



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**



**Departamento de Administración de Empresas y  
Comercialización e Investigación de Mercados  
(Marketing)**

Universidad de Sevilla

**Modelización del Control: Una Investigación Aplicada a  
la Empresa Aseguradora.**

**TESIS DOCTORAL**

**DIRECTORES**

**Dr. D. Enrique C. Díez de Castro  
Dr. D. Antonio Navarro García**

**DOCTORANDO**

**José Manuel Acosta Páez**





**Universidad de Sevilla**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing)**

Tesis que presenta para optar al grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, D. José Manuel Acosta Páez, bajo la dirección del Dr. D. Enrique C. Díez de Castro, Catedrático del Departamento de Administración de Empresas y Comercialización de Mercados de la Universidad de Sevilla, y del Dr. D. Antonio Navarro García, profesor del mismo Departamento, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Firma del Doctorando:

Firma de los Directores de la Tesis.



**MODELIZACIÓN DEL CONTROL:**  
**UNA INVESTIGACIÓN APLICADA**  
**A LA EMPRESA ASEGURADORA.**

José Manuel Acosta Páez



## AGRADECIMIENTOS

En la mayor parte de los casos, las páginas destinadas a agradecimientos suelen relacionar los nombres de muchas personas. Generalmente, se refieren a aquéllas que intervinieron directamente en el trabajo de que se trate. En esta ocasión, ocurre algo totalmente distinto: solamente hay dos personas sin cuya ayuda, nunca se habría terminado esta tesis doctoral.

La primera persona a la que me refiero es la del catedrático Dr. D. Enrique C. Díez de Castro, quien hace muchos años ya era mi maestro, en los tiempos de mi licenciatura. Era como la voz de mi conciencia, que nunca dejó aparcada la idea de que debía realizar mi tesis doctoral. Y ello porque creía firmemente en la posible aportación a la misma, de mi experiencia en la dirección de redes comerciales aseguradoras. Espero no defraudarle, tras los innumerables consejos que de él he recibido, antes y durante el desarrollo de este trabajo.

La otra persona, el profesor Dr. D. Antonio Navarro García, es quien, salvando al santo Job, tiene ya todos los méritos, no solamente para la gloria académica, puesto que de su rigor científico, inteligencia ágil y asombrosa capacidad de trabajo da muestras cada día, sino para la otra. Sus enseñanzas sobre la interpretación y análisis de los datos, y su dominio de los modernos programas informáticos aplicados a la investigación comercial, tan necesarios para llegar a las conclusiones de este trabajo, son verdaderamente insuperables.

Hay, naturalmente, otro importante grupo de personas que probablemente desconoce cuánto agradezco su colaboración. Me refiero en primer lugar a los agentes de seguros de las compañías Bilbao-Fortis, Mapfre, Grupo Vitalicio y Winterthur, que cumplieron amablemente los cuestionarios para el estudio. En este grupo, incluyo también a los directores territoriales, gerentes y ejecutivos comerciales de aquéllos, por que facilitaron enormemente la tarea para la realización de las encuestas, y me orientaron sobre la conveniencia o no de formular ciertas cuestiones.

Todas las personas que pasaron por este trance, saben apreciar las horas robadas a sus seres más cercanos y queridos. Por eso, yo también quiero mencionar a mis hijos y a mi mujer, Loly, a quien prometo que esta es mi última tesis, por lo que desde ahora, ya puedo empezar a cumplir las promesas que le hice.





## ÍNDICE GENERAL.

### INTRODUCCIÓN.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>2. EL SEGURO COMO ÁMBITO DE ESTUDIO. ....</b>	<b>4</b>
<b>3. RAZONES QUE JUSTIFICAN EL TEMA Y EL SECTOR QUE SE ESTUDIA. ....</b>	<b>4</b>
<b>4. CONTRIBUCIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>6</b>
<b>5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1. Objetivo general. ....</b>	<b>7</b>
<b>5.2. Objetivos específicos. ....</b>	<b>7</b>
<b>6. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>7. LA ACTIVIDAD EN EL CAMPO ASEGURADOR. ....</b>	<b>13</b>
<b>7.1. El mercado español de seguros en 2000. ....</b>	<b>13</b>
<b>7.1.1. Entidades inscritas en el Registro Administrativo de entidades aseguradoras.....</b>	<b>13</b>
<b>7.1.2. Características del sector español. ....</b>	<b>14</b>
<b>7.1.3. Concentración del sector. Evolución.....</b>	<b>14</b>
<b>7.1.4. El capital extranjero en el sector asegurador.....</b>	<b>14</b>
<b>7.1.5. Principales datos económicos del sector asegurador. ....</b>	<b>14</b>
<b>8. MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA. ....</b>	<b>15</b>
<b>8.1. La revisión de la literatura de ventas. ....</b>	<b>15</b>
<b>8.2. La adopción de una teoría.....</b>	<b>15</b>
<b>8.3. Método de trabajo (Metodología de la investigación). ....</b>	<b>15</b>
<b>9. CRITERIOS FORMALES. ....</b>	<b>16</b>

### PRIMERA PARTE

#### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA Y PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN.

<b>1. INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>21</b>
<b>2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS. APROXIMACIONES TEÓRICAS AL PROBLEMA DEL CONTROL. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Teoría de la agencia. ....</b>	<b>22</b>

2.2.	Teoría de la organización.....	23
2.3.	Análisis de los costes de transacción. ....	25
2.4.	Teoría de la evolución cognitiva. ....	26
3.	LOS DETERMINANTES DE LOS CONTROLES Y LA SATISFACCIÓN.....	28
4.	EL CONTROL.....	29
5.	EL CONTROL DESDE EL ENFOQUE TRADICIONAL.....	31
6.	AMPLIACIONES CONCEPTUALES DE LOS SISTEMAS DE CONTROL. ....	33
6.1.	El modelo de Bernard J. Jaworski (1988).....	33
6.1.1.	El entorno.....	35
6.1.2.	Sistemas de control.....	35
6.1.3.	Características de los sistemas de control. Las consecuencias. ....	37
6.1.3.1.	Los efectos sobre el individuo. ....	37
6.1.3.2.	Los efectos sobre la unidad de marketing. ....	38
6.1.3.3.	Proposiciones investigadas. ....	38
6.1.3.4.	Antecedentes sobre el entorno. ....	38
6.1.3.5.	Los controles en las unidades de marketing. ....	39
6.1.3.6.	Consecuencias de los controles. ....	40
6.2.	El Modelo de Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993).....	42
6.2.1.	El concepto de combinación de control.....	42
6.2.2.	Tipología de las combinaciones de control. ....	43
6.2.3.	Hipótesis investigadas.....	44
6.2.4.	Antecedentes.....	44
6.2.5.	Consecuencias.....	46
6.2.6.	La contrastación empírica.....	46
6.3.	El Modelo de Erin Anderson & Richard L. Oliver (1987).....	48
6.3.1.	Revisión de la literatura del control de ventas. ....	50
6.3.1.1.	El control basado en los resultados. ....	50
6.3.1.2.	Control basado en el comportamiento. ....	51
6.3.1.3.	Las proposiciones de Anderson y Oliver. ....	53
6.4.	El modelo de Cravens, Ingram, Laforge y Young (1993).....	55
6.4.1.	Las características de la fuerza de ventas. ....	55
6.4.2.	El desempeño de la fuerza de ventas. ....	56
6.4.3.	Efectividad de la organización de ventas. ....	59
6.4.4.	El diseño del modelo investigado. ....	60
6.4.5.	Resultados de la investigación.....	61
6.5.	El modelo de Oliver y Anderson (1994). ....	63
6.5.1.	Comparación con el trabajo de Cravens <i>et al.</i> (1993).....	67
6.6.	Vlasis Stathakopoulos (1996). ....	68
7.	LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Y EL CONTROL. ....	70
7.1.	Una síntesis de las tres teorías.....	72
7.2.	Efectos consecuenciales.....	75
7.3.	Conclusión.....	78
8.	EL CONTROL EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.....	79
8.1.	Factores determinantes del control en el canal.80	
9.	LA SATISFACCIÓN.....	81
9.1.	El Modelo de Bagozzi (1980). ....	83
9.2.	Jaworski y Kohli (1991).....	85

## **CAPÍTULO II: LA MODELIZACIÓN DEL CONTROL, LA SATISFACCIÓN Y OTROS CONSTRUCTOS.**

1. INTRODUCCIÓN.....	91
2. LOS OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO SOBRE LA MODELIZACIÓN.	91
3. LA MODELIZACIÓN: DEFINICIONES, UTILIDAD Y APLICACIÓN AL MARKETING. ....	92
4. TIPOS DE MODELOS: ENUNCIACIÓN. ....	94
5. LA MODELIZACIÓN EN SEGUROS.....	96
6. LA MODELIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL AGENTE CON LA RELACIÓN MANTENIDA CON LA COMPAÑÍA QUE REPRESENTA, EN CUANTO CONSECUENCIA DE LOS CONTROLES.....	98
7. UN META-ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES DEL CANAL DE MARKETING: EL MODELO DE GEYSKENS, STEENKAMP, Y KUMAR (1999). ....	144
8. CONCLUSIONES GENERALES A LA MODELIZACIÓN DEL CONTROL Y LA SATISFACCIÓN.....	149

### **SEGUNDA PARTE.**

## **LA INFLUENCIA DEL ENTORNO SOBRE EL RENDIMIENTO, Y EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.**

### **CAPÍTULO III: INFLUENCIA DEL ENTORNO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.**

1. LAS RELACIONES ENTRE LOS FACTORES AMBIENTALES, LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y EL PROGRAMA DE VENTAS. ....	157
1.1. Introducción. ....	157
1.2. El entorno: concepto y componentes.....	157
1.2.1. El ambiente externo. ....	160
1.2.2. El ambiente interno u organizativo. ....	171
2. LAS LIMITACIONES DEL ENTORNO SOBRE EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS. ....	175
2.1. Los efectos de los factores internos sobre la productividad. ....	175
2.2. Los efectos del ambiente externo sobre la productividad de la venta. ....	176
3. LA JERARQUÍA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS. ....	176

## **CAPÍTULO IV.- CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.**

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>181</b>
<b>2. LA AUDITORÍA DE MARKETING: SU APLICACIÓN AL CANAL ASEGURADOR.</b>	<b>181</b>
<b>3. ANÁLISIS DE VENTAS.</b>	<b>187</b>
<b>3.1. Las decisiones esenciales en un análisis de ventas.</b>	<b>189</b>
<b>3.1.1. Tipo de sistema de evaluación a utilizar.</b>	<b>191</b>
<b>3.1.1.1. Las bases para la comparación.</b>	<b>191</b>
<b>3.1.1.2. Tipo de sistema de informe.</b>	<b>193</b>
<b>3.1.2. Las fuentes de información.</b>	<b>194</b>
<b>3.1.3. La descomposición de las ventas.</b>	<b>195</b>
<b>4. ANÁLISIS DE COSTES.</b>	<b>199</b>
<b>4.1. Los costes de adquisición y gastos de mantenimiento de las aseguradoras.</b>	<b>199</b>
<b>4.1.1. Los costes de adquisición.</b>	<b>199</b>
<b>4.1.2. Los gastos de mantenimiento.</b>	<b>200</b>
<b>4.1.3. La contribución al beneficio o resultado.</b>	<b>201</b>
<b>5. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO.</b>	<b>203</b>
<b>5.1. Las mediciones objetivas.</b>	<b>203</b>
<b>5.1.1. Mediciones outputs.</b>	<b>204</b>
<b>5.1.2. Mediciones outputs.</b>	<b>204</b>
<b>5.1.3. Las ratios.</b>	<b>205</b>
<b>5.2. Mediciones subjetivas.</b>	<b>206</b>
<b>6. PRODUCTIVIDAD Y RETENCIÓN DE AGENTES.</b>	<b>207</b>
<b>6.1. Productividad.</b>	<b>208</b>
<b>6.2. Las ratios de retención.</b>	<b>209</b>
<b>6.3. Crecimiento de las redes.</b>	<b>209</b>
<b>6.4. Índices de reclutamiento.</b>	<b>209</b>
<b>7. LAS POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN.</b>	<b>210</b>

### **TERCERA PARTE:**

## **EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **CAPÍTULO V: EL MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>215</b>
<b>2. DEFINICIÓN DE VARIABLES, E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>215</b>
<b>3. LA SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN DEL AGENTE CON LA RELACIÓN.</b>	<b>221</b>
<b>4. EL CONTROL UNILATERAL Y LA EXISTENCIA SIMULTÁNEA DE RELACIONES ENTRE LOS TIPOS DE CONTROL.</b>	<b>223</b>

4.1.	Los antecedentes del control unilateral: las competencias de la aseguradora.....	226
4.1.1.	Las competencias de la aseguradora y los tipos de control.....	226
4.1.2.	Las competencias y la satisfacción.....	228
5.	LOS EFECTOS DEL CONTROL UNILATERAL SOBRE LA SATISFACCIÓN .....	229
5.1.	Las variables justicia y competencia como antecedentes del control unilateral, en sus relaciones con el control y la satisfacción. ....	231
5.1.1.	Justicia y satisfacción.....	231
5.1.2.	Justicia y control. ....	232
6.	ESCALAS DE MEDIDA DE LOS CONCEPTOS LATENTES.....	234
6.1.	Instrumento de medida del concepto “competencias de la aseguradora”.....	235
6.2.	Instrumento de medida del concepto “control”.....	235
6.2.1.	Control de outputs o resultados, de la actividad, y de la capacidad.....	235
6.2.2.	Control de procesos.....	236
6.2.3.	Control de inputs.....	236
6.3.	Instrumento de medida del concepto “justicia”.....	236
6.4.	Instrumento de medida del concepto “satisfacción”.....	237
6.5.	Indicadores incluidos en las características generales de los agentes. ....	239
7.	LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AGENTES.....	239

## **CUARTA PARTE: ESTUDIO EMPIRICO**

### **CAPITULO VI: DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.	INTRODUCCIÓN .....	249
1.1.	Estructura básica del canal de distribución objeto de estudio en la investigación: el sector asegurador español.....	249
2.	LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA. ....	250
3.	SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	251
3.1.	Estadística sobre Canales de Distribución. Datos 2000.....	252
3.1.1.	Cuota de mercado y Número de Participantes.....	252
3.1.2.	Situación General de los Canales de Distribución.....	252
4.	LA PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	254
5.	EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. ....	255
6.	ESTUDIO EMPÍRICO.....	255
6.1.	Metodología.....	256
6.2.	El cuestionario. Su diseño. ....	256
6.3.	El Pretest.....	258
6.4.	El Cuestionario definitivo. ....	260
6.5.	La Muestra. ....	260
6.6.	El envío de los cuestionarios. ....	263

<b>ANEXO VI. 1. CUESTIONARIO DEFINITIVO.....</b>	<b>268</b>
<b>ANEXO VI. 2. PREGUNTAS Y SUS CORRESPONDIENTES VARIABLES..</b>	<b>274</b>
<b>ANEXO VI. 3. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>274</b>

## **CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>283</b>
<b>2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ.....</b>	<b>283</b>
<b>3. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....</b>	<b>284</b>
<b>3.1. Análisis de la representatividad de la muestra. El perfil de los agentes encuestados.....</b>	<b>284</b>
<b>3.2. Nivel de estudios.....</b>	<b>285</b>
<b>3.3. Forma de la distribución de las variables.....</b>	<b>288</b>
<b>3.4. La situación geográfica : Distribución de cuestionarios en función de la región o C. Autónoma en la que ejerce sus funciones.....</b>	<b>288</b>
<b>3.5. Nombre de la empresa aseguradora del Agente.....</b>	<b>292</b>
<b>3.6. Número de años ejerciendo la actividad (experiencia).....</b>	<b>293</b>
<b>3.7. Número de agentes de la compañía, ejerciendo en la misma ciudad.....</b>	<b>295</b>
<b>3.8. Número de habitantes.....</b>	<b>296</b>
<b>3.9. Edad de los agentes.....</b>	<b>298</b>
<b>3.10. Nivel de estudios.....</b>	<b>299</b>
<b>4. INCIDENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AGENTES SOBRE LOS CONCEPTOS LATENTES: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS <math>H_{15}</math> , <math>H_{16}</math> , <math>H_{17}</math> , <math>H_{18}</math> , y <math>H_{19}</math> .</b>	<b>301</b>
<b>5. EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.....</b>	<b>307</b>
<b>5.1. El análisis de la validez y consistencia interna de los instrumentos de medida.....</b>	<b>307</b>
<b>5.2. El proceso de análisis de un instrumento o escala de medida.....</b>	<b>307</b>
<b>5.3. Proceso para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.....</b>	<b>310</b>
<b>5.3.1. Especificación del modelo.....</b>	<b>310</b>
<b>5.3.2. La fase de identificación del modelo de medida.....</b>	<b>311</b>
<b>5.3.3. La fase de estimación del modelo de medida.....</b>	<b>312</b>
<b>5.3.4. La elección de la matriz de entrada de los datos.....</b>	<b>312</b>
<b>5.3.5. La estimación de los parámetros.....</b>	<b>313</b>
<b>5.3.6. La fase de evaluación del modelo de medida.....</b>	<b>313</b>
<b>5.3.7. La inspección de las estimaciones infractoras.....</b>	<b>313</b>
<b>5.3.8. El ajuste del modelo de medida.....</b>	<b>314</b>
<b>5.3.9. El ajuste global del modelo.....</b>	<b>315</b>
<b>6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL. ...</b>	<b>318</b>
<b>6.1. La especificación del modelo estructural.....</b>	<b>318</b>
<b>6.2. La identificación del modelo estructural.....</b>	<b>319</b>
<b>6.3. La estimación del modelo estructural.....</b>	<b>319</b>
<b>6.4. Evaluación del modelo estructural.....</b>	<b>319</b>

6.5.	Interpretación y reespecificación del modelo estructural. ....	320
7.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA. ....	321
7.1.	Evaluación de la escala “competencias”. ....	321
7.2.	Evaluación de la escala “justicia” ....	324
7.3.	Evaluación de la escala “control de inputs”. ....	328
7.4.	Evaluación de la escala “control de procesos”. ....	332
7.5.	Evaluación de la escala “control de resultados” ....	334
7.6.	Evaluación de la escala “control de la capacidad”. ....	342
7.7.	Evaluación de la escala “control de la actividad”. ....	346
8.	ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL. ....	357
8.1.	Especificación del modelo. ....	358
8.2.	La identificación del modelo. ....	361
8.3.	La estimación y evaluación del modelo. ....	361
8.3.1.	Estimación y evaluación del modelo de medida previo al estructural. ....	361
8.3.2.	Estimación y evaluación del modelo estructural. ....	365
9.	INTERPRETACIÓN DEL MODELO. ....	373
9.1.	Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles de inputs ( $H_1$ ). ....	376
9.2.	Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles de procesos ( $H_2$ ). ....	377
9.3.	Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles del comportamiento ( $H_3$ ). ....	378
9.4.	Efecto de los controles de inputs sobre la satisfacción percibida por el agente con la relación mantenida ( $H_5$ ). ....	379
9.5.	Efecto de los controles de procesos sobre la satisfacción percibida por el agente con la relación mantenida ( $H_6$ ). ....	379
9.6.	Efecto de la justicia percibida por el agente sobre el control de inputs que ejerce la entidad aseguradora ( $H_8$ ). ....	380
9.7.	Efecto de la justicia percibida por el agente sobre el control de comportamiento que ejerce la entidad aseguradora ( $H_{10}$ ). ....	381
9.8.	Efecto de la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, sobre la satisfacción con la relación mantenida ( $H_{11}$ ). ....	381
9.9.	Relación entre los controles de inputs y los de los procesos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa ( $H_{12}$ ). ....	382
9.10.	Relación entre los controles de inputs y los de los comportamientos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa ( $H_{13}$ ). ....	382
9.11.	Relación entre los controles del comportamiento y los de los procesos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa ( $H_{14}$ ). ....	383
9.12.	El caso de las hipótesis $H_4$ , $H_7$ , y $H_9$ . ....	384

## QUINTA PARTE

### CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN.

#### CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN.

INTRODUCCIÓN.....	387
1. CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	387
1.1. Contribuciones teóricas al tema objeto de la investigación.....	387
1.2. Las contribuciones empíricas de esta investigación.....	390
2. IMPLICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE MARKETING.....	391
2.1. Implicaciones derivadas de las características generales de la muestra (agentes).....	392
2.2. Implicaciones derivadas del modelo estructural.....	393
3. LIMITACIONES A LA INVESTIGACIÓN.....	395
4. ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	397
ANEXO I	
INFORME ECONÓMICO DEL SECTOR ASEGURADOR. AÑO 2000.....	401
ANEXO II	
LEGISLACIÓN BÁSICA.....	409
ANEXO III	
LEGISLACIÓN COMUNITARIA VIGENTE.....	411
ANEXO III-1	
EL SEGURO EN ESPAÑA (1999), VISTO POR LOS DIRECTORES DE LAS MÁS IMPORTANTES COMPAÑÍAS (Fuente: LIMRA).....	424
ANEXO IV-1	
DEFINICIONES Y FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD, RETENCIÓN Y RECLUTAMIENTO (Fuente: ICEA).....	437
ANEXO IV-2	
DEFINICIONES.....	439



<b>ANEXO IV-3</b> <b>EL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE SEGUROS COMO</b> <b>MODELO DE SEGUIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS. ....</b>	<b>441</b>
--	------------

<b>ANEXO IV-4</b> <b>PROYECTO DE APOYO A LOS RESPONSABLES COMERCIALES</b> <b>(Directores Territoriales y Directores de Agencia, etc.), EN EL QUE SE</b> <b>INTENTA DISEÑAR PLANES DE DESARROLLO PARA LOS AGENTES.</b> Fuente: Seguros Bilbao-Fortis. ....	<b>447</b>
---	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>453</b>
---------------------------	------------



## RELACIÓN DE TABLAS.

Tabla I.1.	Teoría de la organización. ....	25
Tabla I.2.	Controles Formales e Informales.....	37
Tabla I.3.	Tipologías de los controles en las organizaciones (Jaworski, 1988).....	39
Tabla I.4.	Jerarquía de la motivación.....	54
Tabla I.5.	Aspecto contingencial de un sistema de control. ....	55
Tabla I.6.	Control de Comportamiento versus de Rendimiento: Proposiciones.....	65
Tabla I.7.	Comparación del estudio de A&O (1994) con el de Cravens <i>et al.</i> (1993)...	67
Tabla I.8.	Componentes de satisfacción en el trabajo, número de ítems, y muestra de ellos. ....	82
Tabla I.9.	Medidas del estudio de Jaworski y Kohli (1991). ....	86
Tabla I.10.	Coeficientes de regresión estandarizados. ....	88
Tabla II.1.	Clasificación de los modelos.....	94
Tabla II.2.	Clasificación de los modelos.....	94
Tabla II.3.	Clasificación de los modelos.....	94
Tabla II.4.	Relación de autores de estudios empíricos sobre el Control y/o la Satisfacción, así como de otros constructos correspondientes a los Canales de Marketing. ....	99
Tabla II.5.	Estudios empíricos realizados sobre el Control, la Satisfacción, los resultados, y otros constructos en los canales de distribución.....	103
Tabla III.1.	Factores de Motivación para los Agentes Ordinarios en Carrera. ....	172
Tabla III.2.	Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera de alta y baja producción. ....	173
Tabla III.3.	Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera en función de la edad. ....	173
Tabla III.4.	Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera por años de experiencia.....	174
Tabla IV.1.	Objetivos para lograr el beneficio. ....	184
Tabla IV.2.	Distribución de Agentes por tramos de cartera. ....	188
Tabla IV.3.	Distribución de la cartera por tipos de Agentes.....	189
Tabla IV.4.	Diferencia entre análisis de ventas sencillo y comparativo.....	191
Tabla IV.5.	La Estadística Comercial por Productos (Ventas y Emisión). ....	197
Tabla IV.6.	Gastos por póliza. ....	201
Tabla IV.7.	Resultado de la Agencia. ....	202
Tabla IV.8.	Planificación visitas de un agente.....	204
Tabla IV.9.	Planificación visitas de agentes de un supervisor.....	205
Tabla IV.10.	Ratios de Gestión.....	205
Tabla IV.11.	Ratios principales. ....	208
Tabla IV.12.	Contratación media de pólizas. Año 1997. ( <i>Agentes Productivos</i> ). ....	208
Tabla IV.13.	Prima media por póliza de Nueva Producción. Año 1996. ( <i>Agentes Productivos</i> ). ....	209
Tabla IV.14.	Retención de Agentes Productivos, Red General y Plan de Carrera. Año 1997. ( <i>En función del año de antigüedad</i> ). ....	209
Tabla IV.15.	Políticas de Selección y Promoción. ....	210
Tabla V.1.	Características generales.....	239
Tabla V.2.	Escalas y preguntas.....	241

Tabla VI.1. Número de Entidades de Seguros Privados clasificadas según el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras.....	250
Tabla VI.2. Distribución del Negocio Asegurador.....	251
Tabla VI.3. El comportamiento de los Canales en el Negocio Vida- No Vida. ....	252
Tabla VI.4. La representatividad por ramos. ....	253
Tabla VI.5. Estructura básica del cuestionario definitivo utilizado para la recogida de datos.....	259
Tabla VI. 6. Operaciones parciales para el cálculo de la muestra. ....	262
Tabla VI.7. Tamaños muestrales típicos utilizados para la investigación de marketing a nivel de consumidores y empresas.....	263
Tabla VI.8. Participación de las redes de Agentes. ....	265
Tabla VI.9. Participación por Comunidades Autónomas en la investigación: Agentes, versus cuestionarios recibidos. Estructura de la muestra extraída. ....	265
Tabla VII.1. Valores del coeficiente Alpha de Cronbach para las escalas. ....	284
Tabla VII.2. Participación de las redes de Agentes. ....	285
Tabla VII.3. Participación relativa de las redes de Agentes, versus cuestionarios contestados. ....	285
Tabla VII.4. Nivel de estudios de los encuestados.....	286
Tabla VII.5. Años de experiencia del encuestado en la actividad aseguradora. ....	287
Tabla VII.6. Participación por Comunidades Autónomas en la investigación: Agentes, versus cuestionarios recibidos. ....	289
Tabla VII.7. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Com. Autónoma. ....	290
Tabla VII.8. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Nombre de la Compañía. ....	292
Tabla VII.9. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Años en la actividad aseguradora o Experiencia. ....	294
Tabla VII.10. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable N° de Agentes de una compañía en el mismo área de influencia. ....	296
Tabla VII.11. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable N° de Habitantes.....	297
Tabla VII.12. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Edad.....	298
Tabla VII.13. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Nivel de estudios. ....	301
Tabla VII.14. ANOVA para las características de los agentes y conceptos latentes.....	302
Tabla VII.15. Resumen de los indicadores de fiabilidad y consistencia. ....	315
Tabla VII.16. Resumen de los indicadores de ajuste global.....	318
Tabla VII.17. Validez de la escala “Competencias”.....	322
Tabla VII.18. Validez de la escala “Competencias”.....	322
Tabla VII.19. Validez de la escala “Competencias”.....	323
Tabla VII.20. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Competencias”. ....	324
Tabla VII.21. Consistencia interna o fiabilidad de la escala final “Competencia”.....	324
Tabla VII.22. Validez de la escala bidimensional “Justicia”.....	325
Tabla VII.23. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Justicia”. ....	326
Tabla VII.24. Consistencia interna de la escala bidimensional “Justicia”. ....	327
Tabla VII.25. Validez discriminante de la escala bidimensional “Justicia”. ....	328
Tabla VII.26. Consistencia interna de la escala unidimensional “Control de inputs”. ....	329
Tabla VII.27. Validez de la escala “Control de inputs”.....	330
Tabla VII.28. Validez de la escala “Control de inputs”.....	330
Tabla VII.29. Validez de la escala “Control de inputs”.....	330
Tabla VII.30. Validez de la escala “Control de inputs”.....	331
Tabla VII.31. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Control de inputs”. ....	332
Tabla VII.32. Validez de la escala “Control de Procesos”. ....	333

Tabla VII.33. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Control de Procesos”.	333
Tabla VII.34. Consistencia interna o fiabilidad de la escala “Control de Procesos”.	334
Tabla VII.35. <i>Alpha de Cronbach</i> de la escala “Control de Resultados”.	335
Tabla VII.36. Validez y fiabilidad de la escala tridimensional “Control de Resultados”.	336
Tabla VII.37. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de Resultados”.	340
Tabla VII.38. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de Resultados”.	341
Tabla VII.39. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de Resultados”.	342
Tabla VII.40. Validez de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.	343
Tabla VII.41. Validez de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.	344
Tabla VII.42. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.	345
Tabla VII.43. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.	346
Tabla VII.44. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.	346
Tabla VII.45. Validez de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.	347
Tabla VII.46. Validez de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.	347
Tabla VII.47. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.	348
Tabla VII.48. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.	349
Tabla VII.49. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.	349
Tabla VII.50. Validez de la escala bidimensional “Control de la Actividad”.	350
Tabla VII.51. Medidas de bondad de ajuste de la escala bidimensional “Control de la Actividad”.	352
Tabla VII.52. Validez discriminante de la escala bidimensional “Control de la Actividad”.	352
Tabla VII.53. Validez de la escala unidimensional “Control de la Actividad”.	353
Tabla VII.54. Validez de la escala unidimensional “Control de la Actividad”.	353
Tabla VII.55. Medidas de bondad de ajuste comparativas de las escalas uni, bi y tridimensional del constructo “Control de la Actividad”.	354
Tabla VII.56. Validez de la escala “Satisfacción”.	355
Tabla VII.57. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Satisfacción”.	356
Tabla VII.58. Consistencia interna o fiabilidad de la escala final “Satisfacción”.	357
Tabla VII.59. Escalas incluidas en el modelo de medida previo al estructural.	357
Tabla VII.60. Significado de los parámetros estructurales y dirección de las hipótesis.	359
Tabla VII.61. Indicadores incluidos en el modelo propuesto.	362
Tabla VII.62. Parámetros del modelo de medida.	363
Tabla VII.63. Bondad de ajuste del modelo de medida previo al estructural.	354
Tabla VII.64. Correlación entre las variables latentes.	365
Tabla VII.65. Medidas de bondad de ajuste del Modelo Final.	369
Tabla VII.66. Parámetros del modelo de medida final.	370
Tabla VII.67. Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las variables latentes multítems.	371

Tabla VII.68. Valores y significación de los coeficientes estructurales ( $\gamma$ y $\beta$ ). .....	371
Tabla VII.69. Modelo estructural y fiabilidad de las ecuaciones estructurales. ....	372
Tabla VII.70. Términos de perturbación (errores) de las variables endógenas ( $\zeta$ ). ....	372
Tabla VII.71. Verificación de hipótesis entre los conceptos latentes.....	374
Tabla VII.72. Efectos indirectos entre los conceptos latentes. ....	376

## RELACIÓN DE GRAFICOS

Gráfico VII.1. CC.AA. o Regiones y proporción representada. ....	291
Gráfico VII.2. Compañías de Seguros y proporción representada. ....	293
Gráfico VII.3. Años de experiencia. ....	294
Gráfico VII.4. Número de agentes de la misma compañía. ....	295
Gráfico VII.5. Número de habitantes. ....	297
Gráfico VII.6. Edad de los agentes. ....	299
Gráfico VII.7. Nivel de estudios de los agentes. ....	300
Gráfico VII.8. Regiones y justicia e inputs. ....	303
Gráfico VII.9. Nombre Compañía y competencia, justicia, inputs, procesos, comportamiento y satisfacción. ....	304
Gráfico VII.10. Años de experiencia y: competencias, controles de inputs, proceso y de comportamiento. ....	305
Gráfico VII.11. Número de agentes de la compañía en la ciudad o área de influencia del agente, y : control de procesos y satisfacción. ....	306
Gráfico VII.12. Edad del agente y: competencia y justicia. ....	306

## RELACIÓN DE FIGURAS.

Fig. I.1. El Marco Conceptual.....	29
Fig. I.2. Modelo de Jaworski (1988).....	34
Fig. I.3. Una Tipología de Combinaciones de Control. Jaworski <i>et al</i> (1993). ....	44
Fig. I.4. Modelo validado empíricamente por Jaworski <i>et al.</i> (1993).....	45
Fig. I.5. Marco conceptual del Control de la Fuerza de Ventas (Cravens <i>et al.</i> 1993).....	58
Fig. I.6. Proceso de venta, rendimiento y resultados. (Szymansky, 1988). ....	62
Fig. I.7. Diferenciación entre los constructos de ventas. ....	62
Fig. I.8. El funcionamiento del sistema de control percibido. Anderson y Oliver (1994).....	64
Fig. I.9. Tipos de Control y Condiciones Antecedentes. (Adaptado de Ouchi (1979) y Eisenhardt (1985)).....	70
Fig. I.10. Tipos de Control y Condiciones Antecedentes: Un Modelo Modificado. ....	73
Fig. I.11. Un Modelo de Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas. ....	75
Fig. I.12. Modelo Causal. Relaciones y Resultado. ....	84
Fig. I.13. Efectos del Feedback del Supervisor en la satisfacción de la fuerza de ventas. ....	87
Fig. II.1. El Sistema “Empresa de Seguros”. (Adaptado de Gil Fana, 1984). ....	95
Fig. II.2. Estudios empíricos realizados sobre los canales de distribución: Relación entre los constructos.....	100
Fig. II.3. Satisfacción Económica y No Económica en un marco Estructura-Comportamiento-Resultados.....	151
Fig. III.1. Las compañías de seguros frente a su entorno. Adaptación de Michel Badoc (1989). ....	159
Fig. IV.1. Análisis de ventas y decisiones para su realización. Adaptado de Churchill, Ford y Walker (1994). ....	190
Fig. IV.2. Organigrama del Departamento de Marketing.....	196
Fig. V.1. Modelo Relacional propuesto.....	217
Fig. V.2. Modelo de los Efectos del Control y otros constructos sobre la Satisfacción del Agente con la Relación que mantiene con su Compañía. Adaptado de Hernández y Arcas, (1999). ....	222
Fig. VI.1. Un modelo de Distribución Multicanal.....	254
Fig. VI.2. Etapas de la planificación de la investigación. (Adaptado de Navarro García, 2000). ....	255
Fig. VII.1. Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. ....	309
Fig. VII.2. Modelo estructural propuesto. ....	360
Fig. VII.3. Variable latente, indicadores, y errores de medida asociados.....	360
Fig. VII.4. Modelo Estructural Final. ....	367
Fig. VII.5. Parámetros estandarizados en el modelo estructural final. ....	375



## RELACIÓN DE CUADROS

Cuadro VI.1. Cálculo del número de cuestionarios a enviar. ....	264
---	-----



## **INTRODUCCIÓN**



## INTRODUCCIÓN.

### PLANTEAMIENTO

Hemos de partir de una verdad evidente: en pocos años (desde los últimos doce aproximadamente), se ha pasado de un mercado nacional a otro internacional, por lo que los cambios en las empresas españolas, y desde luego en las de seguros, son, en estos momentos, importantes.

La integración económica en Europa trae nuevos retos para los gerentes, que se mueven ahora en un contexto más global<sup>1</sup>. Por estos motivos, las empresas están alterando sus tamaños, tendiendo a ser mucho mayores, con una oferta distinta de productos aseguradores que está dando entrada a un revulsivo tan necesario en este sector.

En el mercado asegurador privado, la actividad aseguradora continúa su consolidación como uno de los sectores más importantes de la economía española, en consonancia con la situación de otros países. La importancia del sector asegurador, como actividad generadora del ahorro a largo plazo, tiene su reflejo en las cifras.

En el año 2000, las primas de seguro directo representan el 6,71 por ciento del PIB, mientras que el ratio de primas por habitante supera los 1000 €, con un incremento casi del 24 por ciento respecto del año anterior.

El atomizado sector del seguro continúa con fuerza su tendencia a la concentración. Durante el ejercicio pasado desaparecieron del mapa 16 compañías (el 4,3% del total), por lo que a cierre de 2000 coexistían 354 firmas, frente a las 370 que iniciaron el año.

Esta circunstancia, según Unespa, refuerza el proceso de integración en España, que ya era relevante en los dos años anteriores.

Las fusiones, las quiebras y las disoluciones de las empresas están cambiando poco a poco el minifundio existente en el sector. De hecho, hace sólo cinco años competían en España 398 aseguradoras, 44 más que en 2001.

La cifra, pese a la irrupción de firmas extranjeras, ha decrecido paulatinamente: en 1997 existían 392, en 1998, 378, en 1999, 370, y en 2000, 354. Dentro del sector se da por hecho que en los próximos años continuará esta tendencia y que a medio plazo la cifra de aseguradoras caerá por debajo de las 300.

¿A quién ha favorecido esta circunstancia? Según se desprende de los datos de Unespa de 2000, las aseguradoras de mediano y pequeño tamaño han logrado contener el avance de las más grandes e, incluso en algunos casos, ganarles parte de su cuota de mercado.

---

<sup>1</sup>MARTINEZ, M.A., (1994), *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*. Fundación Mapfre Estudios. Madrid.

En este contexto, cualquiera que sea la parte del sector asegurador que se estudie, resultará ser de gran trascendencia, dado su importante papel estratégico para la expansión de nuestra economía.

## 2. EL SEGURO COMO ÁMBITO DE ESTUDIO.

El estudio de las distintas facetas del seguro como tema de investigación ha sido muy numeroso, pero son muy pocos los que se centran en el de los factores asociados al control y las relaciones en los canales de comercialización. En efecto, hemos visualizado tesis doctorales en más de mil entradas de Internet en distintas universidades españolas, con el resultado comentado. Continuando con autores españoles, podemos mencionar estudios que se aproximan al interés comercial como el del actuario Eugenio Prieto (1976)<sup>2</sup> o el de Mansilla García (1969)<sup>3</sup>. Entre los investigadores extranjeros que ponen de manifiesto la relevancia del tema objeto de investigación, mencionaremos algunos de los que optan por la modelización, como Jewell, (1980)<sup>4</sup> y Bohman (1976)<sup>5</sup>. Capítulo aparte merecen las publicaciones y estudios de mercado que desde los años setenta viene realizando ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras). En el ámbito académico, se realizan investigaciones desde el concepto de poder, debiendo mencionarse las de Etgar (1976a<sup>6</sup>; 1976b<sup>7</sup>) en las que las muestras son respectivamente 63 y 113 agentes de seguros independientes. Los agentes de seguros son objeto de un estudio sobre la productividad de las ventas realizado por Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1993). Por todos estos motivos, creemos que esta tesis doctoral puede contribuir a mejorar el conocimiento de lo que se ha llamado “estudio de los determinantes de la satisfacción en el canal de comercialización”.

## 3.-RAZONES QUE JUSTIFICAN EL TEMA Y EL SECTOR QUE SE ESTUDIA.

Daremos a continuación algunas razones que explican la elección del tema objeto de investigación:

---

<sup>2</sup> PRIETO, E., (1976), “Las Entidades de Seguros como Intermediarios Financieros”. *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*.

<sup>3</sup> MANSILLA, F., (1969), “Técnicas de Control en las Empresas de Seguros”. *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*.

<sup>4</sup> JEWELL, W.S., (1980), “Generalized Models of the Insurance Business”, *21 Congreso Internacional de Actuarios*.

<sup>5</sup> BOHMAN, H., (1973), “Insurance Business Described by a Mathematical Model” *Scandinavian Actuarial Journal*.

<sup>6</sup> ETGAR, M., (1976a), “Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems”, *Journal of Marketing Research*, 13 (February), 12-24.

<sup>7</sup> ETGAR, M., (1976b), “Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels”, *Journal of Marketing Research*, 13 (August), 254-262.

1. En el primer párrafo de esta introducción hemos señalado la tendencia creciente hacia la concentración de las empresas aseguradoras en España, y ello por las continuas fusiones, adquisiciones y cesiones de cartera que trae consigo la integración en Europa, donde las grandes aseguradoras tienen vocación bancaria. Los datos reflejan que las entidades más grandes, las que facturan entre 30 y 60 millones de euros, suponen el mayor porcentaje del total de entidades, casi del 47 por ciento, pero copan casi la totalidad de los ingresos, más del 97 por ciento<sup>8</sup>. Este mensaje de internacionalización forzosa de las empresas aseguradoras, llega a todos los elementos del canal de ventas, que tiene que reciclarse con toda urgencia aunque solamente sea por razones de subsistencia. Los sujetos pasivos que componen tales canales de ventas son los agentes mediadores, que junto con sus responsables comerciales más directos van a llevar a cabo la tarea de que los productos y servicios lleguen al cliente. Y es en este nivel ejecutivo donde va a tener lugar todo el fenómeno que justifica esta tesis: la implementación del control que va a aplicarse y la percepción que del mismo recibirá el agente a través de sus supervisores. Llegados a este punto, la relación existente va a continuar de modo más o menos satisfactoria, en función de aquella percepción. Es aquí donde nos encontramos con que son muy pocas las investigaciones que abordaron el estudio de estas relaciones en el canal, por lo que hemos creído justificada la elección del control y la satisfacción como tema de estudio.
2. Aunque el estudio se realiza desde el punto de vista de los agentes, al final del mismo reafirmamos este defecto, pero extraemos conclusiones que aconsejamos como dignas de llevar a la práctica por la parte que controla. Que sepamos, no se ha realizado investigación alguna en España que aborde, al menos en el sector asegurador, un análisis comprensivo de las causas que condicionan la satisfacción/insatisfacción con tal relación. Estamos seguros de que este tipo de estudios potenciará aquellos elementos que afecten de forma positiva ese objetivo. Esta afirmación, creemos que también justifica nuestra elección.
3. Las empresas utilizan las alianzas (forzosas o no) para adquirir e incrementar su competencia mediante las transferencias de sus tecnologías, superando, en el caso de las aseguradoras, muchas barreras (normativas, de control de la solvencia, etc.,) por las que no atraviesan las de otros sectores, y por lo tanto, sus vendedores. Este tipo de barreras, también contribuye a posibles insatisfacciones relacionales a la hora de la venta. Las competencias, por tanto, son muy valoradas por los agentes a través de los sistemas de control aplicados. Estimamos que cualquier tipo de estudios que contribuya a aflorar estos antecedentes positivos para la relación, justifican la investigación.

---

<sup>8</sup> Seguros y Fondos de Pensiones (2001). Informe 2000. Dirección General de Seguros. Madrid.

Para la elección de la aplicación de nuestro estudio al sector asegurador, han existido las razones siguientes:

1. La importancia del sector. No se pueden encontrar muchos sectores de la economía de nuestro país, que, como decíamos en párrafos anteriores, contribuyan con un porcentaje del PIB semejante al del asegurador(6,71), pero al mismo tiempo, pocos países (Portugal y Grecia) poseen un ratio menor de primas dedicadas al seguro por habitante (1000 €) en el año 2000.
2. Estudios realizados. Aunque existen muchos estudios sobre diferentes facetas del sector, podemos decir que no hemos encontrado otros realizados anteriormente a éste sobre el tema en el sector elegido.
3. Datos. Dada nuestra relación con el sector, teníamos cierta probabilidad de conseguir los datos mínimos necesarios a coste soportable a este nivel de investigación, por lo que la viabilidad de obtención de la información para lograr los objetivos era aceptable.
4. Primas. En conjunto se han superado los 400 millones de euros (más de 6,5 billones de pesetas), con un incremento respecto del año anterior del 27,89 por ciento. La evolución de los últimos años ha supuesto doblar el volumen de primas respecto a las contabilizadas en el año 1995.
5. Las transformaciones normativas. El primer paquete de medidas liberalizadoras del seguro, tiene lugar con la Ley del Seguro de 1984, que sustituye el control previo por otro posterior, pero el proceso más continuado de liberalización es seguramente el de la distribución de seguros, en el sentido de liberalizar y aproximar la distribución a los principios de la economía de mercado. La Ley de Mediación de 1992, distingue entre agentes y corredores, dentro del concepto de mediadores, y, básicamente, el asegurado mantiene una relación individualizada con su agente.
6. Los agentes son afectos a una compañía, y distribuyen productos de ella, previa formación. Los corredores, son profesionales independientes contratados por el asegurado, debiendo asesorarle sobre las distintas compañías que pueden darle el servicio que solicita, seleccionando la más adecuada a sus necesidades.

#### **4.- CONTRIBUCIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las aportaciones más importantes que, a nuestro juicio, realiza la presente tesis doctoral, son aquellas que tratan de la planificación, diseño y análisis empírico de un modelo sobre los factores que condicionan la satisfacción del agente con la relación que mantiene con su compañía.

Se integran en el modelo conceptual que proponemos, algunos enfoques que contribuirán a que se incremente el conocimiento de los antecedentes y consecuencias



de los sistemas de control aplicados a los agentes de seguros. Y ello desde un punto de vista académico, porque desde el punto de vista de la empresa, como se explica en el apartado correspondiente, se indican las recomendaciones más pertinentes, tanto al agente como a la aseguradora, derivadas del estudio. En ellas, se va desde la necesidad de inversiones en formación, fomentar la investigación, el desarrollo y la calidad, el desarrollo de estrategias de mejora de la retribución y compensación a la fuerza de ventas, hasta el perfeccionamiento en la aplicación de los sistemas de control.

La aplicación del enfoque meta-analítico, nos conduce a poder encuadrar los efectos que las variables tienen sobre el objetivo buscado, y sirven para mejorar la planificación el modelo propuesto.

## **5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y ser susceptibles de alcanzarse, constituyendo como guías del estudio, las cuales han de tenerse en cuenta en todo el proceso de desarrollo (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 11).

Es natural que entendamos como objetivos todo aquello que pretendemos lograr a la terminación de nuestra investigación, siendo la intención central la verificación de las hipótesis. En cualquier caso, existen unos objetivos generales y otros específicos.

### **5.1. Objetivo general.**

El objetivo, en general, de toda investigación, es la contribución al conocimiento de un tema determinado u objeto de estudio, pero cada una de las investigaciones tiene sus particularidades, y en este sentido, también necesita de sus propios objetivos específicos.

### **5.2 Objetivos específicos.**

#### *1. Los determinantes de la satisfacción.*

Hay un objetivo básico, como es el del estudio de aquellos factores que van a ser los que condicionarán la menor o mayor satisfacción que los agentes de seguros perciben con la relación que mantienen con la entidad

aseguradora para la que colaboran, en su tarea de ventas y asesoramiento, tanto de productos de seguros como financieros.

## *2. Los sistemas de control.*

Para ello, es imprescindible una profundización en el conocimiento del concepto de control, sus antecedentes y sus consecuencias, a través del empleo de aproximaciones teóricas, como el enfoque relacional, la teoría de la agencia, la de la organización, los costes de transacción o la evolución cognitiva. Empleando los referidos enfoques, se podrán evitar considerablemente las limitaciones derivadas del empleo aislado de cada una de ellas.

En esta tesis doctoral, pretendemos analizar, a la vista de las relaciones existentes entre los agentes y su aseguradora, el efecto del control unilateral que ejerce ésta sobre aquél, midiéndolo en términos de su satisfacción respecto de la asociación.

## *3. Las competencias de la aseguradora.*

El tercer objetivo se centrará en el efecto que tienen las competencias de la aseguradora sobre la satisfacción con la relación.

En este estudio apoyamos dos razones importantes para poder proponer que las capacidades de la empresa aseguradora son un antecedente del ejercicio del control, así como que el grado de competencia desarrollado por la alianza entre agente-compañía aseguradora, influye de manera positiva en la satisfacción con la relación.

## *4. La justicia percibida por el agente.*

Otro de los propósitos de nuestra investigación lo constituye el análisis de la relación entre las variables justicia (distributiva y de procedimiento) y satisfacción, debiendo encontrarse una relación entre estos dos tipos de justicia percibida por el agente, y la propia evaluación de la calidad de la relación.

## *5. La modelización.*

El conocimiento de la modelización de los factores que condicionan la satisfacción con la relación, nos dará pie para conocer la manera en que los diversos autores la han abordado para poder evaluar un modelo de la

misma. El diseño de nuestro modelo conceptual habrá tenido como antecedentes esenciales tales trabajos.

Podremos analizar cómo mejorar las relaciones entre los componentes de este canal de distribución del sector asegurador, ante los resultados obtenidos.

Si todos estos objetivos se cumplen, se habrá conseguido la base para la elaboración de una serie de directrices estratégicas, que ayuden a las entidades en la toma de decisiones sobre las políticas comerciales y de administración.

Estos conceptos son objeto de continua discusión en la literatura de marketing, y al menos existe una de esas publicaciones periódicas de EE.UU. y Europa dedicada exclusivamente a la investigación y a la teoría de la dirección de ventas.

Las distintas ofertas, tan variadas en garantías, capitales asegurados, administración, y por supuesto, la adaptación a los nuevos tiempos de los departamentos comerciales correspondientes de las compañías de seguros, hacen necesario transmitir a los agentes vendedores un mensaje renovado. En todo caso, cualquiera que sea este mensaje, la parte más importante de su contenido afecta a toda la organización: la supervivencia de la empresa aseguradora sólo se consigue con el crecimiento rentable, y éste no es posible sin el cumplimiento de los programas de ventas, sin olvidar la importancia de la orientación hacia el servicio al cliente.

Estas importantes premisas a cumplir por todos los niveles de la organización, también afectan a la fuerza de ventas. Precisamente el programa de compensación para ella, tendrá como referencia el cumplimiento, y por tanto, el rendimiento en el trabajo. De modo que este rendimiento habrá de medirse, y evaluarse convenientemente por el responsable comercial, llámese director comercial, jefe de ventas, director de sucursal, director de agencias, inspector, supervisor, o cualquier otro apelativo .

La teoría y la investigación de la dirección de ventas y de la venta personal, están presentes en el momento actual en la mayoría de las grandes publicaciones académicas extranjeras. En ellas, no suelen faltar estudios empíricos que inciden en el impacto ejercido por las diferentes variables en el comportamiento y en el rendimiento del vendedor en general, así como en su satisfacción con la relación que sostiene con la empresa. Por supuesto, nuestros agentes-vendedores entran de lleno en las conclusiones que se obtienen, y así queremos comprobarlo en nuestro estudio de los sistemas de control aplicados a la fuerza de ventas de las aseguradoras. Tales variables pueden ser las siguientes:<sup>8</sup>

1. Características personales
2. Aptitud.

---

<sup>8</sup>CHURCHILL, JR., G.A.; FORD,N. M. y WALKER,JR., O.C., *Dirección de Ventas*. 4ª Edición.Valencia, 1994.

3. Niveles de habilidad.
4. Percepción de su papel.
5. Motivación.
6. Variables medioambientales y de organización.

Diversos estudios<sup>9</sup> coinciden en que una distribución eficaz es uno de los aspectos más importantes y que mayor desafío representa para funcionar con éxito en el campo de los seguros y de los servicios financieros. Este es un factor clave para la mayoría de las industrias, pero es particularmente cierto en el caso de la del seguro. Por una parte, la enorme variedad de mercados existentes, y por otra, las limitaciones procedentes de un entorno bastante regulador, que afectan a las opciones de distribución, hacen que ésta sea no solamente un elemento fundamental del desarrollo de una empresa con éxito, sino también un importante reto.

La empresa de seguros y servicios financieros prefiere lograr el máximo poder multiplicador de sus canales de distribución usando básicamente estos mismos canales u otros similares. Sin embargo, el mundo en el que vivimos y trabajamos hoy en día hace que esta apreciada meta sea muy difícil de alcanzar.

Es necesario que el diseño de los canales de distribución sirva de apoyo a las metas comunes de la organización. Un método consiste en definir un número limitado de canales de distribución específicos, como los que tradicionalmente son utilizados en España, que sean aceptables para la organización en correspondencia con la estrategia más adecuada, las competencias necesarias que motiven a la red comercial, la justicia percibida por el miembro del canal respecto de la compañía, los controles a los elementos del canal y la satisfacción con la relación que tienen establecida entre ellos. Esto constituye el marco dentro del cual se pueden identificar, evaluar, y desarrollar canales específicos. Estos modelos se convierten en prototipos que reflejan los objetivos y procedimientos de la empresa y que son, sin embargo, lo suficientemente flexibles para poder adaptarse a los mercados locales.

Es necesario conocer al cliente para identificar y seleccionar los canales de distribución que más le convienen a la organización. La distribución respalda la estrategia de la empresa. Sin embargo, es el cliente quien ayuda a la empresa a saber cuáles son las mejores opciones, si tenemos en cuenta la importancia de la información que procede del mismo, y que recogen los agentes que componen la organización.

Parece, por tanto, bastante sensato, concentrar los esfuerzos en aquellos canales que satisfacen los criterios que la empresa haya seleccionado, y que cuentan con mayores probabilidades de éxito. Construir un modelo genérico capaz de adaptarse a distintos canales puede ser de mucha ayuda. Sin embargo, para crear un modelo, es necesario comprender el tipo de organización empresarial que se está considerando, así como también el segmento del mercado, los productos y servicios, etc. Evidentemente, no existe una única solución óptima que se adapte a todas las organizaciones. Sin embargo,

---

<sup>9</sup> LIMRA International, Inc.(1999), "A View from The Top" P.O. Box 208, Hartford, CT 06141-0208, U.S.A.

si sabemos identificar las características importantes para la organización, llegaremos a un grado de coherencia adecuado entre los canales elegidos.

Por otra parte, debemos tener en cuenta la influencia que los mediadores del canal, cualquiera que sea su denominación como afectos o corredores, tienen sobre la distribución.

La respuesta para la elección de los canales de distribución, debe buscarse en las metas de la empresa, y en las características de aquéllos. La distribución es una parte fundamental de la estrategia empresarial y tiene que ser una parte significativa que contribuye al éxito de la compañía

Nosotros estudiaremos los efectos de las competencias y de la justicia percibida, como antecedentes de los controles realizados a los agentes por la compañía, así como la influencia de éstos en la satisfacción (consecuencia) con la relación que mantienen.

Es necesario también que la empresa tenga establecido un plan de compensación que proporcione a los vendedores un salario y unos incentivos que se basen en el logro de unos determinados objetivos, como por ejemplo, la satisfacción de los clientes, lo cual implica que la empresa deberá registrar y controlar un mínimo grado de satisfacción del cliente para saber lo que realmente se merece el vendedor por su esfuerzo.

## **6.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

A continuación vamos a resumir cómo se estructura la investigación desarrollada, con objeto de que el lector identifique los contenidos de cada capítulo con mayor facilidad.

La primera parte se compone de los dos primeros capítulos, realizándose una revisión de la literatura de los últimos veinte años para poder situarnos en el estado de la cuestión que nos dedicamos a estudiar, y que nos servirá de soporte importante para la formación de nuestro modelo. En la segunda parte, que también consta de dos capítulos (tercero y cuarto), nos situamos en el ambiente cambiante por el que se mueven las aseguradoras, así como ante una visión práctica del control de la fuerza de ventas de las compañías de seguros. En el capítulo quinto se sitúa la tercera parte, estableciéndose los fundamentos conceptuales del modelo propuesto, y planteándose las hipótesis que hemos de contrastar. La cuarta parte la componen los capítulos sexto y séptimo, en los que, respectivamente, se abordan el diseño y metodología de la investigación, y el estudio empírico junto con el análisis de los datos y los resultados de la misma. Por último, en la quinta parte, conteniendo el capítulo octavo, exponemos las conclusiones obtenidas en la investigación, y algunas orientaciones para futuros estudios.

A continuación detallamos el contenido de cada capítulo:

Capítulo I: En este capítulo, se ofrece, en primer lugar, un resumen de las principales corrientes teóricas que han fundamentado las investigaciones relacionadas con los factores condicionantes del control y la satisfacción. En segundo lugar, se aborda un análisis de la literatura más relevante relacionada con el tema objeto de estudio.

Capítulo II: Este capítulo nos lleva a la modelización, exponiendo de forma resumida los diferentes estudios empíricos en los que se han encontrado factores condicionantes del control y de la satisfacción en los canales de distribución. Examinamos estas investigaciones sin orden cronológico, pero analizando y describiendo las variables relacionadas en lo que se refiere al tipo de estudio, concepto y componentes medidos, validez y significación, análisis estadístico, así como los puntos fuertes y débiles que a nuestro juicio pudiéramos observar.

Capítulo III: En el capítulo tercero, abordamos, como paso previo al análisis central de nuestro estudio, una introducción a la influencia que el entorno puede ejercer sobre las tareas de los agentes de ventas, y, en consecuencia, sobre su rendimiento. Desde esta perspectiva, las competencias se configuran como uno de los principales antecedentes de los controles, afectando indirectamente al objetivo de satisfacción. La pertenencia a la Unión Europea, influye en el desarrollo de todas las variables de nuestro estudio, por lo que hemos creído necesario este capítulo.

Capítulo IV: Creemos que no debe faltar en nuestro estudio un capítulo dedicado a la forma en que se aplican algunos sistemas de control en las empresas aseguradoras, al mismo tiempo que se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos. Nos referimos al capítulo cuarto, del que incluimos un modelo de sistema de información comercial aplicado (véase Anexo IV-3).

Capítulo V: Exponemos en este capítulo el marco teórico de la investigación, conformando los fundamentos teóricos en los que se apoya el modelo propuesto. En él se definen las variables que explican los efectos de los tipos de control en el canal, de los que se derivará la satisfacción con la relación que se mantiene. Las relaciones entre las distintas variables, nos llevan a proponer las hipótesis de investigación.

Capítulo VI : Se expone en este capítulo el diseño y la metodología seguidos para poder desarrollar la parte empírica de nuestro modelo: planificamos la investigación, y construimos el cuestionario, observamos la muestra y sus características, los instrumentos de medida que representan los conceptos latentes, así como las técnicas para analizar los datos. Dado que nuestra investigación emplea un método cuantitativo, los modelos de ecuaciones estructurales pueden resultar útiles para verificar casi todas las relaciones propuestas, y además permiten evaluar simultáneamente las mismas. Se indican la validez y la fiabilidad de las escalas de medida, completándose así la estrategia de modelización confirmatoria. En el mismo capítulo, y al final del mismo, se incluye el cuestionario que sirvió de base para las correspondientes entrevistas, así como la codificación de las variables.

Capítulo VII: El análisis de los datos que se realiza en este capítulo, diferencia dos partes en el mismo. En primer lugar realizamos el estudio descriptivo de la muestra, partiendo de las características generales de la misma, apoyándonos en el análisis de la varianza (ANOVA), Test de Duncan y pruebas Ji-Cuadrado, para poder verificar las hipótesis que no están incluidas en el modelo estructural. En segundo lugar, desarrollamos (dentro del modelo estructural) la modelización confirmatoria, con la que se verifica la validez y consistencia interna de las escalas de medida representativas de las variables latentes. La contrastación del modelo estructural se realiza mediante la técnica de ecuaciones estructurales.

Capítulo VIII: Todo el estudio se ha realizado para extraer las conclusiones derivadas tanto de la parte teórica como empírica, y para realizar una serie de recomendaciones. Además, se señalan cuantas contribuciones son posibles a través de este estudio y las limitaciones del mismo para que se superen en futuras investigaciones. Todo ello se incluye en el capítulo octavo.

A continuación se añaden unas notas en las que informamos de la evolución del mercado asegurador, sin perjuicio, como más abajo se indica, de que los principales datos económicos del sector serán incluidos al final del capítulo octavo (Anexo I).

## **7. LA ACTIVIDAD EN EL CAMPO ASEGURADOR.**

El objeto de este estudio, son los vendedores en general, y los agentes de seguros en particular.

Se hace necesario anticipar algunos datos recientes de la actividad aseguradora, a la hora de analizar la importancia de la tarea del vendedor-agente de seguros, el cual, como embajador de la empresa ante el cliente, debe conocer. La empresa de seguros en España tiene una importancia significativa cuando se habla de la captación de recursos financieros. Las cifras que comentamos dan una idea de la misma, sin perjuicio de su actualización y análisis en la parte correspondiente de este estudio:

*El mercado español de seguros en 2000.*

### *a) Entidades inscritas en el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras*

En base a los datos proporcionados por la Dirección General de Seguros<sup>10</sup> las entidades realmente operativas ascienden a 31 de diciembre de 2000 a 354, frente a las 370 entidades operativas a 31 de diciembre de 1999.

En el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras, figuran inscritas un total de 427 entidades a 31 de diciembre de 2000, trece menos que a 31 de diciembre del año anterior. Sin embargo, no todas las entidades inscritas desarrollan efectivamente la actividad, ya que en ese Registro se encuentran las que están en liquidación y aquellas que están pendientes de cancelación por distintos motivos (absorción, cesión de cartera, etc.)

Como se dirá al hablar de la mediación, los agentes de seguros siguen siendo el principal canal de distribución de seguros, seguidos por la distribución realizada por entidades financieras. Los agentes dominan la distribución en seguros multirriesgo, autos e industriales. Las entidades financieras distribuyen mayoritariamente el ramo de vida y los corredores de seguros dominan los riesgos industriales, mientras que las oficinas de las entidades aseguradoras son el canal preponderante respecto del ramo de salud.

---

<sup>10</sup> Seguros y Fondos de Pensiones, op. Cit., p.70.

*b) Características del sector asegurador español*

Durante el año 2000 la posición del seguro en el marco de la actividad económica continuó la tendencia expansiva que se mostraba en 1999 hasta el punto de representar las primas brutas de seguro un 6,71 por ciento del PIB, proporción que se sitúa en máximos, con un crecimiento en los dos últimos años de 1,78 puntos.

Desde la perspectiva del consumo también se muestra un mayor grado de utilización del servicio del seguro por parte de los consumidores. El importe de las primas brutas de seguro por habitante en el año 2000 se situó en 1.002 euros por habitante, con un crecimiento del 23,93 por ciento respecto al ejercicio anterior.

El creciente protagonismo del seguro en la actividad económica va acercando progresivamente el sector español a los parámetros representativos que determinan la influencia del seguro en los países de nuestro entorno.

*c) Concentración del sector. Evolución.*

La estructura del sector asegurador se ha caracterizado tradicionalmente por la coexistencia de un alto grado de concentración del volumen de negocio en unas pocas entidades, que son aquellas que operan en ramos y modalidades altamente competitivos (caso de vida, automóviles y multirriesgos) que exigen una gran dimensión patrimonial y administrativa, con la dispersión de una mínima parte de ese volumen de negocio en un gran número de entidades que operan en otras modalidades de seguros, para las que no es imprescindible la señalada dimensión empresarial.

Esta característica estructural se ha ido acentuando en los últimos ejercicios como consecuencia de mayores grados de competitividad empresarial entre las entidades del mercado nacional y del proceso de internacionalización que se produce dentro de ese mercado.

*d) El capital extranjero en el sector asegurador español.*

Es digna de mención la incidencia del capital extranjero en el mercado español bajo una doble perspectiva: la presencia del capital extranjero en el capital de las entidades españolas y la capacidad de control que ejerce sobre el negocio, en el ámbito de las entidades españolas de seguro directo.

El análisis detallado creemos que debe ser objeto de consulta en la obra que nos sirve de referencia.

*e) Principales datos económicos del sector asegurador en el ejercicio 2000.*

Los datos económicos más relevantes en el desarrollo de la actividad aseguradora durante los últimos ejercicios, principalmente respecto al volumen de negocio y al resto de las variables contempladas, se describen al final del capítulo octavo, como Anexo 1.



## 8.- METODOLOGÍA.

### *La revisión de la literatura de ventas.*

Se trata de la detección, obtención y consulta<sup>11</sup> de bibliografía y otros materiales útiles para nuestro estudio, extrayendo y recopilando información, tanto de las fuentes primarias (investigación bibliográfica y revisión de la literatura de ventas), como de las secundarias (comentarios de artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes dentro y fuera del campo del seguro).

a) La literatura revisada nos revela, en relación con nuestro tema de investigación, que existe una abundante evidencia empírica aplicable al mismo. Trataremos de realizar una revisión de los modelos del enfoque tradicional aplicado al control de los integrantes de la fuerza de ventas, así como la inclusión de los tipos de control y sus consecuencias, tales como la satisfacción con la relación mantenida entre el agente y su principal, y las características que propician que el sistema de control se base en el comportamiento o en los resultados.

b) También utilizaremos las teorías de la organización, de la agencia y de los costes de transacción para la aplicación de nuestro trabajo.

### *La metodología seguida*

La metodología seguida, se refleja en las etapas siguientes:

a) Propuesta de un modelo teórico que desarrolle la visión tradicional del control de la fuerza de ventas y sus efectos en la satisfacción de la parte controlada.

b) Estudio de los elementos y componentes de las investigaciones y referencias bibliográficas imprescindibles en materia de dirección de ventas en general y de entidades de seguros en particular, así como estudio y definición de términos básicos.

c) Análisis del entorno europeo que afecta a los agentes de ventas de compañías de seguros, centrado en el significado para España del Acta Única Europea, en lo que afecta a la gestión comercial de las empresas aseguradoras.

d) Estudio del entorno asegurador (económico y social) y su mercado.

e) Estrategia y organización del departamento comercial, de la empresa en general, y de la de seguros en particular, analizando las herramientas de control a utilizar.

---

<sup>11</sup> HERNANDEZ S., R.; FERNANDEZ C., C. y BAPTISTA L., P. (1997), *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V., pág. 23.

- f) Análisis empírico de los resultados de una encuesta a agentes de empresas de seguros en España, sobre la influencia de la gestión de control en su actividad, así como en la satisfacción con la relación.
- g) Análisis de los resultados y propuestas para investigaciones futuras.

## 9.- CRITERIOS FORMALES.

Exponemos a continuación algunos criterios sobre las referencias:

1. **Bibliografía que se cita en cada capítulo:** En cuanto a las citas bibliográficas, todas ellas se incluyen a pie de página, realizándose en cada capítulo el siguiente modo de operar: a) *Libros*: autores, año, título, editorial y ciudad. b) *Artículos en revistas*: autores, año, título, revista, volumen y número, y páginas. Además toda cita bibliográfica incluida en cada uno de los capítulos, también será detallada en la bibliografía general de esta tesis.
2. **Bibliografía de la tesis:** La bibliografía general de la tesis se configura como sigue: a) *Libros*: autores, año, título, editorial y ciudad. b) *Artículos en revistas*: autores, año, título, revista, volumen y número, y páginas.
3. Además, en el caso de tratarse de una cita que viene incluida en otro libro o artículo de revista, se hará la correspondiente referencia.
4. En los casos de recogerse íntegramente textos de otros autores, deberán expresarse entrecomillados los referidos textos.
5. **Referencias a figuras, gráficos y tablas:** En estos casos, se seguirán las siguientes referencias: a) *Figuras*: figura, capítulo y número de figura. b) *Gráficos*: gráfico, capítulo y número de gráfico. c) *Tablas*: tabla, capítulo y número de tabla.

## **PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA**



**CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA Y  
PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE  
LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN**



## 1.- INTRODUCCIÓN

El fenómeno tan actual de la globalización, también afecta a los mercados, con lo que la economía ha visto incrementarse su internacionalización. Las nuevas tecnologías, los cambios en la legislación, la proliferación de nuevas normas, no son sino un reto nuevo con el que se enfrentan las empresas de todo tipo, entre las que no podemos olvidar las aseguradoras, y el sector asegurador en general, al que este entorno cada vez más agresivo, afecta de manera drástica desde hace algunos años.

Con tantos factores cambiando en el mercado asegurador actual, nos tenemos que preguntar qué ocurrirá, o cómo será este sector dentro de la primera decena del siglo que acaba de empezar. Estas preguntas no solamente se las están haciendo las empresas de cualquier sector, sino que también la comunidad científica tiene algo que decir sobre estas cuestiones.

Para ello, nos centraremos en la literatura de marketing que hemos revisado, principalmente la que afecta a esta tesis doctoral, poniendo especial énfasis en aquellos investigadores que nos sirvieron de base y sirven, en general, de referencia cuando se quieren estudiar las consecuencias del control en los componentes de los canales de distribución, como es la satisfacción que perciben con la relación.

En los últimos años, un aspecto de la venta personal, que ha sido objeto de gran número de estudios, es el de los factores determinantes de la satisfacción, entre otros, como la motivación, el rendimiento, la compensación e incentivos, así como las relaciones entre tales conceptos. Desde las investigaciones en los años setenta de Rosenberg y Stern (1971) a los más modernos como Geyskens *et al.* (1999), se han recopilado gran parte de los estudios sobre el tema. Y ello sin olvidar los relacionados con el control, también muy frecuentes en la literatura de marketing, y que serán analizados en este trabajo.

El interés de tantos autores, ha tenido su soporte en publicaciones internacionalmente conocidas, como *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*, o *Management Science*, entre otras.

## 2.-PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS. APROXIMACIONES TEÓRICAS AL PROBLEMA DEL CONTROL.

Las siguientes aproximaciones, están presentes en algunas revisiones teóricas que presentamos, por lo que creemos de interés la inclusión resumida de ellas.

Por lo tanto, veremos aproximaciones o enfoques teóricos relevantes para el control de la fuerza de ventas. Anderson<sup>12</sup> y Oliver (1987) identificaron la teoría de la agencia, la

---

<sup>12</sup> ANDERSON, E., y OLIVER, R. L., (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (octubre), 76-88.

teoría de la organización, el análisis de los costes de transacción y la teoría de la evaluación cognitiva. Los tres primeros sugieren qué comportamientos resultan estimulados o desestimulados por cada sistema de evaluación. Además, estas aproximaciones nos orientan sobre las circunstancias bajo las que cada sistema resulta apropiado. Cada una identifica diferentes tipos de variables. Alternativamente, la teoría de la evaluación cognitiva se interesa por el efecto del sistema en el conocimiento y la motivación del individuo.

## 2.1.-TEORÍA DE LA AGENCIA

Como la describe Eisenhardt (1985), la teoría de la agencia es una aproximación (analítica, normativa, microeconómico/contable) a la cuestión de cómo los principales pueden controlar las actividades de los agentes a quienes ellos delegaron la autoridad para la toma de decisiones. De esta manera, el vínculo de agencia “ tiene características diferentes a la relación de empleo en cuanto que es la persona contratada quien tiene la iniciativa para realizar la tarea que se le encarga y decidir cómo realizarla, mientras que el contratante se limita a recibir los beneficios de la acción ejecutada y a remunerar al contratado” (Salas Fumás, 1987)<sup>13</sup>. Una premisa central de esta teoría es que los principales y los agentes tienen distintas metas. Por ejemplo, el principal (en nuestro caso la entidad aseguradora) desea mayores beneficios, mientras que el agente buscará ingresos personales superiores. La incongruencia de las metas coloca a los principales y a los agentes en conflicto. La teoría de la agencia está interesada en el diseño de los sistemas de control que aproxime los incentivos del principal y del agente de modo que ambos desean el mismo resultado (“compatibilidad de incentivos”). Por ejemplo, la cuota o ratio de beneficios es un elemento del sistema de control que los lleva a ambos a la motivación.

Los modelos de agencia también tratan las preferencias de orientación al riesgo de la empresa y del agente. Una empresa tiene dos elecciones ante el problema del control:

Una es la de comprar información sobre el comportamiento del agente, quien no asume el riesgo de que su comportamiento no genere los resultados apetecidos por razones fuera de su control. La otra consiste en medir los resultados y mantener al agente como responsable de su logro. Dadas las características de cada sistema, el primero se supone más atractivo para los agentes, los cuales se definen contrarios al riesgo (Basu<sup>14</sup> *et.al.* 1985).

La teoría de la agencia aconseja que “el control del comportamiento se usará cuando medir los inputs sea menos caro que medir los resultados y cuando la incertidumbre sitúe al agente ante el riesgo. El control de los resultados será usado cuando medir los resultados sea menos caro que medir los inputs y cuando la incertidumbre del entorno sea baja” (Anderson y Oliver, 1987, p. 79). De este modo, la elección entre los dos sistemas de control depende de dos factores: *a)* el coste relativo de medir el comportamiento *versus* los resultados; *b)* las diversas formas de incertidumbre que generan el riesgo en el entorno de ventas.

---

<sup>13</sup> SALAS FUMÁS, V. (1987), *Economía de la Empresa*, Ariel.

<sup>14</sup> BASU, A. K., LAL, R., SRINIVASAM, V., y STAELIN, R. (1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science*, 4 (otoño), 267-91.



Coughlan<sup>15</sup> y Sen (1986) señalan que las versiones corrientes de la teoría de la agencia ignoran varios factores, tales como *a)* el intervalo temporal existente entre el esfuerzo y el resultado (venta); *b)* las variables diferentes del esfuerzo que influyen en las ventas; *c)* la demanda interrelacionada para diversos productos (por ejemplo, sinergia o competencia dentro de la línea de productos); y *d)* la necesidad de realizar funciones no de ventas. En cualquier caso, la teoría de la agencia ofrece propuestas interesantes sobre la elección, por parte de las empresas, del sistema de control para sus fuerzas de ventas.

## 2.2.-TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La teoría de la organización (Ouchi<sup>16</sup>, 1979) trata la medida del control desde premisas diferentes. En contraste con la teoría de la agencia, la teoría de la organización reconoce explícitamente que (1) no es preciso asumir que la dirección de la empresa y los agentes tienen metas diferentes, pues los agentes pueden ser socializados para identificar sus objetivos con los de la organización; y (2) medir inputs, outputs o ambos, puede ser imposible (Eisenhardt<sup>17</sup>, 1985).

La segunda presunción -la imposibilidad de medir- está en marcado contraste con la teoría de la agencia, la cual asume que todo puede ser medido si la organización está dispuesta a gastar lo necesario en el sistema de información. Sin embargo, en muchos casos la fuerza de ventas no tiene buena medida de los resultados. El mejor factor para resolver este problema es el considerable retraso temporal entre el esfuerzo y el resultado en muchos tipos de venta industrial (Adkins<sup>18</sup>, 1979), una pérdida ignorada por los modelos analíticos de la teoría de la agencia (Coughlan y Sen, 1986). Además, los datos pueden ser inexactos a nivel de agente, particularmente en el caso de ventas en equipo (Anderson<sup>19</sup>, 1985).

La teoría de la organización reconoce que, aunque la firma tenga información perfecta, puede que no sepa transformarla en estrategias para la acción. Por ejemplo, un director de ventas puede conocer la ratio de visitas de un agente pero no saber si la estrategia óptima es mantenerlo, hacer más visitas o realizar menos. En resumen, un director puede no saber qué comportamiento recomendar para lograr los resultados deseados. Eisenhardt (1985), llama a esta situación “baja programabilidad de la tarea”, mientras Ouchi<sup>20</sup> y McGuire (1975) se refieren a ella como la ignorancia de los “procesos de transformación”.

<sup>15</sup> COUGHLAN, A., y SEN, S., (1986), Salesforce compensation: Insights from Management Science, MSI.

<sup>16</sup> OUCHI, W. Z. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25 (septiembre), 833-47.

<sup>17</sup> EISENHARDT, K. M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches" *Management Science*, 31 (febrero), 134-49.

<sup>18</sup> ADKINS, R.T. (1979), "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance", *Industrial Marketing Management*, 8 (junio), 207-12.

<sup>19</sup> ANDERSON, E. (1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 4 (verano), 234-254.

<sup>20</sup> OUCHI, W.Z., y MCGUIRE, M., "Organizational Control: Two Function" *Administrative Science Quarterly*, 20 (diciembre), 559-69.

En tales casos, la teoría de la organización reconoce un tercer tipo de sistema de control, el “clan” (Ouchi, 1979). Los clanes no representan el control por los resultados ni por el comportamiento, sino por la *socialización*. El objetivo de un clan es inspirar lealtad al principal hasta el punto de que los agentes, se identifiquen con la organización y sus metas. Sin embargo, aunque no está totalmente claro cómo se pueden alcanzar esos objetivos (Ouchi<sup>21</sup>, 1981), los elementos principales parecen ser una atmósfera de trabajo humanística, promoción desde dentro, empleo a largo plazo, retribución generosa, y apoyo y estímulo a cada individuo. Las prácticas de personal de los clanes han sido comparadas, aunque con considerables controversias, a las técnicas de dirección japonesas (Ouchi, 1981). Más recientemente, tales prácticas de personal han sido descritas por Peters y Watermans<sup>22</sup> (1982) como características de un grupo de “excelentes” empresas americanas. A pesar de estas pretensiones de superioridad, los clanes son mal comprendidos y costosos de mantener.

La figura I.1 muestra la hipótesis de la teoría de la organización acerca de los sistemas de control. Como se puede observar, los clanes se reservan para situaciones en las que el proceso de transformación es desconocido y no están disponibles medidas adecuadas de los resultados. Si el proceso de transformación es conocido (celdas 1 y 3), los directivos de ventas pueden prescribir comportamientos, haciendo factible su control; si las medidas del output son pobres, el control del comportamiento es la única elección factible (celda 3). El control de los resultados es apropiado si están disponibles medidas adecuadas del output (celdas 1 y 2), siendo la única elección si el proceso de transformación es desconocido (celda 2).

Esta visión ha recibido apoyo empírico parcial (Anderson, 1985; Eisenhard, 1985; Ouchi y McGuire, 1975), en particular la necesidad de disponer de medidas de resultado válidas en orden a emplear el control de resultados.

La literatura indica que algunos directivos prefieren, *ceteris paribus*, el control del comportamiento, empleándolo incluso cuando medidas de resultado adecuadas están disponibles. En concreto, se observa una inclinación a utilizar control de comportamiento a medida que ganan experiencia, lo que les da confianza sobre qué comportamientos prescribir. Sin embargo, Mowen<sup>23</sup> *et al.* (1985) aportan evidencia de que hasta los directivos de ventas expertos, yerran al evaluar el desempeño sobrevalorando el esfuerzo y subvalorando el impacto de la dificultad de la tarea.

---

<sup>21</sup> OUCHI, W.Z. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

<sup>22</sup> PETERS, T. y WATERMANS, R., (1982), *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.

<sup>23</sup> MOWEN, J.; KEITH, K.; BROWN, S., y JACKSON D. (1985), “Utilizing Effort and Task Difficulty Information in Evaluating Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 22 (mayo), 1855-91.

Tabla I.1. Teoría de la organización.

<i>Capacidad Para medir los resultados completamente y con exactitud</i>	<i>Conocimiento del proceso</i>		
		<i>Perfecto</i>	<i>Imperfecto</i>
	<i>Alta</i>	Control del comportamiento o resultados (1)	Control de resultados (2)
<i>Baja</i>	Control del comportamiento (3)	Control por socialización (clan) (4)	

Fuente: Adaptado de Eisenhardt (1985) y Ouchi (1979)

El enfoque de la teoría de la organización no está exenta de debilidades. Guarda silencio sobre la cuestión de qué método (comportamiento o resultado) debe usarse cuando ambos son factibles (celda 1); además, no trata explícitamente la cuestión del coste.

### 2.3.-ANÁLISIS DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.

En contraste con las reglas de la teoría de la organización, el análisis de los costes de transacción mantiene que los sistemas de control basados en el resultado son preferidos a menos que prevalezcan ciertas circunstancias (Williamson<sup>24</sup>, 1981). Generalmente, se defiende que el control del resultado corresponde a un mercado reducido, donde las fuerzas de la competitividad determinan la supervivencia (John<sup>25</sup> y Weitz 1984). El control del resultado permite que el mecanismo competitivo señale las estrategias de éxito, eliminando las actuaciones ineficientes o carentes de atractivo para los clientes. Así, el control del resultado es una práctica orientada al mercado en la que se le permite al cliente premiar el comportamiento deseado y castigar el no deseado. Los analistas que recurren a este modelo muestran recelo sobre la habilidad de los directivos para mejorar los resultados vía sustitución de las señales proporcionadas por los resultados, tales como las ventas. El intento de los supervisores de dirigir el comportamiento de los agentes se entiende en muchos casos motivado por consideraciones egoístas, más que por un deseo de obtener mejores resultados a través del control del comportamiento (Williamson, 1981). Sin embargo, los analistas de los costes de transacción reconocen circunstancias bajo las cuales el control del comportamiento es adecuado. Una situación como ésta se presenta cuando la experiencia de los agentes crea conocimientos

<sup>24</sup> WILLIAMSON, O. E. (1981), "The Economics of Organization: The transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-77.

<sup>25</sup> JOHN, G., y WEITZ, B. (1984), "An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transactions Costs Approach", working paper, University of Wisconsin-Madison.

especializados valorados y relaciones de trabajo valiosas (“*activos específicos para la transacción*”). Por ejemplo, si un vendedor llega a poseer conocimientos importantes sobre las aplicaciones de la marca, y relaciones positivas con el personal de las empresas clientes, tal agente será demasiado útil como para reemplazarlo, al menos fácilmente. Para retener a los vendedores especializados, a la vez que para preservar su lealtad a la organización, las empresas deben orientarse hacia el control del comportamiento. Anderson (1985) encuentra algún apoyo para esta posición, mientras John y Weitz (1984) lo encuentran aún mayor, ya que registraron evidencia de que tales agentes predominaban en un sistema similar al clan (con promoción desde dentro, empleo a largo plazo y ambiente cálido). Aunque el análisis de los costes de transacción no trata con detalle el mecanismo del clan, se reconoce el valor de proporcionar una “relación de intercambio satisfactoria” a los individuos que han llegado a ser valiosos a causa de sus activos de transacción específicos (Williamson<sup>26</sup>, Wachter, y Harris 1975).

El papel de la incertidumbre es menos sencillo en el análisis de los costes de transacción que en la teoría de la agencia y en la aproximación de la teoría de la organización. Cuando el entorno de ventas es muy volátil y los agentes son fácilmente reemplazables, el análisis de los costes de transacción sugiere que el control de los resultados resulta la elección más apropiada aunque con ratios de comisión altos para compensar el mayor riesgo. Entonces, aquellos vendedores capaces se autoseleccionarán para tales empresas.

Sin embargo, si los vendedores no son fácilmente reemplazables, quizá debido a los beneficios de la experiencia, se debe sacrificar la flexibilidad. Sustituir el control de los resultados por el del comportamiento parece una solución idónea para esta situación.

La posibilidad de reemplazar a los agentes modera, entonces, las relaciones del sistema de control/incertidumbre, ya que incertidumbre elevada y agentes irremplazables sugieren control del comportamiento

Admitido el análisis de los costes de transacción, así como la teoría de la organización, cuando las medidas de los resultados son inadecuadas, es preciso moverse hacia el control del comportamiento. Anderson (1985) y John y Weitz (1984) encuentran un fuerte apoyo para esta posición. Cuando lo que está en juego es poco dinero, comprometerse en costes generales para el control del comportamiento es inútil, porque tales costes, probablemente superen cualquier ganancia de rendimiento que pueda lograrse. La implicación es que el control del comportamiento no será deseable cuando las empresas disponen de fuerzas de ventas muy pequeñas.

## 2.4.-TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA.

En base al trabajo de Deci<sup>27</sup>, (1975), ha sido anunciada por Deci<sup>28</sup> y Ryan (1985) una teoría más general sobre las percepciones individuales en el área de la motivación

<sup>26</sup> WILLIAMSON, O. E., WATCHER, M. L., y HARRIS, J. E., (1975), “Understanding the Employment Relation : The Analysis of Idiosyncratic Exchange”, *Bell Journal of Economics* 6 (primavera), 250-28.

<sup>27</sup> DECI, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

<sup>28</sup> DECI, E. L., y RYAN, M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

intrínseca. Su “teoría de la evaluación cognitiva” es relevante porque trata las características motivacionales de las estructuras de la recompensa por los resultados. Además, ofrece guías para diseñar programas de *feedback* del rendimiento. Mantiene esta teoría que los individuos prefieren que sus actividades estén autodeterminadas a que vengan definidas por otros, y por tanto, prefieren los estados motivados intrínsecamente a los motivados extrínsecamente. Puede argumentarse que los sistemas de control del comportamiento tienen en cuenta un mayor abanico de atribuciones motivadas intrínsecamente.

La base atribucional (Sujan,<sup>29</sup> 1986; Weiner<sup>30</sup>, 1980) es un aspecto crítico para la teoría de la evaluación cognitiva, ya que el éxito de la estrategia basada en el comportamiento o en los resultados dependerá de las percepciones de los agentes. Las atribuciones, se piensa que abarcan tres dimensiones: *a)* locus de causalidad externo/interno (autodeterminación versus determinación de otros); *b)* estabilidad; y *c)* control. Aunque las dos últimas dimensiones pueden ser pertinentes para las actividades de ventas, la primera tiene el papel principal debido a sus efectos sobre la motivación intrínseca. En esencia, los individuos deben sentir que son responsables de los resultados de sus esfuerzos para que la motivación intrínseca sea mejorada.

En esta teoría, el mecanismo por el que una persona hace atribuciones intrínsecas es la estructura de las recompensas.

En su trabajo inicial, Deci (1975) encontró que las recompensas contingentes con el rendimiento en la tarea, disminuían la motivación intrínseca, aunque posteriores estudios (Ryan<sup>31</sup>, Mims y Koestner, 1983) han mostrado que ello sucede a menos que las recompensas contingentes sean vistas como informativas y de no control.

Si ahora nos referimos al sistema de control de la fuerza de ventas, la teoría de la evaluación cognitiva, considera dos cuestiones: *a)* el grado en que el sistema de control utilizado por la dirección, conduce más a la motivación intrínseca que a la extrínseca. El contenido de *feedback* de recompensas debe permitir al agente rectificar su déficit de rendimiento. Este requerimiento no es fácilmente satisfecho por los sistemas de control basados en los resultados; *b)* el grado en que el *feedback* puede ser percibido por la fuerza de ventas como informativo y no de control. La dificultad de expresar el bajo rendimiento en información positiva es un inconveniente importante del control de los resultados.

El control del comportamiento permite mayor flexibilidad, ya que el *feedback* es subjetivo. Las opiniones de los directivos sobre comportamientos tales como el mantenimiento de clientes, prospección, servicio a los clientes, etc., pueden hacerse más informativas y orientadas hacia la mejora de la autoestima y competencia del vendedor, y por tanto, menos intimidadoras y controladoras.

<sup>29</sup> SUJAN, H. (1986), “Smarter Versus Harder, An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople’s,” *Journal of Marketing Research*, 23 (febrero), 41-9.

<sup>30</sup> WEINER, B. (1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

<sup>31</sup> RYAN, R. M., MIMS, V., y KOESTNER, R (1983), “Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 45, 736-50.

### 3. LOS DETERMINANTES DE LOS CONTROLES Y LA SATISFACCIÓN.

Los procesos fundamentales por los cuales el director de ventas actúa (dentro del canal de distribución), son los de planificación, su puesta en práctica, y por último el de evaluación y control de la fuerza de ventas, que es en el que nos centraremos. Pero antes de entrar en la revisión del marco conceptual, no podemos olvidar que en lo que se refiere a la dirección comercial o de ventas, el proceso de *planificación* es el que ha de afectar a tan importantes problemas como son la estructura organizativa, el diseño del territorio, y el establecimiento de cuotas de ventas; que la *puesta en práctica*, entre otras tareas, se ocupa de la selección, formación y motivación de los agentes-vendedores, de los que, a través del control, se determinará el grado de satisfacción con la relación establecida con su aseguradora representada. La literatura de los estudios sobre la gerencia, está llena de investigaciones sobre el control de marketing en relación al desarrollo de los controles financieros orientados a los resultados, o bien orientados al análisis de cómo aquellos afectaban a la tarea o desempeño. Pero todo lo relacionado con el control de la dirección de ventas ha tenido un tratamiento muy somero. La limitación de esos trabajos consistía esencialmente a) en el enfoque sobre las actividades, pero no en el control del personal, b) el fallo en la operativa de los controles dentro de la unidad de marketing, c) no considerando las condiciones ambientales que influyen en el uso y moderación de los efectos de los controles y d) ignorando el comportamiento y el impacto psicológico de los controles en los individuos.

Esta crítica, realizada por Jaworski<sup>32</sup>, le sirve para justificar su proposición de una teoría integradora del contexto ambiental, los controles, y las consecuencias de éstos.

Aunque nuestro estudio irá dirigido a las consecuencias del control, y es la satisfacción con la relación mantenida entre el agente y la compañía que representa, nuestra preocupación final, centraremos la revisión teórica, principalmente en los estudios del control como epicentro de unos antecedentes y una consecuencias. En el capítulo dedicado a la modelización, nos ocuparemos más ampliamente de la satisfacción con la relación, como consecuencia del control, sin dejar por ello, de efectuar ahora una revisión resumida de la literatura correspondiente, así como de los demás constructos como son las competencias y la justicia (distributiva y de procedimiento), tal como se desprende de la figura I.1, y de modo meramente enunciativo en cuanto a los autores incluidos.

---

<sup>32</sup> JAWORSKI, B.J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (julio), 23-29.

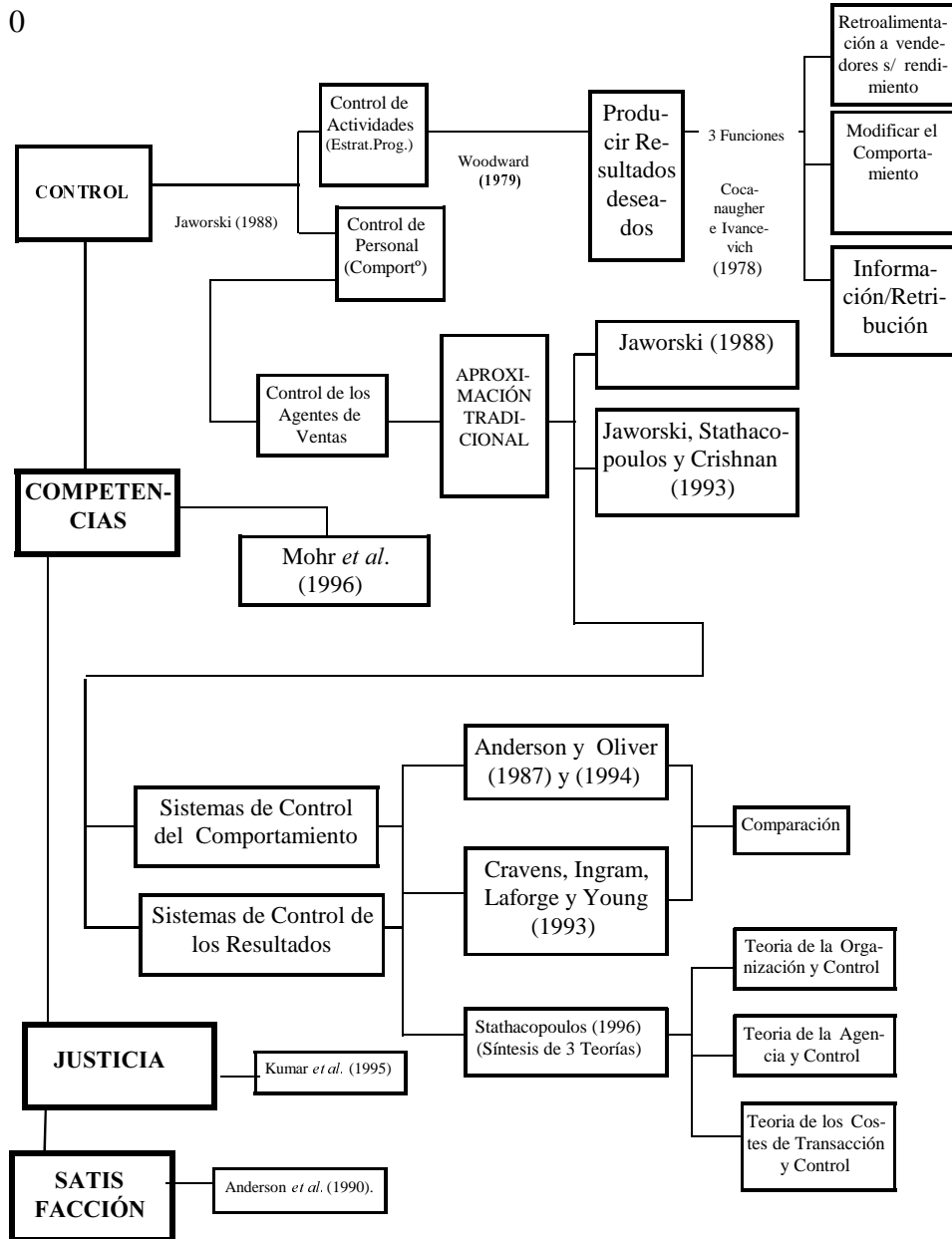


Fig. I.1.El Marco Conceptual.

#### 4.- EL CONTROL.

La palabra “control” aparece en algunas de las particiones del área de marketing a las que se refiere Merchant<sup>33</sup> en sus críticas a Jaworski (1988), señalando que Fayol (1949)<sup>34</sup> ya identificó cuatro funciones del gerente o administrador: planificación, organización, coordinación, y control, pero difícilmente se observa que se llegue a

<sup>33</sup> MERCHANT, K. (1988), " Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing*, 52 (julio), 40-44.

<sup>34</sup> FAYOL, H. (1949), *General and Industrial Management*, traducido por C. Storrs. Marshfield, MA: Pitman. Originalmente publicado en Francia en 1916.

algún acuerdo sobre lo que se entiende por control, aunque casi todos pueden entender que la palabra “control” se refiere a la situación en la que los directivos de las empresas necesitan mantener la tranquilidad de que “todo va bien”.

Por otra parte, Merchant mantiene que la palabra “control” se utiliza de maneras muy diversas: desde su utilización solamente para la cibernética (Flamholtz, Das, y Tsui 1985)<sup>35</sup>, hasta otros, incluido él mismo, que lo usan en un sentido amplio. Es N. Wiener<sup>36</sup>, quien publica en 1948 un libro titulado *Cibernética. Teoría del control y comunicación entre máquinas y animales*, siente la necesidad de acuñar un nombre artificial que certifique para el futuro la relación entre los problemas de control, comunicación y los métodos estadísticos<sup>37</sup>, con lo que nace una aportación importante a la Teoría de Sistemas, interesándose por el problema del control con carácter general. Otros hablan del “control estratégico”, en el sentido de determinar si la estrategia es la apropiada (Lorange, Scott-Morton, y Ghoshal, 1986).<sup>38</sup> En cualquier caso, es difícil llegar a una verdadera concepción de la idea de control para llegar a una buena utilización del mismo.

El tratamiento, por tanto, en la literatura del marketing gerencial, ha dado lugar a bastantes confusiones sobre el referido concepto. Los efectos han sido positivos en lo que respecta a lo relativo a la organización. Pero es en el nivel individual donde son importantes los efectos del control: véase si no, cómo los empleados, a veces llegan a manipular datos, dan informaciones erróneas, o incluso llegan a perjudicar los intereses de sus empresas (Birnberg<sup>39</sup>, Turopolec, y Young, 1983; Lawler,<sup>40</sup>, 1976; Merchant<sup>41</sup> 1985b).

Pero no debemos salir del ámbito propio del Marketing, aplicando nuestra revisión de la actividad del control a los canales de comercialización, y dentro de ellos a los aseguradores, debiendo centrar aquélla en dos aspectos diferentes (Jaworski, 1988): el control de las *actividades* (estrategias, programas, planes, tácticas, etc.) definido como el proceso que tiende a asegurar que las diferentes actuaciones del Marketing, produce los resultados deseados (Woodward<sup>42</sup>, 1970), y el *control del personal* de marketing, que se define como “aquellos intentos por los gerentes u otros interesados dentro de la organización, de influir en el comportamiento y en las actividades del personal de

<sup>35</sup> FLAMHOLTZ, E. G., T. K. DAS, y TSUI, A.S. (1985), " *Toward an Integrative Framework of Organizational Control*", *Accounting, Organizations and Society*, 10, 35-50.

<sup>36</sup> WIENER, N. (1948), *Cibernética. Teoría del Control y Comunicación entre máquinas y animales*. Citado por Ferrer Figueras (1997), p. 143.

<sup>37</sup> FERRER F., L (1997), " *Del Paradigma Mecanicista de la Ciencia al Paradigma Sistémico* " .Universidad de Valencia.

<sup>38</sup> LORANGE, P., M. F. SCOTT-MORTON, y S. GHOSHAL (1986), *Strategic Control*, St. Paul, M N: West Publishing Co.

<sup>39</sup> BIRNBERG, J.G., L. TUROPOLEC, y S.M. JOUNG (1983), "The Organizational Context of Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 8, 111-29.

<sup>40</sup> LAWLER, E. E. (1976), "Control Systems in Organizations, in " *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, Inc.

<sup>41</sup> MERCHANT, K. (1985b), "On the Incidence and Causes of Dysfunctional Side Effects of Control Systems", paper presented at American Accounting Association Annual Meeting, Reno, NV.

<sup>42</sup> WOODWARD, J., ed. (1979), *Industrial Organization: Behavior and Control*. London: Oxford University Press.



marketing para lograr los resultados deseados". Cocanauguer<sup>43</sup> e Ivancevich, (1978) asignan a la evaluación del rendimiento, tres funciones básicas: a) los vendedores han de ser informados (retroalimentación) sobre su rendimiento; b) la evaluación ha de servir de base a la hora de alterar o modificar el comportamiento, con el objetivo de llevarlos hacia una eficacia mayor, y c) ha de aportar información susceptible de ser empleada por los directores comerciales con objeto de decidir sobre retribución y promoción de los vendedores.

Hemos indicado más arriba, que nos centraremos en el estudio del control de los agentes-vendedores que componen la fuerza de ventas. Para ello, revisaremos la literatura, primero, analizando un enfoque tradicional. Luego, nos referiremos a la aportación de Jaworski (1998) complementada con la de Jaworski<sup>44</sup>, Stathacopoulos y Krishnan (1993), siguiendo con las hipótesis de Anderson<sup>45</sup> y Oliver (1987) y Anderson<sup>46</sup> y Oliver (1994). Se comentarán las aportaciones de Cravens<sup>47</sup>, Ingram, Laforge y Young (1993). Por último, Stathacopoulos<sup>48</sup> (1996), desarrolla un modelo comprensivo del control de la fuerza de ventas, integrando constructos de tres teorías alternativas: teoría de la organización, teoría de la agencia, y análisis de los costes de transacción.

Será en el capítulo dedicado al modelo conceptual y planteamiento de hipótesis, donde enmarcaremos la investigación, apoyándonos, no sólo en los anteriores autores, sino en los estudios sobre el control unilateral y sus antecedentes, como las competencias y la justicia, en cuanto determinantes de la satisfacción.

## 5. EL CONTROL DESDE EL ENFOQUE TRADICIONAL.

Cuando se asignan recursos mediante transacciones en el mercado, hay un titular de los derechos de propiedad, siendo quien decide, y recibiendo las consecuencias positivas o negativas de tales decisiones. Pero en la empresa, y en general, en las organizaciones, quien decide la utilización o no de los recursos no suele ser el propietario. De este modo, las consecuencias de estas decisiones recaen sobre el propietario de los recursos, y no sobre el patrimonio del decisor. El control, en cualquier caso, tiene un papel en todo esto, que es el de eliminar el conflicto de intereses entre propietario y decisor.

<sup>43</sup> CONCANAUGUER, A., e IVANCEVICH, J. (1978), " 'BARS' Performance Rating for Sales Forces Personnel", *Journal of Marketing* (julio), 47-56.

<sup>44</sup> JAWORSKI, B. J., STATHACOPOULOS, V., y KRISHNAN (1993) "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 57 (enero), 57-69.

<sup>45</sup> ANDERSON, E., y OLIVER, R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (octubre), 76-78.

<sup>46</sup> OLIVER, R. L. y ANDERSON, E. (1994), "An empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58 (octubre), 53-67.

<sup>47</sup> CRAVENS, D. W., INGRAM, T. N., LAFORGE, R. W., Y YOUNG, C. E. (1993): "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (octubre), 47-59.

<sup>48</sup> STATHACOPOULOS, V., (1996) "Sales force Control: A Synthesis of three Theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XVI, 2. (primavera), 1-12.

Existe una delegación de recursos por parte del propietario, por lo que se hace necesario un control de los derechos de decisión delegados.

Descomponiendo el control organizativo en (1) *delegación* o distribución de los derechos de decisión sobre recursos y tiempo en los agentes, (2) *evaluación* del rendimiento encaminada a valorar cómo los individuos sobre los que recae la delegación hacen uso de la discrecionalidad decisoria y (3) *compensación* o proceso orientado a hacer recaer sobre ellos las consecuencias positivas o negativas de su actuación, la revisión a realizar estará centrada en la segunda de las fases indicadas, y que llamaremos “control” o “evaluación del rendimiento”<sup>49</sup>.

Al considerar el sistema de control tradicional, hemos de acudir a Merchant<sup>50</sup> (1985) para comprobar que centra el control en la consecución de unos resultados por el agente, una vez que la dirección ha determinado o especificado claramente cuál es el nivel deseado de output (ventas en unidades monetarias o físicas-p.e. número de pólizas, margen bruto, margen neto, clientes nuevos, clientes antiguos, llamadas, entrevistas realizadas, etc.) para cada integrante del equipo de ventas, aplicándose el sistema de control más adecuado con objeto de que, una vez comprobadas las desviaciones existentes, efectuar las correspondientes correcciones. Ya hemos comentado más arriba, cómo el propio Merchant<sup>51</sup> (1988), al analizar el uso de la palabra “control”, la utilizaba como término de aplicación tipo-cibernético del control introduciéndolo a la hora de definir los tres pilares en los que descansa el sistema de control: a) confianza en los principios de la *cibernética*, b) valoración de la productividad.

Respecto al carácter eminentemente *financiero* de la valoración de la productividad, evidentemente es lo más fácil de medir cuando todo el interés de la investigación se centra en el control del resultado de las actividades. No ocurre así cuando el objetivo de valoración es la captación de rendimientos en términos de comportamiento o de profesionalidad, mucho más difíciles de cuantificar. La literatura de ventas es clara en este problema, como podemos observar en Stanton y Buskirk<sup>52</sup> (1987) y en Churchill, Ford y Walker<sup>53</sup> (1985). No es aconsejable, por tanto, la aplicación de este sistema, capaz de introducir en la información graves inexactitudes al no tener en cuenta mecanismos de control *informal* existentes en las organizaciones.

Por último, la visión tradicional, casi totalmente orientada hacia el resultado, nos lleva a analizar tanto las ventajas como los inconvenientes (Varela, 1991)<sup>54</sup>:

---

<sup>49</sup> CALVO S., A. R., “*Marcos conceptuales para el control de la fuerza de ventas*”. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. San Sebastián, 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 1994. Universidad de Deusto. ESIC.

<sup>50</sup> MERCHANT, K. (1985), *Control in business Organizations*, Pitman Publishing.

<sup>51</sup> MERCHANT, K. (1988), Op. Cit., p. 40.

<sup>52</sup> STANTON, W.J. , y BUSKIRK, R. H. (1987), *Management of the Sales Force*, 7<sup>th</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

<sup>53</sup> CHURCHILL, G. A., Jr. , FORD, N. M., y WALKER, Jr., O. C.(1985), *Sales Force Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

<sup>54</sup> VARELA, J. A. (1991), *Los Agentes de Ventas*, Ariel Economía., p. 142.

Al analizar la evaluación en relación con los resultados, es preciso convenir en las ventajas siguientes: *a)* requiere de *escasa supervisión*, lo que significa un coste menor, e incluso ahorro de tiempo para los ejecutivos comerciales; *b)* traslada a los agentes el *riesgo de la no venta*, con la consiguiente ventaja, dada la dificultad e incertidumbre que tienen los vendedores sobre su éxito; y *c)* proporciona *motivación* individual, ya que los agentes de ventas, ante el éxito, son los más propensos a sentirse motivados, dado que, si los objetivos no son alcanzados, no hay compensación.

Aunque sean importantes los beneficios, los sistemas de control basados en los resultados tienen también algunos inconvenientes. En primer lugar, no se puede hacer abandono de la supervisión, ya que dará lugar a comportamientos que a largo plazo serán perjudiciales para la empresa (falta de atención al cliente, orientación de los agentes hacia actividades con resultados a corto plazo, dedicación a la venta de productos con mayor comisión, abandono de tareas administrativas obligatorias, control de la morosidad, etc, todos ellos defectos propios de los primeros tiempos en la actividad). En segundo lugar, los agentes pueden *restringir sus esfuerzos* en relación a la venta de nuevos productos, captar clientes nuevos (que requieren más esfuerzo que los conocidos), o evitar la prestación del servicio postventa cada vez que les es posible. Como prolongación de este inconveniente, surgen las mayores dificultades por parte de la organización comercial para orientar la actividad del vendedor hacia aspectos que *no computan en el resultado* de forma inmediata (prospecciones de mercado, etc.).

La organización comercial puede evitar muchos de estos problemas usando indicadores múltiples de los resultados (ventas por productos o por tipos de clientes), en lugar de usar un único indicador, todo ello, siempre que se eviten los juicios subjetivos para la valoración global del rendimiento, difícilmente evitables ante el incremento de la complejidad del sistema.

## **6.-AMPLIACIONES CONCEPTUALES DE LOS SISTEMAS DE CONTROL.**

En este apartado, expondremos aquellas aproximaciones científicas que enunciamos anteriormente (apartado 3.2), y que, entre otras muchas, creemos son las más representativas para ayudarnos en la construcción del modelo propuesto.

### **6.1. El Modelo de Bernard J. Jaworski (1988).**

Los problemas que, según hemos visto, puede plantear la visión tradicional, se intentan superar mediante una visión más amplia del control de marketing. La figura I.2 indica una relación general entre el entorno, los controles y las consecuencias, y que en su momento nos servirán de soporte para nuestro modelo.

Tradicionalmente, el control de marketing se ha venido centrando principalmente sobre las actividades, siendo el control de personal tratado de forma muy superficial. Sobre la unidad de marketing, por tanto, han estado actuando una serie de controles de forma simultánea, ignorándose el impacto psicológico sobre los individuos. El modelo de Jaworski (1988) hipotetiza sobre el hecho de que las condiciones del *entorno* pueden influir y moderar los efectos del tipo de control utilizado, aportando un marco conceptual donde se relacionan las tres dimensiones indicadas: diversidad de controles, impacto sobre el comportamiento e influencia ambiental.

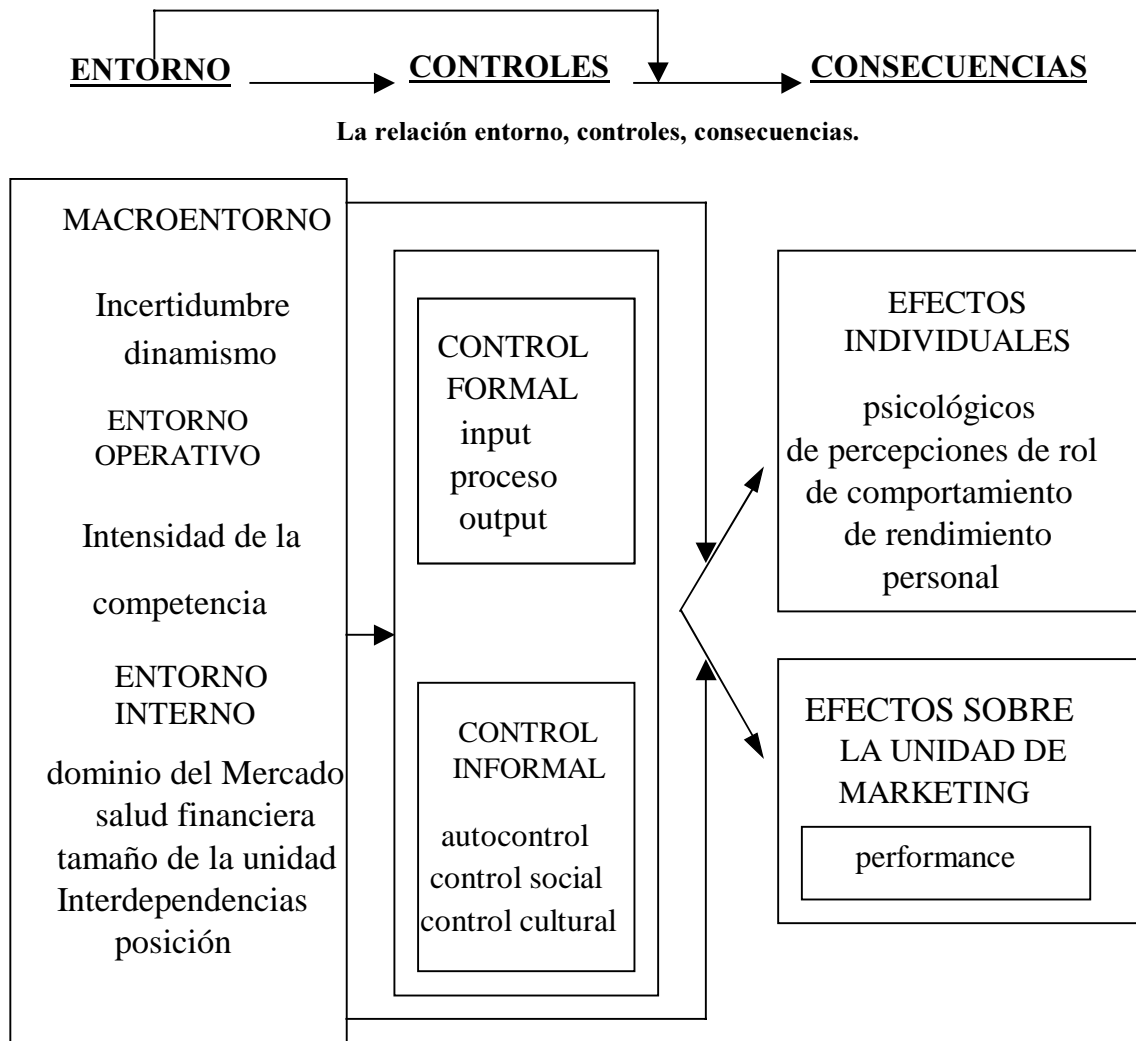


Fig. I.2. Modelo de Jaworski (1988).

### 6.1.1 El entorno

En el modelo presentado por Jaworski, el entorno es el primer elemento de estudio. Las variables existentes alrededor de la empresa influyen en los controles que se realizan dentro de ella, y por otra parte, *moderan las relaciones entre los tipos de control*, afectando a la psicología, el comportamiento, o los resultados del desempeño. Este autor divide el ambiente en Macroentorno, Entorno Operativo, y Entorno Interno (Grant y King, 1982)<sup>55</sup>

El *Macroentorno* lo constituyen todas las características generales de carácter social, político, normativo-legal, económico y tecnológico. El entorno *Operativo* es el conjunto de proveedores, clientes, trabajadores y otros grupos interesados, que de forma directa<sup>56</sup> y con carácter particular, interactúan con una organización concreta. Por último, el *Ambiente Interno* de la organización lo constituyen todos los elementos susceptibles de englobarse dentro de la competencia de decisión de la empresa, tales como el tamaño de la unidad de marketing, grado de orientación al mercado, interdependencias entre departamentos, estabilidad financiera o naturaleza de las tareas o misiones que se deben realizar, etc. El Ambiente Interno, al igual que el Macroentorno o que el Entorno Operativo, modera los efectos del sistema de control utilizado. Por ejemplo, se ha demostrado que las tareas simples, fáciles de evaluar, se asocian con el desarrollo y utilización de los controles de resultados.

En resumen, se plantea la hipótesis de que el entorno influye sobre el tipo de control aplicado, ejerciendo de moderador entre el tipo de control y los resultados del mismo, tanto a nivel psicológico, de comportamiento, de rendimiento y de percepción del rol a título individual como a nivel de rendimiento de la unidad de marketing.

### 6.1.2. Sistemas de control.

Continúa el autor señalando que el segundo componente principal del marco conceptual que comentamos, son los diferentes sistemas de control que han sido identificados, proponiéndose dos amplias clases de control dentro de las unidades de marketing: sistema de control formal e informal.

Los sistemas de control *formal* están escritos, son utilizados por gerentes o directores comerciales ya iniciados, los cuales influyen en la mayor o menor probabilidad de que los empleados tengan un comportamiento tal, que puedan soportar los objetivos de marketing establecidos, es decir, los objetivos individuales coinciden con los de la unidad de marketing, y tanto la iniciativa como la responsabilidad corresponden a la dirección. Estos sistemas de control formal pueden agruparse atendiendo al momento (*timing*) en el que sean ejecutados por la dirección. Para asegurarse de que los empleados están produciendo los resultados deseados, los gerentes pueden manipular las entradas (*inputs*) y tiene lugar antes de la realización de una actividad (criterios de selección, programas de reclutamiento, asignación de puestos, planes estratégicos y otras clases de recursos (Anthony, 1952)<sup>57</sup>. El control de *procesos* se ejerce cuando la

<sup>55</sup> GRANT, J., y KING, W.R. (1982), *The Logic of Strategic Planning*. Boston: Little, Brown & Co., Inc.

<sup>56</sup> GALBRAITH, J. (1977), *Organizational Design*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

<sup>57</sup> ANTHONY, R. (1952), *Management Controls in Industrial Research Organizations*. Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.

empresa intenta influir en los medios para lograr los objetivos finales. Este tipo de control se centra en el comportamiento (forma de llevar a cabo la tarea de ventas, actividades a realizar por los agentes-vendedores, etc.). Por último, el control de *resultados* se aplica cuando están definidos los estándares de rendimiento por comparación entre lo realizado y el objetivo fijado. En este caso, continúa diciendo Jaworski, la firma no necesita conocer el mecanismo de orientación del trabajo, ya que la responsabilidad ha sido delegada al trabajador; pero en el control de procesos, por centrarse en el comportamiento o actividades, se asigna al agente o empleado la responsabilidad de realizar un cierto comportamiento, liberándole de responsabilidades sobre el resultado.

Los sistemas de control *informal* son los no escritos, y los objetivos individuales pueden coincidir o no con los de la unidad de marketing. Son mecanismos para trabajadores iniciados, que son capaces de influir en el comportamiento de los individuos o grupos en las unidades de marketing. Tanto la iniciativa como la responsabilidad son de los individuos, y pueden o no ser soporte de objetivos establecidos. El atributo que distingue los tres tipos de control informal (autocontrol, control social y control cultural), es el nivel de agregación, que irá identificando los diferentes sistemas desde el nivel más básico- el propio individuo se controla- a estadios caracterizados por un nivel superior, como los controles social y cultural.

Por el *autocontrol* (Dalton<sup>58</sup>, 1971; Hopwood<sup>59</sup>, 1974), los individuos establecen sus propios objetivos, controlando sus logros y ajustando su comportamiento, lo cual no debe confundirse con la inexistencia del control; únicamente, el autocontrol puede eliminar muchos de los problemas asociados con la responsabilidad sobre los tradicionales controles gerenciales.

El llamado *control social*, “pequeño grupo” (Dalton, 1971), “clan” (Ouchi, 1979), o control “profesional” (Waterhouse<sup>60</sup> y Tiessen, 1978) puede ser definido como “la prevalente perspectiva social y modelo de interacciones interpersonales dentro de los grupos en la empresa”. Aquí se establecen las normas en la unidad de marketing, y por tanto, cuando alguna se viola (desviación), es el grupo el que intenta conseguir el comportamiento adecuado, con formas de control como las notas de humor o ciertas insinuaciones (Dalton, 1971). Se llega a una situación peligrosa, cuando hay continuidad en las desviaciones, por lo que el grupo es tajante en sus intervenciones para evitarlas.

Para comentar el control *cultural* (tercer control informal), continúa diciendo Jaworski, es preciso definir previamente la cultura como “el modelo de más amplio valor normativo que guía el comportamiento del trabajador dentro de una organización” (Ouchi, 1979). Pero el interés del autor es el del impacto de la cultura en el control de

---

<sup>58</sup> DALTON, G.W. (1971), "Motivation and Control in Organizations", en *Motivation and Control in Organizations*, Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, eds. Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc., 1-35.

<sup>59</sup> HOPWOOD, A. (1972), " An empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, 1972, supplement to *Journal of Accounting Research*, 10 (verano), 156-82.

<sup>60</sup> WATERHOUSE, J. H. y TIESSEN, P. (1978), " A.Contingency Framework for Management Accounting Systems Research", *Accounting, Organizations and Society*, 3, 65-76.

los empleados. Algunos autores, (Parasuraman<sup>61</sup> y Deshpande, 1984) especularon que la cultura de la organización debería tener un impacto significativo en el desempeño del marketing. El control cultural se realiza por “la lenta acumulación de historias organizacionales, rituales, leyendas y normas de interacción social” (Meyer<sup>62</sup> y Rowan 1977; Smith<sup>63</sup> y Steadman, 1981).

La tabla I.2, resume los dos tipos de control en función de los criterios de formalización, concurrencia de objetivos, iniciativa y responsabilidad (Calvo Silvosa, 1994).

Tabla I.2. Controles Formales e Informales.

<b>CRITERIOS</b>	<b>CONTROLES FORMALES</b>	<b>CONTROLES INFORMALES</b>
FORMALIZACIÓN	Escritos	No escritos
CONCURRENCIA DE OBJETIVOS	Los objetivos individuales coinciden con los de la unidad de marketing	Los objetivos individuales pueden coincidir o no con los de la unidad de marketing
INICIATIVA	De la dirección	De los individuos
RESPONSABILIDAD	De la dirección	De los individuos
MODALIDADES	Control de inputs Control de proceso Control de outputs	Autocontrol Control social Control cultural

Adaptado de Calvo Silvosa, A. (1994)

### 6.1.3. Características de los sistemas de control. Las consecuencias.

#### 6.1.3.1.- Los efectos sobre el individuo.

Los efectos derivados del tipo de control sobre el individuo pueden ser *sicológicos* (tensión en el trabajo, estrés), *relacionados con el rol* (conflicto, ambigüedad, sobrecarga), *de comportamiento* (funcional y disfuncional), y relacionadas con el *rendimiento personal*.

<sup>61</sup> PARASURAMAN, A., y DESHPANDE, R. (1984), "The Cultural Context of Marketing Management," in *AMA Educators' Proceedings*, Series 50, Russell W. Belk *et al.*, eds. Chicago: American Marketing Association, 176-9.

<sup>62</sup> MEYER, J. W., y ROWAN, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (septiembre), 340-63.

<sup>63</sup> SMITH, G. D., y STEADMAN, L. E. (1981), "Present Value of Corporate History", *Harvard Business Review*, 59 (noviembre-diciembre), 164-73.

### **6.1.3.2.-Los efectos sobre la unidad de marketing.**

En este caso se trata del *rendimiento*, pudiendo incluir medidas financieras tradicionales del rendimiento, y otras de productividad en el área de marketing.

### **6.1.3.3.-Proposiciones investigadas.**

Las siguientes proposiciones, han sido investigadas sobre la base de encuentros y discusiones empíricas dentro del marco de trabajo conceptual, tanto por la gerencia como por la literatura. Todas las conclusiones se interpretan en el contexto de las unidades de marketing.

### **6.1.3.4.-Antecedentes sobre el entorno.**

#### *Macroentorno*

P<sub>1A</sub>: Cuanto mayor es la incertidumbre en el macroentorno, mayor es el uso de los controles informales y menor el de controles formales.

P<sub>1B</sub>: Cuanto mayor es el dinamismo en el macroentorno, mayor es el uso de controles informales y menor el uso de controles formales.

#### *Entorno operativo*

P<sub>2</sub>: Cuanto más grande es la intensidad competitiva, menor es el uso de controles informales y mayor es el uso de controles formales.

#### *Ambiente interno.*

El ambiente interno incluye, pero no se limita a, (1) dominio del mercado, (2) buena situación financiera de la organización, (3) tamaño de la unidad de marketing, (4) interdependencia entre la unidad de marketing y otras unidades, y (5) naturaleza de las tareas de marketing para que sean desempeñadas.

P<sub>3</sub>: Cuanto mayor es el dominio del mercado en una organización dada, mayor es el uso de controles formales y menor el de los controles informales.

P<sub>4</sub>: Cuanto más difícil es la situación financiera de una organización dada, mayor es el uso de controles formales y menor el uso controles informales.

P<sub>5</sub>: Cuanto mayor es el tamaño de la unidad de marketing, mayor es el uso de controles formales y menor el de controles informales.

Un tema organizacional relacionado es la *interdependencia* entre las unidades en la organización. La interdependencia es definida a lo largo de un continuo de acuerdos (cada parte del total es una unidad de funcionamiento independiente), para las secuencias (el resultado de una unidad es input de la otra), y para la recíproca



interdependencia (el resultado de cada unidad es input para la otra) (Thompson<sup>64</sup> 1967). Cuando las subunidades dentro de una organización son independientes, el efecto neto para la firma es el sumatorio simple de las partes individuales. Sin embargo, si las subunidades están enlazadas, el problema de control es compuesto.

P<sub>6</sub>: Cuanto mayor es la interdependencia entre marketing y otras áreas funcionales, menor es el uso de controles formales y mayor el de controles informales.

La “*Rutina*” puede ser definida como la complacencia y facilidad para medir las tareas para que puedan desempeñarse en el trabajo”. "Objetivamente equivale a la inercia que resiste a la evolución progresiva" (Espasa Calpe).

P<sub>7</sub>: Cuanto mayor es la rutinización de la posición de marketing, mayor es el uso de controles formales y menor el de controles informales.

(a) Cuanto mayor es el conocimiento del proceso de transformación, mayor es el uso de procesos de control.

(b) Cuanto mayor es la habilidad para medir el resultado del trabajo individual, mayor es el uso del control de resultados.

Aunque la discusión precedente trata cada uno de los tres tipos de entornos como si fueran independientes, muchos investigadores creen que la relación entre ellos es más compleja.

### 6.1.3.5.-Los controles en las unidades de marketing.

El control implica (1) que ha sido definido un objetivo, (2) el objetivo es controlado, (3) se toman acciones correctoras cuando se estima que existe una desviación significativa (Dalton 1971, p. 13). Tal objetivo no tiene por qué ser cuantitativo (p.e., una norma social). Con esta amplitud de miras, no es sorprendente que exista una serie de tipologías bien identificadas. (Tabla I.3).

Tabla I-3 Tipologías de los Controles en la Organizaciones (Jaworski, 1988).

JAWORSKI -1988	DALTON -1971	HOPWOOD -1974	BRUNS & WATERHOUSE -1975	ANSARI -1979	OUCHI -1979	FLAMHOLTZ DAS & TSUI -1985	MERCHANT -1985
INPUT		ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO			PLANIFICADO	REVISION REDUNDANC.
PROCESO					COMPORTAMIENTO		ACCION
OUTPUT	ORGANIZAC			APROXIM. ESTRUCTUR.	OUTPUT	SISTEMA CENTRAL	RESULTADO
AUTO	AUTO	AUTO				RECOMPENSA INTRINSECA	AUTO
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	INTERPERS.	APROXIM. ACTITUDES	CLAN	CULTURA	SOCIAL
CULTURAL							CULTURAL

<sup>64</sup> THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Los tres tipos de control formal e informal de la tabla son usados para categorizar cronológicamente varias tipologías de control bien conocidas. En primer lugar, los términos son distintos, según para qué autor. Por ejemplo, lo que nosotros llamamos “output control” (control del resultado), ha sido llamado “control organizacional” (Dalton, 1971), “control estructural” ( Ansari<sup>65</sup>, 1977), “ control de resultado “ (Ouchi, 1979), “control sistema central” (core system) (Flamholtz, Das, y Tsui 1985), y “control de resultados” (Merchant, 1985a). En segundo lugar, en las primeras conceptualizaciones, se utilizó un solo término para referirse a distintas formas de control. Por ejemplo, Bruns<sup>66</sup> y Waterhouse (1975) utilizaron el término “control administrativo” para tratar el input, el proceso, y el control de resultado, así como Hopwood<sup>67</sup>, 1974, utilizó el término “control social” para definir el control social y el cultural. Y así con otros ejemplos, como se observa en la citada tabla.

Recientemente, muchísimos conceptos de procedencia de la psicología han aparecido en la literatura de la organización y el marketing. Estos conceptos pueden ser “coherencia” (Galbraith, 1977), “holografía” (Kilman<sup>68</sup>, 1984), “coordinación racional” (Porter<sup>69</sup>, Lawler y Hackman, 1975), y “consistencia y complementariedad” (Park<sup>70</sup>, y Zaltman, 1987).

Sobre la consistencia y la complementariedad, se transcriben dos hipótesis a considerar.

P<sub>8</sub> : Cuanto mayor es la consistencia entre cada control y el objetivo de marketing establecido, mayor es la probabilidad de lograr el objetivo de marketing.

P<sub>9</sub> : Cuanto mayor sea la complementariedad entre los controles, mayor es la probabilidad de lograr el objetivo de marketing.

#### 6.1.3.6.-Consecuencias de los controles.

Por ser de importancia básica para nuestro estudio, continuamos con el de Jaworski quien señala que en 1976, Lawler observó que había pocas investigaciones realizadas sobre el impacto de los sistemas de control en el comportamiento de los individuos en la organización. En el mismo sentido se expresa Otley (1980, p. 425).

---

<sup>65</sup> ANSARI, S. L. (1977), " An Integrated Approach to Control System Design, " *Accounting, Organizations and Society*, 2, 101-2.

<sup>66</sup> BRUNS, W., Jr., y John H. WATERHOUSE, J. H. (1975), "Budgetary Control and Organizational Structure," *Journal of Accounting Research*, 13 (otoño), 177-202.

<sup>67</sup> HOPWOOD, A., *Accounting and Human Behavior*. London: Haymarket Publishing Limited.

<sup>68</sup> KILMAN, (1984), *Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.

<sup>69</sup> PORTER, L. W., E. E. LAWLER, y J. R. HACKMAN (1975), *Behavior in Organizations*. New Yor: McGraw-Hill Book Company.

<sup>70</sup> PARK, C. W. y ZALTMAN, G. (1987), *The Management of Markets*. New York: Dryden Press.

Probablemente, el encuentro más consistente dentro del área de las consecuencias de los controles, estará en la observación de que han de analizarse juntos el individuo y la organización para evaluar el impacto de uno sobre el otro, sin olvidar el contexto ambiental. Esta observación no está exenta de críticas en la literatura.

P<sub>10</sub>: Cuando existe correspondencia entre el entorno y el sistema de control utilizado, la tensión en el trabajo será menor que en una situación de desacuerdo.

P<sub>11</sub>: Cuando existe correspondencia entre el contexto ambiental y el sistema de control utilizado, la ambigüedad y el conflicto del rol serán menores que si no existiese tal correspondencia.

### ***El impacto en el comportamiento de los empleados.***

A continuación comentamos los conceptos que se van a utilizar en las proposiciones. Se llama *gaming* a la rígida conducta burocrática, refiriéndose a las situaciones en las que los empleados tienen un comportamiento adecuado en términos de medidas de sistemas de control, pero es perjudicial para la firma. Por otra parte, los gerentes también pueden tener conductas negativas después de que los datos importantes hayan sido anotados. Es la manipulación de datos conocida como *smoothing* y *focusing*. Comportamientos de este tipo se dan en situaciones en que no se corresponden el contexto ambiental y el sistema de control, donde la variable clave es ese acuerdo entre el contexto del entorno y los controles a los empleados de la firma. En suma, la hipótesis del comportamiento la específica Jaworski de la siguiente forma:

P<sub>12</sub>: Cuando existe acuerdo o correspondencia entre el contexto ambiental y el sistema de control que se utiliza, el comportamiento disfuncional (*gaming*, *smoothing*, *focusing* e informe manipulado o “invalid reporting”) será menos acentuado que en la situación contraria.

### ***El rendimiento del gerente o responsable comercial***

P<sub>13</sub>: Cuando existe buen entendimiento entre el contexto ambiental o del entorno y el sistema de control utilizado, el rendimiento del gerente será más alto que en la situación contraria.

### ***El rendimiento de la organización (o medida agregada de la productividad de la unidad de trabajo)***

P<sub>14</sub>: Cuando existe buen entendimiento entre el contexto ambiental y el sistema de control, el rendimiento de marketing será mayor que en una situación de no entendimiento.

Estos descubrimientos sugieren, según Jaworski, un nivel de complejidad que no ha sido investigado en detalle, pero nosotros hemos seguido las sugerencias de este autor en el sentido que él mismo consideraba necesario: considerar la interacción de diferentes tipos de controles, tal como analizamos en la parte empírica de nuestro trabajo.

Los efectos del control son también analizados a nivel individual, tal como vimos anteriormente.

## 6.2. El Modelo de Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993).

Estos autores aseguran que el tema de los sistemas de control no recibió la atención debida en la literatura de marketing, sino que los investigadores han trabajado aisladamente, de tal modo que, históricamente, han examinado un solo tipo de control (Ouchi<sup>71</sup>, 1979); Thomson<sup>72</sup>, (1967), entre otros. Así, viene a aparecer el concepto de *combinación*, o sistema de control que engloba las distintas clasificaciones de tipos de control. Sin embargo, es Anthony (1952) quien constata, que la razón de ser de este concepto está en desarrollar sinergias de carácter positivo derivadas del uso conjunto de diferentes mecanismos de control de modo *simultáneo*. Dalton (1971) confirma que las diferentes modalidades no son independientes entre sí. También confirma Hopwood (1974) que cualquier organización con un mínimo de complejidad, no puede conseguir el objetivo de control si emplea un único mecanismo.

La importancia de esta investigación, se debe a varias razones básicas. La primera, que el aislamiento que supone un solo tipo de control no refleja exactamente el establecimiento completo de los controles dentro de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) (Anthony, 1952; Hopwood, 1974; Jaworski, 1988). Segundo, la recomendación de un solo tipo de control, entre todas las posibles, parece una autolimitación innecesaria. Tercero, la aplicación de un solo sistema de control puede distorsionar la verdadera magnitud de sus efectos.

### 6.2.1. El concepto de combinación de control.

Se recuerda aquí que Jaworski (1988) propuso distintos tipos de control aislados. Que la palabra "control" se refiere a los intentos de los gerentes y otros responsables en la UEN de influir en el comportamiento y en las actividades del personal de marketing para conseguir los resultados deseados. Más específicamente, Jaworski identifica dos amplias clases de control, formal e informal, ya definidos más arriba.

Dentro del control formal, distingue este autor entre control de resultados y de procesos, según el momento de la intervención. El control de resultados se ejerce cuando los rendimientos estándar son fijados, supervisados, y evaluados los resultados. El control de proceso tiene lugar cuando la firma intenta influir en los medios para lograr los objetivos finales.

Por el contrario, los controles informales, pueden diferenciarse por su nivel de agregación (Wilkens<sup>73</sup> y Ouchi, 1983). El control profesional se ejerce cuando la unidad de trabajo de marketing "establece" ciertos estándares, controles y tomas de decisiones cuando ocurren desviaciones sociales. Nótese que este tipo de control es localizado en el departamento o unidad de trabajo. Contrariamente, el control cultural se refiere al

---

<sup>71</sup> OUCHI, (1979), " A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, " *Management Science*, 25 (septiembre), 833-47.

<sup>72</sup> THOMPSON, J. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

<sup>73</sup> WILKENS, A., y OUCHI, W. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28 (septiembre), 468-81.

modelo de valores y creencias que conduce a las normas de comportamiento dentro de las organizaciones (Deshpandé<sup>74</sup> & Webster 1989).

En referencia a los “sistemas” o combinaciones de control son las únicas clasificaciones o tipos de control múltiple y sus niveles asociados. Obviamente, los tipos de control pueden combinarse de manera infinita.

### 6.2.2. Tipología de las combinaciones de control.

Dentro de las unidades de marketing pueden operar varias combinaciones de mecanismos de control. Dado el conocimiento limitado sobre tales combinaciones, los autores de esta investigación se basan en Jaworski (1988) para desarrollar esta tipología. En la figura I.3 se utilizan las dos dimensiones formal-informal para proponer cuatro combinaciones de control. Dentro de la división formal se examinan los controles de procesos y de resultados, mientras que en la informal se enfocan los controles profesional y cultural. Se entenderá mejor la figura si se introducen los conceptos de control primario y secundario. Controles primarios son los tipos de control que son conocidos por el personal de la firma como los controles más dominantes en la UEN. Los controles llamados secundarios, pueden presentarse, pero no juegan un papel importante en la formación del comportamiento.

La celda 1 de la figura representa una situación en la que un alto nivel de controles formales se combina con un bajo nivel de controles informales. Los autores llaman a esta combinación *sistema burocrático de control*. Se considera una situación en la que el director comercial observa desviaciones en el desempeño de las ventas (v. gr., control basado en el resultado).

La celda 3 de la figura, representa una situación en la que un alto nivel de controles informales se combina con un bajo nivel de controles formales. Se ejemplifica con el escenario en el que una firma multinacional entra en un mercado internacional, y se analizan las situaciones de control profesional, cultural y de resultados, a cuya combinación viene en llamar sistema de control de *clan*. Más formalmente, lo definen como un sistema de control dominado por controles informales, y con los controles formales operando solamente en un rol secundario.

La celda 4 representa un *alto control* ambiental en el que un alto control formal se combina con alto control informal. Es importante decir que este tipo de sistema de control no ha sido propuesto en la literatura. Se aprecia con un ejemplo, que, en algunas situaciones, se utilizan los cuatro tipos de control

Por último, la celda 2 de la figura, representa una situación con un entorno en el que los cuatro controles operan como secundarios. Esta situación se llama sistema de *bajo control*. Este sistema no ha sido estudiado en anteriores investigaciones.

<sup>74</sup> DESHPANDÉ, & WEBSTER, (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53 (enero), 3-15.

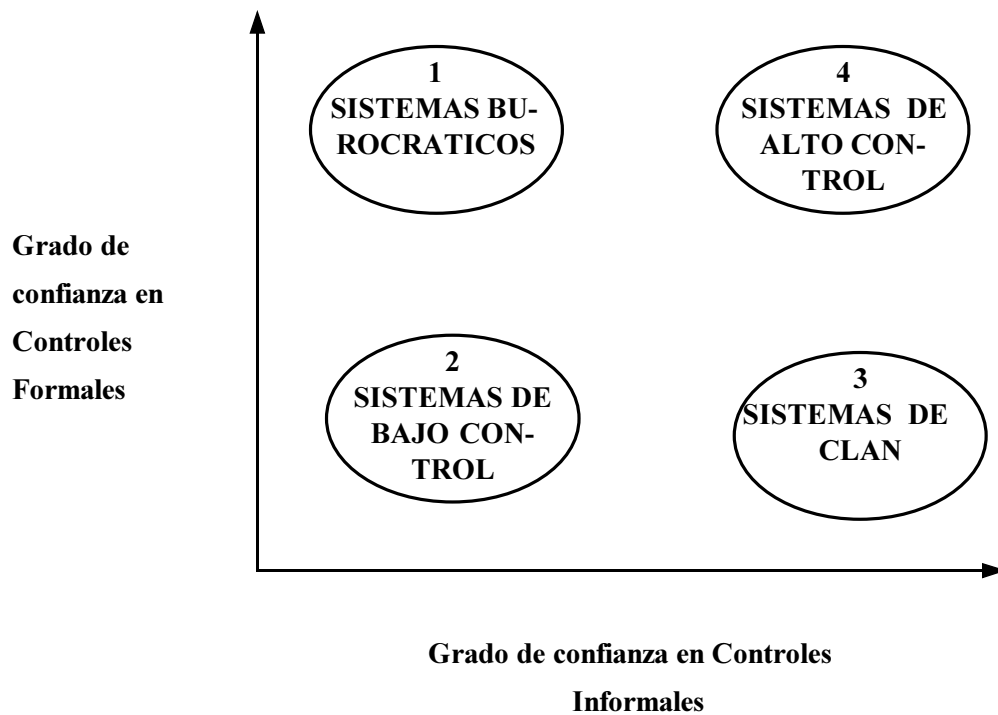


Fig. I.3. Una Tipología de Combinaciones de Control. Jaworski *et al* (1993).

### 6.2.3 Hipótesis investigadas

Los autores desarrollan las hipótesis sobre los antecedentes y las consecuencias de los cuatro sistemas de control. Las hipótesis que desarrollan son especulativas, y examinan primero aquellas que determinan una relación entre las características de la UEN y la complejidad de la tarea a desarrollar con los sistemas de control utilizados. Luego, consideran la relación entre los sistemas de control y varias consecuencias psicológicas, de rol y de rendimiento de los individuos.

### 6.2.4. Antecedentes.

Jaworski (1988) identificó algunas variables que proporcionan explicaciones a los sistemas de control utilizados (Fig. I.4). Centra la atención en el tamaño y rentabilidad como definitorias de la organización. Respecto de la *complejidad de la tarea* (posibilidad de predicción de las actividades, así como su variedad) se fija en la interdependencia, grado de rutina, tiempo de aprendizaje en el trabajo, y la integridad.

Los autores Jaworski *et al.* (1993) que estamos comentando, llaman *interdependencia* al grado en función del cual el rendimiento de un departamento concreto depende del rendimiento de otros departamentos.

### Antecedentes, Combinaciones de Control, y Consecuencias

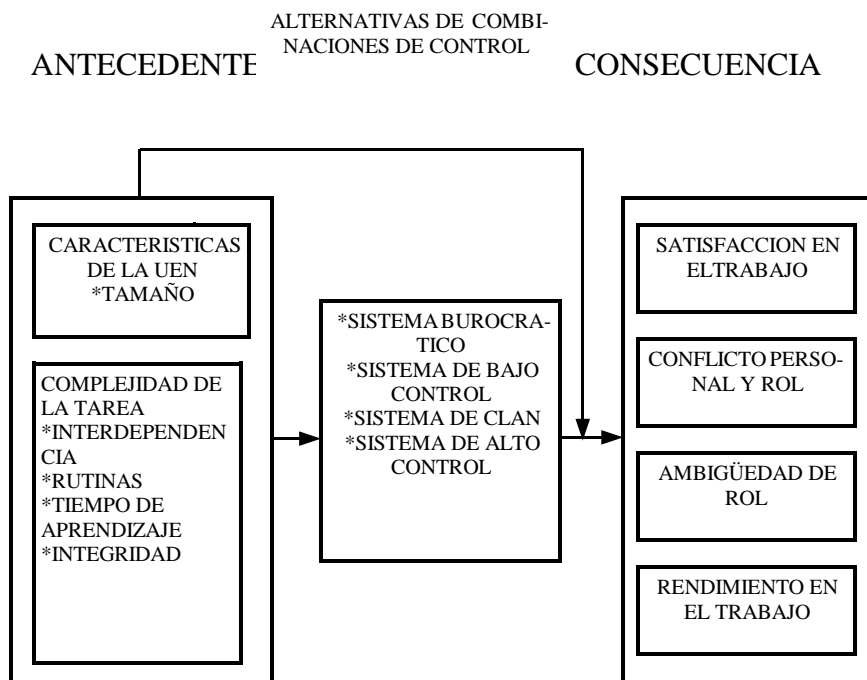


Fig. I.4. Modelo validado empíricamente por Jaworski *et al.* (1993).

El *Grado de rutina* se define por la facilidad y posibilidades de medir las actividades a desarrollar en el trabajo, así como los procedimientos estandarizados de ejecución, reglas, e índices comparativos del rendimiento. La *integridad* hace referencia a la amplitud con la que el sistema de evaluación capta todo el abanico de responsabilidades y de actividades propias del trabajo. La *satisfacción en el trabajo* se define como el nivel de satisfacción o felicidad que un empleado tiene con su trabajo. El *conflicto de rol* personal es la diferencia que existe entre las expectativas sobre un rol definidas por la dirección y la orientación que a ese rol le da el individuo que lo ocupa. La *ambigüedad del rol* es la intensidad con la que los directivos de marketing sienten la impresión de que carecen de la información necesaria para desenvolverse en el rol y muestran la incertidumbre sobre la expectativa que provocan los demás miembros de la organización. El *rendimiento en el trabajo* se define como la efectividad del directivo y la terminación eficiente de las tareas que realice.

Sobre la base de estos conceptos, las hipótesis que proponen estos autores son las siguientes:

H<sub>1</sub>: Cuanto mayor sea la Organización (UEN), el sistema de control que más probablemente esté siendo empleado será un sistema burocrático.

H<sub>2</sub>: Cuanto menos rentable sea la organización, el sistema de control que más probablemente esté siendo empleado será un sistema de bajo control.

H<sub>3a</sub>: Cuanto mayor sea la interdependencia entre las unidades organizativas, mayor será la posibilidad de que el sistema de control empleado sea de clan.

H<sub>3b</sub>: Cuanto mayor sea el grado de rutina de las actividades desarrolladas, mayor será la posibilidad de que el sistema de control empleado sea burocrático.

H<sub>3c</sub>: Cuanto mayor sea el tiempo necesario de aprendizaje de las tareas a desarrollar en un determinado puesto, mayor será la posibilidad de que el sistema de control empleado sea de clan.

H<sub>3d</sub>: Cuanto mayor sea el grado de integridad del sistema de evaluación, mayor será la posibilidad de que el sistema de control empleado sea burocrático.

### 6.2.5. Consecuencias.

Respecto de las consecuencias, las hipótesis buscan el establecimiento de unas relaciones causa-efecto entre el sistema de control aplicado y aspectos como la satisfacción en el trabajo, el conflicto de rol personal, la ambigüedad de rol y el rendimiento en el trabajo. Tales suposiciones son:

H<sub>4</sub>: La satisfacción en el trabajo es mayor con un sistema de clan que con cualquiera de los tres sistemas restantes.

H<sub>5</sub>: El conflicto de rol sentido por el agente es mayor con un sistema burocrático que con cualquiera de los tres sistemas restantes.

H<sub>6</sub>: La ambigüedad de rol sentida por el director de marketing es menor en un sistema de alto control que con cualquiera de los tres sistemas restantes.

H<sub>7</sub>: El rendimiento del director de marketing es mayor con un sistema de clan que con cualquiera de los tres sistemas restantes.

### 6.2.6. La contrastación empírica.

Los autores realizaron dos pretests, en el primero se dan instrucciones sobre los cuestionarios, modificándose posteriormente varias veces, hasta implementar un segundo pretest más formal con revisión por parte de 90 gerentes (en el primero fueron 10). La muestra a nivel nacional fue de 500 ejecutivos de marketing de todos los niveles.

Las medidas de los *controles* consisten en una escala de cinco ítems para el control profesional ( $\alpha = 0,89$ ); otra de dos ítems para el control cultural ( $r=0,78$ ). Las dos medidas del control formal fueron desarrolladas según la visión cibernética del control. El control de resultados se mide con escala de cinco ítems de alta fiabilidad ( $\alpha =0,88$ ). Por último, la medida del control de procesos, se hace con cuatro ítems, con  $\alpha = 0,82$ .



Los *antecedentes* (tamaño de las ventas y beneficios), medidas con escala de 5 puntos (puntuación alta = mayor beneficio); se utilizan tres dimensiones para la complejidad de la tarea: interdependencia, rutina y tiempo de aprendizaje en el trabajo

Las *consecuencias* las tratan de la siguiente manera: la satisfacción en el trabajo se midió con una escala de 2 ítems ( $r=0,70$ ); el conflicto de rol con una escala de 3 ítems ( $\alpha = 0,59$ ); por último, el rendimiento del trabajo se midió con escala de 3 ítems ( $\alpha = 0,72$ ).

Respecto del cumplimiento de las hipótesis, en general reciben mediano soporte, esto es, el análisis proporciona la idea de que las características de la unidad estratégica de negocio y la complejidad de la tarea indican confianza en cada una de las cuatro alternativas de los sistemas de control.

(1). Entre las variables antecedentes consideradas, el tamaño de la organización y las variables incluidas en la complejidad de la tarea, como la rutina de las tareas del puesto, el tiempo de aprendizaje y la integridad de la evaluación, se mostraron como buenos predictores de los sistemas de control utilizados. La rentabilidad de la unidad organizativa y la interdependencia no aparecen como variables predictoras de utilidad. Hay que señalar también, que ciertas conclusiones referidas a las variables de la complejidad en la tarea, a menudo eran inesperadas (v.gr., un bajo nivel de rutina fue asociado con sistemas de alto control)

(2). Respecto a las relaciones entre los sistemas y sus consecuencias, se concluye con que los sistemas de alto control proporcionan los efectos más positivos, seguidos por los sistemas de clan, burocráticos y de bajo control. Todo ello lleva a los autores comentados a concluir que la máxima eficiencia se da cuando se combinan mecanismos de control de carácter formal e informal, dando estos últimos pie para fomentar el sentido de pertenencia al grupo, el incremento de la cohesión interna y la mejora de la moral del equipo.

También señalan los autores que de este trabajo nace la construcción y evaluación de varias teorías.

En primer lugar, sugiere la evidencia de que (1) algunos controles -dentro de lo formal o lo informal- son necesarios para mejorar las percepciones psicológicas y el rol del gerente, (2) los sistemas de alto control parecen producir efectos positivos, y (3) los sistemas de bajo control producen efectos negativos. Lo importante es que los gerentes deberían implementar sistemas de alto control donde les sea posible, con la mezcla apropiada de los mecanismos formales o informales. El sistema de alto control en particular, no ha sido propuesto en la literatura del control.

Una segunda implicación de la investigación pertenece a la noción de *sinergias del control*. Se examinan en este contexto el grado de confianza en varios tipos de control. Sin embargo, podría ser interesante explorar cómo perciben los gerentes lo más apropiado entre todos los controles.

Tercero, las conclusiones negativas asociadas con un sistema de bajo control señalan un área muy importante para las investigaciones futuras

### 6.3. El Modelo de Erin Anderson & Richard L. Oliver (1987).

Estamos comprobando hasta ahora, cómo en la revisión de la literatura de control de ventas, la evaluación del rendimiento de los agentes, es fundamentalmente una tarea que tienen los directores comerciales, gerentes, o supervisores, en la organización, consistente en aquellos procedimientos diseñados para supervisar y dirigir a los integrantes de la fuerza de ventas.

En términos generales, podemos decir que el control de la fuerza de ventas sirve de fuente de información para el mismo agente (en la que se le notifican aquellos datos que le señalan su propia eficacia, orientándole sobre cuál debe ser su comportamiento para llegar a la obtención del rendimiento exigido), así como para la empresa, representada por su director gerente o comercial o supervisor (información que sirve para poder conducir lo mejor posible la forma de actuación de su fuerza de ventas, con todos los aspectos que considere necesarios o prioritarios, como la distribución del tiempo, así como la base para tomar decisiones en materia de retribución, ascensos, despidos, etc., de los agentes de ventas).

En este sentido, comentamos a continuación la aportación de Anderson y Oliver (1987), los cuales distinguen entre dos filosofías diferentes para el control:

- Sistemas de control de la fuerza de ventas basados en el comportamiento.
- Sistemas de control basados en los resultados.

Definen un sistema de control como el conjunto de procedimientos de una organización para supervisar, dirigir, evaluar y compensar a sus empleados. Este sistema influye en el comportamiento del empleado, de tal forma que incrementa el valor del bienestar tanto de la firma como del aquél. Un grupo de empleados muy crítico con el funcionamiento de la organización es la fuerza de ventas. Se van a describir y a discutir estos dos importantes sistemas de control y se valorarán los efectos de estos sistemas en el conocimiento, en la motivación y en el comportamiento de los vendedores.

Como marco de trabajo del tema (Eisenhardt<sup>75</sup> 1985), los sistemas de control de la fuerza de ventas pueden ser clasificados dentro de esta supervisión como el resultado final de un proceso y como etapas individuales en el proceso (v.gr., comportamientos). En un sistema de control basado en los *resultados*:

- Existe en general poca supervisión de la fuerza de ventas por la gerencia.
- Hay relativamente poco esfuerzo por parte de la gerencia para dirigir a la fuerza de ventas.
- Hay objetivos de resultados (outcomes), fáciles de medir, utilizados para evaluar y compensar a la fuerza de ventas.

---

<sup>75</sup>EISENHARDT, K. M. (1985), " Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31 (febrero), 134-49.

En contraste, en sistemas de control basados en el *comportamiento*:

- Hay considerable supervisión de las actividades y resultados de la fuerza de ventas.
- Hay altos niveles de dirección e intervención en las actividades de la fuerza de ventas.
- Se usan para evaluar y compensar a la fuerza de ventas métodos complejos y subjetivos, basados ampliamente en (1) qué tipo de vendedores se seleccionan para la tarea de ventas (v.gr.: aptitud, conocimiento del producto), (2) sus actividades (v.gr.: número de visitas a los clientes), y (3) sus estrategias de ventas, mejor que los resultados de ventas.

El control basado en los *resultados* se asemeja a un mercado donde la fuerza de ventas se deja sola para lograr los resultados con su propia manera de utilizar las estrategias. A los vendedores se les ayuda por sus resultados (outcomes) pero no por cómo los logran (inputs o comportamiento). Bajo tal sistema, la mano invisible del mercado presiona al vendedor a conseguir y conducir sus acciones. Utilizando sistemas de control de resultados, las empresas reducen el número de gerentes para trabajar en la “dirección” proporcionada por la presión del mercado, sustituyéndolos por mayor riesgo para los vendedores (Basu<sup>76</sup> *et al.*, 1985) y pagándoles a éstos una parte en proporción directa a lo conseguido por cada individuo. El control basado en el resultado, por tanto, es el *laissez faire* gerencial donde el vendedor se ha hecho empresario, responsable de su realización, pero libre de seleccionar los métodos de lograrla.

Los sistemas de control basados en el *comportamiento* representan una filosofía opuesta. Los gerentes activos dirigen las operaciones de la fuerza de ventas a través de la recogida de información y como asesores. Tienen una idea bien definida de lo que quieren hacer con los vendedores y trabajan para asegurar el comportamiento acordado con ellos. Los resultados de ventas se presumen a largo plazo. Para asegurar la operación, la firma les paga suficientemente con una base fija (salario). De este modo, la firma asume el riesgo para ganar en control. La evaluación del rendimiento y el incremento o decremento en el pago (cambios en la remuneración) se basan en una medida más complicada y subjetiva que comprende lo que conoce el vendedor y lo que ellos hacen (sus inputs) más que lo que logran medir (sus outcomes). En los sistemas de control basados en el comportamiento, la mano visible del gerente es sustituida por la invisible de las fuerzas del mercado.

Estos extremos son estereotipos. Muchos sistemas de control de la fuerza de ventas son aproximaciones mezcladas, conteniendo elementos de ambas estrategias, comportamiento y resultado. (Churchill *et al.* 1985). Y así ocurre, en efecto, con los agentes de las empresas aseguradoras, que comparten ambas filosofías, para poder llegar al resultado presupuestado. La aplicación de un solo sistema de control no sería viable. No obstante, la anterior discusión contiene mayores diferencias de ambas filosofías por separado.

---

<sup>76</sup> BASU, A.K., LAL S., R. V., STAELIN, R. (1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science*, 4 (otoño), 267-91.

### 6.3.1. Revisión de la literatura del control de ventas.

Los autores que comentamos, opinan que a pesar de su importancia desde el punto de vista de la gerencia, los planes de compensación han recibido poca atención empírica en la literatura de la dirección de la fuerza de ventas. Por otra parte, pocos conceptos se utilizan en la práctica para determinar cómo compensar a la fuerza de ventas. Por lo tanto, las empresas utilizan normas de la industria, experiencias y métodos de uso *ad hoc* con los que cubrir la falta de conocimientos sobre la compensación (John<sup>77</sup> y Weitz 1984; Smyth<sup>78</sup> 1968).

#### 6.3.1.1.-El control basado en los resultados.

Tradicionalmente, la evaluación del rendimiento realizada por los directivos de ventas se basaba en la valoración de los resultados, en detrimento de la consideración del comportamiento (Churchill *et al.*, 1985). Parece ser que la causa es la existencia de medidas aparentemente simples y equitativas, siendo la más común (Peck<sup>79</sup>, 1982) el volumen de ventas en unidades monetarias, puesto que los presupuestos son fácilmente asignables de modo individual, agente por agente. El volumen de unidades de ventas es una medida popular a causa de su atractiva intuición como índice de la medida de las ventas. Otros índices usualmente utilizados son el margen bruto, el margen neto (ventas menos costes de los agentes), los gastos de ventas o ratios de coste/ventas (Behrman<sup>80</sup> y Perreault, 1982), nuevos clientes, ventas de mezclas de productos, cuota de mercado, etc. (Carey<sup>81</sup>, 1992). Estos índices últimos incluyen los beneficios, los cuales pueden reducir el incentivo de maximizar las ventas (en el costo de los márgenes), cuando el criterio es el de las ventas en unidades monetarias. La elección de un criterio de medida del resultado es fundamental, ya que, aparte de que constituye la base de un sistema de incentivación, refleja aquello en lo que la organización desea de modo más acentuado, y también, de cara a la orientación de la actuación del agente.

*Ventajas del control basado en los resultados.* Todo el mundo puede ver cuál es la independencia de un vendedor. No es posible una buena supervisión, si la persona a controlar pasa la mayor parte de su tiempo visitando a sus clientes, como obligación principal. El éxito es difícil de predecir en el campo de las ventas. Es extremadamente difícil definir el perfil del vendedor de éxito y, por supuesto, nadie puede dar reglas

---

<sup>77</sup> JOHN, G., y WEITZ, B. (1984), "An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transactions Costs Approach", working paper, University of Wisconsin-Madison.

<sup>78</sup> SMYTH, R. C. (1968), "Financial Incentives for Salesmen", *Harvard Business Review*, 46 (enero-febrero), 109-117.

<sup>79</sup> PECK, C. A. (1982), *Compensating Field Sales Representatives*, Report # 828. New York: The Conference Board.

<sup>80</sup> BEHRMAN, D. y PERREAULT, W., Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial salespersons", *Journal of Business Research*, 10 (septiembre), 355-70.

<sup>81</sup> CAREY, J. F. (1992), "Complete Guide to sales Force Compensation". Richard D. Irwin, Inc.

universales sobre la efectividad de la fuerza de ventas (Weitz<sup>82</sup>, 1981). La estrategia de los gerentes consiste en que, en vez de dirigir la fuerza de ventas de modo activo, dan a un variado grupo de vendedores rienda suelta, para comprobar su actitud durante el trabajo cuando se disponga a contabilizar los resultados.

Los sistemas de control basados en los resultados son el camino de menor resistencia, dada la naturaleza del trabajo de ventas y la heterogeneidad de la tarea. Estos métodos proporcionan también una motivación individual, obligando a que los peores productores no reciban compensación. A causa del natural y frecuente desánimo de la venta (rechazo por los clientes, status social, ambigüedad de la tarea debida a pocos contactos con los supervisores), muchos gerentes creen que el pago basado en los resultados es necesario para mantener la motivación.

*Desventajas del control basado en el resultado.* A pesar de sus beneficios, los sistemas de control basados en los resultados tienen algunas desventajas. Por ejemplo, la falta inherente a la dirección en tales sistemas puede permitir comportamientos en las ventas que perjudican a la organización en sus objetivos (falta de atención a la satisfacción de los clientes, énfasis en trabajar aquello que es más provechoso, o en otro caso, seleccionar aquellos artículos más fáciles de vender de toda la línea de productos). Además, los sistemas basados en los resultados tienden a llevar a los vendedores hacia actividades de pago inmediato en detrimento de los resultados a largo plazo. (John y Weitz, 1984). Los gerentes pueden evitar estos problemas utilizando múltiples indicadores de resultados (ventas por productos o por categorías de cuentas) mejor que uno o dos indicadores simples. Sin embargo, el uso de estos indicadores incrementa la complejidad del sistema al necesitar más datos que guardar, y pueden contener juicios subjetivos al combinar índices separados en aquellos temas de valoración. Al añadir complejidad a los sistemas de control, se necesita un gran número de juicios subjetivos y más recogida de información, de modo que cambia el sistema hacia la filosofía basada en el comportamiento. En cualquier caso, el uso de la informática, con sistemas de información comercial muy sofisticados pero simples para aplicar, disminuye las desventajas. Nuestro estudio empírico, llega a esta conclusión, al aglutinar en el comportamiento otros sistemas de control.

### **6.3.1.2.-Control basado en el comportamiento.**

Como se ha dicho, los sistemas de control basados en el comportamiento se refieren a los *procesos* de venta más que a los resultados. Los vendedores, en tales sistemas se pueden evaluar y ser compensados con algunos factores que no son propios de este menester, pero que pueden servir para el control del rendimiento en las ventas. Son ejemplos comunes, sin relación alguna, el conocimiento de productos, la calidad en la presentación, la habilidad en el cierre de la venta, el cumplimiento en los servicios, las visitas realizadas, la atención a la cuestión administrativa, y los días trabajados (Jackson<sup>83</sup>, Keith y Schlacter, 1983). Normalmente, los vendedores son evaluados por

<sup>82</sup> WEITZ, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45 (Invierno), 85-103.

<sup>83</sup> JACKSON, D. V., Jr., KEITH, J. E., y SCHLACTER, J. L., (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (noviembre), 42-51.

los gerentes con estas variables, las cuales son ponderadas y combinadas de modo que sirven de base para las decisiones sobre salario y promoción.<sup>84</sup>

*Desventajas del control basado en el comportamiento.* Este sistema de control tiene como principales desventajas la complejidad y la subjetividad de la evaluación (Adkins<sup>85</sup>, 1979; Cocanhaugh e Ivancevich, 1978). El aspecto de la subjetividad es de particular importancia, a causa de razones subjetivas de la fuerza de ventas al introducirse parcialidad por parte de los gerentes, ignorancia, efectos halo, y falta de credibilidad en el sistema de evaluación (Behrman y Perreault<sup>86</sup>, 1982; Jackson<sup>87</sup>, Keith, y Schlacter, 1983). Además, el vendedor construye su modelo en base de aquello que es efectivo en el sistema y que puede percibirlo como injusto. Por ejemplo, un vendedor puede trabajar cuatro días a la semana ocupado en realizar llamadas para la selección de clientes. Si este vendedor supera en el número de llamadas de modo sensible respecto de las realizadas por sus compañeros, puede tener la sensación de estar mal evaluado y mal pagado en un sistema basado en el comportamiento. Tal individuo debería ser incluido en un sistema basado en los resultados.

Otro problema es que en los controles de este tipo, hay mayor información para ser recogida y procesada, con lo que se mejora la calidad de ellos en cuanto a comprensión, aunque ello lleva aparejado un mayor costo. La solución a esto, puede ser la consideración de un reducido número de indicadores que, si bien simplifican el modelo, reducen su calidad a base de una ventaja en el costo.

*Ventajas del control basado en el comportamiento.* La ventaja principal de los sistemas basados en el comportamiento es el control que proporciona al gerente. En tales sistemas, los directores de ventas imponen sus ideas sobre lo que el vendedor debería hacer para conseguir los resultados, algunos de los cuales pueden ser a largo plazo. Además, en un sistema basado en el comportamiento, los gerentes pueden desempeñar ciertos comportamientos como parte de la estrategia de la compañía dentro de la necesidad de convencer a cada vendedor de que aquélla es idónea. En resumen, los sistemas basados en el comportamiento capacitan a las empresas para ejecutar estrategias para la fuerza de ventas que incluyen el desarrollo del trabajo y/o ciertos comportamientos acordes con aquéllas.

Otra ventaja de una filosofía basada en el comportamiento es que capacita al gerente para eliminar injusticias, derivadas de las medidas del rendimiento causadas por la existencia de ciertos factores que caen fuera de la esfera de control del agente, aunque con impacto importante. Aunque se pueden crear problemas derivados de la percepción de la falta de equidad, parece obvio que la subjetividad es necesaria para ajustar las evaluaciones del rendimiento de los factores incontrolables, ya que, de no ser así los agentes deberían ser premiados o penalizados por circunstancias que están fuera de su poder decisor.

---

<sup>84</sup> PATTON Y KING (1985) encuentran evidencia de que los gerentes cambian esta información en una línea de compensación que puede llegar a ser un complejo proceso si se usan un cuantas variables.

<sup>85</sup> ADKINS, R.T. (1979), "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance", *Industrial Marketing Management*, 8 (junio), 207-12.

<sup>86</sup> BEHRMAN, D. N., y PERREAULT, Jr. W. D. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, 10 (septiembre), 335-70.

<sup>87</sup> JACKSON, D. W., Jr., KEITH, J. E., y SCHLACTER, J. L. (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 588-97.

### **6.3.1.3.- Las proposiciones de Anderson y Oliver.**

Se examina a continuación cómo dos filosofías, las del control por los resultados y por el comportamiento, pueden impactar en las ideas, sensaciones, y comportamientos de los vendedores. Se señalan sugerencias como propuestas para estimular la investigación en el área del control de las ventas. Necesariamente, algunas de las proposiciones son más especulativas (totalmente infundadas en la teoría) que otras. No hay proposiciones sobre la filosofía orientada hacia el clan.

Las proposiciones que los autores presentan a continuación, son una especie de test empírico sobre el impacto de los sistemas de control en los vendedores en general.

#### *Sobre las estrategias de sistemas de control.*

P<sub>1</sub>: En los sistemas de control basados en el comportamiento, los vendedores estarán supervisados más estrechamente, estarán sujetos a una dirección más estricta, serán evaluados de acuerdo con criterios de input que emplean medidas subjetivas y más complejas, y recompensados con una mayor proporción de compensación fija. En los sistemas de control basados en los resultados, los vendedores serán supervisados con menos frecuencia, estarán sujetos a una dirección menos estricta, serán evaluados empleando criterios de output que emplean medidas objetivas y más simples, y recompensados con una mayor proporción de compensación variable por incentivos.

#### *Sobre conocimientos y capacidades del vendedor.*

P<sub>2</sub>: Cuanto mayor sea la inclinación de un sistema de control a basarse en el comportamiento frente al resultado, mayores serán los conocimientos del vendedor sobre el producto, sobre la empresa y sobre los procedimientos de ventas, y mayor será la competencia profesional del vendedor.

#### *Sobre sentimientos y actitudes de la fuerza de ventas.*

P<sub>3</sub>: Cuanto mayor sea la inclinación de un sistema de control a basarse en el comportamiento frente al resultado, mayor será la identificación y la vinculación del vendedor con la organización de ventas, mayor será la disposición de éste a aceptar la dirección y la cooperación con el equipo de ventas, mejor será la aceptación de la autoridad del director de ventas y los controles sobre la actuación de la dirección. Consecuentemente, los sistemas de control basados en el comportamiento tienen más probabilidades de atraer, formar y retener a vendedores con aversión al riesgo.

#### *Sobre la motivación de la fuerza de ventas*

P<sub>4</sub>: Cuanto mayor sea la inclinación de un sistema de control a basarse en el comportamiento frente al resultado, mayor será su motivación intrínseca, será más motivable a través del reconocimiento y será más proclive a trabajar para la función de ventas.

P<sub>5</sub>: La jerarquía de la motivación del vendedor es diferente en los dos sistemas estudiados:

Tabla I.4. Jerarquía de la motivación.

SISTEMAS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO	SISTEMAS BASADOS EN LOS RESULTADOS
*Función de ventas *Clientes y principales *Metas personales	*Metas personales *Clientes *Principales *Función de ventas

*Sobre las estrategias personales del agente*

P<sub>6</sub>: Cuanto mayor sea la inclinación de un sistema de control a basarse en el comportamiento frente al resultado, mayor será la disposición del vendedor a planificar sus visitas, realizar menos visitas, operar con una ratio de tiempo de venta sobre el de no venta menor, y mayor será la tendencia a dedicar más tiempo a actividades de soporte de ventas. Por otra parte, los vendedores controlados con sistemas de comportamiento son más proclives al uso de la “venta experta” y “abierta” que a las técnicas “cerradas” (Spiro<sup>88</sup> y Perrault, 1979), e igualmente será probable que adopten estrategias orientadas al cliente (Saxe<sup>89</sup> y Weitz, 1982).

*Rendimiento o “performance” de la fuerza de ventas*

P<sub>7</sub> : Cuanto mayor sea la inclinación de un sistema de control a basarse en el comportamiento frente al resultado, los vendedores estarán más predisuestos a realizar los objetivos organizacionales y a cumplir las necesidades del cliente, pero tendrán un rendimiento más bajo sobre las tradicionales medidas de resultados a nivel individual.

<sup>88</sup> SPIRO, R., y PERREAULT, Jr. , W. D. (1979), "Influence Use by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants", *Journal of Business*, 52 (3), 435-55.

<sup>89</sup> SAXE, R., y WEIZ, B. A. (1982), " The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 343-51.



A modo de resumen, podemos decir que el control de resultados y el de comportamiento responden a dos filosofías diferentes que provocan resultados diferentes. La elección entre una y otra es un aspecto contingencial, es decir, se precisa estudiar las circunstancias que concurren en una situación concreta para optar por uno u otro sistema, tal como se resume a continuación:

Tabla I.5. Aspecto contingencial de un sistema de control.

CONTROL DEL COMPORTAMIENTO	CONTROL DE LOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alta incertidumbre en el entorno</li> <li>*Volatilidad natural derivada del timing del producto</li> <li>*Dificultad para evaluar los resultados de ventas</li> <li>*Aversión al riesgo por parte de los agentes</li> <li>*Fomento de la motivación intrínseca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pequeña fuerza de ventas</li> <li>* Elevados costos de medición del comportamiento</li> <li>* Fuerte relación directa entre esfuerzos y resultados</li> </ul>

A modo de conclusión, Anderson y Oliver presentaron las proposiciones anteriores, sin llegar a comprobarlas empíricamente, tarea que realizaron otros autores, y que transcribimos por su importancia como base de nuestro estudio.

#### 6.4.- El modelo de Cravens, Ingram, Laforge y Young (1993).

Con el objeto de realizar la comprobación de las proposiciones de Anderson y Oliver (A&O), Cravens<sup>90</sup>, Ingram, Laforge y Young (1993), proponen el modelo que se reproduce en la figura I.5, en la que el constructo llamado *sistemas de control de la fuerza de ventas* afecta a todo el resto de constructos del modelo. Estos autores, integran las proposiciones antes enunciadas por A&O, en su modelo, con objeto de desarrollar las hipótesis específicas de las relaciones entre el tipo de sistema de control de la fuerza de ventas y otros constructos del modelo.

##### 6.4.1. Las características de la fuerza de ventas.

<sup>90</sup> CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W., y YOUNG, C. E. (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (octubre), 47-59.

Probablemente, pocas organizaciones de ventas operan en un sistema de control de la fuerza de ventas que esté completamente basado en el comportamiento o en el resultado. Sin embargo, la mayoría de ellas enfatizan uno u otro planteamiento. El constructo sistemas de control de la fuerza de ventas representa un continuo que tiene en uno sus extremos un sistema de control basado en el comportamiento (CBC), y en el otro el basado en los resultados (CBR), en clara sintonía con las proposiciones de A&O. Dentro de este contexto, las características de la fuerza de ventas representan los rasgos específicos de los miembros de la misma.

Tales características, las centran estos autores en los conocimientos y capacidades, los sentimientos y actitudes, la motivación y las estrategias del comportamiento. Este constructo incluye lo que las personas poseen, pero excluye lo que hacen. Por lo tanto, las características específicas pueden ser determinantes de comportamientos específicos pero unos y otros están en constructos diferentes.

Los autores han tomado las características básicas de los agentes vendedores indicadas en las proposiciones anteriormente enunciadas por A&O, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>, y P<sub>6</sub>, y las han trasladado a sus correspondientes hipótesis para ser testadas en su estudio. La P<sub>5</sub>, no es comprobada por los autores en su investigación.

Las hipótesis se sitúan en la siguiente forma:

H1: Cuanto más se base un sistema de control de la fuerza de ventas en el comportamiento, más importante es que la fuerza de ventas:

H1a: sea profesionalmente competente (P2)

H1b: esté orientada al equipo (P3)

H1c: sea aversa al riesgo (P3)

H1d: esté intrínsecamente motivada (P4)

H1e: esté motivada por el reconocimiento (P4)

H1f: esté orientada a la planificación (P6)

H1g: esté orientada al apoyo de las ventas (P6)

H1h: esté orientada al cliente (P6)

#### **6.4.2.- El desempeño de la fuerza de ventas.**

La evaluación exacta del rendimiento de los vendedores es un problema no resuelto ni por los investigadores ni por las organizaciones. Por ejemplo, Churchill<sup>91</sup> y sus coautores (1985) realizaron un metaanálisis de 116 artículos, evaluando el desempeño de los vendedores. Su análisis encuentra relaciones débiles entre los determinantes del individuo y el desempeño del vendedor. Los investigadores cuestionan si “los estudios del individuo miden correctamente el desempeño” y concluyen que “las correlaciones

---

<sup>91</sup> CHURCHILL, *et al.* (1985), op. cit.

deben ser bajas simplemente porque se utilizaron, en primer lugar, un número inapropiado de “medidas del desempeño” (pág. 116).

Aunque las autoridades en este campo están de acuerdo generalmente en que el vendedor debería ser evaluado de acuerdo con aquellas magnitudes o variables sobre las que tienen control, en la práctica, esta posición es vulnerada muy a menudo. En suma, de las 763 relaciones examinadas por Churchill y sus colaboradores (1985), solamente 123 se acercaron a las medidas objetivas de circunstancias no controlables por la fuerza de ventas.

El modelo conceptualiza el desempeño de la fuerza de ventas en términos de tres constructos interrelacionados (desempeño correspondiente al comportamiento no de ventas de la fuerza de ventas, realización o desempeño correspondiente al comportamiento de ventas de la fuerza de ventas, y realización de los resultados de la fuerza de ventas).

También emplean los autores comentados la escala usada por Behrman and Perreault, (1982) para conceptualizar y medir diferentes dimensiones del desempeño de la fuerza de ventas, la cual consiste en 31 ítems diseñados para medir cinco dimensiones básicas de medida: el uso de conocimientos técnicos, obtención de información, control de gastos, realización de presentaciones de ventas y la consecución de los objetivos de ventas.

*a) Realización correspondiente al comportamiento no de ventas, de la fuerza de ventas*

Aparte de aquellas acciones específicamente orientadas a la venta que han de realizar los agentes, éstos son requeridos a menudo para desempeñar una variedad de actividades que no están directamente relacionadas con la generación de ventas, al menos a corto plazo. Ejemplos de estas actividades provienen de las dimensiones en la escala de Behrman y Perreault (1982) como “proporcionar información” y “controlar gastos”. Asimismo, Moncrief<sup>92</sup>(1986), hace una clasificación de la siguiente manera: (1) proporcionar servicios a los clientes, (2) emitir informes, (3) formar a los agentes nuevos, (4) asistir a las reuniones y (5) relaciones públicas con los clientes.

La hipótesis específica para contrastar será:

H2: Cuanto mayor sea la disposición de un sistema de control a basarse en el comportamiento, mejor será el desempeño de la fuerza de ventas en las actividades no de ventas.

*b) Realización correspondiente al comportamiento de ventas de la fuerza de ventas.*

El vendedor dedica mucho tiempo en actividades directamente relacionadas con la generación de ventas. En la valoración de las escalas de Behrman y Perreault (1982) aparecen estas actividades en el “uso de conocimientos técnicos” y “presentaciones de ventas”. A causa de que el vendedor tiene más control sobre sus actividades de ventas que sobre los resultados de las mismas, estos comportamientos deberían ser el centro de las evaluaciones del desempeño (Churchill<sup>93</sup> y Walker 1990); Walker, Churchill, y Ford 1979).

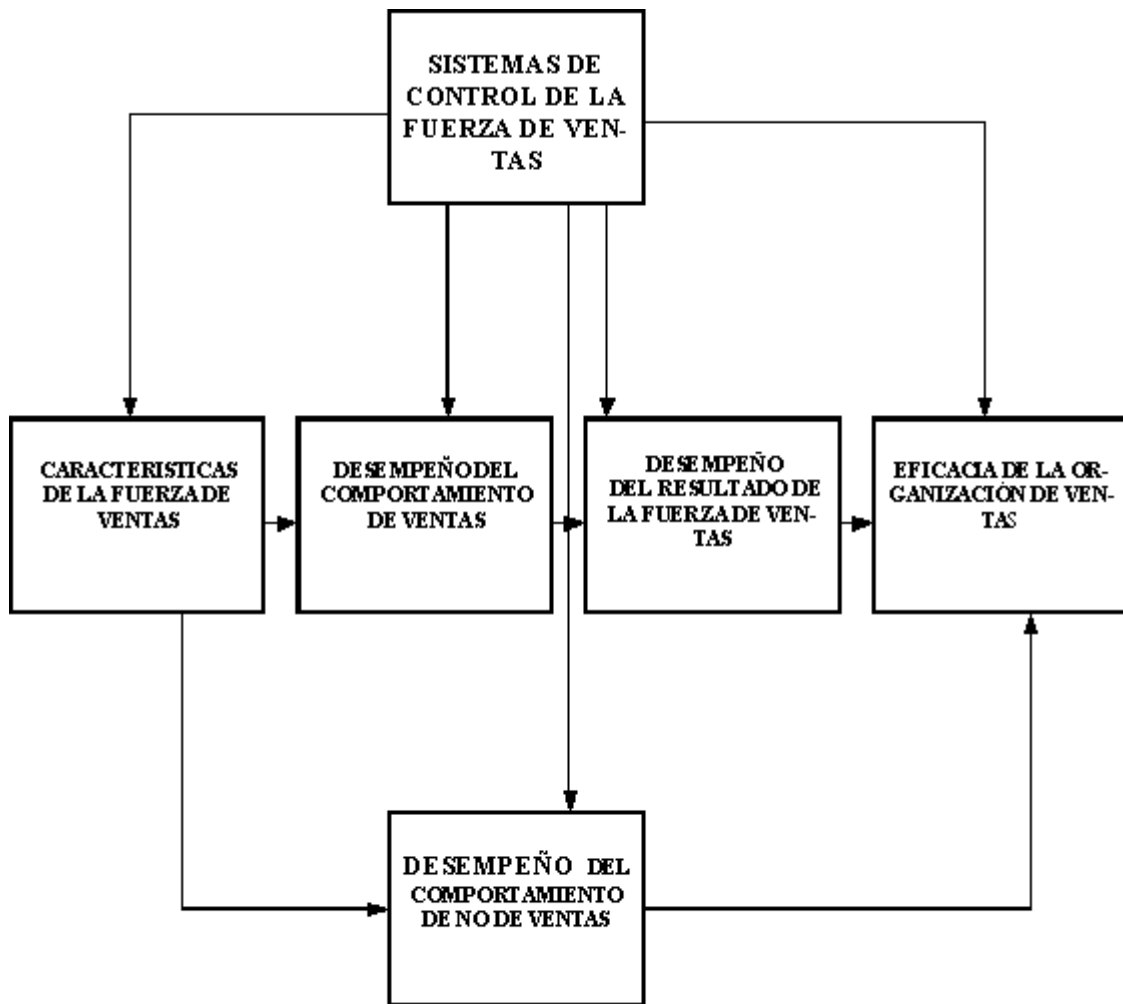
<sup>92</sup> MONCRIEF, W. (1986): "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for industrial Salesforces," *Journal of Marketing Research*, (agosto), 261-270.

<sup>93</sup> CHURCHILL, G. A., Jr., WALKER, O.C. (1990), *Sales Force Management*, 3<sup>rd</sup> ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Las ventas pueden categorizarse según el llamado proceso de venta, que viene siendo estructurado según las fases siguientes (Szymansky<sup>94</sup> 1988): prospección, visita, presentación y cierre (Fig. I.6).

Un trabajo de Jaworski<sup>95</sup> y Kohli (1991), proporciona soporte empírico para esta relación. Sin embargo, a causa de que este constructo se centra sobre los comportamientos y no sobre los resultados, la P7 de A&O conduce a los autores a esperar una relación positiva entre un énfasis en CBC y el desarrollo del comportamiento de la fuerza de ventas. La hipótesis específica a testar es:

Fig. I.5. Marco conceptual del Control de la Fuerza de Ventas (Cravens *et al.* 1993)



H3: Cuanto mayor sea la disposición de un sistema de control a basarse en el comportamiento, mayor será el desempeño de la fuerza de ventas en las dimensiones del comportamiento de ventas.

<sup>94</sup>SZYMANSKI, D. (1988), "Determinants of Sellings Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept", *Journal of Marketing*, (enero), 64-77.

<sup>95</sup>JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1991) "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 27 (mayo), 190-201.

*c) Realización de los resultados de la fuerza de ventas.*

Aunque la fuerza de ventas tiene más capacidad de control sobre sus actividades que sobre los resultados de las ventas, una parte de estos resultados les pueden ser atribuidos a los vendedores. Es importante sin embargo, que estas medidas de los resultados representen resultados directamente atribuibles a la fuerza de ventas. Esto se hace típicamente para ajustar los resultados totales (v.gr., volumen total de ventas).

Behrman y Perreault (1982) fijan la realización de los resultados de la fuerza de ventas a través de la dimensión “consecución de los objetivos de ventas”. Algunos de estos ítems incorporan directamente el concepto de cuotas u objetivos. Otros ítems requieren al entrevistado la respuesta para evaluar directamente el resultado imputable al vendedor.

La hipótesis específica para contrastar es:

H4: Cuanto mayor sea la disposición de un sistema de control a basarse en el resultado, mayor será el desempeño de la fuerza de ventas en las dimensiones de la realización de resultados.

### **6.4.3. Efectividad de la organización de ventas.**

El constructo de la efectividad de la organización de ventas ha sido definido como un resumen de todos los resultados de la organización (Churchill, Ford, y Walker, 1990). El volumen total de ventas es la medida más popular de la efectividad de la organización de ventas, aunque la medida de los costos, la contribución al beneficio, el ROA, y el análisis de la renta residual son usados o recomendados por algunas firmas e investigadores. Un considerable cuerpo de investigaciones empíricas ha encontrado que esta variación en la efectividad de las organizaciones de ventas puede ser explicada por factores ambientales y organizacionales, así como por factores propios de la fuerza de ventas. Estos estudios han examinado la efectividad de la organización de ventas desde niveles diferentes. La conclusión de estos estudios es la de que, si bien la realización de los resultados de la fuerza de ventas y la efectividad organizacional están relacionadas, en realidad se trata de dos constructos diferentes.

Sin embargo, a pesar de lo expresado, muchas organizaciones de ventas e investigadores no distinguen entre el desempeño de la fuerza de ventas y la efectividad de la organización de ventas. Esto es sorprendente, porque la mayoría de las recientes investigaciones de ventas se basa en el modelo de Walker, Churchill, y Ford (1979), el cual claramente conceptualiza una diferencia entre el desempeño del vendedor y la efectividad de la organización de ventas. El modelo en estudio también incorpora una distinción entre estos constructos.

En cuanto a la P7 de A&O, cabe esperar una relación positiva entre un énfasis en los controles de resultados (CBR) y la efectividad de la organización de ventas. La hipótesis específica la formulan los autores de esta manera:

H5: Cuanto mayor sea la disposición de un sistema de control a basarse en el comportamiento, mejor será el desempeño de la organización de ventas en las dimensiones de eficiencia.

Las cinco hipótesis desarrolladas permiten a los autores testar las cinco proposiciones enunciadas por A&O, dentro de un *modelo integrador* de las relaciones de la fuerza de ventas.

#### **6.4.4.-El diseño del modelo investigado.**

Los datos se recogieron por medio de un cuestionario por correo, el cual se completó por el jefe de ventas de cada compañía participante. También fue pretestado con entrevistas a los jefes de venta, con lo que se tuvo la seguridad de que los términos y palabras eran entendidas por los que contestarían.

##### ***La muestra.***

Se utilizaron varios métodos para que participaran los jefes de ventas. Se completaron 107 cuestionarios a través de mailing proporcionado por una consultora.

La muestra satisfizo el objetivo básico de respuestas generadas de diversos entornos de ventas. Los tipos de fuerzas de ventas que componen el ejemplo incluyen generalistas (17%); industria/clientes especialistas (32%), productos especiales (30%), y productos/mercados (21%). Los productos industriales representan la porción más grande de las ventas con el 48% de las compañías comparado con el 13% de los servicios industriales. Los consumidores de productos cuentan con el 26% de las ventas de las firmas, comparado con el 13% de los consumidores de servicios.

##### ***Instrumentos de medida***

Las proposiciones de A&O y las hipótesis basadas en la figura 1-3, proporcionan las bases para los constructos y medidas usados en el análisis.

*Características de los vendedores A&O* formulan sus proposiciones de sistemas de control usando cuatro categorías características de los vendedores: conocimientos y capacidades, afectos y actitudes, motivación, y estrategias. Las dimensiones específicas desarrolladas para estas características incluyen la competencia profesional, la orientación al grupo, aversión al riesgo, motivación intrínseca, reconocimiento de la motivación, orientación al apoyo en ventas, orientación al cliente, y orientación al plan. Utiliza una escala de medida de 10 para "muy importante" y 1 para "nada importante".

Los ítems componentes de todas las escalas se tomaron de las proposiciones A&O (1987).

*Desempeño de la fuerza de ventas.* Los constructos de la fuerza de ventas fueron medidos utilizando una forma modificada de la escala multi-item desarrollada por Behrman y Perreault (1982). El jefe de ventas evaluó el desempeño de la fuerza de ventas para cada ítem de la escala, usando la de 1 a 7 según "necesita mejorar" o "excelente".

*La eficacia de la organización de ventas* La eficacia de la organización de ventas fue evaluada usando el volumen de ventas y el crecimiento, la rentabilidad y las medidas de la satisfacción del cliente. El entrevistado evaluó cada ítem en relación a los objetivos organizacionales y a la competición (solamente para la satisfacción del cliente) usando una escala de 5 puntos desde "mucho peor" (1) a "mucho mejor" (5). El análisis factorial exploratorio indicó dos dimensiones para la eficacia de la fuerza de ventas: (1) volumen de ventas y crecimiento e ítems de rentabilidad, o efectividad financiera; y (2) los ítems

de satisfacción del cliente, o eficacia de la satisfacción del cliente. Ambas se incluyeron en los tests de hipótesis.

### ***El sistema de control de la fuerza de ventas***

La medida de los constructos del sistema de control de la fuerza de la fuerza de ventas estaba en las bases de las definiciones proporcionadas por A&O. Los ítems incluían el grado de supervisión de los resultados de la fuerza de ventas, el de las actividades de la fuerza de ventas, el montante de la dirección proporcionada por los gerentes de ventas, y el uso de las medidas objetivas o subjetivas del desempeño de la fuerza de ventas. También fueron medidos los porcentajes para el salario fijo, la comisión, y los bonus de compensación.

El análisis realizado, por A&O indicó que los sistemas de control de la fuerza de ventas son un sistema de control independiente del campo específico de las actividades del gerente de ventas y de los programas de compensación.

### ***Confianza y validez.***

Los datos fueron analizados para observar su confianza y validez. Se utilizó el análisis factorial exploratorio y el Alpha de Cronbach, comprobándose que en todos los casos era superior a 0,70, y nueve de los 15 ítems indican buen nivel de confianza (>0,80), (Nunnally, 1978). Se aplicó a los datos el análisis factorial confirmatorio para medir su unidimensionalidad. También se utilizó para comprobar la validez discriminante. El análisis de los resultados realizado con Lisrel 7 mostró buenos índices de ajuste: de 0,916 las características de la fuerza de ventas; 0,702 para el resultado de la fuerza de ventas, las ventas y performance de los constructos del comportamiento de no ventas; y 0,964 para las dos dimensiones de la efectividad de la organización. Los demás niveles de ajuste fueron más bajos de lo esperado. Los resultados mostraron la validez discriminante de cada un de las dimensiones de los comportamientos y resultados de la fuerza de ventas.

## **6.4.5.-Resultados de la investigación.**

Las hipótesis generadas desde las proposiciones de A&O se testaron usando el path-diagrama analítico. Las medidas que demostraron fiabilidad y validez para las dimensiones, se combinaron en escalas con la media aritmética de los ítems de cada dimensión.

Los resultados proporcionan apoyo importante para las proposiciones de A&O: P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>, y P<sub>6</sub>,

Además, los resultados sugieren el uso de una visión basada en el comportamiento para los jefes de ventas que quieran desarrollar o reforzar una orientación al grupo, aversión al riesgo, motivación hacia la planificación, apoyo a las ventas y a los clientes. Por otra parte, sería interesante que las relaciones entre las características de la fuerza de ventas con el llamado “campo del control de los gerentes de ventas” y con “el control de la compensación” no son significativos en ninguno de los casos.

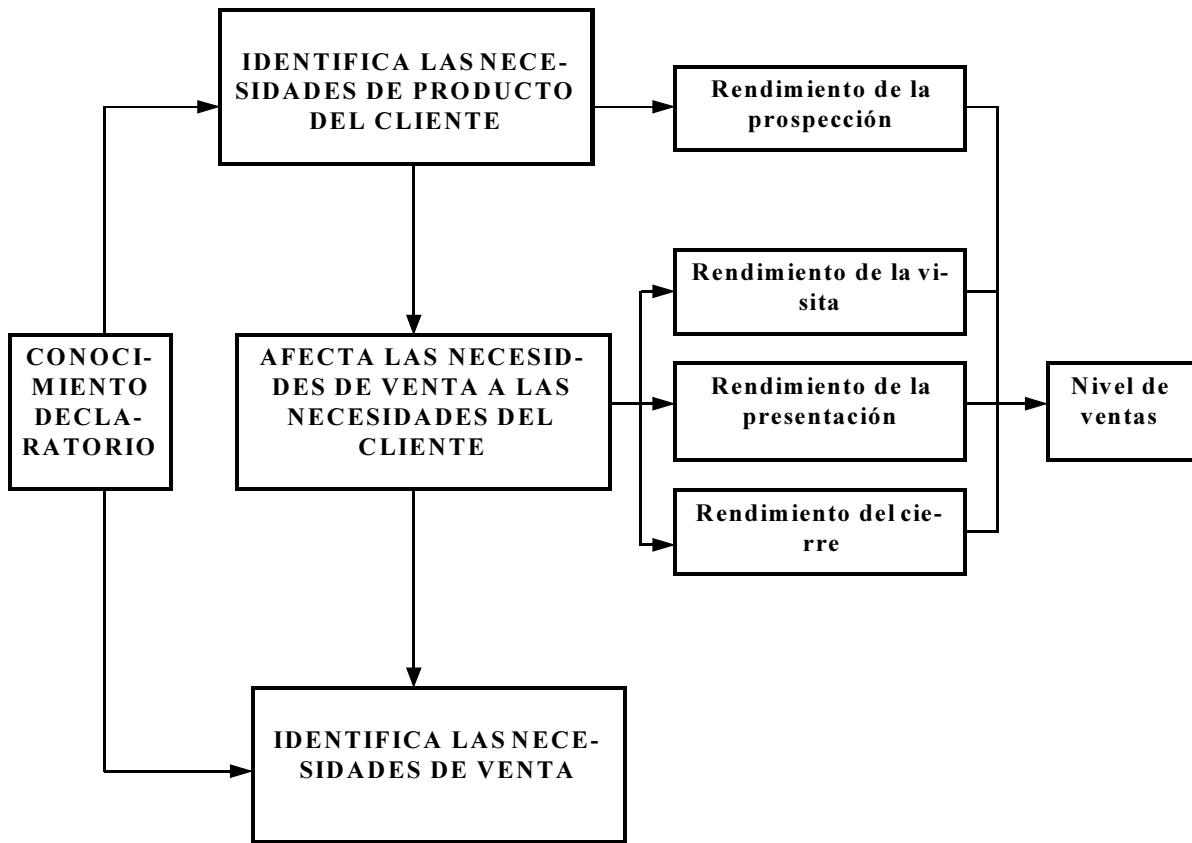


Fig. I.6. Proceso de venta, rendimiento y resultados. (Szymansky, 1988).

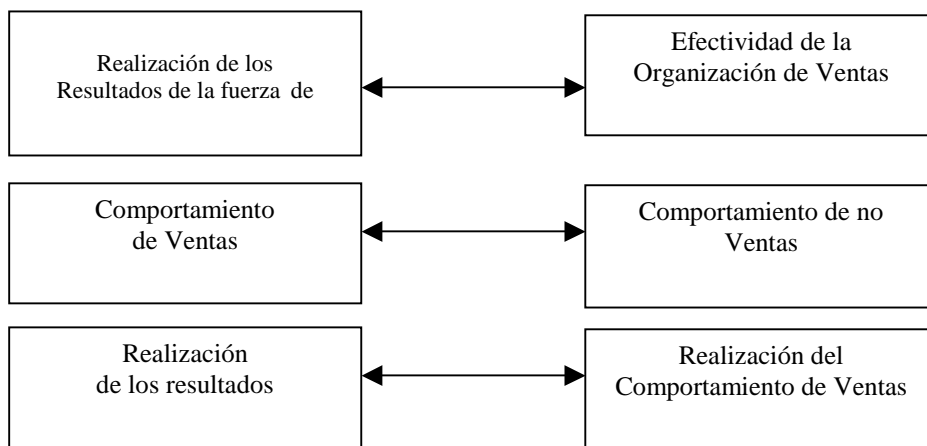


Fig.I-7. Diferenciación entre los constructos de ventas.



Toda la importancia de este desarrollo, se resume en la necesidad de diferenciar entre los constructos de realización de resultados de la fuerza de ventas y los de efectividad de la organización de ventas; entre los constructos del comportamiento de ventas y de no ventas; y entre la realización de los resultados y la realización del comportamiento de ventas, como se describe en la figura I.7.

La principal diferencia entre el enfoque de A&O con el de Cravens *et al.*, (1993) está en que el primero implica que los sistemas de control de la fuerza de ventas son independientes de las actividades concretas de los directivos de control de campo y de los programas de compensación diseñados, en tanto que el segundo planteamiento explicita dos dimensiones diferentes (control por directivos de campo y control por incentivos). Para ello, se realizó una encuesta entre directivos de ventas pertenecientes a distintos sectores de actividad, con las conclusiones siguientes: (1) se constata un papel muy limitado de los incentivos dentro de los sistemas de control de la fuerza de ventas, y (2), se incide en la necesidad de encontrar una combinación adecuada entre el control organizaciones- a través de directivos de campo- y el control por incentivos, con especial consideración a las variables del entorno. En resumen, la investigación respalda el marco conceptual propuesto por A&O, aunque se asume que la concepción de una fuerza de ventas controlada única y exclusivamente por una de las dos filosofías propuestas, es cuando menos, irreal e inapropiado (Calvo Silvosa, 1994).

### **6.5.-El modelo de Oliver y Anderson (1994).**

Los autores que revisamos, Oliver<sup>96</sup> y Anderson (1994), publican más tarde la comprobación empírica de sus proposiciones sobre cómo influyen los sistemas de control en la fuerza de ventas. Las proposiciones de A&O fueron ya contrastadas en una muestra de 144 gerentes de ventas por Cravens y sus colegas (1993), aunque éstos difieren de las consecuencias que en este nuevo estudio obtienen los autores que comentamos. Se insiste en defender la idea de que los controles de resultados y del comportamiento son polos opuestos y que los gerentes pueden elegir la posición de su estrategia en varios niveles dentro de estos dos extremos. El centro de todo su argumento es que los directores o gerentes de ventas deberían presentar una estructura coherente de mando (Williamson<sup>97</sup>, 1985) que señale a la fuerza de ventas cómo se espera de ella que rinda en sus trabajos.

A&O argumentan que los niveles de supervisión y dirección, así como los métodos de evaluación y compensación de la fuerza de ventas, deberían ser tratados como decisiones interrelacionadas que toma el sistema de control de la gerencia. También señalan que el *efecto neto* de los sistemas de control se percibe por los agentes al tiempo que es una crítica que influye en el conocimiento de las relaciones de trabajo, actitudes y conductas. Esta perspectiva, como ilustra la figura I-8, asume que los diversos elementos de las estrategias de control se combinan en una manera conjunta para influir en la fuerza de ventas.

<sup>96</sup> OLIVER, R. L., y ANDERSON, E. (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol 58 (Octubre), 53-67.

<sup>97</sup> WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

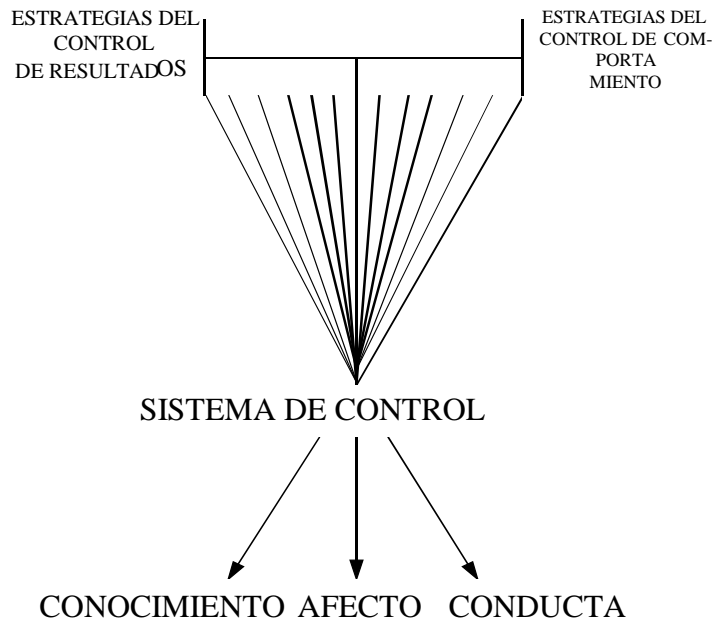


Fig. I.8. El funcionamiento del sistema de control percibido.

Anderson y Oliver (1994).

Aunque el control del comportamiento y de resultados contienen metas similares (p.e., que la fuerza de ventas contribuya al beneficio de la organización), reflejan muy diferentes filosofías sobre la gerencia. Por el contrario, el control del comportamiento, es, en cierto sentido, una aproximación paternalista, en la que los gerentes dictan aquello que creen como correcto para el logro de los objetivos de la firma.

A&O piensan que estos sistemas de control tienen numerosas consecuencias para los vendedores, las cuales se presentan como proposiciones en la Tabla I.6.

En este análisis empírico de 1994, obtuvieron la muestra en aproximadamente 2000 firmas de componentes electrónicos, y encuentran concordancia con sus proposiciones en la predicción de los efectos de la filosofía del control sobre los sentimientos y estados motivacionales, mientras que los efectos en las estrategias de ventas o en los resultados del desempeño, no obtienen el mismo resultado.

Tabla I.6. Control de Comportamiento versus de Rendimiento: Proposiciones.		Filosofía gerencial	
Dimensión		Rendimiento ↔ Comportamiento	
<i>Elementos del sistema de Control</i>		<i>Propiedades</i>	
Naturaleza de la supervisión		Más libre	Más cerrado
Naturaleza de la evaluación		Más objetiva	Más subjetiva
Plan de Compensación		Más alto % incentivo	Más alto % fijo
<i>Conocimientos/Capacidades</i>		<i>Consecuencias</i>	
Conocimientos Productos/Compañía		Menos	Más
Experiencia Ventas/Competencia		Menos	Más
<i>Sentimientos/Actitudes</i>			
Compromiso Organizacional		Menos	Más
Aceptación de Autoridad/Dirección		Menos	Más
Aceptac.Cooperac/Trabajo Equipo		Menos	Más
Aceptac. Revisión Desempeño		Menos	Más
Preferencia por el Riesgo		Búsqueda	Aversión
<i>Motivación</i>			
Naturaleza de la Motivación		Extríns. Más Alto	Intríns. Más alto
Dirección de la Motivación		Priorit. Automot.	Priorit. A Agencia.
<i>Estrategia de la Conducta</i>			
Planificación		Menos	Más
Actividad en llamadas		Más	Menos
Ratio de Tiempo de Venta/No Venta		Más Alto	Más Bajo
Técnica de Venta		Cerrada ("Más Agresiva")	Abierta ("Menos Agresiva")
<i>Desempeño</i>			
Rendimiento		Más Alto	Más Bajo
Entradas		Más Bajas	Más Altas
<i>Predicciones Adicionales</i>			
Satisfacción en el Trabajo		Menos	Más
Participación en Toma de Decisiones		Menos	Más
Pago como Mecanismo de Control		Más	Menos
<i>Cultura Organizacional:</i>			
De Innovación		Menos	Más
De Apoyo		Menos	Más
Burocrática		Menos	Más

\*Adaptado de Anderson y Oliver (1994)

En este trabajo, los autores ven los sistemas de control en un continuo, por lo que las proposiciones las expresan como hipótesis de un continuo.

Respecto de la muestra, se enviaron cartas a los gerentes de 350 asociaciones miembros de las empresas seleccionadas aleatoriamente. De ellos, mostraron interés por participar en el estudio 299 (85%), de los cuales 216 (72%) devolvieron las respuestas. De este modo de un máximo teórico de 648 que respondieron, se recibieron 356 estudios procedentes de 194 firmas.

Comentamos a continuación las medidas de las consecuencias hipotetizadas de una filosofía control resultados versus comportamiento.

*Conocimientos y capacidades.* El conocimiento del producto y de la empresa se mide en términos de necesidades de información (“Necesito saber..”) en una escala de 7 ítems sobre el factor “conocimiento técnico” La escala de 5 ítems sobre experiencia/competencia, mide el grado en que un empleado se compromete a altos índices de resultados.

*Afección /actitudes.* El compromiso organizacional medido es una escala de 7 ítems sobre el agrado-desagrado, que encuentra una fiabilidad estimada de 0,82 a 0,93. Las escalas de medida de aceptación de la autoridad/dirección y las revisiones de la performance fueron descritas especialmente para este estudio. Consisten en tres, cuatro, cinco y cuatro ítems respectivamente, midiendo la satisfacción con que los vendedores aceptan la autoridad y la dirección, la cooperación como parte de un grupo, y la aceptación de las revisiones del resultado. Por último, la medida de la aceptación del riesgo es una escala de Likert de 4 ítems.

*Motivación.* Se miden dos dimensiones de la motivación: la primera se basa en la naturaleza de la motivación interna-externa, y la segunda se basa en el objeto del esfuerzo motivacional. Las escalas de medida de la primera dimensión, la motivación intrínseca y extrínseca, se hicieron para este estudio, sin referencia de autor. Para la segunda, se les preguntó a los que responden el cuestionario, y sobre 100 puntos, en relación al esfuerzo en su trabajo, puesto a disposición de 1) los principales, 2) la agencia, 3) los clientes, y 4) ellos mismos.

*Estrategia del comportamiento.* Se miden varias dimensiones de la estrategia de ventas del comportamiento: planificación, prospección de llamadas y ventas, ambas en porcentaje de horas trabajadas, y una técnica de ventas “abierta”, “agradable”, “cerrada” o “dura”.

Las citadas dimensiones son medidas como sigue: la planificación con escala de 4 ítems. La prospección y porcentajes sobre las ventas se obtienen mediante un autoinforme. La técnica de ventas se mide usando la escala “dura” de la motivación; la motivación para el trabajo, con la escala “agradable”.

*Performance.* Los resultados se miden de dos formas, una, preguntando al vendedor sobre el ratio de su resultado en comparación con otro vendedor de su agencia, y la otra según un ranking porcentual de ventas anuales.

*Otras consecuencias del control del comportamiento versus resultados.* La satisfacción en el trabajo se midió con 13 ítems. La toma de decisiones participativa, con una escala de 4 ítems, midiendo el grado para el que el gerente considera los inputs del agente en decisiones que le afecta.

Otra medida de la cultura organizacional, es el índice de Wallach (1983), que mide al agente como *burocrático*, *innovador*, *condescendiente*.

Para los **resultados**, los autores presentan una tabla de correlaciones entre los índices de comportamiento y las variables hipotetizadas, que responde a la orientación hacia el comportamiento-resultados. Además la tabla muestra que las correlaciones están en la dirección de las hipótesis y son estadísticamente significativas para la mayoría de las predicciones comprometidas sobre las consecuencias (afectividad y motivación). Además, los sistemas de control percibidos por los vendedores están también relacionados en las direcciones esperadas para las dimensiones de innovaciones y

condescendencia de la cultura organizacional, satisfacción, y toma de decisiones participativas. Contrariamente a lo esperado, los sistemas de control percibidos no aparecen, para la mayor parte, afectando a la estrategia del comportamiento de los vendedores.

En términos de magnitudes, los mayores efectos muestran que las filosofías del control-comportamiento están relacionadas para el compromiso, la aceptación de autoridad, trabajo en equipo y supervisión, carencia de motivación extrínseca, gran interés en servir a la agencia, toma de decisiones participativa, menor utilización del sueldo como mecanismo de control, y una cultura organizacional innovadora y condescendiente.

Resultados más débiles que los correspondientes a la dirección hipotetizada, se encontraron para la competencia en las ventas, satisfacción en el trabajo, propensión al riesgo, “agradable” trabajo de ventas, alto control, plan de las presentaciones, y autocrítica de los resultados.

### 6.5.1.- Comparación con el trabajo de Cravens *et al.* (1993).

Los detalles filosóficos y metodológicos del estudio de A&O (1994), se comparan ahora

Tabla I.7  
Comparación del presente estudio de A&O (1994)  
con el de Cravens *et al.* (1993)

Detalle Filosófico- Metodológico	Presente Estudio	Cravens y Colegas
Dimensioanalidad del sistema de control	Unidimensional	Dos dimensiones ortogonales
Factores de control fundamentales	Seis	Dos
Unidad de análisis	Vendedor	Fuerza de ventas
Informante	Vendedor	Ejecutivo de "alto nivel"
Informe	Descriptivo	Normativo
Muestra de empresas	Una industria	Varias industrias

Adaptado de Anderson y Oliver (1994)

con los realizados por Cravens *et al* (1993) ( Tabla I.7.)

Con la excepción de un marco de trabajo común que conduce a la generación de las hipótesis, las diferencias entre los dos estudios son dignas de tenerse en cuenta y proporcionarán diferencias sustanciales en los tests de ambos trabajos.

## 6.6.- Vlasis Stathakopoulos<sup>98</sup> (1996).

Este autor, ahora sin la colaboración de sus colegas, en primer lugar, sintetiza tres aproximaciones teóricas a los sistemas de control de la fuerza de ventas, y luego examina los efectos de los mecanismos de control en clave de variables consecuenciales. Más específicamente, desarrolla un modelo comprensivo del control de la fuerza de ventas, integrando constructos de tres teorías alternativas: teoría de la organización, teoría de la agencia, y análisis de los costes de transacción. Los constructos son: 1) cumplimiento u observabilidad del resultado desde la teoría de la organización. 2) observabilidad del comportamiento desde la teoría de la agencia, 3) activos específicos de transacción (TSA) desde el análisis de los costes de transacción, y 4) programabilidad de la tarea o incertidumbre en el entorno/tarea, un constructo clave de las tres teorías. Además, el estudio examina los efectos de los controles sobre ciertas variables consecuenciales: las relaciones cliente-vendedor y la motivación y compromiso organizacional de los vendedores.

Los autores consideran cinco casos distintos de control, obtenidos de diferentes industrias, pero todos ellos ejemplifican los tres sistemas de control más comúnmente usados por ejecutivos de ventas para supervisar, dirigir y evaluar a su personal de ventas con el objetivo de dirigir sus actividades hacia los objetivos más funcionales de la organización.

En el primer caso (sea una granja y su división de producción y venta de huevos), el personal de ventas es controlado por el volumen de ventas, número de clientes nuevos, número de clientes perdidos, y siguiendo la hoja de ruta.

En el segundo caso (la misma granja pero en su división de distribución de equipos para mataderos, otras granjas, etc.), los vendedores son controlados de forma diferente. La división correspondiente los controla basándose en informes diarios de las tareas realizadas, tales como clientes contactados, presentaciones realizadas, proceso de presentación que se ha seguido, información presentada, desarrollo de propuestas discutidas, reuniones mantenidas con clientes potenciales y sesiones de formación llevadas a cabo.

Sea el tercer caso una gran compañía de seguros. Su división de vida, controla a los vendedores, basándose en el número de contratos en cartera, número de nuevos contratos (ventas nuevas) y prima media por contrato.

Una pequeña compañía consultora dirigida de forma privada, será nuestro cuarto caso, la cual no tiene ni un sistema de control convencional, ni un proceso de control institucionalizado. En vez de eso, tiene un mecanismo de autocontrol que guía a sus empleados para que lleven a cabo las acciones correctas respecto al desarrollo, venta, distribución y entrega de un seminario de formación.

Finalmente, en una gran multinacional de productos farmacéuticos, la alta dirección ha iniciado un incremento en el número de directores de ventas regionales para controlar mejor las actividades (ej: visitas planificadas, actualización de la información de

---

<sup>98</sup> STATHACOPOULOS, V., (1996), "Control de la Fuerza de Ventas : Una Síntesis de Tres Teorías", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, 2 (primavera), 1-12.

productos distribuyendo prospectos de productos) de sus representantes que visitan a los profesionales para promocionar los productos de la compañía.

Aunque los ejemplos anteriores muestran cómo las compañías pueden beneficiarse de diferentes mecanismos de control de la fuerza de ventas, ilustran sobre las diferentes formas de controlar al personal de ventas, que pueden ser efectivas y con éxito. Específicamente, estos ejemplos han identificado tres tipos de sistemas de control muy diferentes: sistemas basados en el *resultado*, que enfatizan el resultado final del proceso de ventas (p.e.: volumen de ventas, número de nuevas cuentas abiertas); sistemas basados en el *comportamiento*, que enfatizan el control del comportamiento y las actividades individuales durante el proceso de ventas (p.e. número de contactos de ventas realizadas, número de informes que han entrado); y sistemas basados *en lo social* que enfatizan valores internos de la organización, (creencias compartidas y compromisos,) y la influencia social de los compañeros.

Asimismo, la discusión anterior indica las principales diferencias que existen en la orientación filosófica de los tres sistemas de control. De este modo, el autor se pregunta sobre las circunstancias bajo las cuales es apropiado o conveniente cada uno de ellos. Una aproximación, y actualmente la que prevalece en la literatura para responder esta cuestión es tomar la posición de que las principales aproximaciones teóricas relevantes del problema del control de la fuerza de ventas (p.e. teoría de la organización, teoría de la agencia y análisis de los costes de transacción) suministran suficientes guías (Anderson y Oliver 1987). Tal punto de vista, sin embargo, es mucho más cuestionable porque cada teoría, no solamente se basa en principios diferentes, sino también en diferentes conjuntos de variables/constructos, lo cual significa esencialmente que las teorías compiten unas con otras.

Por tanto, si fuéramos a intentar captar y entender el problema del control de la fuerza de ventas hasta el fondo, necesitaríamos desafiar el actual estado de pensamiento descriptivo diciendo que el marco de trabajo conceptual mencionado previamente, puede sugerir el mecanismo apropiado del control de ventas. Específicamente, todo se centra en una cuestión clave: Las teorías individuales no necesariamente compiten entre sí, sino que pueden complementarse unas con otras.

Así, el primer objetivo del estudio que ahora abordamos es el de desarrollar un modelo comprensivo del control de la fuerza de ventas ampliando el trabajo de Anderson y Oliver (1987). Los constructos claves están integrados de las tres teorías alternativas (de la organización, de la agencia y del análisis de los costes de transacción). El segundo objetivo de este estudio es examinar los efectos de los sistemas de control en las variables clave consecuenciales.

Este estudio se organiza como sigue: En primer lugar se revisan las aproximaciones de las tres alternativas teóricas y sus relaciones con el control de la fuerza de ventas. En segundo lugar se sintetizan estas tres aproximaciones integrando los cuatro constructos/determinantes clave de cada una de las tres teorías. Por último, se examinan los efectos de los sistemas de control sobre las variables consecuenciales claves.

## MODELIZACIÓN DE TRES TEORÍAS ALTERNATIVAS DEL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

### 7.- La teoría de la organización, y el control.

La premisa básica de la teoría de la organización vincula o enlaza las características de la tarea y los sistemas de control (Eisenhardt<sup>99</sup> 1985; Ouchi<sup>100</sup> 1979). De acuerdo con este modelo normativo, (figura I.9) los niveles de dos factores ambientales llamados *tarea programada* y *resultado observado*, deben ser valorados para determinar el adecuado sistema de control.

		Tarea programada	
		Alta	Baja
Resultado Obtenido	Alto	(1) Comportamiento o control del resultado	(3) Control del resultado
	Bajo	(2) Control del comporta- miento	(4) Control del clan

Fig. I.9. Tipos de Control y Condiciones Antecedentes  
(Adaptado de Ouchi (1979) y Eisenhardt (1985)).

<sup>99</sup> EISENHARDT, K. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31 (febrero), 134-49.

<sup>100</sup> OUCHI, W. Z. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25 (septiembre), 833-47.



La tarea programada o conocimiento del proceso es el grado para el cual los directores de ventas pueden especificar claramente las actividades de venta o de no venta que un vendedor debe llevar a cabo para conseguir el resultado deseado (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Si la tarea programada es conocida, serán debidamente entendidas las conductas necesarias para su consecución con éxito. En este caso, los directores de ventas pueden emplear controles del comportamiento (celdas 1 y 2). Si la tarea programada es alta pero el resultado obtenido es bajo, el control del comportamiento es la única elección factible, tal como se ve en la celda (2). Eisenhardt (1985) unió la programabilidad de la tarea con el conocimiento del proceso de transformación, el proceso donde las conductas de los empleados generan los resultados del sistema. Si el conocimiento de este proceso es alto, la conducta adecuada puede ser definida explícitamente, y las actividades de venta y no-venta, pueden ser estandarizadas a priori. Cuando disminuye dicho conocimiento, el control del comportamiento empieza a ser difícil de usar porque la conducta efectiva no puede ser claramente especificada, y no hay bases para controlar la adecuación de la conducta de los vendedores en relación a sus intenciones (Ouchi,<sup>101</sup>1977). Por ejemplo: Los vendedores pueden tener desarrollados guiones claros para la venta (Leigh<sup>102</sup> y McGraw, 1989); (Weitz<sup>103</sup>, Suhan y Suhan, 1986) y pueden ser capaces de transmitir estos guiones de acción a nuevos vendedores. Por el contrario, un director de ventas puede conocer el promedio de llamadas o visitas de un vendedor pero puede que no conozca si la estrategia óptima es mantener ese mismo promedio, hacer más llamadas a más clientes o a menos, o incluso hacer menos llamadas (Anderson y Oliver, 1987).

La observabilidad del resultado es la situación en la que los resultados pueden ser medidos responsable y válidamente. Si están disponibles los resultados adecuados y evaluados, los controles de resultados son los apropiados (celdas 1 y 3). Por ejemplo, si un vendedor es evaluado en términos de número de unidades de producto vendidos respecto de una cuota de ventas determinada, es adecuado un mecanismo de control de resultados. Esta forma de control proporciona a los vendedores discreción sobre los medios que utilizan para alcanzar los resultados deseados. Si la observabilidad del resultado es alta pero la programabilidad de la tarea (conocimiento del proceso) es baja, los controles de resultados son los únicos elegidos, como se ve en la celda 3.

Finalmente, para situaciones en las cuales la programabilidad de las tareas y la observabilidad de resultados son bajas (celda 4), la teoría de la organización sugiere un tercer tipo de sistema de control, *el clan* (Ouchi, 1979). En este caso, el control es realizado a través de la socialización, con un énfasis especial en establecer una calurosa y humana atmósfera de trabajo, de promoción interna, empleo a largo plazo, buena compensación, y soporte y estímulo de cada vendedor individual. (Dubinsky<sup>104</sup> *et al.*

---

<sup>101</sup> OUCHI, W. Z. (1977), "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, 22 (marzo), 95-112.

<sup>102</sup> LEIGH, T., y MCGRAW, P. F. (1989), "Mapping The Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation", *Journal of Marketing*, 53 (enero), 16-34.

<sup>103</sup> WEITZ, B., A., SUJAN, H., y SUJAN, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50 (octubre), 174-91.

<sup>104</sup> DUBINSKY, A. J., *et al.* (1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, 50 (octubre), 192-207.

1986; Ouchi<sup>105</sup>, 1981). Por ejemplo, los vendedores pueden establecer normas para los gastos, tope del volumen de ventas, o archivo informal de datos para el trabajo.

### 7.1.- Una síntesis de las tres teorías.

El autor continúa aclarando que para predecir la efectividad de las diferentes formas del control de los vendedores y desarrollar los argumentos teóricos, *el modelo de Ouchi es modificado al insertar la observabilidad del comportamiento y los activos específicos de transacción (TSA)*. La figura I.10 presenta la matriz modificada, en la que los factores antecedente/contingente del tipo de control son la *observabilidad de resultados* (un constructo clave de la teoría de la organización), la *observabilidad del comportamiento* (un constructo clave de la teoría de la agencia), *TSA* (un constructo clave del análisis de los costos de transacción), y *la programabilidad de la tarea* o la *incertidumbre entorno/tarea* (un constructo clave de las tres teorías). Estos cuatro factores antecedentes aparecen en cada celda de la fig. I.10. Son generalmente continuos, pero se presenta un modelo dicotómico por razones de parquedad y facilidad de exposición. Basándose en la citada figura, se avanza la siguiente proposición "global".

*P1: La selección del sistema de control apropiado depende de los niveles combinados de los cuatro factores de contingencia, observabilidad del resultado, observabilidad del comportamiento, TSA, y programabilidad de la tarea.*

Así, existe una completa necesidad de comprender cada uno de estos cuatro factores de contingencias al aplicarlos a la fuerza de ventas. Primero, con objeto de valorar la *observabilidad de los resultados*, es esencial que los gerentes de ventas sean capaces no sólo de exponer claramente las metas, sino también de medir los resultados deseados con cierta precisión. Si la observabilidad de los resultados (capacidad para medirlos completamente y con exactitud) es alta, quiere decir básicamente que la habilidad para supervisar (ej.: estado y medida) los distintos indicadores de resultados, es alta. Entonces, uno necesita simplemente especificar los indicadores apropiados. Ejemplos de indicadores que uno puede medir son el volumen de ventas en unidades monetarias, volumen de ventas previsto para el año, volumen de ventas por producto o línea de producto o clientes, volumen de ventas para el mercado potencial, número de cuentas nuevas, número de cuentas perdidas, beneficio neto en unidades monetarias, ROI, margen bruto, ratio de llamadas y porción de cuota de mercado, entre otros. Sin embargo, en muchos casos, los precedentes indicadores, no pueden ser establecidos claramente ni medidos con precisión. Por ejemplo, en muchos casos, los datos de las ventas se pierden o no son bastante exactos, tanto a nivel de vendedores como en el caso de equipos de ventas, donde el impacto del vendedor individual no puede determinarse fácilmente (Anderson, 1985).

---

<sup>105</sup> OUCHI, W. Z. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Treading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Fig. I.10. Tipos de Control y Condiciones Antecedentes: Un Modelo Modificado.

PROGRAMABILIDAD DE LA TAREA

CIERTO/ALTA INCIERTO/BAJA

<b>ALTA OB-SERVABI-LIDAD DEL RESUL-TADO</b>	<b>ALTA OB-SERVA-BILIDAD DE LA CON-DUCTA</b>	<b>ALTA TSA</b> (Activos Específicos de Transacción)	(1) Conducta	(9) Conducta
		<b>BAJA TSA</b>	(2) Conducta o Resultado	(10) Conducta
	<b>BAJA OB-SERVABI-LIDAD DE LA CONDUCTA</b>	<b>ALTA TSA</b>	(3)* Conducta	(11)* Conducta
		<b>BAJA TSA</b>	(4) Resultado	(12) Resultado
<b>BAJA OB-SERVABI-LIDAD DEL RESUL-TADO</b>	<b>ALTA OB-SERVA-BILIDAD DE LA CON-DUCTA</b>	<b>ALTA TSA</b>	(5) Conducta	(13) Conducta
		<b>BAJA TSA</b>	(6) Conducta	(14) Conducta
	<b>BAJA OB-SERVABI-LIDAD DE LA CONDUCTA</b>	<b>ALTA TSA</b>	(7)* Conducta o Clan	(15)* Conducta o Clan
		<b>BAJA TSA</b>	(8) Clan	(16) Clan

Modelo de Ouchi, modificado. Las celdas 3, 7, 11 y 15 indican la necesidad para la compañía de investigar en sistemas de Información y recoger la información precisa con objeto de controlar la realización de su fuerza de ventas.

Además, midiendo la contribución al resultado del vendedor individual, puede ser problemático cuando el vendedor encuentra complejas situaciones de ventas que se caracterizan por horizontes a largo plazo y retraso de tiempo considerable entre el esfuerzo y el resultado, como es el caso en muchas industrias (Adkins<sup>106</sup>, 1979). Segundo, la *observabilidad del comportamiento* o conducta, se refiere a que los comportamientos están definidos explícitamente y son fácilmente medibles. Así, en caso de que la observabilidad del comportamiento sea alta, uno necesita ser capaz de “especificar” los indicadores deseados de comportamiento de la máxima efectividad tan bien como para dejar terminada la supervisión. Tales indicadores deben incluir llamadas por periodo, número de informes a devolver, número de clientes con quejas, demostraciones dirigidas, número realizado de llamadas de servicio, y sesiones de entrenamiento dirigidas, entre otros. Sin embargo, tales comportamientos pueden ser difíciles de valorar en el caso de demandas interrelacionadas de múltiples productos (p.e., sinergia o competición dentro de la línea de productos). Tercero, el TSA (activo específico de transacción) se refiere a la destreza que se requiere para realizar la función de ventas y es desarrollada por el vendedor individual. Estas tareas surgen de la relación entre la firma y el vendedor. Para examinar totalmente los efectos de TSA, necesita uno entender y examinar simultáneamente el impacto de los diversos activos específicos (p.e., indicadores) relevantes establecidos para determinadas ventas. El autor nos lleva a considerar tres tipos de ventajas específicas: activos específicos en los productos, en lo humano y en el proceso de la compañía.

En términos de *especificidad de los productos*, los sofisticados, los tecnológicamente complejos, los orientados al cliente, y los que satisfacen a sus propietarios, se requiere que a largo plazo sean conocidos por los vendedores. Una vez que los vendedores llegan a poseer el conocimiento necesario del producto y sus aplicaciones, entonces será difícil para la firma reemplazarlos fácilmente. Los *activos específicos humanos* se refieren al conocimiento especializado y a las destrezas requeridas para realizar la función de ventas. La idiosincracia asociada a unos procedimientos y procesos de venta del producto puede requerir de la firma que ejercite a sus vendedores en muchos aspectos de la función de ventas (p.e., la necesidad de reconocimiento, técnicas de cierre, manejo de objeciones). Igualmente, la idiosincracia de los clientes, puede llevar a inversiones en entrenamientos para el aprendizaje requerido en ciertas situaciones de la venta. Por ejemplo, para vender con efectividad complejos negocios industriales, las empresas pueden necesitar proveerse de vendedores con conocimientos especializados en los mercados de oferta. Finalmente, en términos de *activos de proceso de las compañías*, una empresa puede tener un único proceso asociado a sus funciones (p.e., contabilidad, barcos, billetes, reclamaciones) que requiere tiempo para ser dominado por el vendedor. Las circunstancias especiales de una compañía y la existencia de cierta infraestructura, pueden requerir que el vendedor invierta un tiempo considerable en aprender estos procesos antes de ser capaz de realizar eficazmente la función de ventas.

Finalmente, *la programabilidad de la tarea* es la susceptibilidad que posee una tarea para definir los comportamientos precisos para realizarla. Para que la programabilidad de la tarea sea alta, es necesario conocer qué reglas, procedimientos y actividades (p.e., niveles requeridos de llamadas, altas ventas, etc.) deben realizarse para producir el resultado deseado. Si todos los procesos cumplen lo prescrito como “pasos de transformación”, entonces sabremos con certeza los resultados apropiados de ventas

---

<sup>106</sup> ADKINS, R. T. (1979), "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance", *Industrial Marketing Management*, 8 (junio), 207-12.

generadas. Sin embargo, es posible que un gerente de ventas no sepa qué comportamiento ha de practicar para lograr los resultados deseados, como es el caso de firmas que proporcionan servicios de productos intangibles. Tales firmas pueden ser capaces de especificar los pasos exactos que proporcionarán resultados satisfactorios.

En suma, lo que distingue a cada compañía de las demás en la selección del particular sistema de control es en la diferencia que existe entre los niveles de los cuatro constructos. Por lo tanto, si fuera utilizado el sistema de control apropiado, habría que medir si la situación es la misma con alta o baja observabilidad de resultados, de comportamiento, TSA, y programabilidad de la tarea. Al mismo tiempo, el análisis precedente proporciona unas claras sugerencias y guías sobre cómo se pueden operar con estos constructos.

**7.2.- Efectos consecuenciales.**

En la discusión precedente, el autor han descrito, comparado e integrado, aspectos de las teorías de la organización, de la agencia y TCA (análisis de los costes de transacción), que son relevantes para los sistemas de control de la fuerza de ventas. Sobre la base de esta integración, se procede a examinar el efecto de los sistemas de control en las



ig. I.11.Un Modelo de Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas.

relaciones *vendedor-cliente (satisfacción/insatisfacción)*, en la *motivación de los vendedores* y en el *compromiso organizacional*.

Una buena forma de empezar a examinar los efectos potenciales de los sistemas de control en los criterios variables, puede ser con la siguiente pregunta: ¿Son las medidas de los resultados alcanzados las más apropiadas de los sistemas de control?. Proponemos que la contestación a esta pregunta se centra en una clave elemental: el concepto de correspondencia o relación entre los tipos de control y los cuatro sistemas críticos de control determinantes de la observabilidad de resultados, del comportamiento, TSA, y programabilidad de la tarea.

Esto se muestra en la figura I.11, una vez que se ha visto, en agudo contraste con los argumentos de Anderson y Oliver (1987), que la conexión entre los sistemas de control y las tres variables consecuenciales se propone como principio moderador de los cuatro constructos clave.

El efecto propuesto de moderación, se basa en tres desarrollos importantes. Primero, Churchill, Ford, y Walker (1993) recomiendan que las estructuras de control de la fuerza de ventas sean iguales al contexto en el que está enclavado. Segundo, Cravens *et al.* (1993), en su estudio empírico de las conceptualizaciones de Anderson y Oliver encuentran un soporte parcial para ciertas claves relacionadas con las hipótesis. Una aclaración potencial a sus conclusiones puede ser que los efectos de moderación de las variables contextuales dentro de las cuales operan los sistemas de control, fortalecen la conexión entre los sistemas de control y sus efectos consecuenciales. Finalmente, en la amplia literatura organizacional, la búsqueda de las consecuencias de los controles ha fallado consistentemente. No obstante, casi todas las búsquedas han indicado que los efectos de los controles son consistentes sobre el contexto en el cual son utilizados (ver Mills<sup>107</sup>, 1985; Otley<sup>108</sup>, 1980; Ouchi, 1980). Por lo tanto, la siguiente discusión tiene una clara contingencia u orientación "de correspondencia" o "ajuste". Esta correspondencia es tratada como la clave determinante de las variables moderadoras de los efectos de los controles en las variables consecuenciales.

Combinando los *cuatro determinantes críticos* y los *tres tipos de control*, llevan a un infinito número de *proposiciones ajustadas o correspondientes*. El enfoque, sin embargo, está en P1, en la cual se nota una relación o correspondencia entre las cuatro claves determinantes y los sistemas de control. Estas cuatro variables determinantes son también postuladas para tener un papel de moderación en la determinación de los efectos de los sistemas de control en las variables consecuenciales.

Por ejemplo, la figura I.10, indica que para la celda 1, mientras que son altas la programabilidad de la tarea, la observabilidad del resultado, y TSA, el control basado en el comportamiento es adecuado para ser utilizado. Un ajuste o correspondencia ocurre cuando se usa el control de comportamiento bajo estas condiciones. Sin embargo, si los gerentes de ventas insisten en el control de resultados bajo estas condiciones, debería esperarse un decrecimiento en la motivación de los vendedores. Parecida lógica puede utilizarse para construir proposiciones de ajuste para las restantes celdas de la figura I.10.

---

<sup>107</sup> MILLS, P. (1985), "The Control Mechanism of Employees at the Encounter of Service Organizations", in *The Service Encounter*, John A. Czepiel *et al.*, Lexington, MA: Lexington Books.

<sup>108</sup> OTLEY, D. (1980), "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-28.

Consideremos ahora las variables consecuenciales específicas. Los sistemas de control, tienen generalmente un efecto en las *relaciones cliente-vendedor* y en la *motivación de los vendedores*, así como en el *compromiso organizacional*. Las relaciones vendedor-cliente son la base para el establecimiento de relaciones a largo plazo entre la compañía y esos mismos clientes, resultando de ellas la repetición de nuevos negocios. La motivación de los vendedores y el compromiso organizacional se piensa que puedan tener un efecto directo en los niveles de realización de los vendedores.

Primero, en cuanto a las relaciones cliente-vendedor (Saxe<sup>109</sup> y Weitz, 1982) los sistemas de control basados en el *comportamiento* centrados en el establecimiento de relaciones a largo plazo asegura que el vendedor proporcionará a sus clientes el servicio que necesitan. El resultado esperado es una relación “abierta” entre el vendedor y sus clientes que es beneficiosa para ambas partes. Igualmente, un sistema de control de *clan* es de esperar que se asocie con la mejora de relaciones cliente-vendedor porque los vendedores son probablemente los reconocedores de esta mejora, y aprecian la importancia de tales relaciones para ellos mismos y para su organización. Sin embargo, por el procedimiento racional de la contingencia, estas relaciones son de prever que sean más fuertes cuando el tipo de control ajuste las condiciones determinantes de forma colectiva.

Segundo, Anderson y Oliver (1987) y Weitz, Sujan y Sujan (1986) postularon que los sistemas de control del comportamiento están asociados con niveles más altos de “motivación intrínseca” del vendedor que los sistemas de control de resultados. La motivación intrínseca refleja la orientación de los vendedores hacia recompensas intrínsecas (p.e., centrado en el contenido del trabajo y la tarea de venta). El control de resultados no proporciona información al vendedor sobre cómo y por qué los resultados son alcanzados o no. Como resultado, los vendedores no son capaces de identificar las tareas en las cuales necesitan mejorar con objeto de alcanzar los resultados deseados. Por el contrario, el control del comportamiento ayuda a los vendedores a entender por qué tuvieron éxito en un caso (cuando hicieron una venta) o por qué se equivocaron (cuando no la hicieron). Por lo tanto, el control del comportamiento capacita al vendedor a aprender mejores formas de hacer las cosas y refuerza las conductas apropiadas desde que le ayuda a ganar formas de conocimiento e identifica las asociaciones entre su conducta y la realización efectiva en una situación dada. Por otro lado, el control de resultados, promueve la “motivación extrínseca”. La motivación extrínseca refleja la orientación del vendedor hacia la recompensa extrínseca. (P.e., dinero, reconocimiento y promoción). De hecho, el vendedor se concentra en los resultados de sus esfuerzos usando los métodos “apropiados” de venta. Finalmente, en un sistema de control de *clan*, con la orientación del empleo a largo plazo, con remuneración generosa, apoyo y estímulo al vendedor, se espera que crezcan las motivaciones intrínseca y extrínseca. A pesar de todo, sobre la base de los argumentos de contingencia, es de esperar que estas relaciones sean más fuertes cuando el sistema de control es el apropiado para las cuatro condiciones determinantes de modo colectivo.

Finalmente, Anderson y Oliver (1987) sostienen que el control del comportamiento lleva a la fuerza de ventas a un *compromiso organizacional* más alto que el control de resultados. La razón es que la orientación a largo plazo del control del comportamiento, asegura al vendedor que la realización de las conductas prescritas será recompensada aún en el caso de que estas conductas no lleven a los resultados deseados. Un sistema de

<sup>109</sup> SAXE, R. y WEITZ, B. A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 345-51.

control basado en el comportamiento, está libre de riesgo para el vendedor; asumiéndolo la compañía. Como resultado, el vendedor debería desear asociarse con tal organización. Cravens *et al.* (1993) proporciona un soporte empírico para este argumento. En definitiva, en la teoría de la organización, Kantor<sup>110</sup> (1968) y Welsch<sup>111</sup> y LaVan (1981) sostienen que los individuos que demuestran altos niveles de profesionalismo (p.e., control de clan) manteniendo los estándares individuales y colectivos, tienden a ser más comprometidos hacia la organización que los que no. De nuevo, en base al ajuste lógico, este efecto directo y positivo del control del comportamiento y del clan en el compromiso organizacional, se postula que sea mayor cuando el sistema de control se corresponde o ajusta con las cuatro condiciones determinantes de forma colectiva.

La discusión precedente lleva al autor a la siguiente proposición de “ajuste” o correspondencia:

*P2: Cuando un sistema de control hace corresponder las condiciones de programabilidad de la tarea, observabilidad del resultado y de conducta, así como TSA colectivamente, las relaciones siguientes serán más fuertes de lo que serían en la situación contraria: (a) las relaciones cliente-vendedor, (b) la motivación de los vendedores, y (c) el compromiso organizacional de los vendedores.*

### 7.3.- Conclusión

Se ha desarrollado un modelo integrado de sistemas de control de la fuerza de ventas. Tres teorías alternativas (teoría de la organización, teoría de la agencia y teoría de los costes de transacción (TCA), contribuyen al diseño de sistemas óptimos de control. En las tres, los controles de resultados, del comportamiento y del clan son vistos como mecanismos de control alternativos para supervisar la fuerza de ventas. Los proponentes de cada una de estas teorías han identificado las condiciones bajo las cuales es apropiado un sistema específico de control.

Las tres teorías tienen similitudes y diferencias en términos de las condiciones que ellos identifican como determinantes para la elección del control de resultado, comportamiento o del clan. Por tanto, se ha desarrollado un modelo integrado del control de la fuerza de ventas en el que la observabilidad del resultado (un constructo clave desde la teoría de la organización), la observabilidad del comportamiento, (ídem desde la teoría de la agencia), TSA o activos específicos de transacción (ídem desde la teoría TCA o de los costes de transacción) y la programabilidad de la tarea (ídem en las tres teorías), determinan juntas el diseño del control de la fuerza de ventas. Por combinación de estos cuatro constructos, el modelo propuesto identifica las condiciones que hacen apropiado el uso del control de resultados, comportamiento o clan.

Esta organización integrada, desde la perspectiva de la agencia y TCA, proporciona una visión más comprensiva del control que la que proporcionaron trabajos anteriores. Por ejemplo, en la celda 1, la teoría de la organización debería apoyar un sistema de control

<sup>110</sup> KANTOR, R. M. (1968), "Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 499-517.

<sup>111</sup> ELSCH, H. P., y LAVAN, H. (1981), "Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate," *Human Relations*, 34, 1079-89.



basado en resultados. Sin embargo, incorporando la teoría TCA muestra que debería ser preferible el control basado en el comportamiento, porque están presentes los TSA y la organización necesita eliminar conductas oportunistas de los vendedores mientras prestan sus servicios. De modo similar, en la celda 11, la teoría de la organización debería apoyar un sistema de control basado en resultados, mientras que incorporando la teoría de la agencia se muestra la aplicación del control del comportamiento a través de los sistemas de información.

En suma, los cuatro constructos clave tienen un importante papel a la hora de formar los efectos de los sistemas de control en las relaciones cliente-vendedor, en la motivación de los vendedores y en el compromiso organizacional.

## 8. El control en el canal de comercialización.

Una vez hemos tratado ampliamente los modelos tradicionales de los distintos tipos y nociones sobre el control, haremos una incursión sobre el control en los canales de comercialización o distribución, puesto que, en los últimos tiempos ha existido mucho interés en el estudio de esta línea de investigación.

Este canal, por definición, comprende la red más numerosa e importante que tiene la sociedad, ya que la componen todo tipo de empresas, pero todas con un objetivo común, que es la eficiencia del canal como unidad competitiva<sup>112</sup>.

Para ello, se hace necesario que los responsables de las empresas fabricantes y distribuidores, consigan el dominio del canal, introduciendo mecanismos de control que les permita la consecución de sus objetivos de eficiencia.

Estudiosos de estos canales como Stern y Reve (1980), aseguran que “los canales de distribución no son solamente sistemas económicos, sino también sistemas sociales” y “superorganizaciones formadas por organizaciones independientes dedicadas a la tarea de producir productos y servicios accesibles a los consumidores finales” (Stern y El-Ansary, 1992). Asimismo, Martín<sup>113</sup> Armario (1993) amplía el concepto, asegurando que “el canal de distribución debe ser considerado como un sistema social orientado hacia el objetivo de la satisfacción de los usuarios o consumidores finales. Los miembros del canal, productores e intermediarios, forman parte de ese sistema social, y cada uno de ellos debe desarrollar un rol determinado.

Por otra parte, *el control en el canal de comercialización* es definido por Bucklin (1973)<sup>114</sup>, como “el grado de conformidad del distribuidor con los mandatos del fabricante”, por lo que presupone que el fabricante es el líder del canal, mientras que Skinner y Guiltinan (1985)<sup>115</sup> lo definen como “el grado en que un miembro del canal influye en las decisiones estratégicas y operativas de otro miembro del canal”.

<sup>112</sup> MOLLA D., A., y SANCHEZ PEREZ, M. (1995), “El Control en el canal de Comercialización”, ESIC MARKET, (abril-junio).

<sup>113</sup> MARTÍN ARMARIO, E. (1993), “Marketing”, Ariel Economía. Barcelona.

<sup>114</sup> BUCKLIN, L.P. (1973): “A Theory of Channel Control”, *Journal of Marketing*, 37 (enero), 39-47.

<sup>115</sup> SKINNER, S.J., y GUILTINAN, J.P., (1985): “Perceptions of Channel Control”, *Journal of Retailing*, vol. 61, 4, (invierno), 65-88.

Los canales de distribución están constituidos por una serie de empresas y agentes denominados intermediarios, responsables de realizar las funciones de distribución.

Un CANAL de distribución “es el *camino* seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo”<sup>116</sup>.

El término “intermediario”, en el campo asegurador, es equivalente a “mediador”.

Existen una serie de razones para la existencia del control en el canal de comercialización, que señalan Jain (1990)<sup>117</sup> y Céspedes (1988):

- a) Permite al líder establecer su estrategia de distribución.
- b) Permite detectar ineficiencias y corregirlas a tiempo, con el consiguiente impacto positivo en los beneficios.
- c) Su utilidad manifiesta para el control de costes a través de curvas de experiencia.
- d) Dirigir el esfuerzo a la consecución de los objetivos comunes dentro del sistema de distribución.
- e) Es un factor esencial de cara al diseño del canal de distribución, en el sentido de que el diseño del canal es considerado como un proceso cuyo resultado es el equilibrio entre dos objetivos normalmente incompatibles de los gestores: el deseo de controlar las funciones del canal, por un lado, y conseguir ventaja en los recursos financieros y de venta, por otro.
- f) El control tiene más importancia en aquellos sistemas de distribución con alto nivel de efectiva gestión interorganizacional, frente a los sistemas de distribución convencionales que se caracterizan por una menor gestión interorganizacional.

### **8.1.- Factores determinantes del control en el canal.**

Siguiendo de nuevo a Skinner y Guiltinan (1985); Etgar (1976 a) y Etgar (1977), los procesos de control que tienen lugar entre los miembros del canal, vienen determinados por una serie de factores que se pueden agrupar en dos categorías diferentes:

- a) Factores del entorno del canal.
- b) Factores de estructura interna y funcionamiento del canal.

- a) Factores del entorno del canal.

---

<sup>116</sup> DIEZ DE CASTRO, E., y FERNANDEZ, J.C., (1994), “*Distribución Comercial*”, McGraw-Hill.

<sup>117</sup> JAIN, S.C. (1990), *Marketing Planning & Strategy*, 3ª Edición, South-Western Publishing.

1. Conexiones de los miembros del canal con individuos y grupos del entorno.
2. Conexiones de los miembros del canal con otras organizaciones fuera del canal.
3. Factores económicos externos (demanda, tecnología). Cuanto más inestables sean estos factores, mayor control se ejercerá sobre el distribuidor.
4. Factores sociopolíticos externos. El nivel de competencia que exista entre dos canales es un elemento externo importante para la existencia de control.

b) Factores de estructura interna y funcionamiento del canal.

1. La forma transaccional de la estructura económica.
2. El número de miembros del canal.
3. La naturaleza del producto o mercado.
4. Los mecanismos de decisión en el canal, como son el nivel de negociación sobre las decisiones y términos de las transacciones o el nivel de planificación.
5. Las relaciones de poder y dependencia.
6. Los sentimientos y comportamientos dominantes, tales como la cooperación y el conflicto, que tienen una incidencia manifiesta en la satisfacción entre los miembros del canal, la cual contribuye a un mejor ejercicio de control.
7. La existencia de inversiones en activos de carácter específico.

## 9.- LA SATISFACCIÓN.

Los factores determinantes de la satisfacción y otros constructos, que son objeto de innumerables estudios, son de muy diversos tipos. La satisfacción, fundamentalmente estudiada en el entorno del trabajo de los vendedores, se refiere a las características del mismo que perciben aquéllos como positivas o provechosas y satisfactorias, o de otro modo, negativas, frustrantes e insatisfactorias.

Cuando nos referimos a la satisfacción del trabajo que perciben los vendedores o agentes, parecen existir siete dimensiones diferentes, tal como nos indican Churchill *et al.*, (1974) y que resumimos en la tabla I.8:

Tabla I.8. Componentes de satisfacción en el trabajo, número de ítems, y muestra de ellos.

Componente	Número de ítems	Ítems de muestra
El trabajo	12	Mi trabajo: Es desafiante. A menudo es aburrido y monótono. Es excelente.
Compañeros de trabajo	12	La gente se lleva bien en el trabajo. Mis compañeros son inteligentes. Son egoístas.
Supervisión	16	Mi director de ventas: Tiene tacto.No se esfuerza mucho por plantear nuestros problemas al director.
Política y apoyo de la empresa	21	Comparada con otras empresas, los beneficios de los empleados son buenos. La formación de ventas de la empresa no se lleva a cabo en un programa bien planificado.
La paga	11	Mi paga es alta en comparación con lo que se obtiene por un trabajo similar en otras. Mi habilidad para vender determina mis ganancias en esta empresa.
Promoción y ascenso	8	Mis oportunidades para progresar son limitadas. La promoción aquí se basa en la habilidad.
Clientes	15	Mis clientes son justos. Mis clientes me echan la culpa de problemas sobre los que no tengo control.

1) El trabajo en sí mismo, 2) los compañeros de trabajo, 3) la supervisión, 4) las políticas y el apoyo de la empresa, 5) la paga, 6) las oportunidades de promoción, y 7) los clientes. Cada uno de estos elementos ofrece al vendedor cierta satisfacción, por lo que llegará a tener una satisfacción total como reflejo de todas ellas.

Estas siete dimensiones de la satisfacción, las agrupan los autores, en dos grandes componentes: internas y externas. La satisfacción externa va asociada con las recompensas externas de las que se ha hecho merecedor el vendedor, como la satisfacción con la paga, el apoyo de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, las oportunidades de promoción, y los clientes. La satisfacción interna se relaciona con las recompensas internas que obtiene del trabajo en sí, y con las

oportunidades que ofrece para el crecimiento y el logro personal. También influye en la satisfacción del vendedor, sus percepciones del papel o rol, de modo que, si el vendedor percibe mucho conflicto en las demandas que se le hacen, se sentirá menos satisfecho que al contrario. Por otro lado, la satisfacción con el trabajo puede depender de la propia persona, y también, probablemente, de la motivación del propio individuo para rendir.

Sobre este constructo, debemos incluir aquí una muestra representativa de los estudios más conocidos, como:

- Richard P. Bagozzi, “Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors”, *Journal of Marketing Research*, 15, 4, noviembre 1978., pp. 517-31.
- Richard P. Bagozzi, “Performance and Satisfaction in a Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity”, *Journal of Marketing*, 44, 2, primavera 1980, pp.65-77.
- Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce”, *Journal of Marketing Research*, 13, noviembre 1976, pp. 323-32.
- Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley y O. Walker, Jr., “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis”, *Journal of Marketing Research*, 23, mayo 1985, pp 103-18.
- Stephen X. Doyle y Benson P. Saphiro, “What Counts Most in Motivating Your Sales Force?”, *Harvard Business Review*, 58, 3, mayo-junio 1980, pp. 133-40.
- Benson P. Saphiro y Stephen X. Doyle, “Make the Sales task Clear”, *Harvard Business Review*, 61, 6, noviembre-diciembre 1983, pp. 72-76.
- Herbert M. Greenberg y Jeanne Greeberg, “Job Matching for Better Sales Performance”, *Harvard Business Review*, 58, 5, septiembre-octubre 1980, pp. 128-133.
- Barton A. Weitz, “Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework”, *Journal of Marketing*, 45, 1, invierno 1981, pp 85-103,
- José Antonio Varela González, “Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas”, *Esic-Market*, 76, abril-mayo 1992, pp., 51-64.

### 9.1.- El modelo de Bagozzi (1980)

En este trabajo, el autor intenta descubrir la verdadera relación entre el resultado o performance y la satisfacción de la fuerza de ventas de una industria. Utiliza por primera vez la nueva metodología de las ecuaciones estructurales con medida del error, y le permite testar cada una de las cuatro posibilidades que existen en general sobre este problema: 1) la satisfacción es causa del resultado, 2) el resultado es causa de la satisfacción 3) las dos variables están relacionadas recíprocamente, o 4) las variables no están relacionadas.

El autor hipotetiza que el resultado influirá en la satisfacción en el trabajo, pero la satisfacción no afecta significativamente al resultado. Para ello, propone tres variables:

motivación, autoestima, e inteligencia verbal, las cuales impactarán de algún modo en la satisfacción y en el resultado.

*La muestra:* Los datos se obtienen de una población de 135 vendedores de la industria del disco, de los que 122 completaron todos los ítems.

1. *Los componentes medidos:* El desempeño, mediante el volumen de ventas de cada vendedor y año. La satisfacción en el trabajo, se mide por 4 ítems de 6 puntos en la escala de LÍkert sobre oportunidades de promoción, ganancias, etc. (alpha de Cronbach = 0,78). La autoestima, mediante 3 ítems de 9 puntos (alpha = 0,77, junto a la especificidad de la tarea). La motivación, mediante 4 ítems de 5 puntos en la escala de LÍkert (alpha = 0,60). La inteligencia verbal, mediante 30 ítems.

Todas las hipótesis son confirmadas salvo para el efecto de la inteligencia verbal.

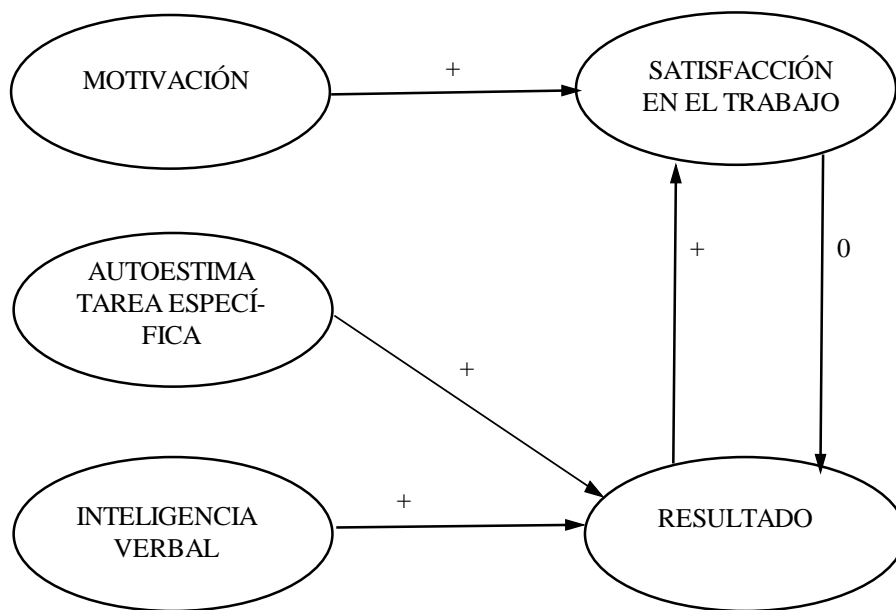


Fig. I.12. Modelo causal. Relaciones y resultado .

## 9.2.- Jaworski y Kohli (1991).

La retroalimentación del supervisor es un mecanismo que se utiliza para controlar la realización o el cumplimiento de la tarea de los vendedores (Walker<sup>118</sup>, Churchill y Ford, 1977), y puede realizarse en las etapas de input, de proceso, o de resultado (Jaworski 1988). De este modo, un supervisor puede efectuar el control de output, observando las ventas, los beneficios brutos, etc., y proporcionándoles feedback o retroalimentación en estos rubros o *resultados* (outputs). Alternativamente, un supervisor puede efectuar el control de proceso (o de comportamiento), observando o controlando las estrategias de ventas de los vendedores, los procesos del trabajo, etc., proporcionándoles feedback o retroalimentación en estos *comportamientos*.

Diversas escuelas de investigación en marketing sugieren que estos dos tipos de feedback o retroalimentación pueden tener efectos distintos en los vendedores. Por ejemplo, Teas<sup>119</sup> y Horrell (1981) aportan evidencia de una relación entre la retroalimentación global del cumplimiento o realización y la satisfacción del vendedor. Sin embargo, Teas<sup>120</sup> (1983) no aporta soporte empírico para la relación. Esta discrepancia en las conclusiones, sugiere que las consecuencias de la retroalimentación del resultado puede ser diferente de la retroalimentación del comportamiento, y que su valoración empírica está controlada.

En este estudio, se desarrolla una tipología conceptual del feedback del supervisor, derivada de dos dimensiones (localización de la retroalimentación, y valencia de la misma), las cuales sugieren cuatro tipologías de la retroalimentación del supervisor: 1) retroalimentación de resultado positivo, 2) negativo, 3) de comportamiento positivo, y 4) de comportamiento negativo. Estos cuatro tipos de retroalimentación son conceptualmente distintos, aunque pueden variar gradualmente.

Para la proposición de sus hipótesis, los autores aportan los conceptos *claridad de rol* (de resultados y comportamiento) del vendedor y su relación con la realimentación de resultados y comportamientos aportada por los supervisores.

Asímismo, proponen la relación positiva entre la claridad de rol de resultados y comportamiento, con la realización de los resultados, el comportamiento y la satisfacción con el supervisor.

### *Selección de la muestra.*

Al seleccionar la muestra, los autores tienen el propósito de hacerlo en un contexto en el que fuera posible observar a los vendedores, consiguiendo una retroalimentación comportamental. Estas consideraciones les llevó a seleccionarla de una amplia muestra de vendedores de autos de un distribuidor, en los que se tuviera en cuenta el comportamiento y el resultado de los vendedores de modo muy visible para los supervisores.

<sup>118</sup> WALKER, O. C., CHURCHILL, Jr., G. A., FORD, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14, (mayo), 156-68.

<sup>119</sup> TEAS, R. K., y HORREL, J. F. (1981), "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback", *Industrial Marketing Management*, 10 (febrero), 49-57.

<sup>120</sup> TEAS, R. K. (1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 20 (febrero), 84-91.

*Las medidas*

Resumimos en la tabla siguiente el apéndice del estudio.

Tabla I.9. Medidas del estudio de Jaworski y Kohli (1991).

<i>ESCALA</i>	<i>ITEMS</i>	<i>FUENTE</i>
Feedback resultado (+)	5	Nueva escala
Feedback resultado (-)	4	Nueva escala
Feedback comportami° (+)	4	Nueva escala
Feedback comportami° (-)	5	Nueva escala
Claridad rol resultados	4	Adaptado de Rizzo, House, y Lirtzman (1970)
Claridad rol comportami°	4	Adaptado de Rizzo, House, y Lirtzman (1970)
Satisfacción con supervisor	5	Basado en Churchill, Ford yWalker (1974)
Performance resultados	4	Basado en Behrman y Perreault (1982)
Performance comportami°	5	Basado en Behrman y Perreault (1982)
Aceptación feedback	4	

*Estimación del modelo*

Los autores estiman las primeras 10 hipótesis mediante modelos de regresión recursivos.

Los niveles de intercorrelación entre las variables independientes en los modelos de regresión, es bajo generalmente, variando desde 0.10 a 0.50. Los encuentros les sugieren que la multicolinealidad no es de suficiente confianza respecto de las conclusiones que se dijeron al estimar los parámetros.

Como puede observarse en la tabla I-10, y en la figura I-13, *la satisfacción con el supervisor*, se mide con cinco puntos usados en el estudio para la escala desarrollada por Churchill, Ford y Walker (1974), adaptada y combinada con ítems diseñados para el mismo. Hasta 5 puntos se mide el rango desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.



En general, los resultados apoyan los efectos hipotetizados de realimentación positiva (resultados y comportamiento) en el cumplimiento de los vendedores, mediante su efecto a través de la claridad de rol, así como directamente. Además, el feedback positivo se demostró relacionado a la satisfacción de los vendedores con los supervisores, como se esperaba. Por el contrario, el feedback negativo perteneciente a resultados y comportamiento, no aparece relacionado directamente con el resultado o cumplimiento, pero parece tener efecto sobre la claridad de rol, y a través de ella, en el resultado.

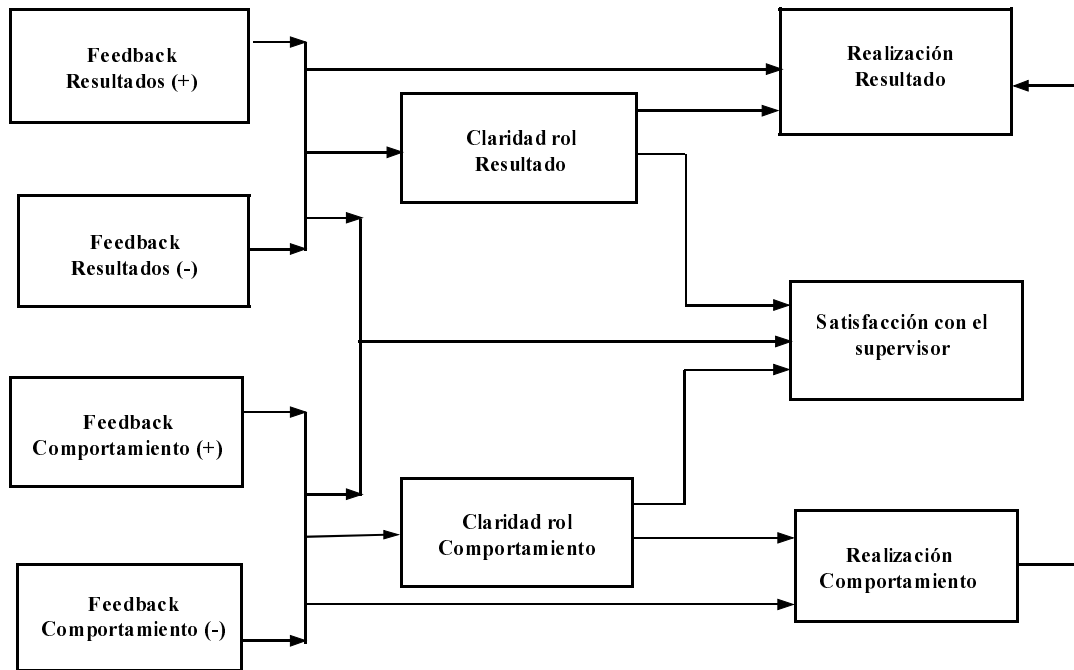


Fig. I.13. Efectos del feedback del supervisor en la satisfacción de la fuerza de ventas.

Tabla I.10. Coeficientes de regresión estandarizados.

<i>Variable dependiente</i>	<i>Variable predictora</i>	<i>Signo Hipotetizado</i>	<i>Coficiente estandarizado</i>
Claridad de rol resultado	Feedback resultado (+)	+	0.23
	Feedback resultado (-)	+	0.15
Claridad de rol comport	Feedback compor.(+)	+	0.15
	Feedback compor. (-)	+	0.30
Satisfacción con el supervisor	Claridad de rol result.	+	0.09
	Claridad de rol comport.	+	0.13
	Feedback resultado (+)	+	0.20
	Feedback resultado (-)	+	0.04
	Feedback compor .(+)	+	0.51
	Feedback compor. (-)	+	-0.03
Performance comport <sup>o</sup>	Claridad de rol comport	+	0.26
	Feedback compor .(+)	+	0.21
	Feedback compor (-)	+	0.04
Performance resultado	Claridad de rol result.	+	0.16
	Feedback resultado. (+)	+	0.20
	Feedback resultado (-)	+	-0.08
	Performance comport <sup>o</sup> .	+	0.46

**CAPÍTULO II.- LA MODELIZACIÓN DEL CONTROL, LA SATISFACCIÓN Y OTROS CONSTRUCTOS.**



## 1.-INTRODUCCIÓN

Parece que los primeros modelos estratégicos datan de los años 60 y procedentes de U.S.A (Anastassopoulos<sup>121</sup>, 1995) siendo el más conocido el modelo de Harvard Business School. Este modelo evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa (Análisis Interno), e identifica las oportunidades y las amenazas del entorno de ella (Análisis Externo). Partiendo de esta evaluación, pueden elegirse las estrategias, y se termina con las políticas funcionales como la Producción, el Marketing, la Investigación y Desarrollo, las Finanzas y los Recursos Humanos.

Pero aún siguen siendo útiles los modelos, ante la necesidad de buscar apoyos científicos para tomar decisiones en cualquier actividad humana. Y ello, si nos referimos al ámbito de la empresa, ante las dificultades crecientes con las que se enfrenta, dados la competitividad creciente, la globalización de la economía, la disminución del ciclo de vida de los productos, y otros problemas .

Cuando, como en nuestro caso, hemos de enfrentarnos a fenómenos con diverso número de variables, consideramos muy importante acudir a la modelización. Existen varias razones para la aplicación de la misma a la toma de decisiones: 1) el progresivo desarrollo de los sistemas de soporte para la toma de decisiones. 2) el paulatino cambio generacional en los equipos directivos con responsabilidad en los procesos de toma de decisiones. 3) la consolidación de numerosos enfoques teóricos en la disciplina del marketing, y 4) el reconocimiento por la comunidad científica del valor de la modelización como herramienta de análisis (Lilien<sup>122</sup>, Kotler y Moorthy, 1992).

## 2.- LOS OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO SOBRE LA MODELIZACIÓN.

Pretendemos hacer hincapié sobre la importancia de la utilización de los modelos como herramienta analítica y de aplicación al marketing, lo que facilitará nuestro trabajo para el desarrollo de su parte empírica, toda vez que ésta se apoya precisamente en un modelo conceptual.

En cuanto a la investigación que nos ocupa, se hace necesario conseguir algunos objetivos:

1. Observar y analizar cómo evoluciona la modelación en cuanto herramienta que hemos determinado sea aplicable al estudio de los controles, sus antecedentes y consecuencias. Para ello, a continuación presentaremos algunas de las investigaciones que nos servirán de base para desarrollar la nuestra, acerca de la influencia del control y sus consecuencias en las interrelaciones que pueden existir dentro de los canales de distribución y de los que los agentes de seguros son sus componentes esenciales.
2. A la hora de validar y diseñar los modelos de los controles y sus relaciones con otros constructos, que nos lleven a los objetivos del estudio, trataremos de obtener una visión de los puntos básicos de tales validaciones.

---

<sup>121</sup> ANASTASSOPOULOS, J.P., *et al.*, Strategor (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*, Masson, S.A., Barcelona.

<sup>122</sup> LILIEN, G.LL., KOTLER, P., y MOORTHY, K.S. (1992) “*Marketing Models*”, Prentice-Hall International. New Jersey.

### 3.- LA MODELIZACIÓN: DEFINICIONES, UTILIDAD Y APLICACIÓN AL MARKETING.

Ningún estudioso del concepto de modelo, dejará pasar por alto las explicaciones, tanto teóricas como prácticas, desarrolladas por el profesor Ortigueira Bouzada<sup>123</sup> sobre el tema, quien generaliza la concepción de modelo afirmando que es “cualquier representación (simplificada) de un sistema real, ya sea mental o física, expresada en forma verbal, gráfica o matemática; su finalidad es la de simular el comportamiento de un sistema en función de ciertos objetivos y considerando ciertos medios”.

Asimismo, un modelo conceptual no necesita ser complejo y detallado, sino una simple representación de relaciones a estudiar, de modo que la aproximación a la modelización se centra en el análisis de un plan de investigación bien definido, comenzando con un modelo conceptual que detalle las relaciones a examinar<sup>124</sup>.

Por otra parte, se entiende por modelo “un conjunto de procedimientos sistemáticos para lograr el desarrollo de una ciencia o parte de ella” (Tamayo, 1996)<sup>125</sup>.

En líneas generales, los modelos se entienden como representaciones simplificadas de la realidad (de los fenómenos, procesos, situaciones, y, en general, de cualquier sistema).

En ellos, las variables o elementos están relacionados, de modo que pueden representar cualquier sistema.

De las consideraciones anteriores, podemos extraer las siguientes conclusiones<sup>126</sup>:

- Un modelo debe tener un carácter de semejanza con la realidad representada.
- Un modelo debe constituir una simplificación de la realidad representada.
- Un modelo es una idealización de la realidad representada.

Tal como veremos al analizar los diversos tipos de modelos, existen varios, pero lo que los diferencia no es su aspecto externo, sino su *utilidad* para ayudarnos a analizar el sistema que representan, de modo que *el mejor modelo es el más útil*. Por lo tanto, para que un modelo sea útil, deberá cumplir los seis siguientes requisitos<sup>127</sup>:

- *Simplicidad*: Comprenderá solamente lo estrictamente necesario para la comprensión del fenómeno descrito.
- *Robustez*: Las conclusiones del modelo deberán ser válidas en un amplio rango alrededor del punto de funcionamiento habitual.
- *Flexibilidad*: Modificando las entradas del modelo de manera adecuada, se debe poder someter al mismo a diferentes comportamientos y ambientes.
- *Adaptabilidad*: El modelo se podrá ajustar convenientemente a las nuevas informaciones procedentes de su entorno.

---

<sup>123</sup> ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1984), *La Corporación Cibernética*, CEMCI, Granada, pp., 5 y 6.

<sup>124</sup> HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R., y BLACK, W., (1999) *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid.

<sup>125</sup> TAMAYO y TAMAYO, M. (1996), “El Proceso de la Investigación Científica”, Limusa, México.

<sup>126</sup> MASCAREÑAS PEREZ-I., J. (1988) “Dinámica de Sistemas Empresariales”, en *Addenda de Economía de la Empresa (Organización y Administración)*. UNED.

<sup>127</sup> POPPER, J. (1973), *La Dymique des Systemes*. Eyrolles. París.

- *Totalidad*: Todos los aspectos importantes del problema deberán estar representados en el modelo, sin afectar a la simplicidad del mismo.
- *Accesibilidad*: La comunicación usuario-modelo deberá ser lo más fácil posible.

Aunque los modelos, fundamentalmente, facilitan el proceso de toma de decisiones, también tienen otras utilidades<sup>128</sup>, como 1) racionalizar el análisis y transmitir mucha información, 2) observar y medir los cambios que sufren las variables significativas, 3) identificar las variables más significativas, 4) contrastar la validez de las teorías propuestas, 5) proporcionar un marco de referencia para la comprensión, conocimiento, investigación y predicción, y 6) permitir integrar en un esquema global, los hallazgos investigadores parciales.

Por otra parte, algunos autores (Mascareñas 1988; Alonso Rivas *et al.* 1998), señalan tres etapas para la construcción de un modelo, como son:

1). *Conceptualización*: La conceptualización consiste en una perspectiva de la comprensión mental de un fenómeno real para terminar en una representación gráfica del mismo. Hay que tener en cuenta que la construcción de un modelo parte de una teoría basada en conceptos y situaciones determinadas, además de la elaboración de proposiciones sobre el funcionamiento del fenómeno objeto de estudio.

2). *Formalización*. Es la representación del esquema mental a través de algún lenguaje formal. Por lo tanto, es preciso proceder a la formulación matemática e identificación de los parámetros. En esta etapa se reflejarán las relaciones entre las variables (estructura lineal o no lineal, sistemas de ecuaciones, etc.)

3). *Evaluación*. Comparación del modelo formal con varios criterios de aceptabilidad. Es la contrastación empírica (estimación del modelo).

En la construcción de un modelo, Churchman<sup>129</sup> *et al* (1971) consideran las siguientes etapas:

- Definición de las variables del modelo, clasificadas en variables dadas o datos, y variables desconocidas o incógnitas.
- Indicación del grado de abstracción sobre el que discurrirá la exposición, traducida mediante el conjunto de hipótesis.
- Descripción de las relaciones cuantitativas que se dan entre las variables, a través de ecuaciones.
- Resolución del sistema de ecuaciones, es decir, determinación explícita de las incógnitas o variables, en función de las variables explicativas.
- Interpretación del significado económico de los resultados: proceso que establece el vínculo entre el conjunto de hipótesis iniciales y la serie de deducciones que se desprenden de tal interpretación.

---

<sup>128</sup> ALONSO RIVAS, J., *et al.* (1999), *Comportamiento del Consumidor*. Esic. Madrid.

<sup>129</sup> CHURCHMAN, ACKOFF Y ARNOFF, (1971), "Introducción a la Investigación de Operaciones". Madrid,.

#### 4.- TIPOS DE MODELOS: ENUNCIACIÓN.

Hemos advertido más arriba, que los modelos se pueden clasificar de muchas formas, pero nosotros indicaremos aquéllas que estimamos más consultadas en la literatura sobre el tema, a la que se puede acudir para la obtención de una mayor información.

Tabla II.1. Clasificación de los modelos.

<b>Autor: Bettman (1979) y Fitzroy (1976)*</b>	<b>Autor: Ortigueira Bouzada (1984)**</b>
-M. De procesamiento de la información	-M. Cognitivos
-M. Experimentales y lineales	-M. Previsionales
-M. Estocásticos	-M. Decisionales
-M. Perceptuales	-M. Normativos

\*Ambito del marketing

\*\*Familias

Tabla II.2. Clasificación de los modelos.

<b>Autor: Mascareñas Perez I. (1988)</b>	
-M. Físicos o abstractos	M. De equilibrio o de transición
-M. Estáticos o dinámicos	M. Abiertos o cerrados
-M. Lineales o no lineales	M. Deterministas o aleatorios
-M. Estables o inestables	

Tabla II.3. Clasificación de los modelos.

<b>Autores: Lilien, Kotler y Moorthy (1992)</b>	
- Desarrollo de modelos verbales*	-M. Teóricos
-Desarrollo de modelos matemáticos*	
-M. De medida **	
-M. aplicados a toma de decisiones**	

\*Ámbito del marketing

\*\*Según los objetivos perseguidos.

Una vez entendido el modelo como una representación simplificada de carácter cuantitativo o cualitativo de un sistema, y considerando que la empresa de seguros es un sistema (Fig. II-1), los profesores Nieto de Alba<sup>130</sup>, (1970) y Vegas Asensio<sup>131</sup>, (1980), comprenden la actividad comercial dentro del subsistema de información.

Creemos de interés el estudio de la visión que plantea el profesor Vegas Asensio, de tres niveles de sistemas en las empresas de seguros: estratégico, táctico y operativo, concerniéndonos este último nivel a efectos de nuestro estudio, en cuanto que sitúa en él el subsistema comercial, en el cual tienen lugar los procesos de control y sus consecuencias, objeto de nuestra tesis.

<sup>130</sup> NIETO DE ALBA, U. (1970), "Concepción Cibernética de la Dirección Actuarial en la Empresa de Seguros", C.I.E.S.I.

<sup>131</sup> VEGAS ASENSIO, J. (1980), "Un Ensayo sobre la Concepción Sistema Aplicado a la Empresa de Seguros", XXI Congreso Internacional de Actuarios, Zurich.



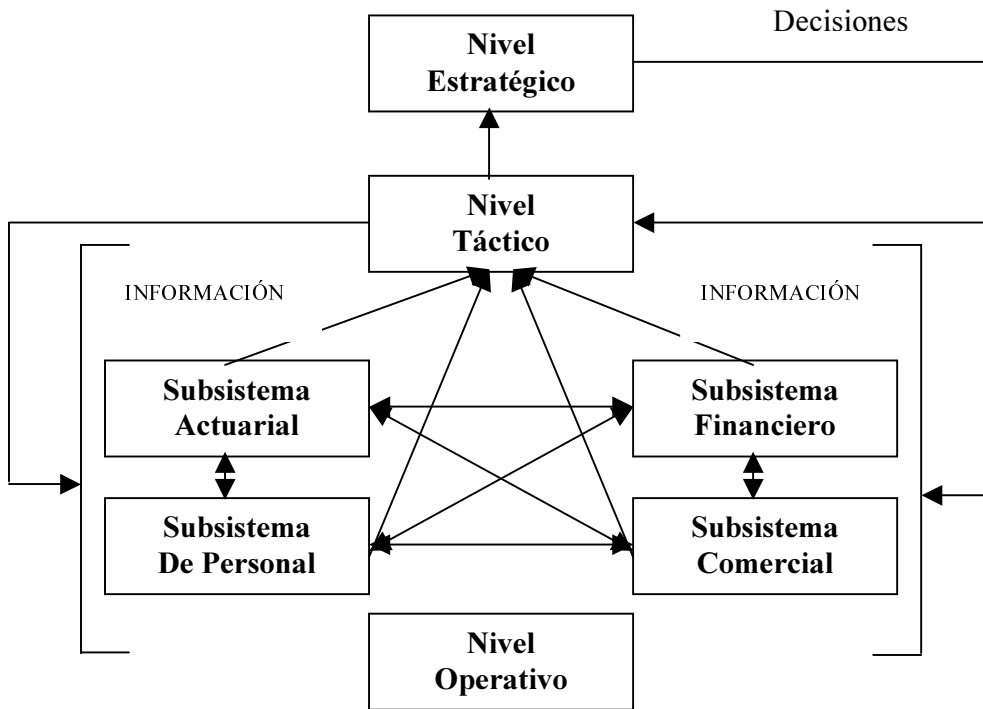


Fig.II.1. El Sistema "Empresa de Seguros".  
(Adaptado de Gil Fana, 1984).

En su Comunicación al XXI Congreso Internacional de Actuarios, el referido profesor explicó lo que sintetizamos a continuación, ampliando algo más el contenido relativo al Subsistema Comercial.

El nivel estratégico, tiene la misión de generar las políticas, programas y procedimientos, estableciendo los planes y objetivos a largo plazo.

El nivel táctico, corresponde a la elaboración de los planes a medio y corto plazo, junto con la función de organización, para conseguir aquellos objetivos a largo plazo, que determinó el nivel anterior.

El nivel operativo, es el que se encarga de la ejecución de los planes, utilizando la menor cantidad de recursos.

Haremos mención, dentro del nivel operativo, solamente al *Subsistema Comercial*, cuyo análisis input-output es como sigue:

Inputs o entradas:

- Del entorno: clientes potenciales, productos y servicios, información de la competencia, estructura del mercado, nivel de ventas, impacto de productos propios, política de compensación (condiciones económicas generales, comisiones, premios, etc.), conservación y caída de cartera.

- Del sistema: capacidad de elaboración de nuevos productos, capacidad de ventas (personal de ventas), recursos financieros, política comercial establecida por la dirección.

Outputs o salidas:

- Al subsistema actuarial, sobre requerimientos técnicos; al subsistema financiero sobre ingresos por ventas (primas), e información para la elaboración del presupuesto; al subsistema de personal sobre requerimientos del mismo; al entorno, la ventas de seguros y productos financieros.

## 5.-LA MODELIZACIÓN EN SEGUROS.

Dada la importancia que tiene para la economía el sistema asegurador privado, estimamos pertinente traer a este trabajo los fundamentos de la modelización en seguros que nos aporta Gil Fana<sup>132</sup> (1984), y que clasifica en dos tipos:

1. *Modelos de los diversos sistemas parciales que componen el sistema total asegurador.*

En base a la información recibida del entorno, estos modelos sirven para tomar las decisiones correspondientes en los diversos subsistemas, en función de los objetivos a cumplir, de modo que se transforman en verdaderos centros de decisión.

Pero lo que importa, no son los objetivos parciales, sino los asignados al sistema total, y en base a la contribución de todos y cada uno de ellos. Por lo tanto, es imprescindible conocer las interrelaciones entre los subsistemas, y con el sistema total. Es necesario, por tanto, encontrar un criterio que oriente a la toma de decisiones en los subsistemas.

El criterio a establecer, puede definirse a partir del objetivo buscado. Si tal objetivo estuviera definido por la maximización del valor de las acciones de la empresa, siendo éste una variable aleatoria cuya distribución de probabilidad fuese  $G(y)$ , todas aquellas decisiones que se tomaron en los subsistemas, afectarán a la citada distribución. Si la función de utilidad correspondiente a las consecuencias fuera  $U(G)$ , teniendo en cuenta las preferencias del decisor, se nos lleva al concepto de orden introducido por determinados axiomas, los cuales nos van a definir la correspondiente estructura de orden, respetada seguramente por la función de utilidad. Tal función de utilidad asociada a cada una de las acciones, viene dada por:

$$U(G) = \int_{-\infty}^{+\infty} u(y) dG(y)$$

El criterio buscado, es, por lo tanto, *tomar aquellas decisiones que maximicen  $U(G)$ .*

Aunque el negocio asegurador, desde el punto de vista comercial no ha sido objeto de estudio frecuente, sí se puede decir que lo ha sido en cuanto a la relación primas/siniestros. Los objetivos de primas (vendidas, cobradas, emitidas, únicas, etc.) tienen su campo de

---

<sup>132</sup> GIL FANA, J. A. 1984), "Enfoque Sistémico y Modelización de la Empresa de Seguros (No Vida)". Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid.

actuación en el área comercial. No ocurre así cuando se trata del análisis de la siniestralidad, cuyo modelo estudiado es el de riesgo o *modelo de siniestros acumulados*.

En el modelo de riesgo se consideran dos variables aleatorias: el número de siniestros y la cuantía de uno de ellos. La distribución de la siniestralidad total se obtiene conociendo la distribución de ambas variables.

El primer modelo que ha analizado como un todo el efecto de las fluctuaciones que se producen en el negocio de riesgo es el de la *Teoría del Riesgo Colectivo*, cuya importante aportación, da estabilidad al sistema. Las secuencias del modelo, se suceden de la siguiente forma:

Se supone que la empresa aseguradora, posee durante cierto período de tiempo  $(0,t)$  una cartera de riesgos fija. Lo normal es que se efectúe una buena gestión de cobros, con lo que obtendrá los correspondientes ingresos de las primas correspondientes a esa cartera. Se supone que inicialmente, posee las reservas que la normativa vigente le obliga a tener. El llamado proceso de ruina, comienza por comparación entre los ingresos acumulados y el proceso de riesgo. En el caso de que los pagos por siniestralidad acumulada sean mayores que los ingresos acumulados en un momento dado del período considerado, se llega a lo que se conoce como insolvencia técnica o ruina. La estimación de la probabilidad de que se produzca la ruina, es lo que nos ofrece tan interesante modelo, de modo que, además, nos permite tomar las consiguientes decisiones para conseguir la estabilidad del negocio asegurador con las siguientes herramientas: el reaseguro, el recargo de seguridad, y las reservas de estabilidad.

La integración de la actividad inversora con la aseguradora, sin perder de vista el carácter aleatorio de ambas actividades, incrementa la estabilidad, y lleva a plantear el modelo para su análisis.

La obtención del beneficio, como imputación de ingresos y gastos (primas y siniestros) al ejercicio en que han sido devengados, nos lleva al concepto de reservas de riesgos en curso y de siniestros pendientes (en el negocio de no vida).

Existe un sistema de tarifas, cuyo objetivo es el conocimiento del precio de cada producto o servicio ofrecido por la aseguradora.

## 2. Modelos del sistema total asegurador.

Estos modelos son una representación simplificada de las entidades aseguradoras, y son muy complejos. Tomaremos la definición de Wanty<sup>133</sup> y Feverwisch, (1980): “Un modelo global de una empresa no es otra cosa que una red, lo más compleja posible, de las relaciones funcionales verificadas entre todas las variables, todos los factores y todos los parámetros que influyen en los objetivos principales y secundarios que se asignan a la empresa”. En este modelo, la siniestralidad constituye el carácter aleatorio, y el primer modelo global para la toma de decisiones en la entidad aseguradora lo constituye la Teoría del Riesgo Colectivo.

Este modelo, sin embargo, no considera el resto de las actividades propias de una empresa de seguros, ni representa adecuadamente la realidad económica, puesto que supone una acumulación indefinida de las reservas, por lo que no considera el reparto de dividendos cuando existen beneficios.

---

<sup>133</sup> WANTY y FEVERWISCH, (1987), *Modells Globaux d'Economie d'Enterprise* Dunot. París.

Otro modelo más elaborado, basado en la Teoría del Riesgo Colectivo, es el “Modelo estocástico-dinámico”, en el que se introducen las actividades básicas que son propias de la empresa aseguradora, incluso aquellos factores del entorno con mayor influencia sobre ella. También en este modelo, la aleatoriedad la proporciona la siniestralidad, de tal modo que se utiliza únicamente la simulación estocástica de la siniestralidad total. Es un modelo que, entre otras variables de decisión, permite conocer los gastos de promoción de ventas.

Por último, nos recuerda Gil Fana, (1984) un modelo descriptivo y dinámico de la empresa aseguradora, en el que se puede conocer cómo se produce la corriente monetaria en el interior de la aseguradora, así como su control, como medio de conseguir los objetivos propuestos de rentabilidad, solvencia y equidad.

## **6.- LA MODELIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL AGENTE CON LA RELACIÓN MANTENIDA CON LA COMPAÑÍA QUE REPRESENTA, EN CUANTO CONSECUENCIA DE LOS CONTROLES.**

A continuación vamos a presentar aquellos modelos que durante los últimos años han sido estudiados, con pretensión de explicar la satisfacción con la relación mantenida.

En definitiva, lo que se pretende es desarrollar un modelo de medida en el que se explique una variable dependiente (satisfacción con la relación) en función de varias variables independientes (las determinantes de la satisfacción) (Tabla II.4).

A partir del modelo de Gaski<sup>134</sup> (1984), hemos ido complementándolo con los diversos estudios empíricos, algunos de los cuales se han mencionado en la revisión teórica de apartados anteriores. Cuando este autor define el poder, confiesa las dificultades que muchos autores, no solamente él, han tenido, y cómo desde las múltiples perspectivas de análisis de tal concepto, se ha llegado a realizar un gran número de investigaciones en todos los campos. Pero nuestra intención es la de aclarar la relación del concepto de poder con el de control, con el único objeto de atribuir al de éste, aquellas conclusiones de algunos de los estudios empíricos sobre el poder que vamos a mencionar. De este modo, Gaski (1984, p. 10), está de acuerdo con El Ansary<sup>135</sup> y Stern (1972) cuando éstos afirman que “el poder de un miembro del canal es su habilidad para *controlar* las variables de decisión en la estrategia de marketing de otro miembro situado en un nivel diferente.

En Mohr<sup>136</sup> *et al* (1996), observamos al hablar del control, cómo continúan de acuerdo los autores (Frazier, 1983 a; Pfeffer y Salancik, 1978; Skinner y Gultinan, 1985) en relacionar ambos conceptos al decir que “cuando una parte ejerce el control sobre otra, ha influido en las acciones del socio al objeto de conseguir los resultados deseados. Y siguiendo a Gaski (1984), los mismos autores recuerdan que “aunque el *poder* es comúnmente expresado como la habilidad de una parte para influir en la otra, el *control* es mejor visto como el resultado del poder y tiene lugar cuando una firma tiene éxito al modificar los comportamientos de sus socios (Anderson y Narus, 1984; El Ansary y Stern, 1972; Etgar,

---

<sup>134</sup> GASKI, J.F., (1984), “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 48 (verano), 9-29.

<sup>135</sup> EL-ANSARY, A. I., y ROBICHEAUX, R. A. (1974), “ A Theory of Channel Control; Revisited “ *Journal of Marketing*, 38 (enero), 4-7.

<sup>136</sup> MOHR, J.J.; FISHER, R.J., y NEVIN, J.R., (1996), “Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects on Integration and Control”, *Journal of Marketing*, 60 (julio), 103-15.

1976a; Skinner y Gultinan, 1985). Esta diferencia es consistente con la distinción de Frazier (1983b) entre la *habilidad para influir*, o poder, e *influencia lograda*, o control. En este sentido, en este trabajo se habla de los efectos del control de la aseguradora sobre el agente.

En el modelo indicado al principio de esta introducción, van mostrándose los conceptos o constructos más importantes, o al menos, los que han recibido mayor atención en los estudios empíricos de los autores seleccionados, así como el tipo de relación que ha sido verificada o al menos indicada en cada constructo. Por otra parte, cada autor está identificado por un número para su mejor localización en la figura II.2. Se advierte que no en todos los casos hay cuadro resumen, al no corresponder con estudio empírico.

Analizando el modelo expuesto en la figura II.2, se puede comprobar cómo algunas relaciones fueron contrastadas por varios autores, encontrándose relaciones positivas, negativas, o, en algún caso, ninguna relación en los constructos. También se puede comprobar cómo algunos estudios de los mismos autores encuentran resultados diferentes en determinadas relaciones. Por otro lado, se constata que determinados constructos no fueron estudiados de manera suficiente.

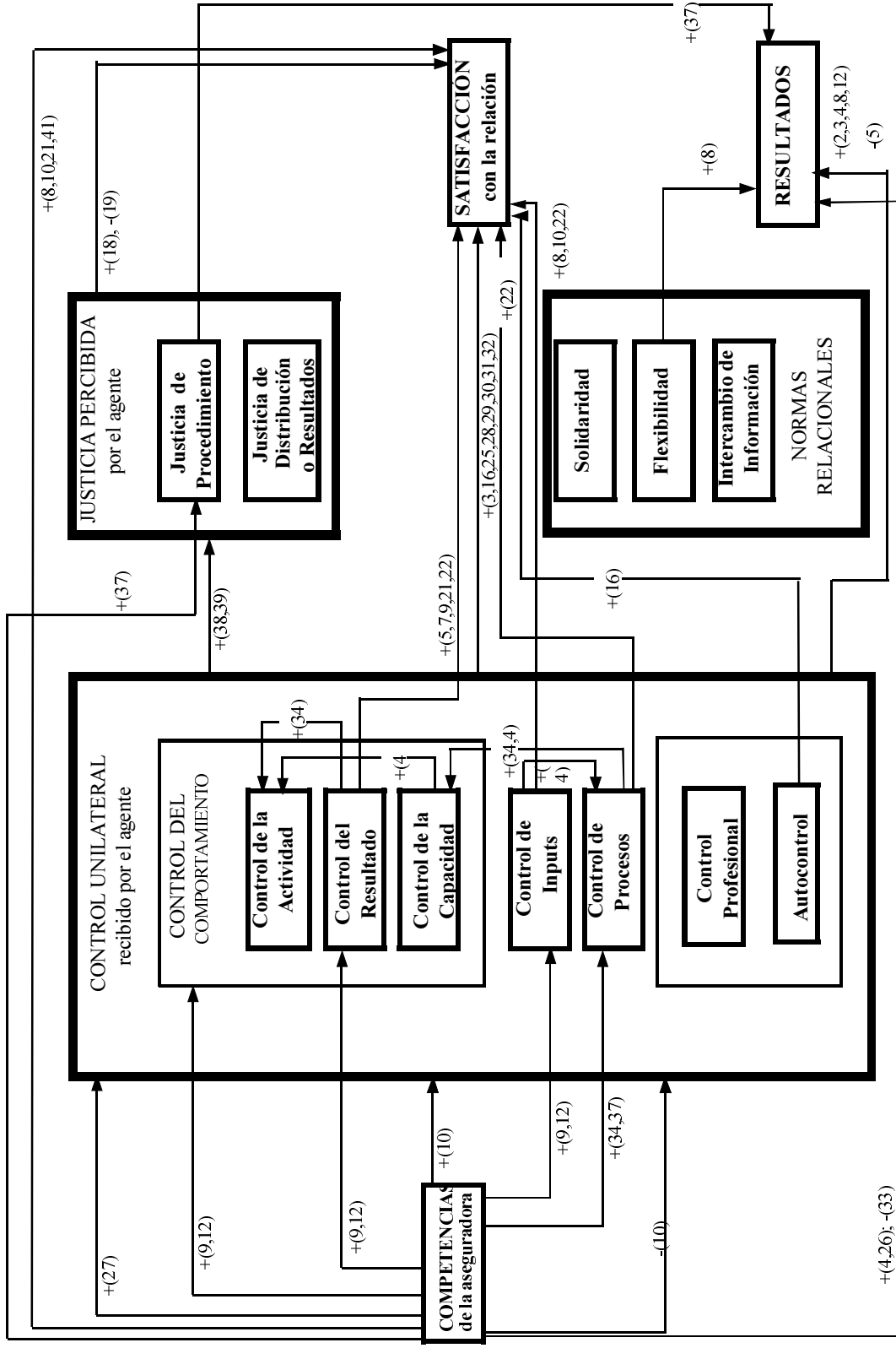
La Tabla II.4, describe algunos de los autores estudiados en la Tabla II-5.

Los trabajos que aparecen en el modelo representado en la figura II.2, están descritos analíticamente en la tabla II-5.

Tabla II.4. Relación de autores de estudios empíricos sobre el Control y/o la Satisfacción, así como de otros constructos correspondientes a los Canales de Marketing.

- |   |   |
|---|---|
| 1- Shamdasani y Shet (1995).                  | 22-Pettijohn <i>et al.</i> (2001).        |
| 2- Anderson y Oliver (1987).                  | 23-Tremblay, Sire y Balkin (2001).        |
| 3- Cravens <i>et al</i> (1993).               | 24-Walker (1972).                         |
| 4- Jaworski, Stathacopoulos y Krishna (1993). | 25-Hunt y Nevin (1974).                   |
| 5- Oliver y Anderson (1994).                  | 26-Etgar (1976 a).                        |
| 6- Podsakoff <i>et al.</i> (1984).            | 27-Etgar (1976 b).                        |
| 7- Challagalla y Shervani (1996).             | 28-Lusch (1977).                          |
| 8- Bello y Gililand (1997).                   | 29-Brown y Frazier (1978).                |
| 9- Ouchi (1979)(1980)                         | 30-Michie (1978).                         |
| 10-Jaworski y MacInnis (1989).                | 31-Wilkinson (1981).                      |
| 11-Sujan, Weitz y Kumar (1994).               | 32-Skinner <i>et al</i> (1992).           |
| 12-Hernández, Bello y Gililand (1998).        | 33-Porter (1974).                         |
| 13-Hernández y Arcas (1999).                  | 34-Ramaswami (1996).                      |
| 14-Anderson y Narus (1984).                   | 35-Klein y Roth (1993).                   |
| 15- Anderson y Narus (1990).                  | 36-Rosenberg y Stern (1971).              |
| 16- Dwyer (1980)                              | 37-Erdogan <i>et al</i> (2001).           |
| 17- Boswell y Boudreau (2000).                | 38-Mowen <i>et al</i> (1985).             |
| 18-Kumar <i>et al.</i> (1995).                | 39-Singh y Rhoads (1991).                 |
| 19-Kaufmann y Stern (1988).                   | 40-Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999)     |
| 20- Sharma y Achabal (1982).                  | 41- Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1993). |
| 21-Mohr <i>et al.</i> (1996).                 |   |

Fig. II.2.- Estudios empíricos realizados sobre los canales de distribución: Relación entre los constructos.



**Relación de Autores de los Estudios empíricos anteriores, y su correspondencia numérica con los señalados en la Fig. II.2.**

- |   |   |
|---|---|
| 1-Shamdasani y Shet (1995)                    | 21-Mohr <i>et al</i> (1996)                                   |
| 2-Anderson y Oliver (1987)                    | 21*Pettijohn, <i>et al.</i> (2001)                            |
| 3-Cravens <i>et al</i> (1993)                 | 22-Pfeffer y Salancik (1978)                                  |
| 4-Jaworski, Stathacopoulos y Krishna (1993)   | 23-Clemons y Row (1993)                                       |
| 5-Oliver y Anderson (1994)                    | 24-Walker (1972)  |
| 6-Lusch y Jaworski (1991)                     | 25-Hunt y Nevin (1974)  |
| 7-Challagalla y Shervani (1996)               | 26-Etgar (1976 a)   |
| 8-Bello y Gilliland (1997)                    | 27-Etgar (1976 b)   |
| 9-Ouchi (1979)(1980)                          | 28-Lusch (1977)   |
| 9*-Bagozzi (1980)                             | 29-Brown y Frazier (1978)                                     |
| 10-Jaworski y MacInnis (1989)                 | 30-Michie (1978)  |
| 11-Jaworski (1988)                            | 31-Wilkinson (1981)   |
| 12-Hernández, Bello y Gilliland (1998)        | 32-Skinner <i>et al</i> (1992)                                |
| 13-Hernández y Arcas (1999)                   | 33-Porter (1974)  |
| 14-Adler y Borys (1996)                       | 34-Ramaswami (1996)   |
| 15-Anderson y Narus (1984)(1990)              | 35-Morgan y Hunt (1994)                                       |
| 16-Dwyer (1980) (Experimentos en laboratorio) | 36- Anand y Stern (1985)                                      |
| 17-Robicheaux y El Ansary (1974)              | 37-Erdogan <i>et al</i> (2001)                                |
| 18-Kumar <i>et al</i> (1995)                  | 38-Mowen <i>et al</i> (1985)                                  |
| 19-Kaufmann y Stern (1988)                    | 39-Singh y Rhoads (1991)39*-Mackenzie, <i>et al.</i> , (1993) |
| 20-Gundlach y Murphy (1993)                   | 40-Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999)                         |
|   | 41-Tremblay <i>et al.</i> , (1998)                            |
|   | 42-Huffman y Cain (2001)                                      |





**Tabla II.5. Estudios empíricos realizados sobre el Control, la Satisfacción, los resultados, y otros constructos en los canales de distribución<sup>1</sup>.**

<b>(1)</b>	<b>SHAMDASANI y SHETH. (1995)</b>
<b>Estudio</b>	Estudio realizado sobre 221 gerentes de la industria de la informática (75% hombres y 25% mujeres), con unos trece años de experiencia. Representan el 64% de las firmas con alianza. Objetivo: evaluación de las alianzas que proporcionan satisfacción en tres aspectos: compromiso, competencia, compatibilidad.
<b>Concepto medido</b>	Compromiso, competencia demostrada del socio, satisfacción con la relación.
<b>Componentes medidas</b>	Satisfacción: Se pregunta sobre la satisfacción/insatisfacción en escala de 7 puntos de Likert (desde “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”). Continuidad: Idem sobre el deseo de continuar con la alianza.
<b>Validez y significación</b>	Validez teórica soportada por los resultados de Anova, que indican que el compromiso, compatibilidad y competencia son explicados el 49% de la varianza en la satisfacción con la sociedad y 41% por la continuidad con la relación.
<b>Análisis estadístico</b>	Utilización del Análisis de la Varianza y Covarianza.
<b>Puntos fuertes</b>	Se comprueban las tres hipótesis, entre las que se concluye la mayor satisfacción con la asociación y la intención de continuar con ella.
<b>Puntos débiles</b>	El uso de roles experimentales y el enfoque a un particular tipo de asociación en una industria específica limita la generalización de los resultados.

<sup>1</sup> Tabla adaptada de los estudios de los siguientes autores: Los señalados con los números 16 y 24 al 33 de John Ghaski, “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 48 (Verano), p. 15-20; el resto es elaboración propia.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(2)</b>	<b>ANDERSON Y OLIVER (1987)</b>
<b>Estudio</b>	Descripción, contraste y evaluación en términos de teorías emergentes de la economía, teoría de la organización y de la psicología cognitiva, de las formas de los sistemas de control utilizados en la evaluación de la fuerza de ventas.
<b>Concepto medido</b>	Monitorización de los resultados y/o comportamientos de la fuerza de ventas.
<b>Componentes medidas</b>	<i>Control de resultados.</i> <i>Control del comportamiento.</i> Se propone un marco de trabajo para seleccionar un sistema apropiado de control de los vendedores.
<b>Validez y significación</b>	Se presentan una serie de proposiciones sobre el impacto de los sistemas de control en los vendedores para testar empíricamente.
<b>Análisis estadístico</b>	Se indican las proposiciones pero no el análisis estadístico.
<b>Puntos fuertes</b>	Da consejos a la firma para asumir el riesgo ambiental y controlar los comportamientos de su fuerza de ventas.
<b>Puntos débiles</b>	Consideran que el control de resultados permanece útil como una filosofía de la gerencia de ventas.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(3)</b>	<b>CRAVENS, INGRAN, LA FORGE Y YOUNG. (1993)</b>
<b>Estudio</b>	<p>Cuestionario por correo a 144 jefes de ventas de productos y servicios industriales.</p> <p>Estudia la relación de los sistemas de control basados en el comportamiento y las características específicas de la fuerza de ventas. Objetivo: testar empíricamente las 7 proposiciones de investigación que muestran teóricamente Anderson y Oliver (1987).</p>
<b>Concepto medido</b>	<p>Desempeño de la fuerza de ventas; características de los vendedores (motivación y otras); eficacia de la organización de ventas; competencia profesional; motivación intrínseca, etc.</p>
<b>Componentes medidas</b>	<p><i>Características de la fuerza de ventas:</i> Utilizan escala desde 10 a 1, respectivamente para “importancia crítica” y “sin importancia”.</p> <p><i>Desempeño de la fuerza de ventas:</i> Utilizan escala de 7 puntos, desde 1 para “necesita mejorar” a 7 para “excelente”.</p> <p><i>Eficacia de la organización de ventas:</i> Escala de 5 puntos desde “mucho peor” (1) a “mucho mejor” (5)</p>
<b>Validez y significación</b>	<p>Para ver las dimensiones de interés se utiliza el análisis factorial exploratorio. Se aporta el coeficiente alfa de Cronbach. Todos los coeficientes son mayores de 0.70, y nueve de los 15 medidas múltiples de los ítems son mayores de 0.80, indicando buena fiabilidad.</p>
<b>Análisis estadístico</b>	<p>El análisis factorial confirmatorio se utiliza para medir la validez discriminante de las medidas y el nivel de correlación en cada escala, y resultaron con niveles aceptables de fiabilidad y significación todos los constructos. Los resultados del análisis de Lisrel 7 muestran buenos índices de ajuste en todos los componentes medidos.</p>
<b>Puntos fuertes</b>	<p>Se manifiesta, con Anderson y Oliver (1987) ,a través de los resultados obtenidos, que los sistemas de control de la fuerza de ventas son independientes del campo específico de las actividades del gerente de ventas y de los programas de compensación.</p>

<b>(4)</b>	<b>JAWORSKI, STATHAKOPOULOS Y KRISHNAN (1993)</b>
<b>Estudio</b>	Entrevistas por correo a 500 personas de una muestra nacional de ejecutivos de marketing, de todos los niveles.
<b>Concepto medido</b>	Controles de resultados, de procesos, profesional y cultural.
<b>Componentes medidas</b>	<p><i>Control de resultados:</i> Se ejerce cuando se mide el desempeño establecido, controlado, y se evalúan los resultados.</p> <p><i>Control de procesos:</i> Refleja las medidas y control de los procesos utilizados para realizar las tareas.</p> <p><i>Control profesional:</i> Grado de interacción personal, feedback y evaluación entre los profesionales del marketing.</p> <p><i>Control cultural:</i> contribución a las creencias y valores dentro de la organización pero enfocada en este estudio a la identificación cultural.</p>
<b>Validez y significación</b>	<p><i>Control de resultados:</i> Es altamente fiable en una escala de 5 ítems. Alpha= 0.88.</p> <p><i>Control de procesos:</i> Escala de 4 ítems con alpha =0.82.</p> <p><i>Control profesional:</i> Escala de 5 ítems reflejando la monitorización entre los profesionales de marketing. Alpha= 0.89.</p> <p><i>Control cultural:</i> Dos ítems (Alpha= 0,78).</p>
<b>Análisis estadístico</b>	Se utilizan técnicas de análisis distintas: a) Análisis discriminante. b) Análisis de la varianza para testar los efectos de los 4 sistemas de control en las variables dependientes de interés.
<b>Puntos fuertes</b>	Consecución de un importante test para la investigación.
<b>Puntos débiles</b>	Dudas sobre la generalización de los resultados.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(5)</b>	<b>OLIVER &amp; ANDERSON (1994)</b>
<b>Estudio</b>	Datos obtenidos de empleados vendedores de diversas firmas de componentes industriales. De 299 firmas, contestaron el 72%, de modo que se utilizaron 356 estudios de 194 firmas. Se analizan las percepciones de la fuerza de ventas sobre los sistemas de control, y la influencia de éstos en los estados de motivación y efectivos.
<b>Concepto medido</b>	Conocimiento/capacidad Afectos/actitudes Motivación Estrategia Performance
<b>Validez y significación</b>	Muestra la matriz de correlación de las variables, proporcionando evidencia de la validez discriminante. Las correlaciones son altas para sugerir la validez de la convergencia. Se muestra que las correlaciones están en la dirección de las hipótesis y son estadísticamente significativas para la mayoría de las predicciones.
<b>Análisis estadístico</b>	Los ítems de las escalas de 7 puntos de Likert fueron analizados factorialmente. Las medidas resultantes fueron sujetas a un análisis factorial confirmatorio
<b>Puntos fuertes</b>	Encuentran que los efectos del control en la afectividad y motivación tienen soporte.
<b>Puntos débiles</b>	No encuentran en este estudio soporte para los efectos del control en las estrategias de ventas o en los resultados de la tarea realizada.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(6)</b>	<b>PODSAKOFF <i>et al.</i> (1984)</b>
<b>Estudio</b>	Cuestionario de 23 ítems (premios y penalizaciones al comportamiento); evaluación por el supervisor (realización del subordinado); uso del índice descriptivo (satisfacción en el trabajo); cuestionario (ambigüedad de rol y conflicto de rol); cuestionario usando la escala de sustitutos del líder; inventario de características (características del trabajo); cuestionario de Porter (compromiso), etc.
<b>Concepto medido</b>	Realización, satisfacción con el trabajo, satisfacción con el supervisor y el colaborador, satisfacción con el pago.
<b>Componentes medidas</b>	Los anteriores conceptos; las relaciones entre comportamientos del líder y la satisfacción y los resultados del subordinado; premios y castigos al comportamiento.
<b>Validez y significación</b>	Incorrelación entre comportamiento del líder y otras variables. Los resultados del estudio sugieren que la relación entre los premios y castigos al comportamiento de los subordinados están libres de efectos moderados.
<b>Análisis estadístico</b>	Análisis factorial del cuestionario (Podsakoff <i>et al.</i> , 1982).
<b>Puntos fuertes</b>	Incrementa nuestra comprensión de las relaciones entre los comportamientos cuando el líder premia y castiga, así como de las respuestas de los subordinados.
<b>Puntos débiles</b>	La población utilizada no es propia del tipo de organización estudiada.

**TABLA II.5. (Continuación)**

(7)	<b>CHALLAGALLA &amp; SHERVANI (1996)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta realizada a 270 vendedores de 5 divisiones de productos industriales.
<b>Concepto medido</b>	Efectos directos e indirectos de los controles del resultado, de la actividad y la capacidad en el desempeño y la satisfacción del superior.
<b>Componentes medidas</b>	Control del rendimiento. Control del comportamiento ( de la actividad y de la capacidad). Mediadores: ambigüedad del rol del supervisor y del cliente. Satisfacción con el supervisor. Desempeño.
<b>Validez y significación</b>	Niveles aceptables de unidimensionalidad y fiabilidad. Covergencia y validez discriminante.
<b>Análisis estadístico</b>	Las 9 facetas del control fueron evaluadas usando el Análisis Factorial Confirmatorio.
<b>Puntos fuertes</b>	Se demuestra con los resultados que los controles del supervisor tienen efectos indirectos en el desempeño.
<b>Puntos débiles</b>	Una limitación: deberían examinarse otras variables (esfuerzo, desenvoltura en el trabajo, evaluación del cliente, conflictividad de rol...)

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(8)</b>	<b>BELLO Y GILILAND. (1997)</b>
<b>Estudio</b>	Obtenido de una población a base de series de entrevistas a ejecutivos exportadores, obtenidos de un directorio. Se extrajo una muestra de 375 firmas exportadoras a través de distribuidores. El modelo examina que el control de resultados incrementa el “performance” del canal de exportación pero no lo incrementa el control de los procesos.
<b>Concepto medido</b>	Control de procesos, control de resultados, flexibilidad.
<b>Componentes medidas</b>	<i>Control de procesos:</i> Medido por 3 ítems (adaptados de Ouchi y Maguire, 1975) <i>Control de resultados :</i> Idem Idem. <i>Flexibilidad:</i> Medido por tres ítems (adaptados de Heide, 1994)
<b>Validez y significación</b>	El modelo teórico alcanza un adecuado ajuste de datos. La validez convergente se evidencia por significativas y grandes cargas de los ítems en sus indicadores de performance. Se indica la validez discriminante.
<b>Análisis estadístico</b>	El análisis factorial confirmatorio indica que el modelo proporciona un aceptable ajuste de los datos ( $X^2$ -Cuadrado =304,5 ; $p = 0,24$
<b>Puntos fuertes</b>	Se demuestra que el control y la flexibilidad se asocian con el performance del canal exportador en términos de metas, niveles de ventas y estrategias de marketing para los mercados extranjeros.
<b>Puntos débiles</b>	No examina los futuros tipos de alternativas de mecanismos a coordinar para dirigir los canales de exportación.



**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(9)</b>	<b>BAGOZZI (1980)</b>
<b>Estudio</b>	Cuestionario a 132 vendedores industriales de los que 122 contestaron todos los ítems.
<b>Concepto medido</b>	Desempeño, satisfacción en el trabajo, motivación, autoestima, inteligencia verbal. Influencia del desempeño en la satisfacción y viceversa.
<b>Componentes medidas</b>	Desempeño: volumen de ventas de cada vendedor al año. Satisfacción en el trabajo: 4 ítems de 6 puntos en la escala de Likert sobre oportunidades de promoción, ganancias, etc. Idem: sobre habilidad e iniciativa en el trabajo y seguridad. Autoestima: 2 ítems de 9 puntos y 1 de 5 puntos en la escala de Likert. Idem: 3 ítems de 9 puntos. Motivación: 4 ítems de 5 puntos en la escala de Likert. Inteligencia verbal: 30 ítems en la escala de 15 puntos.
<b>Validez y significación</b>	Alpha de Cronbach demuestra la validez del estudio.
<b>Análisis estadístico</b>	La estimación de parámetros y test de hipótesis se realizan con programa LISREL.
<b>Puntos fuertes</b>	Todas las hipótesis se confirman salvo para el efecto de la inteligencia verbal.
<b>Puntos débiles</b>	Investigación aplicada solamente a vendedores de una industria.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(10)</b>	<b>JAWORSKI &amp; MACINNIS (1989)</b>
<b>Estudio</b>	Entrevistas a gerentes de marketing seleccionados de una lista de AMA y contestación a cuestionario enviado a 500 ejecutivos.
<b>Concepto medido</b>	Características de la tarea, controles y consecuencias.
<b>Componentes medidas</b>	<i>Características de la tarea.</i> Documentación para realizarla y conocimiento del proceso. <i>Controles en uso.</i> Control formal (de resultados y del proceso). Control informal (profesional y autocontrol). <i>Consecuencias.</i> Las variables dependientes son: Tensión del trabajo, comportamiento disfuncional e información asimétrica.
<b>Validez y significación</b>	Con una matriz de correlación como input, la totalidad del modelo aparece con un ajuste excepcionalmente bueno de los datos.
<b>Análisis estadístico</b>	Utilización del Programa LISREL, (que al no permitir la explicación de correlaciones entre constructos endógenos, se observan los errores estructurales asociados con los controles. Las hipótesis son testadas usando las técnicas de estimación de máxima verosimilitud (Jöreskog y Sörbom, 1983).
<b>Puntos fuertes</b>	Primer estudio en establecer empíricamente la relación de los efectos NO directos de los controles en la tensión del trabajo.
<b>Puntos débiles</b>	Las interrelaciones han de interpretarse con precaución. La hipótesis de contingencia y algunas otras, no se cumplen.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(11)</b>	<b>SUJAN, WEITZ Y KUMAR (1994)</b>
<b>Estudio</b>	Cuestionario a 217 vendedores, en 8 firmas de industrias diversas (salud, emisoras, etc). El trabajo duro e inteligente afecta al desempeño de ventas (la productividad de los vendedores depende del desarrollo de la orientación al aprendizaje).
<b>Concepto medido</b>	Orientación al aprendizaje y al desempeño. Trabajo duro e inteligente. Desempeño.
<b>Componentes medidas</b>	Trabajo inteligente: 12 preguntas sobre planificación de la venta. Trabajo duro: 3 preguntas miden las horas trabajadas. Orientación al aprendizaje: 9 ítems. Orientación a la tarea: 6 ítems. Feedback positivo y negativo: 8 ítems Autoeficacia: 7 ítems. Desempeño: 7 ítems.
<b>Validez y significación</b>	Se obtienen aceptables niveles de unidimensionalidad, fiabilidad, convergencia y validez discriminante, evaluados usando el análisis factorial confirmatorio.
<b>Análisis estadístico</b>	Las relaciones entre los constructos se obtienen utilizando el programa LISREL.
<b>Puntos fuertes</b>	Pone de relieve que la autoeficacia y la confianza de los vendedores en sus habilidades de ventas moderan algunas relaciones con las orientaciones a las metas.
<b>Puntos débiles</b>	Todas las medidas de los constructos, tanto exógenos como endógenos, se basan en autoinformes, luego la fortaleza de las relaciones han podido inflarse con el método de la varianza. También se puede decir lo mismo respecto de la medida del resultado obtenido.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(12)</b>	<b>HERNANDEZ, BELLO Y GILLILAND (1998)</b>
<b>Estudio</b>	Datos obtenidos de 160 fabricantes, exportadores de productos industriales, y a los que se pregunta sobre su relación con el cuarto distribuidor más importante en los mercados extranjeros.
<b>Concepto medido</b>	Desempeño del distribuidor y satisfacción del fabricante con el distribuidor.
<b>Componentes medidas</b>	Efectos del control sobre el desempeño de papeles. <i>a)</i> El uso por parte del fabricante, del control formal e informal en la relación, afecta al desempeño de papeles del distribuidor en el mercado exterior, incrementando el desempeño en funciones tácticas y estratégicas. <i>b)</i> La satisfacción del exportador fabricante con el distribuidor está afectada positivamente por el desempeño del distribuidor en funciones tácticas y estratégicas.
<b>Validez y significación</b>	La contrastación tiene tres etapas, utilizando en todas el Programa LISREL Diferencial semántico, rango de 7 puntos (tres ítems por constructo).
<b>Análisis estadístico</b>	Análisis factorial de 2º orden para el control formal. Análisis confirmatorio. Contrastación del modelo estructural.
<b>Puntos fuertes</b>	El comportamiento de los constructos de segundo orden, hace que se pueda simplificar el tratamiento concedido a la amplia literatura de control.
<b>Puntos débiles</b>	Cuestionarios no editados.

TABLA II.5. (Continuación)

<b>(13)</b>	<b>HERNANDEZ ESPALLARDO Y ARCAS LARIO (1999)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta personal realizada a toda la población (265 empresas cooperativas hortofrutícolas españolas de primer grado, integradas en una cooperativa de comercialización de segundo grado).
<b>Concepto medido</b>	Influencia de las competencias de las cooperativas de 2º grado. Control unilateral (de inputs, de actividades y de resultados). Satisfacción de la cooperativa de primer grado con su asociación. Justicia percibida por la cooperativa de primer grado.
<b>Componentes medidas</b>	<p><i>Competencias</i>: Posesión del conocimiento y las habilidades necesarias para comercializar los productos de la cooperativa de primer grado.</p> <p><i>Control unilateral</i>: El realizado por una estructura de autoridad que proporciona a una parte del intercambio la capacidad para desarrollar reglas, dar instrucciones e imponer, de hecho, sus decisiones sobre la otra.</p> <p><i>Satisfacción</i> : Estado de afecto psicológico que resulta de su evaluación global de la experiencia con la asociación.</p> <p><i>Justicia distributiva o de resultados</i>: Percepción sobre la equidad de los resultados alcanzados en su relación acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la cooperativa de 2º grado.</p> <p><i>Justicia de procedimiento</i>: Percepción acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la cooperativa de 2º grado.</p>
<b>Validez y significación</b>	La desconocemos al no estar publicado este estudio.
<b>Análisis estadístico</b>	<p>Comprobación de la calidad de las medidas utilizadas: *Análisis factorial confirmatorio para cada constructo con objeto de verificar la estructura de factores planteada.</p> <p>Comprobación de hipótesis: *Regresión.</p> <p>Introducción de efectos mediadores: *Introducción de variables multiplicativas.</p>
<b>Puntos fuertes</b>	Este trabajo contribuye a llenar el vacío puesto de manifiesto por Weitz y Jap (1995) respecto de las consecuencias del ejercicio del control en las relaciones de distribución.
<b>Puntos débiles</b>	No podemos comentarlos, al no haberse realizado la comprobación de las hipótesis.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(14)</b>	<b>ANDERSON Y NARUS (1984)</b>
<b>Estudio</b>	Envío de 437 cuestionarios a distribuidores de componentes electrónicos del todo el país (Estados Unidos). Un modelo de relaciones de trabajo distribuidor-fabricante desde la perspectiva del distribuidor.
<b>Concepto medido</b>	Nivel de comparación de resultados, ídem para las alternativas, comunicación, control del fabricante, conflicto, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Nivel de comparación de resultados para las alternativas:</i> Comparan cada fabricante con determinadas características, con otros que fabrican productos similares. Escalas de 1 a 5.</p> <p><i>Nivel de comparación de resultados:</i> Escalas de 1 a 5 y de 0 a 6, para indicar acuerdo o desacuerdo en cada situación.</p> <p><i>Comunicación:</i> Proporción de información formal e informal entre el distribuidor y el fabricante.</p> <p><i>Control del fabricante:</i> Escala de 1 a 7, indicando acuerdo o desacuerdo.</p> <p><i>Conflicto:</i> Escala de 1 a 7 para reflejar el conflicto.</p> <p><i>Satisfacción</i> de la relación con el fabricante. Escala de 1 a 7.</p>
<b>Validez y significación</b>	Se miden la validez convergente y discriminante. La medida inicial del modelo proporcionó un pobre ajuste. $(\chi^2_{224})= 455000$ ; $p>0,001$ y no convergente.
<b>Análisis estadístico</b>	El modelo inicial de medida fue estimado utilizando el programa LISREL IV.
<b>Puntos fuertes</b>	Se encontró una relación negativa desde el control del fabricante a la cooperación/satisfacción.
<b>Puntos débiles</b>	El test empírico del modelo estuvo limitado en varios aspectos por consideraciones de medida.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(15)</b>	<b>ANDERSON Y NARUS (1990)</b>
<b>Estudio</b>	Envío de 504 cuestionarios a fabricantes y firmas distribuidoras con un total de 1365 participantes (la unidad de análisis para el estudio fue la firma, representada por dos participantes). La muestra final consistió en 249 firmas distribuidoras y 213 fabricantes).
<b>Concepto medido</b>	Dependencia relativa, influencia sobre/y por la firma, funcionalidad del conflicto, comunicación, niveles de comparación de resultados, cooperación, confianza, conflicto, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Modelo de relación de trabajo medido desde la perspectiva del distribuidor:</i></p> <p>-Dependencia relativa, influencia sobre/y por la firma asociada, funcionalidad del conflicto, además de comunicación, niveles de comparación de resultados, cooperación y confianza.</p> <p><i>Modelo de relación de trabajo medido desde la perspectiva del fabricante:</i></p> <p>-Dependencia relativa, influencia por la firma asociada, niveles de comparación de resultados, comunicación, cooperación, confianza, conflicto y satisfacción.</p>
<b>Validez y significación</b>	Los coeficientes de correlación con >0.999 tienen idénticas respuestas para 55 cuestiones en 7 casos y sólo 1 respuesta difiere en el 8º caso. El modelo medido relaciona los indicadores con su postulado, subrayando los constructos organizacionales. Proporciona una medida de validez convergente y discriminante.
<b>Análisis estadístico</b>	Se utiliza el programa LISREL para estimar el modelo. El modelo estructural organizacional relaciona los constructos según la teoría y la investigación. Proporciona una medida de validez nomológica. Aceptable ajuste del modelo de medida.
<b>Puntos fuertes</b>	El análisis múltiple de la muestra da una medida de las diferencias y rasgos comunes entre las firmas distribuidoras y fabricantes respecto al modelo teórico, de notable interés.
<b>Puntos débiles</b>	El empleo de múltiples informantes, dificulta las muestras.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(16)</b>	<b>DWYER (1980)</b>
<b>Estudio</b>	Simulación de laboratorio con una muestra de 80 estudiantes.
<b>Concepto medido</b>	Bases de poder, conflicto, satisfacción, poder compensatorio.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Bases de poder:</i> Perceptuales y atribuidas.</p> <p><i>El conflicto, la satisfacción, el poder compensatorio:</i> Son analizados sobre la escala de diferencias semánticas.</p>
<b>Validez y significación</b>	Válido y significativo (conflicto, alfa: 0,95 y satisfacción, alfa 0,94).
<b>Análisis estadístico</b>	Correlación, correlación parcial, análisis causal.
<b>Puntos fuertes</b>	Estudio más realista que los que no se realizan experimentalmente.
<b>Puntos débiles</b>	Estudio de laboratorio.



**TABLA II.5. (Continuación)**

(17)	<b>BOSWELL Y BOUDREAU. (2000)</b>
<b>Estudio</b>	A 137 empleados de un equipo de trabajadores de distribución y producción. Se les suministra cuestionarios en dos puntos a la vez. Responden 128 empleados (93%)
<b>Concepto medido</b>	Satisfacción, uso de la valoración del resultado. Variables de justicia y de control.
<b>Medidas, validez y significación</b>	<p>Se usa escala de Likert (1= Muy en desacuerdo; 7= Muy de acuerdo) para los ítems del cuestionario en el resultado y en las actitudes de los empleados.</p> <p><i>Satisfacción</i> Se usa una escala de 15 ítems para medirla, la cual está hecha de cuatro constructos: utilidad, satisfacción, ansiedad y desprecio. Se usó el Job Descriptive Index (Kendall <i>et al</i>) para medir la satisfacción del empleado con el supervisor, creándose un compuesto de 18 ítems (Alpha = 0,81)</p> <p><i>Control del Resultado.</i> Escala de Likert de 1 a 7 (agrado/desagrado con el control del resultado). (Alpha = 0,7 y 0,77 respectivamente).</p>
<b>Análisis estadístico</b>	<p>Se usa la estadística descriptiva y las correlaciones bivariantes. El desarrollo percibido del control del resultado se asocia positivamente con la satisfacción y ésta con el valorador. La evaluación percibida es positiva, aunque no significativa, relación bivariante con las variables actitudinales.</p> <p>También se usa el análisis de regresión múltiple.</p>
<b>Puntos fuertes</b>	<p>Los resultados pueden ser importantes canalizadores de la conducta de las actitudes de los empleados tras percibir la utilización del mismo.</p> <p>El desarrollo percibido por usar el control del resultado muestra una asociación positiva con las actitudes de los empleados hacia la valoración y el valorador.</p>
<b>Puntos débiles</b>	La generalización es cuestionable.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(18)</b>	<b>KUMAR, SCHEER Y STEENKAMP (1995)</b>
<b>Estudio</b>	Se testan las hipótesis con una muestra de la industria del automóvil en Estados Unidos y Europa. Se reciben contestados 453 cuestionarios de concesionarios de los primeros, y 309 de la segunda.
<b>Concepto medido</b>	Calidad de la relación, justicia de procedimiento, justicia distributiva, resultados alternativos dados, incertidumbre ambiental, edad.
<b>Componentes medidos</b>	Todos los conceptos medidos por las percepciones de los concesionarios de ambos países proceden de 26 preguntas, en escalas de 7 puntos en unos casos y de 5 puntos en otros.
<b>Validez y significación</b>	La validez discriminante de ambas clases de <i>justicia</i> se evaluó incluyendo los 11 ítems en un solo modelo de dos factores. Los 4 ítems de <i>resultados</i> dados alternativos, y el ambiente incierto (4 ítems) se conceptualizan como modelos de 1 factor.
<b>Análisis estadístico</b>	Utilización de análisis factorial confirmatorio (LISREL 7). Las hipótesis se testaron usando el análisis de regresión múltiple. No se revela diferencia estadística en los coeficientes de regresión estimados.
<b>Puntos fuertes</b>	Buenas medidas para los constructos.
<b>Puntos débiles</b>	Se examina la justicia solamente desde la perspectiva del vendedor, y no se tiene en cuenta lo que opina el proveedor.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(19)</b>	<b>KAUFMANN Y STERN (1988)</b>
<b>Estudio</b>	Para testar las hipótesis, se estudia una muestra sobre disputas en las relaciones comerciales, y los datos responden a la interpretación por los intervinientes de las normas de relación, el nivel de injusticia percibido y el nivel de hostilidad hacia la otra parte. Se identifican 81 litigios, de los que 32 están representados en la muestra final.
<b>Concepto medido</b>	La solidaridad, la integridad de rol y la mutualidad como normas relacionales.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Solidaridad:</i> El centro de la norma relacional de solidaridad está en preservar la sola y continuada relación en la que las transacciones comerciales tienen lugar.</p> <p><i>Integridad de rol:</i> Las partes en las transacciones y relaciones de intercambio representan sus promesas y expectativas.</p> <p><i>Mutualidad:</i> Los socios del intercambio cooperan para crear excedentes, y tienen conflicto sobre el reparto de ese excedente.</p>
<b>Validez y significación</b>	Fiabilidad. Las escalas de 3 ítems para solidaridad y rol de integridad, produjeron alfa de Cronbach del 0,76 y 0,71 respectivamente. El alfa para los tres ítems de mutualidad fue del 0,53. Todas las escalas son de Likert con 7 niveles desde “agrado”-“desagrado”. Respecto de la validez discriminante, cada escala se examinó utilizando una matriz multimétodo (Campbell y Fiske, 1959).
<b>Análisis estadístico.</b>	Para controlar los efectos de la correlación entre las variables independientes, se estiman utilizando modelos de regresión. Un segundo modelo de regresión fue utilizada para estimar la relación entre la hostilidad retenida e injusticia percibida.
<b>Puntos débiles</b>	Muestra poco representativa.
<b>Puntos fuertes</b>	Los autores consultan directamente la opinión de Macneil, para mayor seguridad en la aplicación de las aportaciones de éste, mejorando por tanto, la fiabilidad de la investigación.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(20)</b>	<b>SHARMA &amp; ACHABAL (1982)</b>
<b>Estudio</b>	Consulta a los gerentes de 154 departamentos de tiendas. Pretende demostrar empíricamente la metodología a usar para desarrollar e implementar el STEMCOM (modelo de control de la dirección de marketing).
<b>Concepto medido</b>	Se miden los conceptos de beneficio, equilibrio departamental, pérdidas de los departamentos, la mejora departamental, la estabilidad del resultado, el deterioro de la tarea.
<b>Componentes medidas</b>	Desviación de los objetivos en los departamentos. Tendencia.
<b>Validez y significación</b>	Las diferencias entre los significados de los indicadores es estadísticamente significativa ( $p < 0,01$ ).
<b>Análisis estadístico</b>	Análisis discriminante.
<b>Puntos fuertes</b>	Los índices pueden usarse para medir y diferenciar entre los diferentes niveles del resultado.
<b>Puntos débiles</b>	Este modelo no puede utilizarse en otro tipo de organizaciones.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(21)</b>	<b>MOHR, FISHER Y NEVIN (1996)</b>
<b>Estudio</b>	Envío por correo de 557 cuestionarios, con respuesta del 25, y que con los eliminados, determinan una muestra de 125 personas de la industria de la informática (empleados y distribuidores).
<b>Concepto medido</b>	Integración, control del fabricante, comunicación e información, variables de control, resultados (satisfacción, compromiso).
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Integración:</i> Se exploran en este estudio 4 categorías diferentes de integración (distribuidores independientes, franquiciados, compañía propietaria, y por último, el fabricante.</p> <p><i>Control del fabricante:</i> Cuatro ítems con alfa= 0,78.</p> <p><i>Comunicación:</i> Se mide con 4 escalas, y su alfa=0,86.</p> <p><i>Resultados:</i> -La satisfacción se mide con 6 ítems, alfa= 0,85.          -El compromiso se mide con 3 ítems; alfa= 0,80.          -Coordinación: se mide con 3 ítems; alfa = 0,75</p> <p><i>Variables de control:</i> Conflicto, amplia relación y tamaño del distribuidor, se miden con 4, 1, y 1 ítems, y sus coeficientes alfa son de 0,79.</p>
<b>Validez y significación</b>	La consistencia interna y externa de los ítems se midió con análisis factorial confirmatorio. Todas las medidas son aceptables en cuanto a convergencia y validez discriminante.
<b>Análisis estadístico</b>	Se utiliza un modelo de regresión para reducir la multicolinealidad.
<b>Puntos fuertes</b>	Encuentran que el control del fabricante indica interacciones significativas entre este control y la comunicación.
<b>Puntos débiles</b>	Resultados específicos a una rama de actividad y difícilmente extrapolables.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(22)</b>	<b>PETTIJOHN, CH. E Y LINDA S.; DÁMICO, M. (2001)</b>
<b>Estudio</b>	216 Vendedores de automóviles de 24 franquicias de los que participan el 53%. Se envían cuestionarios anónimos con criterios de valoración de Jackson, Slacter y Wolfe (1995) (volumen y beneficios en ventas conocimiento de productos, prácticas en ventas y comunicación, actitud e iniciativa).
<b>Concepto medido</b>	Satisfacción en el trabajo, percepciones de las características de la valoración y satisfacción.
<b>Medidas, validez y significación</b>	<i>Satisfacción en el trabajo.</i> Escala de 14 ítems (Wood <i>et al.</i> , 1986), con escala de Likert de 7 puntos. Alpha de Cronbach = 0,75. <i>Percepción y Satisfacción.</i> No se dispone de medidas ampliamente fiables aun midiendo el grado de acuerdo/desacuerdo: “Facilidad con que puedes discutir la valoración con tu gerente” (escala de 5 puntos; Alpha = 0,77)
<b>Análisis estadístico</b>	Validez de hipótesis: Análisis de regresión múltiple (0,52 a 0,87). <i>Satisfacción en el trabajo.</i> Análisis factorial para confirmar las características de consistencia con estudios previos. Alpha = 0,77 <i>Percepción y Satisfacción.</i> Análisis factorial (0,47 a 0,85). Alpha = 0,75.
<b>Puntos fuertes</b>	Utilizar criterio del volumen de ventas (79%) y del beneficio s/ ventas (65%). En el análisis de regresión el 49% de la variación de la satisfacción en el trabajo indica que es debido al proceso de valoración.
<b>Puntos débiles</b>	Utilización de muestra pequeña, limitando la generalización. Las conclusiones están limitadas por el cuestionario, y por utilizar vendedores y no gerentes, en la muestra.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(23)</b>	<b>TREMBLAY, SIRE, Y BALKIN. (1998)</b>
<b>Estudio</b>	Se recogen datos de 3 organizaciones canadienses: una compañía seguros, una fábrica de bebidas y una universidad. Respondieron al cuestionario 285 individuos (42,4% de la población objetivo). Perfil: 63% mujeres, 30% graduados universitarios; edad media 37 años, y antigüedad en el trabajo con media de 7 años.
<b>Concepto medido</b>	Justicia distributiva; justicia de procedimiento y satisfacción.
<b>Medidas de las variables</b>	<p><i>Justicia distributiva:</i> (Equidad interna y externa): escala de 7 puntos (Tremblay <i>et al.</i> (1997) (-3= mucho menos; 0= más o menos lo mismo; +3= mucho más).</p> <p>El análisis factorial es el utilizado para ver si se trata de conceptos distintos. La medida obtenida para la equidad del beneficio del empleado es <math>\text{Alpha}=0,70</math>, y la de la equidad del pago, <math>\text{Alpha} = 0,74</math>.</p> <p><i>Justicia de procesos.</i> Se midió con 3 elementos. Se usa una escala de 1 a 15 (comunicación, flexibilidad, satisfacción con el beneficio y con la organización).</p> <p>El grado de consistencia interna de ambos ítems fue satisfactorio: <math>\text{Alpha} = 0,87</math></p>
<b>Análisis estadístico</b>	Se utiliza el análisis de regresión para medir el % de varianza explicada (Cohen 1983)
<b>Puntos fuertes</b>	Los resultados de este trabajo permiten decir, contrariamente a otras investigaciones que la justicia distributiva proporciona una mejor explicación de la satisfacción con la organización que la justicia de procedimiento.
<b>Puntos débiles</b>	<p>El estudio se basa en un numero limitado de empleados en 3 organizaciones, terniendo limitada su generalización.</p> <p>Se usan ítems únicos para medir varias variables.</p> <p>Todas las variables se extraen del mismo cuestionario.</p>

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(24)</b>	<b>WALKER (1972)</b>
<b>Estudio</b>	Simulación en laboratorio de negociación entre fabricante-detallista con una muestra de 76 estudiantes.
<b>Concepto medido</b>	Poder, conflicto, satisfacción
<b>Componentes medidos</b>	<i>Poder:</i> Manipulado experimentalmente. Un fabricante un detallista; un fabricante dos detallistas.  <i>Conflicto:</i> Se puede inferir que bajos pagos pueden representar un conflicto.
<b>Validez y significación</b>	Ninguna validez
<b>Análisis estadístico</b>	t-test.
<b>Puntos fuertes</b>	Medidas de interrelaciones.
<b>Puntos débiles</b>	Dudosa validez externa.



**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(25)</b>	<b>HUNT Y NEVIN (1974)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta postal de una muestra de 815 restaurantes rápidos franquiciados.
<b>Concepto medido</b>	Componentes del poder (coercitivos y no coercitivos), poder, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Componentes no coercitivos:</i> Componentes de calidad de la asistencia del franquiciador.</p> <p><i>Componente coercitivo:</i> Percepciones de los castigos impuestos.</p> <p><i>Poder:</i> Percepciones por el franquiciado del control del circuito.</p> <p><i>Satisfacción:</i> Quejas del franquiciado.</p>
<b>Validez y significación</b>	Validez del contenido sobre las bases de poder y el poder.
<b>Análisis estadístico</b>	Clasificación múltiple.
<b>Puntos fuertes</b>	Buena dicotomización de las bases de poder.
<b>Puntos débiles</b>	Dudosa medida del poder.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(26)</b>	<b>ETGAR (1976a)</b>
<b>Estudio</b>	Comparación entre canales coordinados o no de una misma industria. Sondeo postal de 53 agentes de seguros de un canal coordinado y de 63 agentes independientes.
<b>Concepto medido</b>	Poder, resultado.
<b>Componentes medidos</b>	<i>Poder:</i> Medido por la coordinación de etapas.  <i>Resultado:</i> Medido a partir de nueve índices de cambio y de comportamiento.
<b>Validez y significación</b>	Índices de resultados observables.
<b>Análisis estadístico</b>	Regresión múltiple, análisis discriminante, t-test.
<b>Puntos fuertes</b>	Muestra aceptable y presentación objetiva de las variables dependientes e independientes.
<b>Puntos débiles</b>	Validez externa dudosa, es decir, los resultados pueden ser específicos a la empresa de seguros de California.

**TABLA II.5. (Continuación)**

(27)	<b>ETGAR (1976b)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta postal de 113 agentes de seguros independientes
<b>Concepto medido</b>	Poder, bases de poder, dependencia, poder compensatorio
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Poder:</i> Percepción por el agente, del control del asegurador</p> <p><i>Bases de poder:</i> Indicadores de los agentes en relación a: confianza en la formación profesional, importancia de la publicidad de los aseguradores, velocidad del servicio, velocidad en la atención de la reclamación.</p> <p><i>Dependencia:</i> Relación del agente sobre la fiabilidad financiera del asegurador.</p> <p><i>Poder compensatorio:</i> Medido sobre dos indicadores objetivos y dos perceptuales..</p>
<b>Validez y significación</b>	Modesta validez de contenido.
<b>Análisis estadístico</b>	Correlación canónica.
<b>Puntos fuertes</b>	Introducción del concepto de poder compensatorio.
<b>Puntos débiles</b>	Sin base para una inferencia causal. Muestra sin validación y medidas de poder no válidas.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(28)</b>	<b>LUSCH (1977)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta postal de 567 concesionarios de automóviles.
<b>Concepto medido</b>	Bases de poder, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Bases de poder no coercitivas:</i> Percepción del detallista sobre la calidad de la asistencia del fabricante.</p> <p><i>Bases de poder coercitivas:</i> Percepción del detallista de “probabilidad percibida”, aplicación de puniciones por el fabricante.</p> <p><i>Satisfacción:</i> Sobre los dominios.</p>
<b>Validez y significación</b>	<p><i>Bases de poder:</i> Validez de contenido; validez de convergencia discriminante vía análisis factorial,</p> <p><i>Satisfacción:</i> Validez de contenido (alfa: 0,87).</p>
<b>Análisis estadístico</b>	Regresión múltiple.
<b>Puntos fuertes</b>	Muestra representativa; evidencia de validez y fiabilidad; incorporación de dimensión instrumental de las bases de poder.
<b>Puntos débiles</b>	Instrumentos poco precisos.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(29)</b>	<b>BROWN Y FRAZIER (1978)</b>
<b>Estudio</b>	Estudio piloto, entrevistas personales con 26 concesionarios de automóviles.
<b>Concepto medido</b>	Bases de poder, poder, conflicto, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Bases de poder :</i> Información de los concesionarios sobre el porcentaje de contactos en el cual cada base de poder ha sido utilizada.</p> <p><i>Poder :</i> Indica el nivel de independencia del concesionario.</p> <p><i>Conflicto :</i> Percepción del concesionario de la frecuencia, ponderada por su importancia, de los desacuerdos con el fabricante.</p> <p><i>Satisfacción :</i> Clasificación de la percepción.</p>
<b>Validez y significación</b>	Dudosa validez.
<b>Análisis estadístico</b>	Correlación.
<b>Puntos fuertes</b>	Clasificación de las bases de poder un poco diferente; innovador intento de medir el poder.
<b>Puntos débiles</b>	Estudio piloto con pocas posibilidades de inferencia; dudosa validez de las medidas de poder.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(30)</b>	<b>MICHIE (1978)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta postal de 161 concesionarios de automóviles.
<b>Concepto medido</b>	Bases de poder, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p>Poder no coercitivo: Percepciones de la calidad.</p> <p>Poder coercitivo: Percepción del poder coercitivo por el detallista.</p> <p>Satisfacción: Escala que mide el “nivel de agradecimiento”</p>
<b>Validez y significación</b>	<p><i>Bases de poder:</i> Validez de contenido; validez discriminante vía análisis factorial.</p> <p><i>Satisfacción:</i> Validez de contenido; validez convergente (alfa: 0,93).</p>
<b>Análisis estadístico</b>	Regresión múltiple, ANOVA.
<b>Puntos fuertes</b>	Réplica de trabajos precedentes en este específico contexto, es decir, bases de poder y satisfacción con respecto a las garantías.
<b>Puntos débiles</b>	Falta de distinción entre variables dependientes e independientes.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(31)</b>	<b>WILKINSON (1981)</b>
<b>Estudio</b>	Entrevistas personales a cervecerías de 60 hoteles.
<b>Concepto medido</b>	Bases de poder, poder, conflicto, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Poder no coercitivo:</i> Escala de 5 respuestas sobre la calidad de la asistencia del suministrador.</p> <p><i>Poder coercitivo:</i> Escala igual para verificar la probabilidad de uso de tácticas coercitivas.</p> <p><i>Poder:</i> Escala sobre la influencia que las cervecerías poseen en relación a algunas decisiones del hotel sobre puntos de política.</p> <p><i>Conflicto:</i> Escala sobre 14 cuestiones sobre la frecuencia de desacuerdos.</p> <p><i>Satisfacción:</i> Escala sobre el grado de satisfacción versus el resultado del suministrador.</p>
<b>Validez y significación</b>	El alfa de Cronbach es representativo: Bases de poder no coercitivas (0,82); Bases de poder coercitivas (0,60); poder (0,70); conflicto (0,85); satisfacción (0,82).
<b>Análisis estadístico</b>	Correlación, regresión simple, regresión múltiple.
<b>Puntos fuertes</b>	Réplica de un trabajo precedente; llama la atención sobre la posible alternativa causal de variables.
<b>Puntos débiles</b>	Muestra pequeña, medidas insuficientes.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(32)</b>	<b>SKINNER, GASSENHEIMER Y KELLEY (1992)</b>
<b>Estudio</b>	Sondeo postal de 800 detallistas de máquinas y equipos agrícolas (226 respuestas).
<b>Concepto medido</b>	Dependencias, bases de poder coercitivas y no coercitivas, cooperación conflicto, satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Dependencia:</i> Medida por 16 preguntas en escala Likert acerca de los recursos de los suministradores (programas, servicios y apoyo).</p> <p><i>Bases de poder coercitivas y no coercitivas:</i> Medidas por 13 preguntas (4 para las coercitivas y 9 para las no coercitivas) en escala Likert, de “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”</p> <p><i>Cooperación:</i> 9 preguntas en la misma escala de las bases de poder.</p> <p><i>Conflicto:</i> Semejante a la escala utilizada en la medida de la dependencia. Se utilizaron 9 preguntas.</p> <p><i>Satisfacción:</i> Medida por 4 ítems como en la cooperación.</p>
<b>Validez y significación</b>	Validez discriminante y convergente, alfa de Cronbach.
<b>Análisis estadístico</b>	Estructuras de covarianza, programa LISREL.
<b>Puntos fuertes</b>	Muestra representativa.
<b>Puntos débiles</b>	Solamente han sido recogidas las percepciones de los detallistas y no de los consumidores.



**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(33)</b>	<b>PORTER (1974)</b>
<b>Estudio</b>	Sondeo de 42 empresas seleccionadas de bienes de consumo (19 de conveniencia y 23 de no conveniencia).
<b>Concepto medido</b>	Poder compensatorio, resultado.
<b>Componentes medidos</b>	<p><i>Poder compensatorio:</i> Poco poder de negociación para los detallistas que tienen líneas profundas.</p> <p><i>Análisis del resultado:</i> Medida del rendimiento sobre capitales propios.</p>
<b>Validez y significación</b>	Poder compensatorio: validez discriminante.
<b>Análisis estadístico</b>	Regresión múltiple, correlación y t-test.
<b>Puntos fuertes</b>	Utilización de medidas objetivas.
<b>Puntos débiles</b>	Medida de poder no válida.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(34)</b>	<b>RAMASWAMI (1996)</b>
<b>Estudio</b>	Sobre un directorio de 20.000 miembros (AMA), se seleccionaron 1207 aleatoriamente entre diferentes niveles de los departamentos de marketing. Se envió un cuestionario por correo a 1159 personas, recibiendo 352 respuestas (30,4), reduciéndose al final hasta 318.
<b>Concepto medido, medidas de las variables y fiabilidad</b>	<p><i>Controles.</i> Se utilizan escalas de Jaworski y McInnis (1989).  <i>-Control de output</i> con 5 ítems.  <i>-Control de procesos</i>, con escalas de 4 ítems.                  El Alpha de Cronbach es de 0,85 en ambos casos.                  Comportamiento disfuncional: se mide con 6 ítems, encontrándose buena fiabilidad (Alpha = 0,78).</p> <p><i>Características de la tarea:</i>(Documentación de la performance y conocimiento del proceso). Tiene fiabilidad de 0,85 y 0,77 respectivamente.</p> <p><i>Factores de supervisión:</i> Tres factores con Alpha de C.= 0,85; 0,93 y 0,89 respectivamente.</p> <p><i>Roles:</i>  <i>-El rol de ambigüedad:</i> Se mide con escalas de 6 puntos y 8 ítems.La fiabilidad es de 0,90.  <i>-El conflicto de rol:</i> Se mide con escalas de 6 puntos y 8 ítems. La fiabilidad es de 0,74.</p> <p><i>Variables de experiencia:</i> Se obtiene información sobre edad, experiencia, tamaño de su empresa, etc.</p>
<b>Análisis estadístico</b>	Se usa el análisis factorial confirmatorio para los test de unidimensionalidad y medida de las escalas. Los principales efectos de las hipótesis se analizaron con procedimientos de regresión de mínimos cuadrados.
<b>Puntos fuertes</b>	Los resultados proporcionan fuerte soporte para la noción tradicional de los efectos del control sobre los empleados.
<b>Puntos débiles</b>	La generalización de los resultados del estudio debería ser evaluada con ayuda de otros estudios para contrastarse.

**TABLA II.5. (Continuación)**

35)	<b>KLEIN Y ROTH (1993)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta a 927 firmas con el 55% de los cuestionarios respondidos y representando 510 firmas, con experiencia exportadora de menos de 5 años (43%). Solamente 329 casos se cumplimentaron totalmente.
<b>Concepto medido</b>	Satisfacción, performance, experiencia, grado de control vertical.
<b>Medidas, validez y significación.</b>	<p>La mayoría de las preguntas usan 7 puntos en escalas de Likert. El pretest no revela problemas con las preguntas.</p> <p>La <i>satisfacción</i> fue medida en una escala de 7 puntos (agrado/desagrado).</p> <p>La <i>centralización</i>, la <i>promoción y nombre del producto</i>, así como el <i>feedback los procesos de quejas y los contratos formales</i> son medidas con tres ítems</p>
<b>Validez, significación y Análisis estadístico</b>	<p>El análisis factorial de los 6 ítems del <i>control vertical</i> revela dos dimensiones (Alpha = 0,35), débil para usarla.</p> <p>La fiabilidad de la medida de la <i>centralización</i> tampoco fue muy fuerte (Alpha = 0,47).</p> <p>Las medidas exceden del mínimo de fiabilidad estándar.</p> <p>Las correlaciones entre las variables independientes son en su mayor parte, muy pequeñas. No hay problema de colinealidad. Se usa la regresión múltiple para explicar la <i>satisfacción</i>.</p> <p>Hay relación estadística significativa entre varias variables hipotetizadas y la satisfacción con la existencia del canal.</p>
<b>Puntos fuertes</b>	En un nivel teórico, se da soporte a las predicciones del modelo discrepante con el análisis de costes de transacción.
<b>Puntos débiles</b>	Se revelan limitaciones importantes.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(36)</b>	<b>ROSSENBERG Y STERN (1971)</b>
<b>Estudio</b>	Sondeo (cuestionarios enviados por correo y entrevistas personales) de 110 fabricantes, distribuidores y detallistas de muebles de hogar.
<b>Concepto medido</b>	Conflicto y satisfacción.
<b>Componentes medidos</b>	<i>Conflicto:</i> Percepciones sobre 32 cuestiones por diferentes miembros en el circuito.  <i>Satisfacción:</i> Medidas de la satisfacción versus el resultado de otros miembros.
<b>Validez y significación</b>	Conflicto: Validez de contenido: Alpha no ha sido informado, aunque haya sido utilizada la escala de Likert.
<b>Análisis estadístico</b>	Correlación y t-test.
<b>Puntos fuertes</b>	Medidas tomadas sobre numerosos puntos.
<b>Puntos débiles</b>	Malas medidas del conflicto.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(37)</b>	<b>ERDOGAN, KRAIMER, Y LIDEN (2001)</b>
<b>Estudio</b>	Empleados de un banco comercial privado, en Turquía. Sobre 20 grupos, con 150 cuestionarios, 20 no son cumplimentados. La muestra son 93 para el análisis factorial de la justicia de procedimiento, y 84 para el análisis de regresión.
<b>Concepto medido</b>	<i>Justicia de procedimiento:</i> Se mide con 9 ítems ( 3 para el sistema Justicia de procedimiento y 6 para el valorador).
<b>Validez y significación</b>	El Alpha de C, es de 0,64 y 0,82 para justicia de procedimiento y valorador respectivamente. Fiabilidad de 0,5 para los ítems del criterio de validez de la valoración. Las dos dimensiones de la justicia de procedimiento están correlacionadas positivamente: $r = 0,31$ , $p < 0,1$
<b>Análisis estadístico</b>	Análisis de componentes principales usando rotación varimax. Se encuentra soporte para los dos constructos de justicia de procedimiento. Alta carga de los factores de los 9 ítems (0,34). Las 6 hipótesis se testan usando análisis de regresión y hay soporte para todas ellas salvo $H_2$ .
<b>Puntos fuertes</b>	Las características de los empleados y las debidas a los procedimientos explican el 37% de la varianza en el sistema de justicia de procedimiento.
<b>Puntos débiles</b>	Algunas de las variables independientes se midieron con 1 ítem, reduciéndose la fiabilidad.

**TABLA II.5. (Continuación)**

<b>(38)</b>	<b>MOWEN, KEITH, BROWUN Y JACKSON (1985)</b>
<b>Estudio</b>	Encuesta postal a 120 directores de ventas en las 5 mayores ciudades de Estados Unidos para evaluar a los vendedores
<b>Concepto medido</b>	Habilidad, nivel de desempeño, promoción potencial, previsión de ventas como variables dependientes.
<b>Componentes medidas</b>	Las variables independientes fueron: dificultad en la tarea, esfuerzo e interacción.
<b>Validez y significación</b>	Para testar la hipótesis se emplea diseño factorial entre 2X2 grupos (examina los efectos de dos niveles diferentes de dificultad de la tarea y otros dos para el esfuerzo de ventas), manipulándose la dificultad de la tarea y el esfuerzo. Las manipulaciones del tratamiento fueron efectivas, usando análisis de varianza.
<b>Análisis estadístico</b>	Los datos fueron analizados por ANOVA y MANOVA.
<b>Puntos fuertes</b>	Los resultados tienen implicaciones para los gerentes de ventas y para los vendedores.
<b>Puntos débiles</b>	La falta de significación encontrada para la habilidad indica falta de soporte para las relaciones hipotetizadas por Heider, de que la habilidad está relacionada directamente con la dificultad de la tarea e inversamente al esfuerzo.

**TABLA II.5. (Continuación)**

(39)	<b>SINGH Y RHOADS (1991)</b>
<b>Estudio</b>	Selección de una muestra de 1850 ejecutivos de marketing, a los que se les envía un doble cuestionario obteniendo el 28% de respuestas en el primero de ellos. En el segundo, a 520 personas les son enviados, con respuesta del 41% sobre 216 válidos.
<b>Concepto medido</b>	Ambigüedad de rol y conflicto de rol, experiencia, educación, realización del trabajo, tensión del trabajo, cifra de negocios.
<b>Componentes medidas y validez de significación.</b>	Experiencia: nº de años como profesional. Educación: medida por 5 categorías. Sexo: las mujeres tienen más alta ambigüedad de rol que sus colegas los hombres. Lugar de control: La tendencia “interna” a estar mejor informado sobre la ambigüedad de rol que la “externa”, hace que haya menor ambigüedad de rol. Satisfacción en el trabajo: Negativa relación entre satisfacción en el trabajo y rol de ambigüedad. Relación del trabajo: Alta ambigüedad de rol relacionada con baja realización del trabajo. Cifra de negocios: Relacionada positivamente con la ambigüedad de rol.
<b>Análisis estadístico</b>	Se realizan tres análisis factoriales confirmatorios para examinar la validez de las escalas MULTIRAM definidas por los autores para desarrollar la ambigüedad de rol como constructo <i>multidimensional</i> , y ejecutado usando el programa informático LISREL 7.
<b>Puntos fuertes</b>	Los autores recomiendan a los investigadores de marketing el uso de la escala Multiram en el estudio de los roles.
<b>Puntos débiles</b>	Los autores insisten continuamente en la importancia de la utilización de estas escalas para definir el límite del rol de ambigüedad.

**TABLA II.5. (Continuación)**

(40)	<b>GEYSKENS, STEENKAMP Y KUMAR (1999)</b>
<b>Estudio</b>	<p>“Un Meta-análisis de la satisfacción en las relaciones del canal de Marketing”.</p> <p>El constructo más popular de los estudios empíricos es la <i>satisfacción</i>, con 71 estudios entre 1970 y 1996 que la incorporan en sus modelos de relaciones del canal.</p>
<b>Concepto medido</b>	<p><i>Resultados</i> (Satisfacción económica y no económica, confianza, compromiso y conflicto).</p> <p><i>Conducta:</i> (Uso de amenazas por el socio, promesas y estrategias no coercitivas)</p> <p><i>Estructura:</i>( Dependencia, centralización y formalización)</p>
<b>Medidas</b>	<p>En este meta-análisis se encuentran fuertes correlaciones medias entre satisfacción no económica, confianza y compromiso, variando entre 0,513 y 0,767, siendo significativamente diferentes de 1.</p>
<b>Validez y significación</b>	<p>Se analiza la satisfacción en un marco Estructura-Comportamiento-Resultados.</p>
<b>Análisis estadístico</b>	<p>Ecuaciones estructurales. Modelo analítico recursivo estimando parámetros con regresión (OLS = Ordinary Least Squares).</p> <p>En el análisis de regresión se utilizó la media del tamaño poblacional (N = 999). El promedio de los valores absolutos de los valores de las correlaciones entre las variables de resultados es 0,478.</p>
<b>Puntos fuertes</b>	<p>La incorporación de la satisfacción de los miembros del canal como constructo en 71 estudios y el desarrollo y comprobación de una nueva teoría más que el establecimiento de generalizaciones empíricas.</p> <p>Este meta-análisis da pie a importantes investigaciones futuras.</p>
<b>Puntos débiles</b>	<p>Los constructos incluidos son una parte de los que debían haberse seleccionado.</p> <p>No incluye factores exógenos.</p>



**TABLA II.5. (Continuación)**

(41)	<b>MACKENZIE, PODSAKOFF y FETTER (1993)</b>
<b>Estudio</b>	Esta investigación examina el impacto de “los comportamientos de los individuos de la organización” (CIO) y de los objetivos de la productividad en las ventas, en las evaluaciones del personal de ventas por sus supervisores. El objetivo de productividad de las ventas se obtuvo desde tres diversas muestras de las mismas: (1) 261 agentes de seguros, (2) 204 representantes de ventas de la industria petroquímica, y (3) 108 gerentes de ventas de una gran compañía farmacéutica. Solamente resumimos el caso de los agentes de seguros.
<b>Concepto medido</b>	Los comportamientos de los individuos de la organización, reflejados en: Altruismo, cortesía, deportividad, civismo y concienciación. Asimismo otros constructos son el objetivo de productividad en las ventas , y la evaluación por el supervisor.
<b>Componentes medidas</b>	<i>Objetivo de productividad en ventas:</i> Comisión total, pólizas vendidas. <i>Civismo:</i> Atiende funciones que no son requeridas, pero que ayudan a mejorar la imagen de la compañía. <i>Deportividad:</i> Gasta mucho tiempo en protestar por asuntos triviales. <i>Altruismo:</i> Ayuda en la orientación a los nuevos agentes sin ser requerido para ello. <i>Concienciación:</i> Responde prontamente a las llamadas de teléfono y otros mensajes. <i>Evaluación:</i> Es uno de mis mejores agentes.
<b>Validez y significación</b>	Se examina la significación estadística de cada una de las relaciones hipotetizadas.
<b>Análisis estadístico</b>	En cada estudio se siguieron los siguientes pasos: 1) Se obtuvieron diversas medidas de constructos latentes. 2) Se realizó un análisis factorial confirmatorio con LISREL 7 para examinar la adecuación de las hipótesis midiendo las relaciones y evaluando la validez discriminante de los constructos. 3) Si las medidas propuestas de las relaciones fueran consistentes con los datos, fue estimado un modelo que analizara la influencia de la productividad y los comportamientos de los individuos en la evaluación del supervisor. 4) Se compara el modelo teórico con otros rivales, y se examina la robustez de los hallazgos mediante el “método común de la varianza”, el cual puede tener importantes efectos en la relación estimada entre los constructos teóricos.
<b>Puntos fuertes</b>	Este estudio es continuación de otro de los mismos autores (1991), cuyos resultados se presentan, revelando un modelo consistente a través de los tres ejemplos.
<b>Puntos débiles</b>	No verifican efectos significativos de las virtudes cívicas y del altruismo en los ratios de los gerentes

## **7.- UN META-ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES DEL CANAL DE MARKETING: EL MODELO DE GEYSKENS, STEENKAMP, Y KUMAR (1999).**

Estos autores nos indican que en las últimas tres décadas, las relaciones en el canal de distribución han estado ocupando un importante lugar en la investigación de marketing, asegurando que los estudios empíricos de estas relaciones se centraron en el de constructos tales como el uso del poder, el conflicto, la satisfacción, el oportunismo, y, más recientemente, la confianza y el compromiso. De todos estos conceptos, el más popular a efectos de estudios empíricos realizados sobre él, es el de la *satisfacción*, con 71 estudios realizados entre los años 1970 y 1996, en cuyos modelos de las relaciones del canal se le incorporaba. Esto es consistente con la posición de varios investigadores que proponen la satisfacción como la consecuencia central de las relaciones en el canal (v.gr., Anderson y Narus 1990; Frazier 1983b).

El constructo *satisfacción* es de importancia fundamental para la comprensión de las relaciones en el canal, y afecta a la moral de los miembros del canal e incentiva a participar en las actividades del grupo (Schul, Little, y Pride, 1985). La satisfacción de los miembros del canal hace que aquéllos sean menos propensos a la salida de éste, se inclinen menos a un posible pleito con otros miembros, y no miren a las normas para protegerse (Hunt y Nevin, 1974). De este modo, Dwyer (1980) observó la satisfacción del miembro del canal como la clave a largo plazo para la viabilidad de éste.

A pesar de la importancia y de la amplia investigación empírica a favor de la satisfacción en los canales de distribución, aún permanecen muchos temas sin resolver. En primer lugar, no hay consenso respecto a la conceptualización y medida de la satisfacción del miembro del canal. Algunos investigadores (Brown, Lusch y Smith, 1991) se inclinan por una *visión económica de la satisfacción*, definiéndola como la discrepancia percibida entre las expectativas previas y los resultados actuales. Otro aspecto de la satisfacción es la *visión no económica* de la misma, como un término psicológico, definiéndola como una respuesta emocional a la relación de trabajo con el socio del canal (v. gr., Anderson y Narus, 1984; Crosby, Evans y Cowles, 1990). En segundo lugar, los 71 estudios empíricos relacionan la satisfacción con más de 80 variables diferentes, a menudo con resultados inconsistentes. En tercer lugar, en los últimos años, la satisfacción ha sido a menudo reemplazada por la confianza y por el compromiso como las consecuencias principales de las relaciones en el canal (v. gr., Anderson y Weitz, 1989; 1992; Morgan y Hunt, 1994). A pesar de todo, ha habido pocos intentos de aclarar en qué difiere la satisfacción, conceptual y empíricamente, de la confianza y del compromiso. Para resolver esta cuestión, los autores de este estudio que comentamos, se embarcaron en un *meta-análisis* sobre la literatura sobre la satisfacción de los miembros del canal<sup>137</sup>.

Con este trabajo, se contribuye a la literatura de los canales de distribución por los siguientes caminos: Primero, enriquecen el estado del conocimiento sobre la satisfacción del miembro del canal, de modo que establecen varias generalizaciones empíricas. Segundo, el modelo investiga los constructos que no han sido investigados empíricamente de modo simultáneo dentro de un estudio individual. Más claramente, unifican la corriente de investigación sobre la satisfacción de los años 70 y 80, con los trabajos más recientes sobre

---

<sup>137</sup> FARLEY, J. U., y LEHMANN, D. R. (1986), *Meta-Analysis in Marketing: Generalization of Response Models*. Lexington, MA: Lexington Books.

la confianza y el compromiso. Tercero, distinguen entre *satisfacción económica y no económica*, examinando cómo se relacionan con sus antecedentes y consecuencias. Cuarto, examinan si la satisfacción es distinta, conceptual y empíricamente, de los constructos confianza y compromiso con los que aquélla se relaciona.

Los autores que comentamos, organizan este meta-análisis comenzando con una sección teórica en la que proponen un modelo conceptual de la satisfacción del miembro del canal; definen los constructos de satisfacción, confianza y compromiso, desarrollando hipótesis que relacionan la satisfacción económica y no económica con diversos antecedentes y consecuencias. Posteriormente, analizan los resultados, así como las implicaciones y sugerencias para futuras investigaciones. Sintetizamos algunos de estos aspectos, dada la importancia del modelo que se estudia en relación con el trabajo de nuestra tesis.

#### *La Satisfacción de los Miembros del Canal.*

La satisfacción del miembro del canal se define muy frecuentemente como un estado afectivo y positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos del trabajo de una firma respecto de otra (Frazier, Gill y Kale, 1989; Gaski y Nevin, 1985). Consecuentemente, de acuerdo con esta visión, la satisfacción debería tomar los aspectos sicosociales, económico y no económico (Gassenheimer *et al.* 1994). La proporción de ítems económico y no económico incluidos en la escala satisfacción, sin embargo, varía considerablemente en cada estudio. Los autores distinguen entre dos tipos de satisfacción, la centrada en principio en aspectos económicos de la relación (satisfacción económica) y la centrada en aspectos no económicos de la misma (satisfacción no económica).

La *satisfacción económica* se define como la respuesta positiva y afectiva de un miembro del canal a la recompensa que fluye desde la relación con su socio, así como el volumen de ventas y los márgenes. Un miembro del canal económicamente satisfecho, considera la satisfacción como un éxito respecto de la meta conseguida. Se está satisfecho con la efectividad general y con la productividad de la relación con su socio, así como con los resultados financieros.

La *Satisfacción no económica* se define como la respuesta positiva y afectiva de un miembro del canal a los aspectos sicosociales no económicos de su relación, en aquellas interacciones con el socio que se realizan, gratificadoras y fáciles (Dwyer y Gassenheimer, 1992); Mohr, Fisher y Nevin, 1996). Un miembro del canal satisfecho con los aspectos no económicos de la relación agradece los contactos con su socio y, a nivel personal, le gusta el trabajo en el que su socio está comprometido, y desea intercambiar ideas con él.

#### *La satisfacción en un marco Estructura- Conducta-Resultado.*

Los autores utilizan un marco ECR para ayudar a comprender el papel de la satisfacción en los canales de marketing.

La *estructura* del canal se refiere a los aspectos modelados o regularizados de las relaciones entre los participantes del canal; *la conducta* se refiere a las estrategias y modelos de comportamiento que emergen en una relación; y *resultados* se refiere a las realizaciones cualitativas que resultan de la relación. El marco de trabajo ECR postula una secuencia causal, en la que la estructura precede a la conducta, la cual determina los resultados.

La figura II-3 presenta el modelo de la satisfacción de los miembros del canal.

La satisfacción del miembro del canal, el conflicto, la confianza y el compromiso, han sido repetidamente referidos e investigados como resultados del canal (Frazier, 1983b; Mohr y Nevin, 1990).

Ya se ha indicado más arriba la distinción entre satisfacción económica y no económica. Los investigadores han aportado distintos resultados sobre los constructos del canal, estructura y comportamiento. Los constructos estructurales que han figurado principalmente en las investigaciones sobre la satisfacción del miembro del canal son dependencia/poder (Keith, Jackson y Crosby, 1990); Skinner and Gultinan, 1985), así como la centralización y la formalización (Dwyer y Oh, 1987<sup>a</sup>; Phillis, 1982). El más generalizado constructo de la conducta del miembro del canal que ha sido identificado como importante determinante de la satisfacción del miembro del canal es el uso de poder del socio, y la tipología más popular del uso del poder distingue entre estrategias de influencia coactiva y no coactiva (Frazier y Rody, 1991; Gaski y Nevin, 1985).

#### *Los resultados*

Observando la figura II-3, los autores definen los conceptos de conflicto, confianza y compromiso, preguntándose posteriormente si la satisfacción no económica, la confianza y el compromiso son constructos similares o divergentes, conduciendo sus razonamientos a la hipótesis primera. Estudiando la interrelaciones entre las variables de resultados, concluyen exponiendo la segunda.

El *conflicto* representa el nivel de tensión, frustración y desacuerdo en la relación (Anderson y Narus, 1990; Frazier, Gill y Kale, 1989) cuando un miembro del canal percibe que otro miembro del mismo demuestra con su comportamiento que desea impedir la consecución de los objetivos (Gaski y Nevin, 1985). La *confianza* se describe frecuentemente como aquella circunstancia en la que una firma estima que su socio es honesto y/o benevolente (Kumar, Scheer, y Steenkamp, 1995 a). La confianza en la honestidad del socio se refiere a la creencia de la firma de que el socio cumplirá sus promesas, mientras que la confianza en la benevolencia del socio se refiere a la creencia de que el socio está interesado en el bienestar de la firma (Kumar, Scheer, y Steenkamp, 1995b). El *compromiso* es un deseo de continuar la relación en el futuro y una intención de hacer un sacrificio a corto plazo por mantener la relación (Anderson y Weitz, 1992). A través de diversos razonamientos, llegan a la hipótesis primera ( $H_1$ ) de que la satisfacción no económica, la confianza y el compromiso están significativamente separados en distintos constructos en el canal.

Respecto de las *interrelaciones entre las variables del canal*, no hay consenso respecto del orden causal de las cinco variables (satisfacción económica y no económica, conflicto, confianza y compromiso). La misma figura señala una estructura causal de los procesos a través de los cuales las cinco relaciones de resultados tienen influencia en las otras. Con solvente argumento, llegan al enunciado de cuatro subhipótesis ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,..... $H_{2e}$ ) de la forma siguiente:

$H_{2a}$ : Con mayores niveles de satisfacción económica, decrece el conflicto.

$H_{2b}$ : Con mayores niveles de conflicto, decrece la satisfacción no económica.

$H_{2c}$ : Con mayores niveles de conflicto decrece la confianza.

$H_{2d}$ : Con mayores niveles de satisfacción no económica se aumenta la confianza.

$H_{2e}$ : Con mayores niveles de confianza, se incrementa el compromiso.

#### *El comportamiento o conducta*

El constructo más generalizado sobre la conducta del miembro del canal ha sido identificado como un determinante de la satisfacción del miembro del canal y es el *uso del poder*, generalmente conocido como “estrategias de influencia”. La mayoría de los investigadores del canal han distinguido entre estrategias de influencia coactiva y no coactiva. Las *amenazas* se usan cuando los objetivos no son conseguidos a pesar de que los medios empleados son suficientes, teniendo como resultado las sanciones o los castigos.

Las *promesas* se usan cuando los recursos implican que proporcionarán la consecución de los objetivos, proporcionando los correspondientes premios o beneficios. El impacto *del uso de las estrategias de influencia coactiva por el socio* induce a los autores a definir las 3 hipótesis siguientes:

H<sub>1</sub>: A mayor utilización de amenazas por el socio, fomenta a) un conflicto más alto, b) satisfacción económica más baja, y c) más baja satisfacción no económica

H<sub>2</sub>: El mayor uso de promesas por el socio, fomenta: a) mayor conflicto b) mayor satisfacción económica, y c) más baja satisfacción no económica.

H<sub>3</sub>: El uso de amenazas por el socio tiene efectos más fuertes en el conflicto y en la satisfacción no económica que el uso de las promesas.

Respecto al *impacto del uso de las estrategias no coactivas por el socio*, los autores enuncian la siguiente hipótesis:

H<sub>6</sub>: Cuanto mayor es el uso de estrategias de influencia no coactiva por el socio, se fomenta a) conflicto menor b) satisfacción económica más alta, y c) satisfacción económica más alta.

#### *La estructura*

Tratando sobre el canal, la *dependencia* se acostumbra a definir como la necesidad de la firma de mantener la relación con su socio para conseguir las metas (Frazier, 1983 a; Heide y John, 1988). La centralización se define como el grado para el que la autoridad en la toma de decisiones se concentra, dentro del sistema del canal. La *formalización* se extiende a que la toma de decisiones se regula por reglas y procedimientos explícitos (John y Reve, 1982).

Respecto al *impacto de la dependencia propia*, algunos investigadores tomaron la postura de que aquellos que son dependientes de su socio serán explotados mediante la frecuente utilización de las estrategias de influencia coactiva por su socio (Kale, 1986). La hipótesis que desarrollan es la siguiente:

H<sub>7</sub>: A mayores niveles de dependencia propia se fomenta a) menores amenazas del socio, b) menor uso de promesas por el socio, y c) mayor uso de estrategias de influencia no coactiva por el socio.

*El impacto de la centralización* lleva a la hipótesis número 8, enunciada de la siguiente manera.

H<sub>8</sub>: A mayores niveles de centralización a favor del socio se fomenta a) un mayor número de amenazas por el socio, b) mayor uso de promesas por el socio, y c) menor uso de estrategias de influencia no coactiva por el socio

*El impacto de la formalización*, hace definir a los autores la hipótesis:

H<sub>9</sub>: A mayores niveles de formalización se fomenta a) un mayor uso de amenazas por el socio, b) un mayor uso de promesas por el socio, y c) menor uso de estrategias de influencia no coactiva por el socio.

## EL MÉTODO

### *La literatura utilizada*

Los autores, encontraron los estudios empíricos correspondientes a los constructos que se reflejan en la figura II-3, en la literatura de marketing, en diversas revistas como *Academy of Management Journal*; *Journal of Consumer Research*; *Journal of Marketing*, y otras que citan, cubriendo el periodo 1970-1996.

Un total de 97 artículos empíricos fueron rechazados. Cuatro estudios se excluyeron por haber sido ya analizados, reduciéndose a 93 el número de estudios. De este modo, se obtuvieron 107 muestras independientes en 93 estudios comportando la base del análisis. Todas las relaciones incluyen datos de al menos dos muestras ( $N_s = 121-3550$ ), con un promedio total  $N$  por relación de 1277.

### *El Procedimiento*

Cuando se identificaron los estudios, se tomó nota del tamaño de la muestra y las correlaciones entre las variables de interés. En aquellos estudios que no informaban de las correlaciones, la  $t$  de Student y los ratios  $F$  con un grado de libertad en el numerador fueron convertidos en coeficientes de correlación por medio de fórmulas proporcionadas por Hunter y Schmidt (1990, p. 2729). Los autores distinguen la satisfacción económica y no económica sobre la base del porcentaje de ítems económicos para la medida de la satisfacción. Las medidas de la satisfacción contienen al menos el 75% de ítems económicos, llamándolos “satisfacción económica”, mientras que aquellas medidas que contenían más del 25% de ítems económicos, fueron conocidos como “satisfacción no económica”. Otros autores utilizan otros porcentajes.

El primer paso del meta-análisis se hizo calculando un grupo de coeficientes de correlación para cada par de constructos en el modelo, de acuerdo con el procedimiento meta-analítico sugerido por Hedges y Olkin, (1985).

Las ecuaciones estructurales correspondientes al modelo se desprenden de la figura señalada. A causa de que el modelo analítico es recursivo, los parámetros pueden ser estimados usando la regresión de mínimos cuadrados ordinaria (OLS) (Pedhazur, 1982). Se utilizó en el análisis de regresión la media del tamaño simple ( $N = 999$ ).

### *Los resultados*

Las correlaciones del análisis meta-analítico las muestran los autores en una tabla donde se comprueba que el promedio del valor absoluto de las correlaciones entre las variables de resultados es 0,478. Algunas de estas correlaciones promedio son muy altas. Por ejemplo, la confianza está muy correlacionada con la satisfacción no económica ( $r = 0,767$ ), el conflicto ( $r = -0,591$ ), y con el compromiso ( $r = 0,524$ ). Estos encuentros sugieren que, en promedio, las variables resultado tienen en común aproximadamente el 23% de su varianza, con un rango que se extiende desde el 9,2% (entre conflicto y satisfacción no económica) hasta el 58,8% (entre la confianza y la satisfacción no económica). Se concluye con que realizan dos hallazgos que proporcionan evidencia de la importancia de la discriminación entre la satisfacción económica y no económica

Respecto de la *satisfacción no económica, la confianza y el compromiso*, encuentran que las correlaciones medias varían entre 0,513 y 0,767, y, aunque estas correlaciones son muy importantes, son significativamente diferentes de 1 ( $p < 0,0001$ ), terminándose este análisis con que la hipótesis  $H_1$  es demostrada.

En cuanto a la *satisfacción en un marco Estructura-Conducta-Resultados*, se analizan los resultados siguientes:

\**Interrelaciones entre las variables de resultados.*-Se corroboran las hipótesis H<sub>2a-e</sub>.

\**Los efectos del comportamiento relacional.*- Son corroboradas las hipótesis H<sub>3a-c</sub>.

\**Los efectos de la estructura de la relación.*- Se encuentra apoyo para las hipótesis H<sub>8a-b</sub> y H<sub>9b</sub>, pero no para las H<sub>7a-c</sub>, H<sub>8c</sub>, H<sub>9a</sub>, y H<sub>9c</sub>.

Posteriormente, se analizan los *efectos negativos que afectan a la satisfacción*. A título enunciativo, observamos que la centralización y la propia dependencia tienen efectos negativos en la satisfacción no económica, y pequeños efectos positivos en la satisfacción económica. La formalización incrementa la satisfacción no económica y la económica.

### *Discusión*

Los autores del estudio, aseguran que la satisfacción del miembro del canal ha sido el constructo más popular en cuanto al número de estudios empíricos, con 71 estudios entre 1970 y 1996 que incorporan a la satisfacción en los modelos de las relaciones en el canal de comercialización. Sin embargo, el énfasis principal se ha tenido en el desarrollo y tests de nuevas teorías, más que en el establecimiento de generalizaciones empíricas.

Este meta-análisis es el principio de futuras investigaciones, y animan a los investigadores de los canales a continuar en este campo.

## **8.-CONCLUSIONES GENERALES A LA MODELIZACIÓN DEL CONTROL Y LA SATISFACCIÓN.**

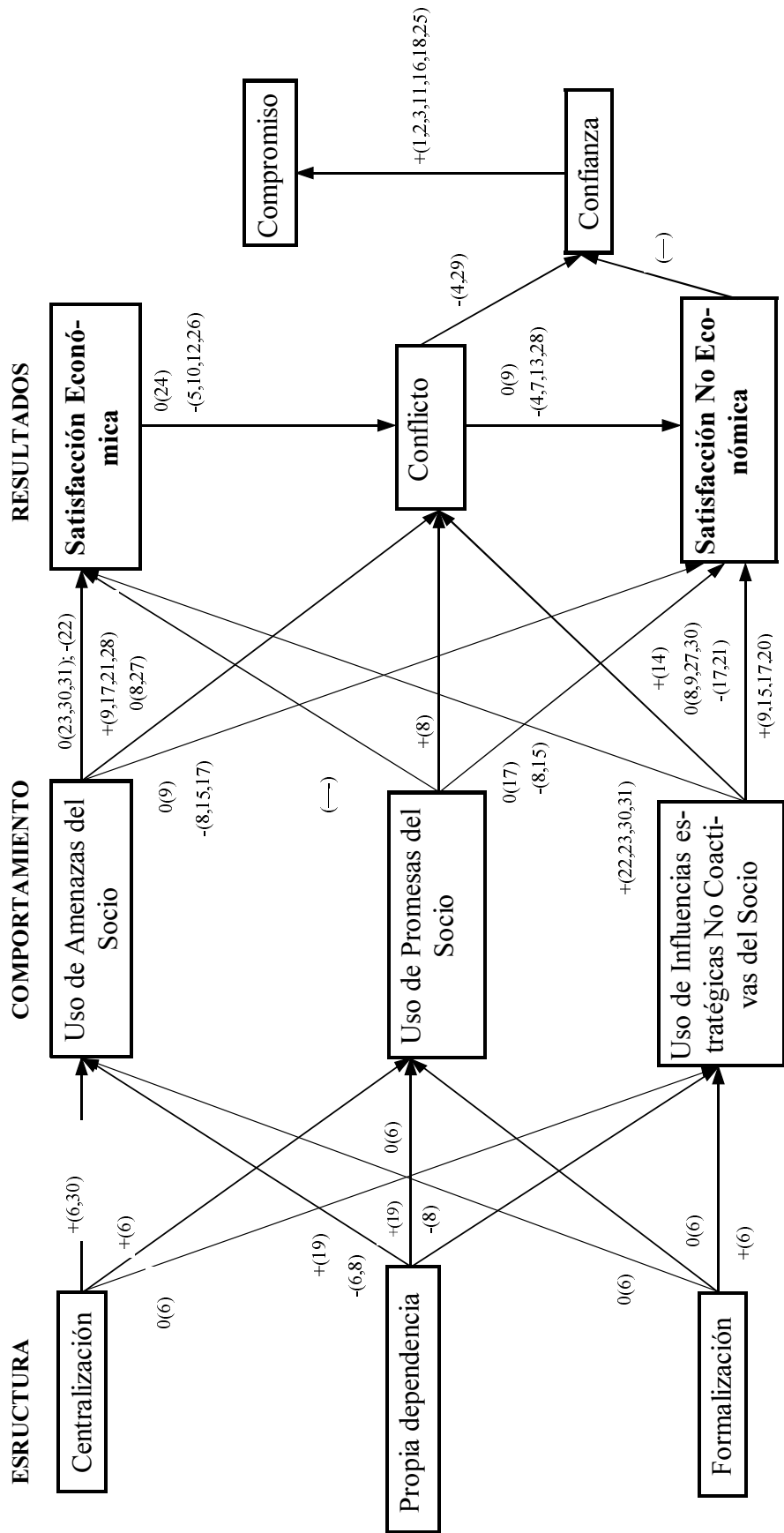
Aunque en el capítulo octavo nos referiremos a las conclusiones definitivas de nuestro estudio, podemos entresacar algunas características de los modelos que hemos revisado anteriormente, siendo las siguientes:

1. De acuerdo con el profesor Navarro García (2000), es necesario un adecuado soporte teórico para poder diseñar los modelos explicativos. Por tanto, para efectuar la modelización del control y la satisfacción en el canal de comercialización, debe efectuarse la identificación y la validación teórica de los conceptos del modelo.
2. Hemos presentad 41 modelos estudiando los más diversos constructos relacionados con el control y la satisfacción, comprobando cómo los factores más estudiados por los investigadores como relacionados potencialmente con ellos son las estructuras de poder, las características empresariales y de marketing así como las relaciones en los canales.
3. Hemos observado muchos modelos en los que los efectos del control son determinantes del resultado o performance, además de la satisfacción con la relación de los elementos del canal.
4. También se observan en los modelos preponderancia de mediciones multidimensionales de los controles, aunque en lo referente a la satisfacción, no se inclinan los autores por esta opinión.
5. La preponderancia anterior, añadida a las medidas de carácter cualitativo como la satisfacción, el éxito percibido, los objetivos conseguidos, etc., mejoran la opción investigadora de la modelización como una herramienta cada vez más útil para analizar la satisfacción que se desea conseguir en el canal de comercialización.





Fig.II.3. Satisfacción Económica y No Económica en un marco Estructura-Comportamiento-Resultados.



Investigaciones: 1 Andaleeb 1991; 2 Andaleeb 1996; 3 Anderson y Weitz 1989; 4 Anderson y Narus 1990; 5 Arndt y Ogaard 1986; 6 Boyle y Dwyer 1995; 7 Brown y Day 1981; 8 Brown y Frazier 1978; 9 Brown, Johnson, y Koenig 1995; 10 Brown, Lusch, y Smith 1991; 11 Crosby, Evans, y Cowles 1990; 12 Dwyer 1980; 13 Frazier, Gill, y Kale 1989; 14 Frazier y Rody 1991; 15 Frazier y Summers 1986; 16 Ganesan 1994; 17 Gaski y Nevin 1985; 18 Geyskens *et al.*, 1996; 19 Kale 1986; 20 Krapfel y Spekman 1987; 21 Lusch 1976; 22 Lusch 1977; 23 Michie 1978; 24 Mohr, Fischer, y Nevin 1996; 25 Morgan y Hunt 1994; 26 Rosenberg y Stern 1971; 27 Schul y Babakus 1988; 28 Skinner, Gassenheimer, y Kelley 1992; 29 Stern, Sternthal, y Craig 1973; 30 Wilkinson 1981; 31 Yavas y Habib 1987.



**SEGUNDA PARTE: LA INFLUENCIA DEL ENTORNO  
SOBRE EL RENDIMIENTO, Y EL CONTROL Y  
EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.**



**CAPÍTULO III: INFLUENCIA DEL ENTORNO SOBRE EL  
RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.**



## 1. LAS RELACIONES ENTRE LOS FACTORES AMBIENTALES, LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y EL PROGRAMA DE VENTAS.

### 1.1. Introducción.

Si la empresa necesita cumplir los objetivos, es también preciso que sus planes de marketing se adapten a cuantas limitaciones les imponga el entorno, debiendo efectuar cuantos ajustes sean apropiados para su estrategia. De igual modo, y dado que el programa de ventas forma parte integrante de la estrategia de marketing, aquél también necesita ajustarse a ésta si se quiere conseguir una efectividad adecuada. Por último, no se debe olvidar que quienes están destinados a cumplir el programa de ventas son los vendedores o mediadores, y de ellos (de su habilidad, voluntad y motivación) depende la puesta en práctica de aquél.

### 1.2. El entorno: concepto y componentes.

Como afirman Rowe<sup>138</sup> *et al.* (1998), el entorno es el conjunto de elementos o factores que se hallan fuera de la empresa, incluyendo las fuerzas dominantes, acontecimientos, tendencias, etc., en los que los negocios de la empresa se ven involucrados y que tienen (o tendrán) relevancia con la misma.

Ante conceptos tan imprecisos en su delimitación, ya que es muy difícil describir una línea divisoria entre lo que está ocurriendo dentro de una organización y lo que acontece fuera, acudiremos a tres consideraciones: *a)* la información externa, *b)* los componentes del entorno, y *c)* la importancia relativa de cada uno de ellos para la estrategia empresarial.

*a)* Respecto a la *información externa*, es una excelente herramienta de ayuda para el responsable de la organización, con las siguientes ventajas:

\*Influye en la toma de decisiones.

\*Reduce la incertidumbre, mejorando las probabilidades de éxito de las estrategias.

\*Altera las reglas del juego de mercado.

\*Representa una oportunidad para superar a la competencia<sup>139</sup>.

Por todo ello, Porter<sup>140</sup> y Miller (1986), creen que su posesión y manejo eficaces crean mayores ventajas competitivas.

*b)* En relación a *los componentes del entorno*, en general tienen relaciones entre ellos, existiendo en la literatura estratégica la opinión de que existen dos categorías:

---

<sup>138</sup> ROWE, A.J., MASON, R.O., y DICKEL, K.E. (1996), *Strategic Management. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Pub. Co. Reading, Massachusetts.

<sup>139</sup> PARSONS, G. L. (1983), "Information Technology: A New Comparative Weapon", *Sloan Management Review*, (Otoño).

<sup>140</sup> PORTER, M. E. y MILLER, V. E. (1986), "¿Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información?", *Harvard Deusto Business Review*, (primer trimestre).

\*Componentes generales, más alejados de la influencia del sector donde opera la empresa.

\*Componentes específicos, próximos a la empresa y con un efecto inmediato sobre ellas.

De este modo, y a la vista del marco teórico que se estableció en este trabajo, podemos comprobar que el estudio del entorno es importante, toda vez que, al desarrollar los planes estratégicos para un producto o servicio, el director de ventas ha de tener muy en cuenta la influencia que pueden ejercer los factores existentes en el entorno y que se escapan a su control.

Los factores generales del entorno, internos y externos, por tanto, influyen sobre las estrategias y programas de marketing de cuatro formas básicas<sup>141</sup>:

1. Las fuerzas ambientales pueden limitar la capacidad de una organización para implantar ciertas estrategias o actividades de marketing (v. gr., una norma legal, una fuerte competencia).
2. Las variables ambientales, y los cambios que se produzcan en esas variables en el tiempo, contribuyen al éxito o al fracaso de las estrategias de marketing.
3. Los cambios en el entorno pueden ayudar a la creación, dentro de la organización, de nuevas oportunidades de negocio.
4. Las variables ambientales se ven afectadas y cambian a causa de las actividades de marketing.

Por lo tanto, el director de ventas ha de estar acostumbrado a adaptarse a los cambios del entorno, controlándolo y prediciendo sus cambios, para así poder cambiar sus propias estrategias.

Del mismo modo los factores ambientales específicos, se enuncian a continuación, para ser examinados en epígrafes posteriores (Fig. III.1)

1. El ambiente externo, que incluye los ambientes: 1) económico, 2) social, cultural y ético, 3) legal / político, 4) natural y 5) tecnológico.
2. El ambiente interno u organizativo incluye 1) las metas y objetivos de la empresa, 2) su personal, 3) sus recursos financieros, 4) sus capacidades de producción, y 5) su capacidad de investigación y desarrollo.

El programa de la venta personal forma parte del programa de marketing de la empresa, por lo que aquél debe adaptarse también a los ambientes externo y organizativo. De este modo, es natural que muchas de las variables organizativas, puedan provocar diferencias en el rendimiento de los vendedores o agentes, algunas de las cuales pueden ser: 1) variaciones en los esfuerzos de marketing, 2) variaciones en la experiencia pasada, 3) variaciones en el ámbito de control del director de ventas.

---

<sup>141</sup> " Dirección de ventas", op. cit., pp. 78 y ss.



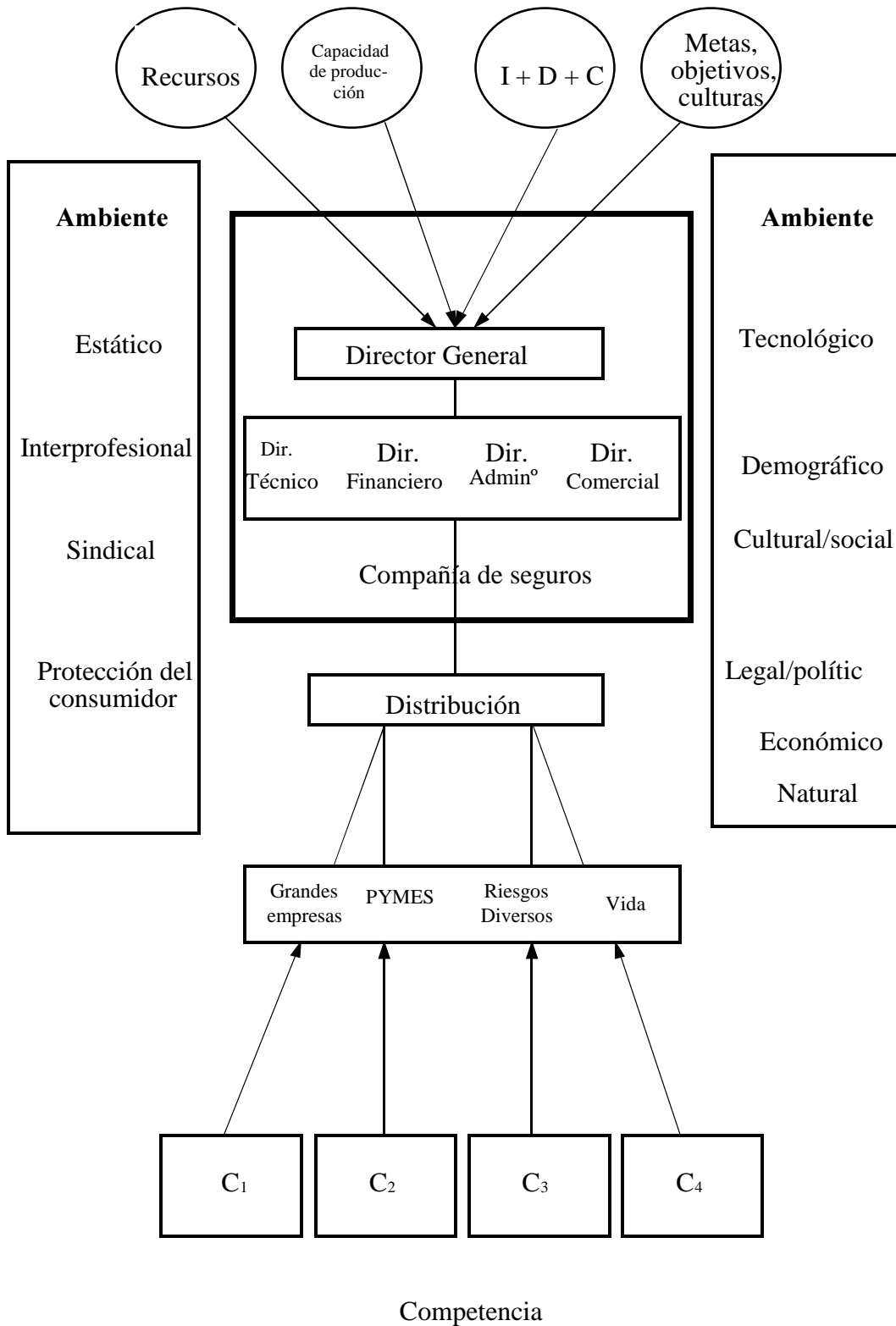


Fig. III.1- Las compañías de seguros frente a su entorno.  
Adaptación de Michel Badoc (1989).

Los siguientes factores ambientales externos que pueden afectar al rendimiento de un vendedor, pueden ser: 1) variaciones en la intensidad de la competencia, 2) potencial total del mercado, 3) concentración de las ventas potenciales, y 4) la dispersión geográfica de los clientes.

c) La tercera consideración se refiere a *la importancia atribuida a los componentes del entorno*. En lo que se refiere al sector del seguro, será cada una de las empresas aseguradoras la que habrá de definir y aplicar a su respectivo departamento o división de marketing aquellos componentes del entorno que puedan influir sobre su futuro, de una forma positiva o negativa.

### 1.2.1. El ambiente externo.

El director de marketing deberá transmitir a su organización la idea de que es ésta la que habrá de adaptarse al entorno externo y no al contrario. Por ello, de ninguna manera permitirá excusas de fuerte competencia, protección al consumidor, disponibilidad de recursos, tecnología o valores éticos, como causas de su imposibilidad de llegar al cumplimiento de los objetivos presupuestados.

1.2.1.1. El *entorno económico*. Cualquier vendedor, sabe, desde el primer día que se entrevistó con el primer cliente, que un candidato o cliente potencial debe reunir una serie de características y condiciones para que pueda ser convertible en cliente nuevo: 1) que tenga la necesidad o exista el riesgo que quiere cubrir. 2) que sea accesible, es decir, que el vendedor pueda llegar a él, 3) que el riesgo sea aceptado por la aseguradora, si se trata de un producto de seguro, y 4) que el cliente tenga la posibilidad de pagar. Esta última característica es muy importante, pues tanto las personas como las organizaciones no podrán efectuar sus compras de bienes y servicios si no disponen de dinero.

El entorno económico se manifiesta fundamentalmente en el desempleo, aumento del coste de la mano de obra, países con economías emergentes y el coste de la energía. Todo ello lo podemos resumir en que la demanda potencial de un país depende del desempleo, de su crecimiento, y de la inflación. Por tanto, cuando se realizan las previsiones de ventas, no puede olvidarse la influencia de estos factores en aquéllas. Asimismo, se tendrá en cuenta si el sector en el que se ubica la empresa es de fuerte competencia, tanto por el número de empresas como por su fuerza relativa. Desde hace algunos años, las entidades aseguradoras asisten en sus mercados a una competencia descarnada, y no sólo en España, sino en todo el entorno europeo. Entre los competidores más significativos a nivel de riesgos como Automóvil, Multirriesgos (incendios, robo, escapes de agua, etc...) las sociedades mutuas<sup>142</sup> aparecen cada vez más deseosas de dominar una parte importante del mercado, apostando por políticas muy agresivas, como la reducción de primas, como consecuencia de basarse en una administración centrada en una buena selección de riesgos y ausencia de intermediarios con comisión. Por otra parte, bancos, empresas de seguros e instituciones financieras están interesadas cada vez más en los mismos mercados y en la comercialización de productos parecidos. Desde hace algunos años, se está asistiendo a una penetración creciente de bancos e instituciones financieras diversas en los mercados que

---

<sup>142</sup> Sociedad mutua o mutualidad, es una entidad aseguradora constituida por la asociación de personas que se reparten entre sí los riesgos que individualmente les corresponde, fijando las cantidades con que cada una de ellas habrá de contribuir al resarcimiento de los daños o pérdidas colectivas.

tradicionalmente estaban reservados a las compañías de seguros. Y así, los bancos importantes han creado sociedades de seguros independientes.

Y por último, se deberá observar cuál es la estructura de la distribución que existe en la industria: número, tipos y disponibilidad de mayoristas, minoristas con los cuales realiza la empresa la distribución de sus productos o servicios.

1.2.1.2. *El entorno social, cultural y ético* hace referencia al papel que desempeñan las personas que componen el mercado. Las oportunidades de éste van a depender de las características educativas o demográficas. La empresa va a fracasar o a tener éxito, en gran manera dependiendo del tipo de clientes potenciales que va a incluir su fuerza de ventas en la cartera, porque la gente compra arrastrada por los estilos de vida, costumbres sociales, o las reacciones positivas o negativas ante la presencia de acciones agresivas de marketing con mayor o menor componente ético.

No hemos de olvidar lo que esperan los consumidores de las empresas. ¿Qué esperan, por ejemplo los consumidores de seguros de sus aseguradoras?. Los consumidores esperan, en primer lugar, una buena información, quieren comprender, esencialmente en lo relacionado con el precio. Quieren saber por qué unos riesgos que son idénticos a priori, pueden dar lugar a precios tan distintos en ocasiones. Quieren saber el contenido de sus contratos. Algunas de estas preguntas tienen su respuesta en una mejor relación con los consumidores, o en el estudio de sistemas de arbitraje cuando se estima que el poseedor de un contrato de seguros no ha sido bien tratado. La figura del defensor del asegurado es frecuente en las más importantes empresas aseguradoras.

En el centro de todo ello, está la imagen de la institución aseguradora, que va a depender casi en exclusiva del comportamiento postventa de la entidad, en lo que se refiere a la velocidad de pago, calidad en el tratamiento del siniestro, y desde luego, en el comportamiento del agente o vendedor antes y después de la venta.

En un reciente estudio de LIMRA, la totalidad de las 19 compañías que participaron estaba de acuerdo en que la imagen del seguro de vida en el Reino Unido era bastante pobre. ¿A qué se debe esto, y qué están haciendo las compañías para evitarlo?.

Las compañías culpan a la prensa de efectuar una cobertura negativa sobre la imagen de la industria del seguro. Las numerosas historias sobre las ventas defectuosas, las transferencias de pensiones de unas compañías a otras, y las sanciones en algunos casos, han influido seguramente en el aumento de este problema de imagen. Por otra parte, pocas son las colaboraciones en los medios que promueven los aspectos positivos de la industria del seguro de vida.

La mayoría de las compañías está haciendo algo más que sostener la imagen pública de la industria, mejorando las relaciones con la prensa e informando sobre destacados casos dignos de que se conozcan por el público. Por otra parte, se está consiguiendo una mejor y más sólida contratación a causa de una mejor información a los clientes por parte de los agentes, que están recibiendo una formación más completa. Muchas compañías están llevando a cabo trabajos promocionales a nivel local, como patrocinar diversas actividades artísticas<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> LIMRA Worldwide (1995).

En una investigación realizada por ICEA<sup>144</sup> en una muestra de 1.596 individuos, distribuidos en 29 municipios mayores de 50.000 habitantes, de los 103 existentes en España, se obtuvieron, respecto de la imagen de las entidades de seguros, las siguientes conclusiones:

-El cliente ve a las entidades aseguradoras como unas empresas que no tienen en cuenta a veces sus intereses:

"Las entidades aseguradoras procuran hacerte el tipo de seguro más conveniente para ellas, sin tener en cuenta si perjudican al asegurado" (56% de acuerdo y 18% en desacuerdo).

"Las entidades de seguros sólo buscan su dinero y se aprovechan de ti" (53% de acuerdo, 22% en desacuerdo).

-Existen ciertas dudas respecto a la solvencia de algunas entidades:

"Las entidades aseguradoras están respaldadas por el Estado y tienen todas las garantías" (37% en desacuerdo, 25% de acuerdo).

"Las entidades aseguradoras están controladas por el Estado y no pueden cometer fraudes ni engañar" (46% en desacuerdo, 22% de acuerdo).

-Pese a estas imágenes generalmente desfavorables de las entidades, sí se acepta su competencia profesional:

"Las entidades aseguradoras están continuamente estudiando fórmulas de seguros de Vida que sean mejores y más convenientes para el asegurado" (59% de acuerdo y 19% en desacuerdo).

"Las entidades de seguros invierten muy bien su dinero y son muy seguras" (39% de acuerdo y 24% en desacuerdo).

Hay, como conclusión, una imagen general negativa por parte de algunos sectores del público hacia las entidades aseguradoras. Esta actitud puede estar ocasionada por una falta de confianza e información, y hasta en experiencias poco afortunadas en su relación con las entidades.

El marketing social, consistente en poner el acento sobre el bienestar a largo plazo del consumidor y del público ha sido puesto de relieve por algunos autores como Kotler y Dubois<sup>145</sup>, señalando que la cuestión central para la empresa es la del impacto de la óptica social sobre la rentabilidad, pudiéndosele pedir a las empresas que soporten pérdidas en nombre del marketing social. Esto será posible si le es susceptible de procurar beneficios suplementarios.

Pero dentro de este entorno sociocultural, también hemos de tener en cuenta la ética, pues los valores de una sociedad también afectan a los programas de marketing, ya que éstos imponen estándares de comportamiento ético. Se centra en aquellas acciones capaces de causar un daño real o potencial de algún tipo (económico, mental o físico) a un individuo, grupo u organización. Los dilemas éticos de los jefes de ventas se centran en dos situaciones bien definidas: la primera, que afecta al trato más o menos justo del director de ventas hacia sus agentes (al contratar y promocionar, al supervisar y formar, al asignar territorio de ventas, en las cuotas de ventas a realizar, o en el tratamiento de compensaciones e incentivos) y la segunda, a las relaciones entre los vendedores y sus

<sup>144</sup> ICEA: Informe N° 302/Depto. de Marketing., Octubre de 1994.

<sup>145</sup> DRUCKER, P.F., "*La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises*" (1975), París, Les Editions d'Organisation.

clientes, las cuales no afectan muy directamente a los directores de ventas, aunque sí a la obligación que tienen de exigir un comportamiento ético a su organización de ventas.

En lo que se refiere a las relaciones entre los vendedores y sus clientes, pueden existir prácticas no éticas de ventas, que consiguen que los compradores puedan mostrarse reacios a tratar con ellos (con la consiguiente repercusión negativa hacia la empresa en cuanto a pérdida de ventas). En casi todos los casos, cuanto menor ética se perciba en el comportamiento de un vendedor, menor es la intención del comprador de efectuar pedido a la empresa de ese vendedor<sup>146</sup>. En todo caso, el comportamiento ético del vendedor proporciona confianza entre la empresa y sus clientes, mejorando tanto la lealtad de éstos como el volumen de ventas<sup>147</sup>. Cuanto mayor sea la propensión de la empresa a marcarse objetivos de mayor orientación hacia el mercado y de mejor satisfacción del cliente, se irá implementando en la organización una mayor importancia a la promoción de normas éticas entre los vendedores.

Sin embargo, los clientes o proveedores de la competencia no siempre aceptan ciertos comportamientos éticos, por lo que los vendedores, a veces, se sienten obligados incluso por sus jefes de ventas, a realizar acciones cuestionables (léase regalos o comisiones) con tal de cerrar la venta o mantener el equilibrio de precios o de calidad de servicio que ofrece aquélla.

Distinta naturaleza tienen los casos en los que algunos clientes intentan llevar a cabo conductas con las que pueden beneficiarse a costa de la empresa proveedora, como ocurre con algunos asegurados: entre el 10% y el 15% de los siniestros de automóviles reclamados en España, se simulan o no reflejan en los partes las condiciones reales en las que éstos se produjeron, con lo que las aseguradoras tienen pérdidas por fraude que se elevan a 50.000 millones de pesetas año. Según el Comité Europeo de Seguros, este tipo de engaños tiene lugar en uno de cada seis asegurados, principalmente en pequeños siniestros<sup>148</sup>. A pesar de ello, ni bancos ni aseguradoras han sabido dotarse de una verdadera imagen institucional positiva. Incluso si la imagen de la red de ventas parece satisfactoria, la de la institución refleja aún demasiadas connotaciones negativas.

1.2.1.3. *El entorno legal / político.* Los cambios legislativos en los negocios, incluida la venta personal, han tenido, a lo largo de este siglo, un espectacular incremento. En España, las leyes que afectan directamente a las actividades de marketing, independientemente de las que afectan a toda la Unión Europea, (las que afectan directamente al seguro serán comentadas en próximos epígrafes) pueden resumirse en: Ley General para la defensa de los Consumidores y Usuarios, Ley de Patentes, Ley de Marcas, Ley General de Publicidad, Ley de Defensa de la Competencia y Ley del Contrato de Agencia. La pertenencia de España a la Unión Europea, ha desregularizado y liberalizado la economía, con lo que funcionará mejor el mercado y se fomentará la competencia. El responsable de marketing debe conocer y transmitir a su organización

---

<sup>146</sup> TRAWICK, I.F., SWAN, J. E., MCGEE, G.W., y RINK, D.R. (1991), "Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 19 (Invierno), 17-23.

<sup>147</sup> DWYER, F.R., SCHURR, P.H., y OH, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, (Abril), 11-27.

<sup>148</sup> CINCO DIAS, lunes 8 de junio de 1998.

los conocimientos de la normativa vigente que afecte a su actividad, principalmente si, como ocurre en las grandes empresas, su actividad se extiende a otros países<sup>149</sup>.

La lucha contra las prácticas restrictivas de la competencia se aplica a empresas que venden bienes y servicios a intermediarios, usuarios de negocios o consumidores finales. La pretensión de estas leyes es la de proteger el bienestar del consumidor, con objeto de que, al realizar sus compras, tengan una información adecuada y suficiente. No se puede olvidar que la venta personal es pura información al consumidor, por lo que si ésta es engañosa o susceptible de error, acarreará consecuencias negativas no sólo para el vendedor, sino para la empresa representada, con consecuencias éticas y legales, pudiendo arruinar la misma relación de negocio que se trataba de establecer. La Ley de Mediación en Seguros Privados de 30 de abril de 1992, separa los mediadores de seguros en dos categorías: agentes y corredores de seguros, siendo los primeros, afectos a una compañía y los segundos ejercen su actividad libres de vínculos con las entidades. Ello da lugar a una clara responsabilidad por incumplimiento, según que el intermediario sea agente afecto (la compañía responderá subsidiariamente por las faltas administrativas cometidas) o sea corredor (su independencia le hace responsable).

Los factores político / legales que afectan a los sistemas de marketing se pueden agrupar en cinco grandes categorías, según Stanton y Futrell<sup>150</sup>: 1) las políticas monetarias y fiscales, 2) las leyes sociales de carácter general y las políticas públicas desarrolladas al respecto, 3) los programas públicos respecto a determinados sectores industriales, 4) leyes específicas que afectan a las actividades de marketing, 5) el suministro de información y la adquisición de productos y servicios.

1.2.1.4. *El entorno natural o físico.* Es la fuente de todas las materias primas y recursos energéticos que se necesitan para fabricar, empaquetar, promocionar y distribuir un producto. Cuando existe carencia de recursos y de energía que pueden limitar las ventas de ciertos productos, se le pide al personal de ventas que contribuya a administrar los suministros escasos, en función del historial de compras de cada cliente. En la Unión Europea, por ejemplo, ya existen normas de exigencia a los fabricantes de la recepción y reutilización o reciclaje de ciertos materiales que se utilizan en el empaquetamiento y transporte de sus productos. Ciertamente, ya existe la preocupación social por los impactos negativos de los productores y procesos de producción sobre el medio ambiente natural.

El clima y la presencia abundante o escasa de algunos recursos naturales, pueden afectar sensiblemente a las actividades de marketing. Como consecuencia, se puede hablar ya de una verdadera conciencia ecológica en la sociedad, a la que ha de adaptarse en sus programas cualquier organización de ventas.

1.2.1.4.1. *El entorno europeo.* Aunque en algún caso traeremos a este trabajo la diversa problemática de empresas de seguros de países iberoamericanos o de Norteamérica, es el entorno europeo el que ahora debemos observar, puesto que la influencia de la Unión Europea está presente en toda organización que desarrolle su actividad en España, tanto por la desaparición de las fronteras comerciales, por los cambios en la legislación, o por último, por la llegada del euro que ha avanzado

---

<sup>149</sup> MARTÍN ARMARIO, E. (1993), "Marketing", Ariel Economía. Barcelona.

<sup>150</sup> STANTON, W.J. y FUTRELL, Ch. (1988), "Fundamentos de Mercadotecnia", 8ª ed., McGraw Hill, México, p. 32.

inexorable hacia su recta final. Ya se pudo anunciar que el euro nació el 1 de enero de 1999 con la aureola de ser el primer proyecto continental en el que participó nuestro país.

El Tratado de la Unión Europea (artículo 3, apartado 1) se ocupa de la competitividad de las entidades industriales y de servicios con un marco de referencia estratégica que cambia de acuerdo con las siguientes dimensiones<sup>151</sup>:

- Dimensión geográfica. Un nuevo mercado geográfico supone más clientela potencial.
- Dimensión de la competencia. Habrá un mayor número de oferentes en el ámbito local
- Dimensión de los negocios. Los nuevos núcleos de mercado supondrán un cambio en la "cesta" de los negocios empresariales posibles.
- La dimensión organizativa requerirá un nuevo planteamiento.

La cronología de la Unión Europea, se inicia el 18 de abril de 1951 con la firma del Tratado por el que se crea la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), siendo las etapas más recientes las del Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992, junto con el proceso de la Unión Monetaria y el euro (moneda única que empieza a existir el 1 de enero de 1999 junto con el Banco Central Europeo), cuya etapa de adaptación finalizó en el 2002. La última etapa comprende acontecimientos como:

\*La creación del Sistema Europeo de Bancos Centrales (soberanía monetaria).

\*Las reglas comunes de política fiscal.

\*La fijación de los tipos de cambio.

\* El euro (€) como moneda única. El 1 de enero de 1999, el euro se convierte en la moneda nacional de 11 países de la UE. Sus monedas nacionales perviven como parte no decimal del euro hasta el 31 de diciembre de 2001. Se pone en funcionamiento el mercado interbancario en euros que promueven la Federación Europea de Banca y la Asociación Europea de Intermediarios Financieros. El tipo de interés resultante de las operaciones en este mercado es el euríbor.

\* El 23 de marzo de 1999, Por Orden Ministerial se acuerda la emisión, acuñación y puesta en circulación de la primera serie de monedas en euros de 1,2,5,10,20 y 50 céntimos de euro y las de 1 y 2 euros.

\* El 29 de Junio de 1999, El Banco de España, mediante circular, incluye el euríbor entre los índices de referencia oficiales para préstamos hipotecarios.

\* El 15 de enero de 2000, se celebran en Bruselas las conferencias ministeriales intergubernamentales para la negociación de la adhesión de Malta, Rumanía, Eslovaquia, Letonia, Lituania y Bulgaria.

\* El 19 de Junio de 2000, el Consejo de la UE levanta la excepción hecha a Grecia en mayo de 1998. De este modo es el duodécimo país en formar parte de la zona euro.

---

<sup>151</sup> MARTINEZ MARTINEZ, M.A., *op. cit.*, pp. 37 y ss.

\* El 1 de Septiembre de 2000, el Consejo de Ministros aprueba el II Plan Nacional de Transición al Euro en que se diseñan todas las acciones necesarias para una eficiente producción y distribución de las monedas y billetes en euros y la retirada de las monedas y billetes en pesetas, así como proponer los cambios legales para modificar el periodo de coexistencia de las dos monedas, desligándolo del de canje.

Hasta aquí, hemos podido vislumbrar el entorno general más significativo para la empresa no industrial española.

1.2.1.4.2. *El entorno europeo desde el mundo del seguro:  
Las inquietudes de los directores de las empresas aseguradoras más importantes.*<sup>152</sup>

En relación con el entorno, y dada la trascendencia que tiene sobre la actividad de los agentes de seguros, incluimos al final de este trabajo el Apéndice número III-1, que es un informe basado en una encuesta realizada a los directores generales de compañías aseguradoras europeas sobre los desafíos con los que se enfrenta su empresa. Se refleja en ella lo que está sucediendo en la industria de las aseguradoras de vida y los servicios financieros. En lugar de estar preocupados por cuestiones específicas como sucedía en encuestas realizadas en años anteriores, los directores generales centran ahora su atención en temas estratégicos y de implementación, crecimiento, enfrentamiento a la competencia y en ser más productivos.

Solamente se resumen en este Anexo aquellas conclusiones que más afectan a nuestra economía y al sector que estudiamos. Esto refleja la forma en la que cuestiones particulares adquieren importancia en muchas regiones, no sólo de Europa, sino del mundo. Los desafíos que puede enfrentar la industria en una región determinada tienden a ser más bien el resultado de la etapa de crecimiento del mercado, más que a depender del lugar en donde la industria se encuentre ubicada. En consecuencia, es más probable que el interés por cuestiones estratégicas y su implementación surja en los mercados maduros de Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa del Norte, mientras que los mercados en desarrollo de América Latina y Asia se preocuparán más por el desarrollo de la fuerza de ventas.

Las conclusiones de esta encuesta, se pueden resumir de la siguiente forma:

Los responsables de las compañías españolas que fueron encuestados, identificaron la distribución como el problema más importante al menos hasta los próximos cinco años.

Se definió la rentabilidad como el segundo desafío más importante al que se enfrentan los aseguradores españoles. Esta conclusión es distinta a la obtenida a nivel de Europa, donde se definió la rentabilidad como el desafío más urgente con el que se enfrentan los aseguradores de aquí a cinco años. La orientación al cliente se colocó en segundo lugar como el factor estratégico de éxito más importante durante los próximos años.

Las ventas y el crecimiento (cuota del mercado) se identificaron como el tercer desafío actualmente. En los próximos cinco años, el tercer desafío con que se enfrentan los aseguradores será la estrategia.

---

<sup>152</sup> LIMRA International, Inc.(2000), "A View from The Top" P.O. Box 208, Hartford, CT 06141-0208, U.S.A.



Se espera que la distribución de la Bancaseguros siga creciendo como canal de distribución durante los próximos años, mientras que las compañías utilizarán más eficazmente las técnicas del telemarketing no sólo para vender los productos de seguros de vida, sino para complementar las actividades de la fuerza de ventas. Entretanto, otros productos financieros entrarán en la industria del seguro e incrementarán la cuota de mercado en los próximos años. La competencia aumentará y presionará a los aseguradores establecidos que no tengan aún mucho tamaño para competir en un mercado global. Por consiguiente, las fusiones y adquisiciones serán muy frecuentes, desapareciendo del mercado aquellas compañías que no sean atractivas por otras más potentes. En este ambiente, será cada vez más difícil de competir.

La importancia de tener una marca de fábrica ampliamente reconocida tendrá mayor peso. Las diferencias en precios no serán estrategias de valor, y las compañías se posicionarán en el mercado aumentando la cuota a través de un incremento del número de clientes. La venta cruzada no se ha desarrollado todavía, pero si la legislación suaviza el uso de las bases de datos, las compañías usarán estas técnicas comercializando más eficazmente la fidelización del cliente así como incrementando su retención. En cuanto a los agentes, es necesario revisar los sistemas de retención antes de empezar con la venta cruzada y la de clientes de la cartera.

El ambiente ha aumentado las dificultades debido a la competencia. Las compañías están revisando su estrategia, identificadas como el tercer factor de éxito para los próximos cinco años. En este nuevo entorno de competencia y de cambios en las tendencias de la distribución, las compañías necesitarán revisar sus competencias. Las compañías que no desarrollan una estrategia clara analizando a sus competidores, y centrando sus competencias en la rentabilidad de los productos, estarán fuera del mercado, por lo que acabarán siendo compradas por otra más grande. Los ejecutivos creen que habrá una reducción de las compañías de seguros que operan en el mercado español y que sólo podrán sobrevivir los grandes grupos.

Los aseguradores españoles ya están dispuestos para la moneda y el mercado únicos en Europa. La Tercera Directiva de Vida se ve como positiva (a pesar del hecho de contribuir a la erosión de los márgenes operativos, aumentando requisitos y capitales). También ha aumentado la competencia de otras compañías europeas que entran en el mercado a través de la libertad de establecimiento y de servicios dentro de Europa.

1.2.1.5. *El ambiente tecnológico.* El ritmo de crecimiento del desarrollo tecnológico es cada vez más rápido, constituyendo sobre el marketing un impacto considerable. La mayor parte de los productos en las empresas son de nueva creación, y la mayoría de los analistas creen que continuará acelerándose la importancia de estos nuevos productos y servicios. Por ello, los nuevos planes de ventas que contienen tales novedades, llevan a que las empresas han de invertir también en formación para sus directores comerciales y equipos de vendedores dependientes, así como para presentaciones y otros procedimientos necesarios para darlos a conocer a los representantes. Los avances tecnológicos dan lugar a que las empresas, para ser competitivas, impongan a sus departamentos de marketing nuevas formas de comunicación, transportes, procesamiento de datos, y desde luego de evaluación y control de su fuerza de ventas. La tradicional visita de ventas, en ciertas empresas industriales, puede ser reemplazada por sistemas informáticos o de videoinformación imposibles ni siquiera de ser intuidos unos años atrás, contribuyendo todo ello a una mayor efectividad y eficiencia en el

campo de las ventas. Realicemos alguna incursión sobre los usos estratégicos de Internet como una herramienta de marketing:

Internet es el medio de comunicación que está creciendo con más rapidez en el mundo. Internet se está transformando en una elección, y la elección está transformando el mercado. Para muchas compañías de seguros, Internet es una tecnología en busca de una estrategia claramente definida. Existen unos pocos modelos capaces de integrar Internet en las funciones claves de los negocios de las compañías que marcan diferencia con las demás. Sin embargo, tal integración es el mayor desafío y una parte necesaria de toda implementación efectiva de negocios por Internet. Las compañías necesitan una estructura estratégica que puedan llenar la brecha entre conectarse simplemente a Internet y aprovechar su poder en ventajas competitivas.

La presencia de Internet en una compañía requiere una estrategia distintiva para destacarse del resto.

Como reconoció Marshall McLuhan, "el medio es el mensaje". Cada medio tiene un mensaje único en forma independiente del contenido que encierra. La singularidad de Internet como un medio se traduce en los cinco mensajes que se detallan a continuación:

1. Comunicación de ida y vuelta
2. Fácil acceso a la información
3. Aprendizaje continuo
4. Alineación
5. Creación comunitaria

Estos mensajes - lo que representan los sitios Web que están expuestos y cómo éstos pueden mejorarse-, son el enfoque de gran parte de un informe elaborado sobre el marketing electrónico por Robert M. Baranoff<sup>153</sup> y otros.

Evidentemente, la estrategia y el deseo de un sitio Web no es tarea sencilla. Entender la importancia de los sitios Web, es una forma de empezar.

En septiembre de 1998 estaban distribuyendo en los EE.UU. 20 millones de copias de video de la película "Titanic" a un precio de \$25, pero se podía comprar a través de Internet por \$10. Las conclusiones de esta realidad del marketing están al alcance de todos.

En un estudio<sup>154</sup> realizado en 1996 sobre el uso que hacían en E.UU. y Canadá de la Internet, o estaban planificando utilizarla en los siguientes 12 meses, de 144 compañías aseguradoras respondieron el 61 por ciento, pudiéndose resumir en los siguientes puntos:

- Dos de cada tres compañías tenían o esperaban tener una página Web para marzo de 1997.
- Por esas fechas, el 28 por ciento de las que contestaron esperaban comercializar sus productos.

---

<sup>153</sup> BARANOFF, R.M., *et al.* (1997), "Los Usos Estratégicos de Internet como Herramienta de Negocios" (Octubre), en LIMRA International.

<sup>154</sup> BARANOFF, R. M., y STALLEY, D.B. (1996), "1996 Internet Company Practices Survey" (Septiembre), LIMRA International.

- Un tercio de las compañías no controlaban el número de "visitas" a su página Web.
- En promedio, las que contestaron y tenían sitio Web, recibían 39 clientes y 18 solicitudes de productores requiriendo información adicional, por mes.
- Solamente el 45 por ciento de las compañías con página daban primacía a los productores o agentes de ventas.
- El 72 por ciento de las que respondieron dijeron que su sitio Web estaba alcanzando los objetivos propuestos.
- Tres cuartos de las que respondieron al estudio estaban de acuerdo con que la Internet contiene un gran potencial de comercialización para consumidores individuales de sus productos de seguro.

En 2001, los datos sobre las ventas de seguros llegaron a cifras muy importantes: En "La Gaceta de los Negocios" del día 2 de abril, se asegura que las primas de seguro vendidas a través de Internet crecerán un 130% hasta el año 2005, y analiza los datos de la siguiente manera: La venta de seguros a través de Internet avanza poco a poco. El año pasado sólo se emitieron 13.200 pólizas, cuyo volumen rondó los 1.000 millones de pesetas. Las previsiones para 2005, sin embargo, reflejan un gran incremento de la actividad a través de la Red. En ese año, la contratación de primas crecerá hasta los 130.000 millones de pesetas, de los que unos 37.000 millones provendrán del ramo de vida y 97.000 millones serán de no-vida. Estas cifras representarán cerca del 2% de la cifra total de negocio.

Un informe elaborado por la consultora Firma de Información (FI), que recoge datos de Fox, Pitt y Kelton, sitúa a España a la cola del uso de Internet dentro de cinco años. En 2005, el Reino Unido facturará 1,9 billones de pesetas, el 14% del total, a través de ese medio, mientras que Alemania captará 1,2 billones por la Red (el 4%) y Francia, 820.000 millones (3%).

Según FI, "el uso de Internet en la compra de productos sencillos o estandarizados (como las pólizas de automóviles o de viajes) está asentándose con rapidez". Así, al menos, lo han percibido las compañías españolas, que se han volcado en tener presencia en el ciberespacio. Según un estudio elaborado por ICEA, el 58% de las aseguradoras cuentan con una página web.

En la primera mitad del año 2001 se han vendido por Internet casi 16.000 nuevas pólizas, por valor de más de 700 millones de pesetas de primas, de acuerdo a un estudio realizado por ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones). Y si tenemos en cuenta que en este periodo apenas ha aumentado el número de entidades que se ofrecen por este canal de comunicación (no más de 15 entidades), podemos decir que el negocio está aumentando, especialmente en cuanto al número de clientes (pólizas).

Para el conjunto de entidades que han participado en este estudio, las nuevas ventas a través de Internet han supuesto el 1,7% de sus pólizas y el 2,2% de las primas vendidas este semestre. A nivel individual, algunas entidades han producido hasta el 10% de sus nuevas pólizas y el 7% de sus primas por este medio. Sin embargo, para el total del sector, las primas emitidas por Internet sólo suponen el 0,03% del total.

Por modalidades, los seguros de automóviles y los de salud siguen siendo los que más venden por Internet: entre los dos se llevan la mayoría de las ventas que se realizan por este canal, con más de 15.000 nuevos seguros vendidos y un volumen de negocio cercano a los 700 millones de pesetas.

El desafío tecnológico tendrá muchas consecuencias en la configuración de las empresas de seguros. Muchas aseguradoras españolas emplean desde hace varios años, técnicas directamente unidas a la informática y a la burótica, representando una magnífica ayuda, tanto para la administración como para la gestión de la fuerza de ventas. La toma de decisiones en las direcciones, se facilita gracias a modelos de simulación. En las redes de distribución, la evolución también es sorprendente: los esfuerzos comerciales de cualquier agencia de seguros con un profesional al frente y algún colaborador, son multiplicados en su efectividad, porque se le dota de sistemas que le permite la prospección intensiva de sus clientes, accediendo directamente al fichero central de todos ellos, estudiando tanto sus datos y necesidades de seguro como la puesta en marcha del "mailing" que previamente ha seleccionado los clientes con necesidades de un producto determinado para todos ellos. El agente-vendedor tiene la misma información que su supervisor o jefe de ventas respecto de todo lo referente a la comercialización de su zona de influencia: conoce sus ventas realizadas en cualquier período, sus anulaciones y el sistema de disminuir la tendencia por conocer sus causas\*.

La utilización racional de todas estas técnicas por las aseguradoras, tiene los mismos inconvenientes desde un punto de vista social que cualquier otro sector de servicios, como por ejemplo el bancario, donde, en un informe sobre el empleo<sup>155</sup> se puede ver que la informatización de la profesión bancaria preveía en la fecha del mismo, un ahorro de mano de obra aproximado del 30%. Asimismo, la adaptación a las nuevas tecnologías por parte del personal antiguo, era otro problema a resolver; el marketing tenía como misión alertar a las direcciones generales sobre las consecuencias de los errores en las decisiones a tomar en este sentido. Una buena gestión de marketing puede contribuir a definir en el seno de las instituciones aseguradoras, las orientaciones para llevar a buen fin esta política informática y burótica.

En definitiva, vista la fuerte incidencia que la tecnología puede tener sobre los sistemas de marketing, el responsable comercial deberá conocer su entorno tecnológico, y transmitir a su red de ventas la necesidad de asumirla si no se quiere evitar la expulsión del propio mercado.

No obstante, observar atentamente y tratar de prever los cambios que se produzcan en el ambiente externo para formular los planes de marketing y de ventas, es bastante difícil. La realidad es que no realiza, ni siquiera en grandes empresas, una adecuada predicción de los cambios en el ambiente, sino que la exploración y previsión del entorno se produce en respuesta al problema surgido, pero no antes de su llegada para identificar las oportunidades y amenazas. En la elaboración de una respuesta a las fuerzas del macroentorno la literatura<sup>156</sup> concibe dos enfoques distintos: 1) el *enfoque reactivo*, que pretende como incontrolables a las fuerzas del macroentorno, por lo que la organización adopta una postura totalmente pasiva, no ejerciendo sobre su entorno ninguna influencia, de modo que la adopción de las estrategias por parte de los directores de marketing se ajusta a los cambios habidos en aquél, y 2) el *enfoque proactivo*, en el que la organización opta por la agresividad frente a su entorno, intentando influir en éste.

---

<sup>155</sup> NORA, S. y MINC, A. (1980), "*La Informatización de la Sociedad*", FCE-ESP. Madrid.

\*Véanse Anexo IV-1 y ss.

<sup>156</sup> ZEITHAML, C. P., y ZEITHHAML, V. A. (1984), "Environmental Management: Revisiting a Marketing Perspective", *Journal of Marketing*, (Primavera), 46-53.

### 1.2.2. El ambiente interno u organizativo.

Para llevar a cabo la tarea de servir y satisfacer las necesidades de sus clientes, y en general, del público objetivo elegido como rentable para la empresa, existe una serie de relaciones de ésta con un conjunto de intermediarios y suministradores, que son los que transmiten lo necesario para que la satisfacción de aquéllos sea efectiva. Pero no podemos pasar por alto que los restantes departamentos o divisiones de la propia empresa son los primeros elementos del entorno con los que se va a encontrar el de marketing.

1.2.2.1. *La misión, los objetivos y la cultura de la organización.* La alta dirección de la empresa es la que deberá definir la misión que se fija para ella, entendiéndose por misión o propósito de una empresa o negocio la producción y distribución de bienes o servicios. La misión de una compañía de seguros es la producción y distribución de una gran variedad de productos de seguros y financieros, desde el más simple seguro de un hogar hasta la cobertura del incendio o la responsabilidad civil de una gran refinería de productos petrolíferos o de un gran buque. Pero también formulará la alta dirección para cada área funcional los objetivos a conseguir, de modo que si éstos o aquélla han de cambiar, también lo harán los presupuestos o programas de ventas y los de marketing. Los objetivos o metas no representan solamente el punto final de una planificación, sino también el fin al que se dirigen la organización, los recursos humanos, la dirección y el control en la empresa<sup>157</sup>. La cultura de la organización es probable que sea el resultado de toda una historia de éxitos, valores y creencias, junto con una misión bien definida, y en la que existe una influencia mutua entre ella y sus programas de marketing y de ventas. Cuando cada empleado, sea o no vendedor se compromete día a día en superarse en el mejor servicio de sus clientes, está conformando una cultura de la calidad.

1.2.2.2. *Los recursos humanos.* Los individuos ejercen una multiplicidad de papeles en la organización, influyendo en los objetivos establecidos de forma independiente de su rol principal como vendedores. Ellos son miembros de los sistemas sociales, son consumidores de bienes y servicios, por lo que influyen notablemente en la demanda.

El número de individuos dentro de la organización, limita las estrategias de marketing y de ventas. Las dificultades de captación en las empresas de seguros son mayores que las que se pueden tener en otro tipo de organizaciones, bien por la alta cualificación necesaria en algunos casos de productos complejos como los de seguros de ingeniería o financieros, como por la altísima rotación existente, después de cuantiosas inversiones en la formación. Es quizá una explicación al sistema de control de los resultados que predomina, con la consiguiente remuneración o compensación a través de comisiones.

¿Qué es lo que motiva a los agentes para emprender la carrera de ventas de seguros? En realidad es una vieja pregunta que no tiene una clara contestación. Cada uno de ellos es capaz de dar una respuesta diferente, en función de diferentes factores, dependiendo del anterior trabajo o de las experiencias, de sus ambiciones, deseos o expectativas de trabajo. Sin embargo, los agentes en carrera - bien sea por la edad, la experiencia, la producción, o por todos estos factores, - parece ser que están motivados por estos tres

---

<sup>157</sup> KOONZ, H., y WEIHRICH, H. (1990), "*Administración*", McGraw Hil. México.

factores: la independencia, la recompensa financiera, y la ayuda a los demás. Sólo la clasificación jerárquica de los factores difiere, a veces, significativamente.

En 1993, NALU-LIMRA Survey of Producer Opinion (SPO) investigó aquello que es capaz de motivar a los agentes ordinarios en carrera, pidiéndoles que ordenaran de 1 (lo que más les motiva) a 10 (lo que los motiva menos) los factores siguientes: independencia, logros, remuneración, seguridad del trabajo, la ayuda a otros, el reconocimiento, el tiempo para el ocio, la autoestima, el desarrollo personal, y la destreza (ver Tabla III.1).

Tabla III.1. Factores de Motivación para los Agentes Ordinarios en Carrera.

---

	Clasificación Promedio*
Independencia	3,39
Recompensa financiera	3,54
Ayuda a los demás	3,76
Logros	5,27
Desarrollo personal	5,51
Autoestima	5,63
Tiempo de ocio	6,53
Seguridad en el trabajo	6,80
Destrezas	6,83
Reconocimiento	7,12

\*Puntuación de 1 para lo que les motiva más, y de 10 para lo que menos.

Fuente: The 1993 NALU-LIMRA Survey of Producer Opinion

Los que contestan se agrupan según nivel de producción, nivel específico de experiencia, y edad. Comparando el de alta producción (al menos \$58,000 en comisiones totales de primer año) con el de baja producción (\$34,000 o menos) los agentes ordinarios en carrera muestran algunas diferencias interesantes. Así, en el caso de todos los agentes ordinarios en carrera de alta y baja producción- eligen la independencia, la recompensa y la ayuda a los otros como los más altos factores motivacionales. La diferencia consiste en que los de alta producción clasifican la independencia y la recompensa financiera de modo significativamente más alto.(ver Tabla III.2).

Tabla III.2. Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera de alta y baja producción\*

	Producción Alta	Producción Baja
Independencia	3,39	3,59
Recompensa financiera	3,54	3,81
Ayuda a los demás	3,76	3,76

\*Puntuación de 1 para lo que les motiva más, y de 10 para lo que menos.

\*\*Diferencia estadísticamente significativa.

Fuente: The 1993 NALU-LIMRA Survey of Producer Opinión

Cuando los agentes son agrupados por la edad, una vez más, los tres factores son independencia, recompensa financiera y la ayuda a los demás. Sin embargo surgen algunas diferencias. De los tres factores, los agentes por debajo de los 40 años están más motivados por recompensas financieras y los de edad superior a 60 por la independencia (ver Tabla III.3). La diferencia en la clasificación jerárquica de la independencia como factor motivador es más significativa en los agentes por debajo de los 30 años y por encima de los 50.

La mayor experiencia en el negocio del seguro también parece que influya en aquello que motiva a los agentes. Los de menos experiencia están más motivados por la recompensa financiera, mientras que los de más experiencia lo están a causa de la independencia (ver Tabla III.4).

Tabla III.3. Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera en función de la edad\*

	<30	30-39	40-49	50-59	>60
Independencia	3,97**	3,48	3,09	3,87**	2,90**
Recompensa financiera	3,75	3,37	3,37	3,90	3,59
Ayuda a los demás	4,09	3,70	3,70	3,67	4,06

\*Puntuación de 1 para lo que les motiva más, y de 10 para lo que menos.

\*\*Diferencia estadísticamente significativa.

Fuente: The 1993 NALU-LIMRA Survey of Producer Opinión

Tabla III.4. Clasificación promedio de los tres factores motivacionales más altos en los Agentes Ordinarios en Carrera por años de experiencia\* .

	1-2 años	3-4 años	5-9 años	>10+ años
Independencia	3,97**	3,48	3,09	3,87**
Recompensa financiera	3,75	3,37	3,37	3,90
Ayuda a los demás	4,09	3,70	3,70	3,67

\*Puntuación de 1 para lo que les motiva más, y de 10 para lo que menos.

\*\*Diferencia estadísticamente significativa.

Fuente: The 1993 NALU-LIMRA Survey of Producer Opinión

¿Qué nos dicen estas comparaciones? Mientras no hay una sola fórmula mágica que motive a todos los agentes ordinarios en carrera a todo lo largo de ellas, la independencia, las recompensas financieras y la ayuda a los demás, son factores motivadores importantes para los grupos específicos de agentes. La importancia relativa de estos tres factores varía en las diferentes fases de las vidas y carreras de los agentes.

Además, aunque todos los agentes están muy motivados por la independencia y por las recompensas financieras, los agentes de alta producción lo están mucho más a causa de estos dos factores.

Finalmente, estas comparaciones nos dicen que los directores de ventas y supervisores han de animarlos a reforzar su independencia, desarrollando las recompensas financieras de un modo lo más atractivo posible, enfatizando el servicio que han de proporcionar a los clientes.

1.2.2.3. *Los recursos financieros.* Los programas de marketing no podrían efectuarse en una organización sin fortaleza financiera. Cuando es preciso lanzar al mercado nuevos productos, cualquiera que sea el sector al que nos podamos recibir, hay que contar con las limitaciones financieras de la empresa. Los costes de captación, selección y formación de vendedores o de agentes, son una partida a tener en cuenta en el tamaño del presupuesto de gastos de la entidad.

1.2.2.4. *Las capacidades de producción.* El incremento de la demanda puede convertirse en arma de dos filos ante la limitación de las capacidades de producción en aquellas empresas en las que la tecnología y el equipo de que se dispone están limitados por circunstancias diversas pero explicables en la mayoría de los casos. No es probable la existencia de este problema en empresas de servicios como las aseguradoras, en las cuales están perfectamente determinadas las capacidades de captación de negocio, reflejadas en los contratos de reaseguro.

1.2.2.5. *La investigación y desarrollo.* La diferencia entre las compañías líderes y la que sigue a las demás está en las sumas dedicadas a la investigación y desarrollo no sólo de productos, sino de atención a otras facetas del negocio. La investigación de la calidad para una mejor atención en el servicio posventa, es de vital importancia, y sirve como atractivo promocional en el programa de ventas de la empresa.



Hasta aquí, hemos realizado una visión general de aquellos factores organizativos que van a influir en que se pueda o no llevar a cabo determinada estrategia de marketing. Son los directores de ventas los encargados de considerarlos y transmitirlos a sus vendedores al realizar los planes de marketing y de ventas.

## **2. LAS LIMITACIONES DEL ENTORNO SOBRE EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS.**

En muchas ocasiones, la ecuanimidad buscada por el director de ventas o supervisor encargado de medir y controlar los resultados o el comportamiento de los agentes-vendedores, puede llegar a fracasar por razones objetivas que se escapan al esfuerzo personal por valorar con justicia la tarea realizada. Los factores ambientales del mercado han de tenerse muy en cuenta a la hora de negociar los objetivos, puesto que de lo contrario, puede ocurrir que dos agentes con las mismas aptitudes, habilidades y motivaciones, obtengan resultados diversos debido a que el entorno de uno de ellos sea más desfavorable que el del otro. La identificación por los investigadores<sup>158</sup> de los factores ambientales (internos y externos) que pueden influir en las variaciones de la productividad de los vendedores está resumida a continuación.

### **2.1. Los efectos de los factores internos sobre la productividad.**

Hay tres variables de la organización que pueden afectar sensiblemente a la productividad de los vendedores, y que el director de ventas debe tener en cuenta a la hora de la evaluación y control de los resultados obtenidos.

- a) *Las variaciones en los esfuerzos de marketing que realiza la empresa.* Las actividades de marketing y de promoción en la empresa influyen fuertemente en el éxito de los esfuerzos realizados por los agentes o vendedores (no se olvide que la venta personal es uno más de los elementos que componen el marketing-mix). En no pocas ocasiones, la política general de la empresa tiene una tendencia natural a realizar mayores esfuerzos de publicidad en la región o zona donde está ubicado el domicilio social de aquélla, seguramente por tener allí mayor cuota de mercado. Estas variaciones en los esfuerzos de marketing pueden dar lugar a que los vendedores destinados en tal zona de mayor conocimiento por los clientes potenciales, tengan ventajas sobre los de otras zonas, por mayores facilidades en la venta.
- b) *Variaciones en el historial de ventas en un territorio.* En este caso, la empresa suele estar bien establecida, su experiencia de ventas en la zona es superior a la de otras, los clientes más antiguos son más fieles. Todo ello da lugar a que los vendedores o agentes de estas zonas puedan tener mayor ventaja que otros compañeros, por lo que los directores tendrán todo esto en cuenta a la hora de efectuar las evaluaciones.
- c) *Variaciones en el ámbito de control del director de ventas.* El número de vendedores directamente supervisados por un mismo director de ventas es lo que se conoce como el ámbito de control. Pero no es muy corriente el establecimiento de un equilibrio en la práctica, debido a la variación en la densidad de clientes

---

<sup>158</sup> RYANS, A. B., y WEINBERG, C. B. (1979), "Sales Productivity: A Multiple Company Study", *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, ed. Richard P. Bagozzi, Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 92-129.

potenciales de una zona o a la calidad en el transporte. Esta mayor carga de trabajo por tener mayor número de subordinados respecto a sus compañeros de otros territorios, hará que tenga menos tiempo para otras actividades como el control del rendimiento o la formación de sus vendedores.

## 2.2. Los efectos del ambiente externo sobre la productividad de la venta.

Los factores externos que pueden variar de una región a otra, incluyen los siguientes: 1) la intensidad de la competencia, 2) el potencial total del mercado, 3) concentración de las ventas potenciales, y 4) la dispersión geográfica de los clientes.

- a) *Variaciones en la intensidad de la competencia.* La existencia de distintas cuotas de mercado en las diversas regiones, así como los esfuerzos de marketing realizados por la empresa, es normal que también varíen entre unas zonas y otras, por lo que lo mismo pasará en las empresas competidoras. Los vendedores enfrentados a una competencia bien organizada y agresiva, notarán que su esfuerzo deberá ser mayor que aquellos otros cuya competencia no es tan fuerte.
- b) *Variaciones en las características del territorio.* Puede existir una gran diferencia entre la densidad de población de una zona respecto de otra, y por tanto habrá un potencial de ventas total de bienes y servicios distinto. Estas diferencias contribuirán a que la productividad de los vendedores también sea muy diferente, incluso en aquellos casos en que sean similares los potenciales de ventas de ambos territorios, porque existirán diferentes características de los clientes. A veces, la demanda se concentra en pocos clientes pero muy importantes, a los que el vendedor puede acceder con menos esfuerzo en viajes, número de visitas u otras actividades, que aprovecha para otros menesteres, algo que no sucede en aquellas zonas cuyos clientes están más dispersos.

Vistas estas limitaciones ambientales sobre el rendimiento del personal de ventas, y conocidas por los directores de ventas, se entenderá la insuficiencia de las evaluaciones del rendimiento de los vendedores de forma aislada, sobre la base del volumen de ventas solamente, o sobre el montante de gastos causados. Habrán de tenerse en cuenta todas las posibilidades de evaluaciones comparadas injustamente. Es necesario, por tanto, complementar los datos sobre volumen de ventas y análisis de costes con evaluaciones más cualitativas del comportamiento y el rendimiento en las ventas. Y ello por conocer mejor el perfil del agente que hemos encuestado para nuestro trabajo.

## 3. LA JERARQUÍA DE PLANES ESTRATÉGICOS.

La jerarquía de planes estratégicos, suele incluir, en la mayoría de las empresas, el plan estratégico corporativo, el plan de la unidad estratégica de negocios, los planes de marketing, y los programas individuales de marketing<sup>159</sup>.

1. *El plan estratégico corporativo*, define la misión de la empresa, expresa las metas y los objetivos corporativos, las estrategias del desarrollo corporativo y el despliegue de recursos correspondiente. A todo ello, contribuyen los agentes de seguros, con su actividad en el canal de comercialización.

---

<sup>159</sup> WALKER, Jr., O. C., HARPER W. B. Jr., y LARRECHE, J-C, (1992), "Marketing Strategy: Planning and Implementation", Homewood, Ill., Richard D. Irving.

Cualquier plan estratégico corporativo de una empresa de seguros, que puede formar o no parte de otra multinacional del seguro, podría tener la estructura que a continuación se extracta, y de la que sólo a título orientativo, analizaremos la división o departamento de marketing, que afecta en mayor medida a nuestro estudio:

*La División de Marketing* de la empresa realiza un compromiso ante el Plan Corporativo.

El Plan Corporativo comienza analizando la situación actual de la empresa, explicando cómo existe un mercado muy amplio demandando satisfacción, y al que hay que fidelizar. Se valora asimismo la situación actual, y se decide la sustitución de muchos puestos administrativos por comerciales, aprovechando los Centros de Servicios y las técnicas de marketing directo.

A continuación se relacionan los objetivos de la división de marketing, tales como el incremento en la formación de toda la organización de ventas, diseño de un plan del agente profesional, potenciación del marketing directo, y otras decisiones de interés.

Se determinan las acciones a emprender, señalándose en cada una de ellas un responsable de su ejecución, y un plazo para llevarlas a cabo.

Este diseño es el mismo para cada una de las divisiones en las que está dividida la Compañía.

En el mundo asegurador anglosajón, existe el "Corporate Marketing Department" o departamento de marketing de la corporación, que se caracteriza por lo siguiente:

- No es el único departamento de marketing en la organización.
- Los demás departamentos de marketing se encuentran generalmente en las unidades de negocio específicas, divisiones, u otros departamentos dependientes de la corporación.
- El "Corporate Marketing Department" tiene normalmente una función de asesoramiento o staff de la corporación., mientras los otros departamentos de marketing se encuentran realizando las funciones de línea.
- Las unidades de negocio o divisiones, generalmente no informan al departamento de marketing de la corporación, pero pueden tener una relación de "línea de colaboración".
- De un total de setenta y una compañías entrevistadas, 32 respondieron a un estudio sobre la tenencia o no de este departamento de marketing de la corporación, ocho compañías tienen uno y una de ellas no completaron bien el cuestionario. Veintitrés compañías nunca tuvieron tal departamento, y una de ellas tuvo uno, pero lo eliminó<sup>160</sup>.

2. *Planes de la unidad estratégica de negocio.* Existen unos objetivos específicos para las unidades estratégicas de negocio. Por ejemplo, la unidad estratégica de negocio puede planificar ser la más importante de su entorno

---

<sup>160</sup> RICHARDELO, R.. C. (1998) ,"Corporate Marketing Departments", estudio realizado para LIMRA International, (junio).

en cuanto a la introducción de nuevos productos, o competir esencialmente en función del mejor precio.

3. *Planes de marketing*, con objetivos específicos de marketing para cada producto o línea de productos, identificando los mercados objetivo, e integrando los diversos elementos del marketing-mix en una estrategia consistente de marketing.
4. *Programas para funciones individuales de marketing*. En ellos se contienen las estrategias, políticas y actividades que cada área funcional habrá de seguir en la ejecución del plan de marketing. En nuestro caso, las entidades de seguros tendrán cada una su manera de asignar responsabilidades, en función de su tamaño, de la complejidad de sus procedimientos de planificación, o de las preferencias de su comité ejecutivo o dirección general. Así, la división de vida, determinará su estrategia de marketing y su plan táctico para el mercado de sus productos de pensiones, o de los de vida temporal.

## **CAPÍTULO IV.- CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**



## 1. INTRODUCCIÓN.

Aún podemos comprobar que muchos directores o gerentes de ventas, y desde luego, sin olvidar a los de las empresas aseguradoras, hacen hincapié en las actividades y en el volumen de las ventas de sus equipos, pero olvidan la importancia de controlar tanto los costos como los análisis de la rentabilidad. Naturalmente, el análisis del volumen de las ventas es muy útil para evaluar y controlar los esfuerzos de ventas, pero también es preciso medir la rentabilidad de estos esfuerzos, de tal modo, que un alto volumen de ventas, no siempre asegura una rentabilidad adecuada. Asimismo, la remuneración<sup>161</sup> se fijaba tradicionalmente mediante un mecanismo de comisiones sobre la cifra de ventas. Pero este método tradicional de medir el desempeño del equipo de ventas por la cifra de ventas generada y su remuneración en base a ésta, sólo en parte compagina con los objetivos generales de la empresa, entrando bastante a menudo en contradicción con una gestión adecuada, ya que se descuidan otros aspectos de la gestión comercial tan importantes como la consecución de la cifra de ventas.

Por todo ello, sin olvidar que la evaluación y el control son partes vitales del proceso de dirección, y que ésta necesita realimentación sobre la efectividad de sus planes y sobre la calidad de su ejecución para ser efectiva, tendremos oportunidad de analizar las áreas de responsabilidad del departamento comercial de la empresa aseguradora a partir de un modelo de cuenta de explotación que se utilizará en cualquier nivel que se desee analizar (agencia, supervisor, director de sucursal, territorial o de área, así como a nivel de dirección general), así como otros modelos de análisis de ventas, de costes y de comportamiento.

## 2. LA AUDITORÍA DE MARKETING: SU APLICACIÓN AL CANAL ASEGURADOR.

Los directores de ventas pueden aprovechar los conceptos de la auditoría de marketing y adaptarlos a sus propias situaciones. La *auditoría de ventas* se puede definir<sup>162</sup> "como una evaluación sistemática y objetiva de una organización de ventas y su ambiente de ventas, metas, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y actividades relacionadas", siendo su propósito el de identificar las oportunidades de ventas y los retos para desarrollar, cambiar o sustanciar un plan para mejorar el desempeño general de ventas". Nótese cómo otros autores<sup>163</sup> definen este concepto de igual modo, pero refiriéndose a la *auditoría de marketing* como una evaluación del esfuerzo total de marketing de una empresa.

Se pueden distinguir dos planteamientos básicos a la hora de realizar auditorías de marketing: vertical y horizontal. La auditoría horizontal, conocida como *marketing-mix* a causa de que examina todos los elementos que componen el mismo, es decir, tiene orientación hacia los sistemas en cuanto que abarca todo el esfuerzo de ventas. La

---

<sup>161</sup> DIEZ DE CASTRO, E. C. (1991), *Gestión de la Fuerza de Ventas*. Eds. Deusto, Bilbao, p. 22.

<sup>162</sup> ANDERSON, R.E., HAIR, Jr., J.F., y BUSH, A. J. 1995, "Administración de Ventas", McGraw Hill. México.

<sup>163</sup> "Dirección de Ventas", op. cit.

auditoría vertical, sin embargo, selecciona los elementos de la operación de marketing y los singulariza, sometiéndolos a evaluación y estudio (por ejemplo, realiza un estudio profundo del plan de compensaciones o la eficacia y la eficiencia de las asignaciones territoriales de la fuerza de ventas). Es de aconsejar, refiriéndonos a una auditoría vertical, que los resultados de la misma debieran de reexaminarse en relación con los resultados de otras auditorías verticales, debiendo integrarse en forma compatible todos los esfuerzos de marketing a fin de alcanzar el impacto sinérgico deseado en el mercado.<sup>164</sup>

En todo caso, todas las auditorías funcionales que se hagan en la empresa deben realizarse de modo coordinado, coincidiendo su realización en cuanto a su alcance y en el tiempo.

*Auditoría del ámbito de ventas.* Esta auditoría consiste en analizar las tendencias emergentes en el ambiente de ventas (estrategias de la competencia, normativas que afectan a los agentes, nuevas preferencias de los clientes) que pudieran crear oportunidades o retos nuevos o especiales a la organización. Por ejemplo, cuando fue creado el concepto de *bonus-malus* para aplicar en los contratos de seguros de automóviles, la fuerza de ventas reaccionó positivamente en los casos en que el bonus por poca siniestralidad afectaba a sus clientes, pero la aplicación de un recargo por siniestralidad inadecuada no era bien recibida.

*Auditoría de los objetivos de ventas.* Los objetivos y las metas de la organización de ventas son evaluados mediante la correspondiente auditoría y deben estar coordinados con los objetivos y metas de la empresa. Debe especificar asimismo, el papel que tiene que jugar la venta personal en el esfuerzo total de marketing de la empresa. Muchas empresas aseguradoras realizan sus objetivos de ventas globales como una suma de los objetivos de cada uno de sus niveles en la organización, realizando el departamento de marketing o la dirección comercial las directrices para llegar en los presupuestos de ventas, a unos mínimos necesarios a conseguir.

Puesto que los objetivos han de ser mensurables, comprobaremos en un modelo único que sirve tanto para especificar los objetivos a nivel de agente vendedor como a nivel de toda la empresa. Con este modelo, podemos obtener el presupuesto de ventas de un agente, tanto en función de las propias necesidades de compensación requeridas por éste, como del nivel mínimo exigible por la empresa, toda vez que el presupuesto global de ésta se concibe como la suma de los presupuestos de sus agentes.

Consideremos que ha llegado el momento en que el agente ha de negociar su presupuesto de ventas. En base a sus ingresos brutos "iniciales" obtenidos de la observación de la Estadística Comercial al 31 de diciembre del año anterior, conoce su importe. Una vez deducidos los impuestos a cuenta y los gastos correspondientes para la obtención del resultado, deduce el beneficio líquido obtenido.

El director comercial, supervisor, inspector, o cualquiera que sea la figura que la empresa le asigna para apoyarle en las gestiones de venta fundamentalmente, ha de ayudarle a construir su presupuesto de ventas con un programa de ordenador muy simple, que será alimentado con los datos precisos sobre ventas en cada división o

---

<sup>164</sup> CAPELLA, L.M. y SEKELY, W.S. (1978), "The Marketing Audit: Methods, Problems and Perspectives", *Akron Business & Economic Review*, (otoño), 37-41.



ramo/producto solicitados (primas de cartera a finales del año anterior, comisiones brutas, ventas nuevas, anulaciones, ventas netas, unidades vivas, etc...) y que servirá también para efectuar el control periódico y sus desviaciones respecto del objetivo. Al mismo tiempo, puede comprobarse que si el agente estuviera dispuesto durante todo el ejercicio que ahora se presupuesta, a no tener actividad alguna de ventas, la cartera por sí misma devengaría unas comisiones brutas inferiores a la que obtendría con actividad normal, llegándose a una cuenta de resultados con pérdidas.

Sin embargo, decide tener actividad de ventas nuevas y defensa de la caída de su cartera, por lo que, para tener el beneficio deseado, deberá tener unos ingresos necesarios que le asigna el programa, teniendo en cuenta el IPC conocido, que incrementará sus gastos en el % previsto. Si al negociar su presupuesto de ventas, el agente desea un beneficio distinto que en el caso de no tener actividad, el programa le dará a conocer la cantidad necesaria de ingresos para poder obtenerlo, lo cual lleva consigo unas comisiones distintas, que proceden de simular nuevas ventas distintas a las anteriores, y por tanto un mayor o menor esfuerzo y compromiso, según se haya optado por mayor o menor beneficio respectivamente.

Por todo ello, se hace necesario hallar el montante de la *reducción de comisiones* como consecuencia de las anulaciones de pólizas que tendrá durante el ejercicio que se presupuesta, así como calcular las *ventas necesarias* para poder obtener el beneficio deseado e indicado más arriba. Para ello, deberá calcular:

- Las ventas de productos que no incrementan la cartera por ser de única vez su contratación (en general suelen ser productos de vida a prima de única vez, seguros de ingeniería, y otros productos que tienen esta característica).
- Los ingresos necesarios por venta de cartera.
- El objetivo de ventas netas (brutas menos anulaciones) por Divisiones (Autos, Multiriesgos, Accidentes, Industriales y Vida).

Todo ello puede conocerlo con la ayuda del Resumen de los Datos de la Agencia para el año anterior<sup>1</sup> que se extrae del importante documento llamado Estadística Comercial, y que se emite mensualmente acumulando todos los conceptos surgidos de la gestión comercial, y del que nos ocuparemos más adelante. En cualquier caso, este documento es sustituido en la actualidad por un programa informático llamado Sistema de Información Comercial (SIC), que se expone en el Anexo IV-3.

Tabla IV.1. Objetivos para lograr el beneficio.						
VENTAS NUEVAS (miles)						
	ANUAL		MENSUAL		SEMANAL	
	UNIDADES	PRIMAS	UNIDADES	PRIMAS	UNIDADES	PRIMAS
AUTOMÓV.	212	10790	17,7	899	4,43	224
MULTIRIESG	127	2714	10,57	226	2,64	56
ACCIDENT.	2	69	0,14	5	0,04	1
R.INDUST.	7	2585	0,58	215	0,15	53
VIDA PERIOD.	18	1115	1,48	92	0,37	23
<b>SUBTOTAL</b>	366	17275	30,48	1439	7,62	359
VIDA APERIOD	1	3000	0	250	0	62
VIDA ÚNICa/BONOS	3	5000	0,25	416	0,06	104
OTROS PROD	1	10000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	369	25275	30,73	2106	7,68	526

*Auditoría de las políticas de ventas*-. Esta parte de la auditoría consiste en revisar con cierta periodicidad la coincidencia entre las políticas actuales de la empresa respecto de sus objetivos de ventas. Por ejemplo, una empresa de seguros competitiva, tendrá que revisar su política de utilización de los canales de ventas, ante la nueva forma de venta de seguros a través del marketing telefónico o del electrónico. Ante este problema, las políticas de estas empresas quedan obsoletas como consecuencia de un ambiente externo cambiante. Muchas empresas, facilitan a sus equipos de ventas y a sus agentes, ordenadores portátiles para la tarificación "in situ" de riesgos difíciles de valorar, o en el lugar de la entrevista de ventas con el cliente, evitando a éste la oportunidad de "pensar" la decisión a tomar sobre la contratación de un seguro de vida, cuando se le ofrecen todas las alternativas posibles. Una de las funciones que la auditoría debe asumir es la de estimular a la dirección a considerar la adopción y su correspondiente cambio en el momento adecuado, de las políticas.

En relación a la conexión de la tecnología con la productividad, uno de los problemas más intrigantes de hoy es el uso de la tecnología y sus efectos en el campo de la productividad. En 1993, el Survey of Producer Opinion (SPO) proporciona algunas respuestas a esta conexión, pero al mismo tiempo hace algunas preguntas. Se le pregunta a los vendedores si utilizan algunos de los siguientes equipos técnicos: teléfono celular, fax, ordenador portátil, impresora de láser, procesador de textos y hoja de cálculo, modem, monitor de vídeo, video de conversación simultánea via satélite y correo de voz. El 55% de los agentes ordinarios en carrera utilizan una combinación de faxes, ordenadores personales (PCs), y software procesador de textos. Los que utilizan estos medios informáticos son más jóvenes, con más cultura empresarial, y con clientes de más ingresos que sus colegas que no los usan. Respecto de sus ingresos, los agentes en carrera que utilizan tales medios y han estado en el negocio del seguro el mismo tiempo que sus otros colegas, tienen mayor volumen de ventas y comisiones durante el primer año que éstos, ya que los productos que venden son más técnicos y de mejor rentabilidad para la empresa, y por tanto, mejor remunerados. Otra diferencia entre ambos grupos de agentes, se centra en los gastos. Los más instruidos técnicamente alcanzan mejores ayudas de la compañía para gastos, los cuales incrementarán el grosor

del plan de gastos de los vendedores, como factor que incide en el presupuesto de la fuerza de ventas.<sup>165</sup>

Por todo ello, aunque no se pueda decir que la utilización de equipos informáticos por los agentes es un requisito para obtener éxito, ni que deba ser el único factor a tener en cuenta en su selección, ya que el éxito precisa medirse en el contexto del plan estratégico particular de cada empresa: mercado al que se dirige, productos que ofrece, etc., el estudio que comentamos muestra que otros factores como buenas técnicas de selección, buena contratación, formación, desarrollo y entrenamiento eficaces, contribuyen mucho al éxito de los agentes en carrera. Se puede decir por lo tanto, que los agentes instruidos más técnicamente son los más productivos, si es que la productividad se mide en términos de ganancias del agente.

A la vista de estas y otras experiencias, la auditoría de ventas puede sugerir cambios en los programas de compensación en general de los vendedores, o en los criterios de selección y contratación, debiendo evaluarse sistemáticamente la política de dirección de ventas, identificando aquellas que han de ser cambiadas.

*Auditoría de las estrategias y de las tácticas de ventas.* Cuando se realiza una evaluación crítica del aprovechamiento de las oportunidades del mercado y del modo como se enfrentan a retos nuevos las empresas, estamos ante la auditoría de las estrategias y las tácticas de ventas.

En realidad, en el mundo asegurador, existe un continuo cambio de actitud, lo que significa cambios en las estrategias y en las tácticas de la empresa, y por tanto en las de ventas.

En los primeros años noventa, por ejemplo, los problemas estratégicos y la aplicación de planes estratégicos tenían una prioridad muy baja. En gran parte, las empresas se interesaban esencialmente en salvaguardar su solvencia, y no tenían mucho tiempo o inclinación para hacer planes para el futuro, huyendo de estrategias intrépidas. En estos años, las preocupaciones mayores tenían que ver con las finanzas. La preocupación mayor era todo lo relativo a las reservas y al capital, las inversiones, el dominio del gasto, y la rentabilidad. Esas preocupaciones han disminuido en gran parte, pero subsecuentemente los problemas financieros nunca se acaban realmente, sino que se resuelven de modo diferente. El crecimiento se anota como una preocupación mayor en los últimos años, lográndose mediante adquisiciones o fusiones.

Ahora, con preocupaciones financieras dominadas, se está volviendo el interés hacia la comercialización. La tendencia hacia las adquisiciones y las fusiones también contribuyen al interés renovado por la comercialización. Esto es porque las compañías creadas mediante las fusiones serán compañías fuertes. También existe preocupación por el funcionamiento de las agencias, evaluando críticamente sus auditorías, y las nuevas estrategias en este sentido, al ser el principal canal de comercialización. Naturalmente, como se ha dicho más arriba las nuevas tecnologías son la última preocupación.

---

<sup>165</sup> DIEZ DE CASTRO, E. C. (1991), op. cit., p. 50.

Las nuevas tendencias, van hacia la profesionalización de los agentes mediadores. Las empresas más competitivas están apostando por la financiación de los agentes en carrera, como fórmula muy generalizada en el sector.

*Auditoría de la organización de ventas.*-Mediante esta auditoría, se realiza la evaluación de la capacidad de la organización de ventas para instrumentar la táctica y la estrategia de ventas. La visión de la organización de la empresa como un todo, es cosa de la auditoría de marketing, y el departamento de marketing o dirección de ventas es una visión más particular. Aquí lo que se analiza es la organización, contestando a preguntas como: ¿la organización de ventas encaja de la mejor manera en la situación actual del mercado?, ¿la organización del personal de ventas es suficientemente grande?, ¿en función de la situación actual de la empresa, la organización del personal de ventas es óptima?.

Algunas empresas de seguros competitivas, ante la agresividad del entorno, han optado por eliminar tareas de administración a los directores comerciales o supervisores. Estos tienen adjudicados para su control de objetivos, un número determinado de agentes en número menor de ocho, a los cuales asesorará, acompañará en las visitas, controlará semana a semana las visitas o entrevistas realizadas, y analizará en equipo la estadística comercial para comprobar las desviaciones surgidas durante el periodo mensual, en cada uno de los conceptos que proporciona el presupuesto a cumplir. En otros casos, se implementa una organización específica de ventas, cuando la empresa necesita incrementar la venta de un ramo<sup>166</sup> o producto determinado, como el de vida.

Respecto de la idea de involucrar lo menos posible a los agentes vendedores en los problemas administrativos, se puede mencionar la moderna experiencia de una importante entidad, que ha alterado sensiblemente su organigrama funcional, estableciendo un departamento en cada área en la que se divide su organización territorial, para que se ocupe de atender a cada oficina agencial en todos aquellos aspectos de formación, asesoramiento en consultas tanto de problemas de calidad en el servicio como interpretación de los contratos de sus clientes, etc., de tal modo que se ha establecido un modelo a seguir por todos los agentes profesionales, constituyéndose en un centro de operaciones con tareas específicas en controles no comerciales, sino de administración (control de cobros, contabilización de operaciones de los agentes, control de saldos, etc). Nótese cómo los clientes de este centro operativo son los agentes, pero no los clientes de éstos. De este modo, se descentralizan los asuntos externos y las operaciones de marketing que tratan directamente con los clientes, de modo que las decisiones de ventas se puedan tomar por los vendedores y sus supervisores con mayor rapidez a nivel local, en lugar de tener que pasar por una burocracia de sede central, de mayor lentitud.

*Auditoría de métodos y procedimientos.* Los métodos y procedimientos son aquellos medios tácticos que se utilizan para poner en práctica las políticas de la empresa. No basta que las políticas sean las más adecuadas, sin que ocurra lo mismo con su puesta en práctica. Es preciso medir la calidad de la ejecución de todas las actividades. Así, cuando se lanza un nuevo producto, es necesaria una presentación a la organización, sin la cual, su comercialización devendrá en fracaso. Probablemente, la consulta a zonas o vendedores caracterizados, sobre la aceptación o no en ella, así como los precios del

---

<sup>166</sup> Conjunto de modalidades de seguro relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes. En este sentido, se habla de ramo de vida, de automóviles, etc.

nuevo producto, evitarán sorpresas. Por tanto, la auditoría de la dirección de ventas valorará si se han realizado todas las acciones encaminadas a mejorar la función de la venta personal, analizando entre otros, los siguientes temas: 1) la formación impartida a los nuevos vendedores, 2) la rapidez con que se procesan los contratos a los clientes, 3) análisis de la rapidez y exactitud de la realimentación a los agentes sobre sus ventas y costes, y 4) si las peticiones de los clientes se han satisfecho con prontitud.

*Auditoría del personal de ventas.*- La auditoría de la dirección de ventas no puede detenerse en la revisión de objetivos, políticas, organización y procedimientos utilizados para realizar la función de marketing. Es preciso analizar también el rendimiento de las personas implicadas. Las figuras de esta auditoría son el vendedor o agente y su supervisor, director comercial o director de agencia correspondiente. Determina el lugar donde se encontrarán las personas a controlar en relación al lugar en que se debe estar, si se trata de comprobar el esfuerzo de venta personal. Estas valoraciones son las que nos hemos propuesto analizar a través del *análisis de ventas, el análisis de costes y de rentabilidad, y la evaluación del rendimiento individual*

### 3. ANÁLISIS DE VENTAS.

Analizar las ventas supone la reunión, clasificación, la comparación y el estudio de los datos de las cifras de ventas en la organización, que en este caso será aplicada a la empresa de seguros. Para comprobar cómo va desempeñando su gestión, el director de ventas necesita ver que las cifras de ventas, que son el dato más inmediato y disponible, son las adecuadas con el objetivo trazado en un momento dado. Puede hacer comparaciones de las ventas totales en dos periodos distintos, compararlas con la competencia u otras formas de evaluar el desempeño. Pero antes de efectuar un análisis de las ventas, se hace necesario concretar lo que se entiende por el momento en que se realiza una venta, es decir, cuándo puede decirse que la venta se ha llevado a cabo (recepción del pedido, facturación, embarque o pago). Desde el punto de vista de la empresa aseguradora, la venta se realiza cuando el cliente ha puesto su conformidad en la solicitud o en la proposición de seguro, momento en el que se ha logrado un compromiso de cobertura en algunos casos. El vendedor no considera cerrada la operación hasta que se haya cobrado la prima, ya que hasta ese momento no podrá cobrar la comisión. Pero desde la interpretación de la norma legal, sólo tendrá efecto el contrato si se ha suscrito por las partes y se ha satisfecho la primera prima (o la prima única, en su caso) por el tomador, activándose las obligaciones y derechos asumidos por aquéllas. A partir de ese momento, la entidad aseguradora es responsable de cualquier siniestro protegible que se produzca. Es decir, el riesgo que preocupaba y amenazaba al asegurado, se ha transferido al patrimonio del asegurador, quien deberá afrontar sus consecuencias si su acaecimiento tiene lugar.

El análisis de las ventas posee una ventaja esencial: destaca aquellos productos, clientes, pedidos o territorios en los que se concentran las ventas de la empresa. Una fuerte concentración es tan común, que se conoce como del *principio de Pareto* o *ley del 80:20*, también conocido por *análisis (o método) ABC*<sup>167</sup>. El llamado "Principio de Pareto" (o de Juran) aparece en la literatura empresarial indicando el fenómeno por el

---

<sup>167</sup> RATTO, L. (1990), "El Análisis ABC en la Empresa: La ley de Pareto", Ed. Deusto. Bilbao.

que en una determinada población estadística, un número relativamente pequeño de elementos de la población contribuye a la mayor parte del efecto total.

Relacionado con este principio, propone Lorenz en su famoso artículo "Methods of Measuring Concentration of Wealth", en el *Journal of American Statistical Association*, de junio de 1905, el uso de un gráfico que permitía indicar el "grado de concentración y de desigualdad de la distribución de la renta y de la riqueza". Limitándonos al campo de la empresa, la "ley del 80-20" viene a significar que, si tenemos una serie de conceptos como clientes, ventas, primas de seguros, comisiones, etc, aproximadamente el 20% del número de estos elementos representa el 80% aproximadamente del valor del conjunto considerado, y viceversa, que aproximadamente el 80% del número de estos elementos representa aproximadamente el 20% del valor del conjunto. Una aplicación de este concepto de concentración aplicado al análisis de los clientes puede verse en la obra de Díez de Castro<sup>168</sup>. Este fenómeno se aplica también a pedidos y territorios, en el sentido de que un porcentaje relativamente pequeño del número total de pedidos, o bien sólo algunos de los territorios en los que opera la empresa, representan un gran porcentaje de sus ventas.

Un ejemplo de concentración de las primas de seguros en un área territorial de una empresa aseguradora, podría ser el de la tabla IV-2, en la que se analizan por tramos las carteras de seguros<sup>169</sup>, pudiéndose observar cómo el 62,63% de la cartera (en miles de pesetas) está en manos del 9,1 % de los agentes con una cartera superior a los 20 millones de pesetas.

Tabla IV.2. Distribución de Agentes por tramos de cartera.

<b>TRAMO (Millones pts.)</b>	<b>NÚM. DE AGENTES</b>	<b>% DE AGENTES</b>	<b>CARTERA (Millones pts.)</b>	<b>% DE CARTERA</b>	<b>CART. MEDIA</b>
>20	315	9,1	15.864	62,63	50,36
5 a 20	631	18,24	6.253	24,69	9,91
1 a 5	1.145	33,09	2.781	10,98	2,43
0 a 1	1.369	39,57	432	1,71	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>3.460</b>	<b>100,00</b>	<b>25.330</b>	<b>100,00</b>	<b>7,32</b>

Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo (Tabla IV-3), podemos ver la concentración de la cartera, según el tipo de agentes que ha definido la empresa aseguradora, los cuales constituyen el total de agentes afectos<sup>170</sup> (88,69%), en tanto que solamente el 11,31 % de la cartera la poseen los corredores<sup>171</sup> de seguros.

<sup>168</sup> DIEZ DE CASTRO, E. C., (1991) op. cit., 157 y ss.

<sup>169</sup> Significa el conjunto de pólizas de seguros vigentes cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora. El ejemplo habla de cartera como suma total de las primas correspondientes a tales operaciones.

<sup>170</sup> Es aquél que, sin facultades de representación, está vinculado a una entidad de seguros por medio de un *contrato de agencia*, en virtud del cual toda la producción que consiga debe ser aportada a aquélla. En casos concretos, y mediante autorización de la entidad de la que es afecto, puede realizar operaciones para otras aseguradoras. (Diccionario Mapfre de Seguros).

<sup>171</sup> En España, es la persona que poseyendo el título de "agente y corredor de seguros", y sin mediar contrato de agencia con determinada entidad aseguradora, ejerce su actividad profesional sirviendo de mediador entre ésta y los posibles tomadores de seguros. (Diccionario Mapfre de Seguros).

Tabla IV.3. Distribución de la cartera por tipos de Agentes.	
<b>Datos al.....</b>	<b>% de Cartera</b>
Agentes con oficina	42,91
Agentes con presupuesto	12,29
Agentes sin presupuesto	17,72
Agentes en carrera	2,42
Organizaciones venta Vida	2,7
Gestión sin mediadores	4,75
<b>Total Agentes afectos</b>	<b>5,9</b>
<b>Corredores</b>	<b>11,31</b>
Fuente: elaboración propia.	

Asímismo, podemos comprobar la concentración existente al analizar las visitas efectuadas por los agentes a los clientes, en una determinada zona, y ver los resultados en cuanto a contratos obtenidos, comparándolos con otra zona con distinta concentración. Lo más probable, es que la zona que contenga más actividad medida por su concentración, obtendrá mejores resultados en cuanto al volumen de sus ventas, y se podrá verificar, que el tipo de agente causante de este mejor resultado, es aquel que tiene instalada una oficina, y por tanto, es agente presupuestado (adquirió el compromiso de cumplir un determinado presupuesto negociado con su director de ventas, zona, etc.).

Podemos deducir de estos comentarios que un análisis de ventas, por muy superficial que sea, puede ponernos de manifiesto la existencia de las concentraciones, las cuales nos pueden hacer desistir o no de determinadas decisiones tomadas o por tomar, así como aconsejar adecuadamente a los vendedores o agentes sobre el mejor mercado potencial al que dirigirse, o sobre otros asuntos de interés.

### 3.1. Las decisiones esenciales en un análisis de ventas.

Analizaremos tres decisiones a tomar ante la realización de un análisis de ventas: a) el tipo de sistema de evaluación, b) las fuentes de información, y c) las descomposiciones de ventas a utilizar. Véase la figura IV-1.

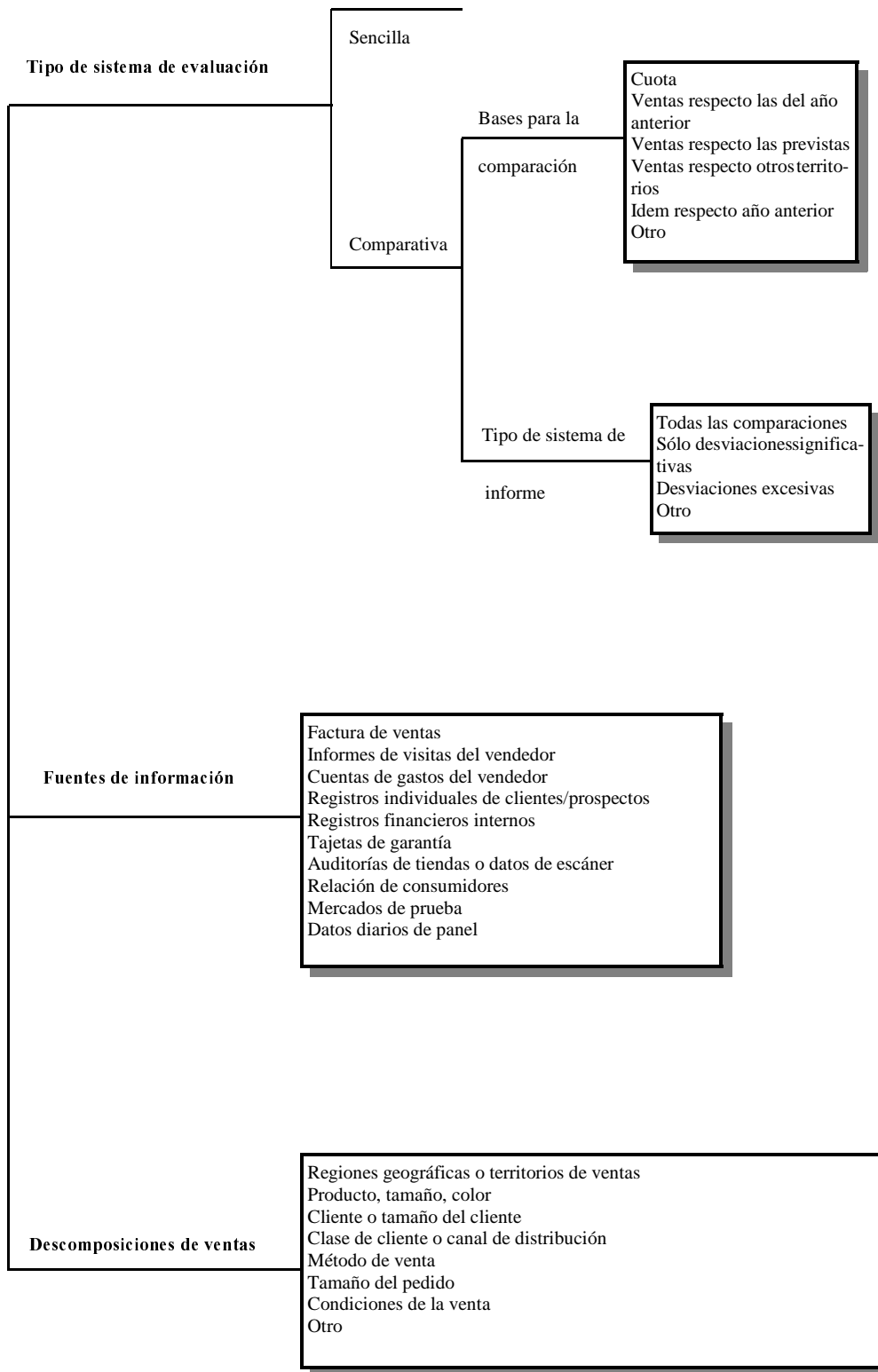


Fig. IV-1. Análisis de ventas y decisiones para su realización. Adaptado de Churchill, Ford y Walker (1994).



### 3.1.1. Tipo de sistema de evaluación a utilizar.

Dependiendo del tipo de sistema de evaluación, podremos conocer la manera en que se efectuará el análisis. En el caso de que optáramos por un tipo de análisis *sencillo*, bastará que se contengan los datos obtenidos en una tabla, sin que se comparen con sus homólogos de otros momentos, desistiendo de cualquier comparación con otros datos tipo. Un ejemplo de análisis sencillo puede verse en los "objetivos para lograr el beneficio" de la Tabla IV-1, en la cual se le marca al agente incluso el número de pólizas semanales, mensuales o al año que deberá realizar, pero no las compara con períodos anteriores.

También podemos optar por el tipo de análisis llamado de rendimiento o *comparativo*, en el que se establecen comparaciones respecto de algún estándar, como puede ser la cuota del agente o vendedor, establecida de antemano como presupuesto a realizar. Ver Tabla. IV-4.

Tabla IV.4. Diferencia entre análisis de ventas sencillo y comparativo.				
Ventas Nuevas de Agentes Presupuestados. Acumulado Primer Semestre. Año...				
Ventas Totales Todos los Ramos (Miles de pts.)				
Código	Nombre	Presupuesto (Cuota)	Realizado	Indice Rendimiento
304	O.R.	2681	1064	39,69
377	M.P	9197	11148	121,21
2319	A.G.	10322	3738	36,21
2394	A.C.	17023	8974	52,72
2550	C.S.	2805	629	22,42
317	A.S.	6012	1488	24,75
3931	J.M.Q.	2535	1192	47,2
9002	M.M.	11000	1569	14,26
9016	L.D	5741	3454	60,16

Fuente: elaboración propia.

En la citada tabla, podemos ver la cuota anual en miles de pesetas, establecida para cada agente, y dado que lo realizado hasta la mitad del año nos lo expresa el índice de rendimiento, cualquier agente que haya conseguido el 50% de la cuota anual, estará en línea de cumplimiento del objetivo global de ventas.

#### 3.1.1.1. Las bases para la comparación.

Aunque el criterio de ventas *versus* cuota es solamente uno de los posibles tipos de comparación, sin embargo es muy utilizado aun a sabiendas de que puede constituir un problema si se utiliza de forma deficiente, debiendo revisarse el procedimiento de asignación de las cuotas de ventas para comprobar si se realiza de forma justa. Es preciso tener en cuenta las condiciones en las que se desenvuelve cada vendedor, de modo que puede influir en cada uno una competencia de mayor intensidad, la coyuntura de una huelga en un territorio que tenga impacto adverso en las ventas, o cualquier otra

circunstancia que afecte de manera sobresaliente a las previsiones. Como se puede comprobar en las tablas para la realización del presupuesto de ventas, las cuotas utilizadas no sólo se basan en el volumen de ventas en unidades monetarias, sino en *unidades* o pólizas-contratos vendidos, aunque este tipo de cuota puede adolecer del mismo defecto que en unidades monetarias. Otras empresas utilizan como cuota el volumen de ventas en *puntos* que se otorgan de acuerdo con el nivel de las ventas. El sistema de puntos se suele utilizar cuando la empresa quiere resaltar ciertos productos de su gama. Por ejemplo, a aquellos que son más rentables se les asignará un número mayor de puntos

Las cuotas *financieras*, también pueden establecerse como control del margen bruto y de los beneficios netos en cada una de las diferentes unidades de marketing. De la misma manera que con las cuotas de volumen de ventas, estas cuotas se pueden aplicar a los vendedores, a las regiones y a las líneas de producto. Téngase en cuenta que hay productos de seguros que "se venden solos", mientras otros como los de vida, conllevan un esfuerzo superior de preparación y ejecución de las entrevistas, por lo que las empresas aseguradoras pueden utilizar estas cuotas para señalar a los agentes que prefieren el logro de ventas con mayor utilidad a un gran volumen de ventas. Es natural que un agente trate de hacer todas las ventas posibles, pero para lograrlas suelen hacer más hincapié en aquellos productos más fáciles de vender.

Comentaremos brevemente las *cuotas de actividad* que bastantes empresas suelen solicitar de sus agentes o vendedores, a la vista de las numerosas y distintas actividades que han de desarrollar. Intentan reconocer la naturaleza inversora de los esfuerzos del vendedor. En realidad, las cuotas de actividad se usan generalmente con aquellos vendedores que llevan a cabo muchas funciones ajenas a la venta. En primer lugar, para establecer una cuota de actividad se precisa conocer las actividades más importantes del agente (visitas de ventas, visitas de mantenimiento de la cartera, visitas a clientes potenciales, etc.) y el tiempo que les llevará la realización de estas gestiones, así como establecer prioridades de las mismas. Si el agente planifica bien su trabajo diario (de hecho sabe el número de entrevistas diarias de ventas que ha de realizar), no se le deberían presentar problemas sobre el cumplimiento de su labor diaria, salvo factores externos que no puede controlar, como la agresividad de la competencia u otras referidas al precio, por ejemplo. Algunos tipos corrientes de cuotas de actividad pueden ser los siguientes: Número de 1) visitas a nuevos clientes, 2) cartas a clientes potenciales, 3) Respuestas a clientes antiguos, 4) preocupación por la atención prestada ante una reclamación de un cliente, 5) atención a las visitas de los supervisores para asuntos no de ventas, 6) cobranza de recibos devueltos, etc. Es muy difícil medir los esfuerzos de un vendedor. La realización de proposiciones de estudios sobre las coberturas de un contrato, o las atenciones por teléfono a clientes preferentes, no quedan registrados en los informes de ventas. Todo ello aumenta las tareas administrativas y representa un tiempo que se obtiene a costa de la actividad esencial, que es la venta frente al cliente. Puesto que son los propios vendedores quienes realizan los informes de actividad, los errores no pueden evitarse, existiendo siempre la oportunidad para la falta de exactitud, con lo que se puede juzgar al vendedor injustamente. El informe de actividad, refleja solamente la cantidad de esfuerzo que se emplea en las diversas actividades. Pueden realizarse muchas visitas, pero no sabemos de su calidad. El control de los esfuerzos de ventas es muy importante para el supervisor o director comercial, y eso es lo que permite hacer las cuotas de actividad, resultando de ello una fuerza de ventas más eficiente.

Por todas estas razones, la cantidad de ventas logradas, aunque no sea perfecta, será por lo menos una medida directa de la calidad del esfuerzo empleado con el cliente. La cuota de volumen de ventas disminuye la cantidad de trabajos administrativos necesarios, y aumenta la cantidad de tiempo de que dispone el vendedor para dedicarlo a la venta.

Otras bases de comparación a las que se acude para efectuar el análisis de ventas, son<sup>172</sup>:

- Las ventas de este año *versus* las del año anterior
- La media de ventas de una serie de años precedentes
- Las ventas de este año *versus* las previstas
- Las ventas en un territorio *versus* las de otro
- Las variaciones de porcentaje de las ventas entre un territorio y otro, en comparación con las del año anterior

Todas estas comparaciones siempre serán mejores que si solamente vemos las cifras de ventas, pero no como los análisis de rendimiento.

### **3.1.1.2. Tipo de sistema de informe.**

Cuando se procede a un análisis de tipo comparativo de las ventas, se precisa resolver el tema del tipo de sistema de informar y controlar que utilizaremos.

Es posible utilizar, para el caso del análisis de las ventas, toda una gama de documentos informativos que son casi imposibles de analizar, por la cantidad ingente de ellos y de datos a veces sin interés. Se trata del caso en el que se efectúan todas las comparaciones. Si solamente deseamos, para simplificar, las posibles desviaciones significativas respecto de la desviación señalada como estandar, podemos observar, si volvemos a la Tabla IV-4, que solamente llegarían a las manos del director comercial o supervisor de ese grupo de agentes el índice de rendimiento correspondiente a tres agentes de los nueve que controla (Códigos 377; 2394 y 9016). Sin embargo se despreciaría una información cercana a la estandar como es la del agente cuyo código es el 3931, de índice igual al 47,02, quedando sin evaluación. También puede quedar reflejado el índice de rendimiento del supervisor o responsable de controlar ese grupo de agentes, como dato de análisis para el nivel de responsabilidad un grado superior al de este supervisor.

Por tanto, es muy probable que el más útil modo o sistema de informar sea el que incluye todas las comparaciones, pero destacando aquellas desviaciones significativas con alguna señal o asterisco. También es muy práctico el sistema de tener solamente un modelo conceptual de interpretación de los mismos datos, pero informando de su distinta cuantía según el nivel correspondiente en la organización.

Para un seguimiento detallado de la actividad comercial, con acceso restringido para cada nivel de responsabilidad, es indispensable el Sistema de Información Comercial

---

<sup>172</sup> "Dirección de Ventas", op. cit.

(S.I.C) utilizado por una de las compañías cuyo canal de distribución principal estudiamos en este trabajo (Seguros Bilbao-Fortis). En el Anexo IV-3, transcribimos tan importante documento.

### **3.1.2. Las fuentes de información.**

La información que debe servir como input a este sistema, es otra de las importantes decisiones a tomar cuando del análisis de ventas se trata. Es preciso que se puedan conocer los tipos de comparaciones a efectuar, tales como los correspondientes a las ventas de otros territorios, las ventas medias de los últimos años, así como la correspondencia de la información obtenida, con la necesaria y solicitada por otros departamentos de la empresa. La literatura de ventas y la práctica diaria, aconsejan como fuente documental más productiva el albarán de ventas. Nosotros, en la aplicación que estamos realizando a la entidad aseguradora, utilizaremos algunos documentos de información especializados, sin perder de vista que la mayoría de las empresas utilizan fuentes de información que dependen del tipo de la misma y de los tipos de análisis que utilicen para evaluar a los vendedores, siendo esta última tarea la que nos importa en este estudio.

Con el objeto de conocer quiénes son los posibles usuarios de las fuentes de información, definiremos los componentes de la estructura comercial dependiente del Departamento o División de Marketing de cualquier empresa aseguradora. Supondremos que ésta ha optado por una organización fundamentalmente de agentes afectos (88,69% de la cartera), y los corredores suponen el 11,31% de la misma. (Véase Tabla IV3). Ambas clases de agentes son los que la ley define como mediadores.

Una compañía que tiene como mediadores a los agentes afectos, necesita estructurar en un Plan de Carrera del Agente Profesional todo el proceso de creación de esta red comercial, teniendo como objetivo el reclutamiento y formación de personas para convertirlas en agentes profesionales, afectos y con oficina de la propia compañía. Así, definirá a estos agentes, según el momento en que se encuentra en relación con la formación adquirida, y el compromiso de ventas a que se obligue, de la siguiente manera:

1. Agentes con oficina.- Son agentes presupuestados (comprometidos a la consecución de unos objetivos negociados) a los que se les concede la instalación de una oficina, en el lugar de su mayor influencia comercial, pudiendo estar situado en una población de su provincia, o en la propia capital.

2. Agentes presupuestados.- Son los que se comprometen a unos objetivos de venta negociados.

3. Agente sin presupuesto.- Tiene un contrato de agente afecto, pero sin comprometerse a la consecución de objetivo alguno.

4. Agente en carrera.- Es un agente financiado mientras está en periodo de formación. Tiene una fase inicial, formándose en un Grupo durante uno a tres meses, y una fase de desarrollo, cuya evolución se determina por el nivel de cartera que vaya alcanzando. El plazo máximo para alcanzar el nivel 4, equivalente a una cartera entre 18 y 24 millones de pesetas, es de tres años y medio.

5. Agentes de venta específica (Vida). Constituyen un equipo o grupo de personas seleccionadas y formadas por la compañía dedicadas exclusivamente a promocionar, vender y mantener operaciones de seguro directo de vida y productos afines.

Los Agentes descritos en los epígrafes 1 al 3 constituyen la red de distribución conocida como red clásica , mientras que los del número 5 son una red paralela.

En el organigrama de la figura IV-2 puede observarse una de las muchas formas organizativas de estos tipos de redes de distribución, salvo en lo que se refiere al departamento denominado "Centro Operativo", que no se prodiga en organizaciones de este tipo, pero que a corto plazo se difundirá, dada su operatividad, ya que su finalidad esencial es la de evitar que los que tienen que vender realicen esta actividad necesaria, ocupándose el menor tiempo posible de los asuntos de administración, atención siniestral, formación no comercial de los agentes profesionales y de sus empleados, implantación de un modelo de agencia más eficaz, tratar los asuntos relacionados con las Divisiones, Departamentos de la Central y con los Centros de Servicio o telefónicos, trasladando las mejoras oportunas a todos ellos de modo que la "especialización" es la palabra clave en el servicio a los Agentes con Oficina y Presupuestados.

### **3.1.3. La descomposición de las ventas.**

Siguiendo a Churchill, Ford y Walker (1994), es preciso señalar las variables que han de servir como puntos de agregación, a la hora de diseñar el análisis de las ventas. Habrá que reunir y tabular las ventas, agrupándolas por regiones, por productos, por clientes, etc. En el caso de las aseguradoras, es muy normal utilizar las zonas comerciales para delimitar las áreas de responsabilidad, definiendo un organigrama comercial por zonas, sucursales, inspectores comerciales o jefes de organización, y agencias o gestores, de modo que cualquier nivel puede ser consultado desde otro superior, al objeto de analizar las ventas de cada uno de ellos. Esto es un análisis de las ventas realizado de modo jerárquico.

Si la agrupación es por productos, la estadística comercial (Véase Tabla IV-5) acumulada nos irá informando por niveles de consulta las cifras acumuladas de ventas nuevas, anulaciones, primas vendidas netas de anulaciones, primas emitidas acumuladas, todo ello con información en número de unidades o pólizas, y por productos en oferta.

De este modo se consigue un análisis de ventas que tiene como resultado no sólo un informe, sino una familia de informes, cada uno de los cuales refleja un nivel diferente de agregación, adaptado a la persona que lo recibe, pero siempre en un único modelo para todos.

La realización de las ventas es paralela al mantenimiento de los clientes actuales que componen la cartera. Veamos el análisis de su control.

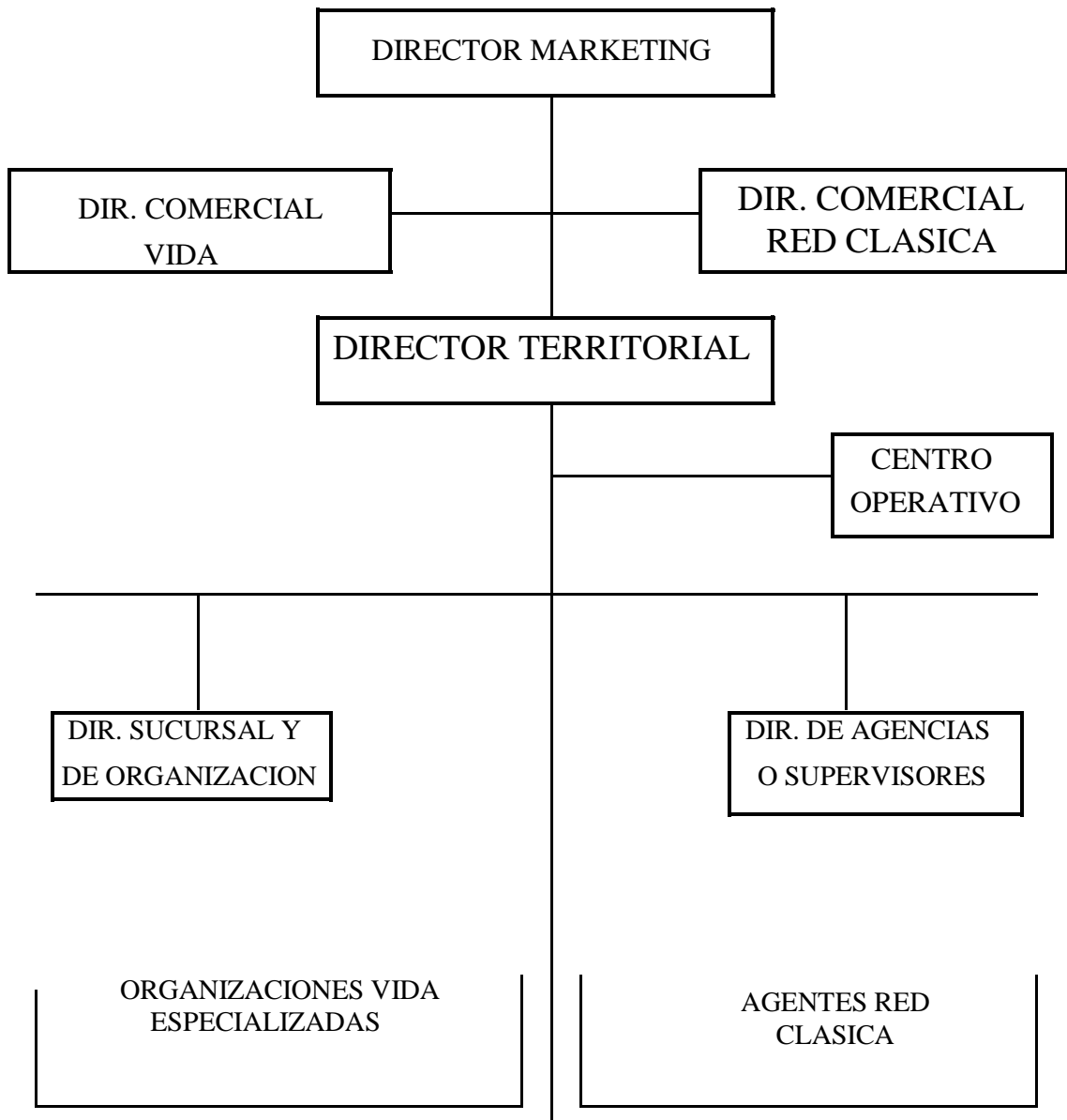


Fig. IV. 2. Organigrama del Departamento de Marketing.

Tabla IV.5. La Estadística Comercial por Productos (Ventas y Emisión).

	VENTAS						EMISION CONTABLE				N° Uni da des Vi vas	
	Nuevas		Anulaciones		Ventas		Co bros Vtas nue vas	De Póli zas Nue vas	De Cartera			Devuel to
	Pri mas	Uni da des.	Pri mas	Uni da des	Pri mas	Uni da des.			Pri mas	Uni da des		
Total nego cios												
Total Au tos												
Total Di Ver sos												
Total Vida												
Total Prod Fi Nan Cie ros												

*El control de las acciones de ventas y del mantenimiento de la cartera de clientes.*

El Agente profesional, como elemento del principal canal de distribución de seguros por el que ha apostado la empresa aseguradora, tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una relación *viva* con su cliente a través de una serie de acciones con las que pueda llegar a conseguir:

- 1°. El mantenimiento de la relación ( evitar anulaciones de contratos).
- 2°. La promoción de los productos de la aseguradora a la que representa ( nuevas ventas a clientes de la cartera que no poseen tales productos).

Por su parte, la empresa aseguradora facilitará los datos necesarios para la realización de ambos objetivos, a través de transacciones informáticas que mejoren y amplíen la información disponible, al tiempo de facilitar el *control y seguimiento* de las acciones.

El mantenimiento de la relación, llevará a la segunda acción, teniendo en cuenta la necesidad de:

- Actualizar los datos personales de los clientes.
- Analizar y dar solución a las necesidades de los clientes.

*Un plan de promoción de algunos productos y su control desde la oficina del agente. Acciones con clientes desde las oficinas comerciales.*

Son necesarios la planificación y el seguimiento de la actividad comercial desde la compañía aseguradora (por sus supervisores), a la parte controlada y motivada (los agentes).

La compañía de seguros, debe poner a disposición de su Organización Comercial una herramienta que permita sistematizar la Actividad Comercial, a través de la planificación, seguimiento y análisis de la actividad realizada.

Para que dicha herramienta cumpla con el objetivo para el que fue creada, es decir, ayudar a los Agentes a competir en un mercado cada vez más exigente, es necesario sacar consecuencias, tanto cuantitativas, como cualitativas, para poder corregir posibles defectos o potenciar aspectos positivos de la acción individualizada de cada Agente.

Es por tanto necesario, introducir los datos en tiempo y forma.

Con el fin de facilitar el tratamiento y análisis de los datos que se desprenden del correcto uso de esta herramienta informática, se puede poner en funcionamiento una transacción, con el fin de detectar y mejorar las necesidades de información. A continuación detallamos la sistemática correcta para su utilización:

La Actividad analizada es la siguiente:

- PLAN DE NO ANULACIONES (para evitar anulaciones de los contratos)
- ACTIVIDAD COMERCIAL REALIZADA (Según clasificación de clientes en Preferente, Antiguo y Nuevo, por ejemplo).
- ACTIVIDAD COMERCIAL REALIZADA (Ofertas y Contratos según sean de Vida, Autos, etc.)
- PLANIFICACIÓN COMERCIAL (Objetivos de Contactos, Entrevistas y Pólizas).

*El alta del cliente o la modificación del contrato.*

La función correspondiente del programa, está destinada únicamente para la introducción o modificación de los datos y por lo tanto de uso exclusivo de los responsables de esta función, es decir, los Directores o Supervisores de las Agencias en el ámbito de los Agentes que cada uno de ellos tutelan.

*Actividad comercial realizada.*

Habremos de consignar las entrevistas realizadas y los contratos conseguidos, tanto por el propio Agente como por el personal de su oficina.

*La planificación mensual.*

Establecidas las necesidades de cada mes en orden a ventas por productos, y conocidas las desviaciones acumuladas a la fecha, planificaremos la actividad del mes siguiente.



Por otra parte, conociendo la "ratio" de eficacia por productos y tipo de cliente, sabremos el número de entrevistas necesarias para conseguir el objetivo de pólizas presupuestadas.

*La consulta de los datos.*

Se selecciona la información que deseamos obtener, teniendo en cuenta que cada Nivel podrá acceder a sus propios datos y a los de sus niveles inferiores.

#### **4. ANÁLISIS DE COSTES.**

Mientras que el análisis de las ventas que acabamos de analizar muy escuetamente, se ha centrado en los resultados que los agentes han alcanzado, el análisis de costes contempla la forma de incurrir en los costes para llegar a tales resultados, determinando si con esos gastos pueden justificarse los beneficios obtenidos. Cuando un director de ventas ha de desplegar con efectividad a su fuerza de ventas, ha de conocer las relaciones output/input por producto, por territorio, por canal de distribución, etc.. Tales relaciones las estima el análisis de costes, también llamado de *rentabilidad* de marketing.

El análisis que muchas aseguradoras realizan suele ser de la rentabilidad por productos principalmente, aunque también se practica por territorios y por agentes y sucursales, o en general, por puntos que han de ser centros de beneficios. Es necesario contemplar los costes desde una perspectiva orientada al futuro, clasificándolos en términos de aquellos que se verán afectados por una decisión propuesta, y aquellos que no se verán afectados.

Los costes de marketing van dirigidos a producir algún beneficio. De esta manera, cuando se controlan los costes de producción, hay que centrarse en el efecto del volumen de producción sobre los costes, mientras que si se trata de controlar los costes de distribución, hay que observar el efecto de los costes sobre el volumen.

Un coste *directo* se identifica con un producto o con una función (como por ejemplo la publicitaria), de tal modo que si ese producto o esa función fueran eliminados, desaparecería igualmente el coste correspondiente.

Un coste *indirecto* se halla vinculado a varios productos o funciones, por lo que es un coste compartido, de modo que si a un comercial de la compañía se le imputan costes por sus desplazamientos, éstos no desaparecerían si fuera eliminado uno de los productos de la empresa.

También es necesario distinguir entre los costes y los gastos. Mientras los costes se refieren generalmente a la mano de obra, la energía, alquileres, etc., imputados al producto, los gastos reflejan los demás costes en los que se incurre para el funcionamiento del negocio, como la publicidad o el mantenimiento de sucursales.

#### **4.1. Los costes de adquisición y gastos de mantenimiento de las aseguradoras.**

##### **4.1.1 Los costes de adquisición.**

Se considera que el coste de adquisición es el *coste contable que procede de emitir nuevas pólizas. Incluye gastos asociados con las funciones de marketing, suscripción, ventas y emisión de una póliza.*<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Distribution Costs and Maintenance Expenses, LIMRA Europe, Marzo 1997.

El desglose de los costes de adquisición se realiza utilizando el siguiente criterio:

Gastos de agencia: Incluye conceptos como comisión inicial; sueldos y salarios y cargas sociales imputables al personal de agencia; gastos de la fuerza de ventas; gastos de producción; gastos de la agencia: alquiler, electricidad, etc.; gastos por uso informático en la venta; formación y selección de agentes.

Gastos de la oficina principal: Incluye conceptos como gastos globales de gestión y de apoyo; gastos de lanzamiento; gastos de publicidad y marketing; gastos de suscripción; sueldos y salarios y cargas sociales imputables a la oficina principal en funciones de producción.

El hecho de que en el Reino Unido los costes de adquisición hayan sido mucho mayores que en España en los últimos años, no significa necesariamente que la rentabilidad sea peor en este mercado, ya que no es correcto considerar los costes de adquisición de forma aislada sino en el contexto de la persistencia del negocio y del tiempo necesario para recuperar los costes incurridos en la venta de una póliza: en un mercado en el que la caída de cartera está bajo control, es posible invertir más recursos en obtener una nueva póliza con la hipótesis de que dicha póliza continuará más tiempo en cartera, y, por tanto, generará primas durante un periodo mayor de tiempo.

Es de esperar que, a medida que el mercado español avance hacia una situación en la que se conceda mayor importancia a la calidad de las pólizas comercializadas, los costes de adquisición aumentarán considerablemente.

Estos costes de adquisición son principalmente variables, teniendo mayor flexibilidad ante fluctuaciones en los niveles de producción. El incremento de la competencia en el mercado español y la creciente necesidad de establecer y mantener una fuerza de ventas eficiente y adecuadamente formada (con su consiguiente impacto económico) parece que tendrá consecuencias similares a las del Reino Unido (donde el importe anual de reclutar, seleccionar, formar y motivar a un agente de primer año ronda los 2,8 millones de pesetas). En cualquier caso, las entidades de ambos mercados habrán de concentrarse en reducir sus costes además de maximizar sus ingresos, si desean proporcionar un servicio eficaz y una buena relación calidad/precio a sus clientes.

#### **4.1.2. Los gastos de mantenimiento.**

Se consideran gastos de mantenimiento aquellos *otros costes distintos de los de adquisición, incluyendo por ejemplo: la comisión de renovación; sueldos y salarios y cargas sociales imputables al mantenimiento de la cartera; gastos derivados del cobro de pólizas; gastos por alteración de las condiciones de la póliza; gastos derivados del rescate o de la reclamación de indemnización; gastos de gestión de inversiones.*

Es evidente que ciertos conceptos pueden ser imputables a las diferentes categorías de gasto (por ejemplo, algunos salarios o los gastos de informática pueden ser considerados gastos de distribución de agencia, gastos de distribución de la oficina principal, o gastos de mantenimiento, según las circunstancias).

Los directivos de las empresas aseguradoras de todo el mundo consideran que cada vez es más difícil ser rentable, indicando la gran preocupación que despierta el área de costes. En España, dos de cada tres directores generales opinan que el área de costes y rentabilidad es un reto estratégico clave. La creciente competencia en el mercado y los

constantes esfuerzos por mejorar el servicio están empujando a las entidades aseguradoras a buscar nuevos canales de distribución y/o a optimizar los recursos utilizados en sus canales existentes, con el fin de distribuir sus productos de una forma efectiva y eficiente.

Dado que en 1995, los costes de distribución ascendían a cerca de las dos terceras partes de los gastos totales de cada entidad, es natural la preocupación de los directivos españoles. Por otra parte, el peso de los costes de adquisición descendió en cinco puntos porcentuales en tres años, debido a que los gastos de mantenimiento crecieron más rápidamente que los costes de adquisición.

La evolución de los gastos de las compañías españolas, deberían llevar a aquéllas a:

- Mantener los costos bajo control;
- Verificar periódicamente la rentabilidad de los productos comercializados;
- Mantener bajo control la caída de cartera.

En cuanto a los gastos por póliza, resulta interesante comparar los gastos de adquisición y mantenimiento por póliza entre algunas compañías españolas y los resultados de un estudio del mercado británico realizado por Bacon & Woodrow.<sup>174</sup>

Tabla IV.6. Gastos por póliza.

	Reino Unido (Pta)	España (Pta)
<b>Gastos de Adquisición</b>		
Gastos de agencia	70.600	
Gastos de administración	16.000	
Gastos de marketing	6.200	
Total	92.800	67.000
<b>Gastos de mantenimiento</b>		
Vida a prima periódica	6.400	8.900
Vida a prima única	5.200	
Pensiones a prima periódica	6.400	
Pensiones a prima única	4.400	

Estas cifras hay que considerarlas solamente como una indicación de las diferencias en gastos entre ambos países.

#### 4.1.3. La contribución al beneficio o resultado.

Los análisis de ventas y de costes proporcionan al director de ventas dos importantes técnicas financieras para controlar la función de la venta personal. Una mide los resultados obtenidos, y la otra el coste de producirlos. Han quedado fuera de estos análisis los activos necesarios para producir esos resultados. Considerando que la

<sup>174</sup> Bacon & Woodrow Expensive Survey, 1997.

agencia de seguros es una empresa, al menos está comprometiendo capital de trabajo en forma de recibos puestos al cobro para apoyar la función de ventas del agente. Los rendimientos producidos por los activos usados en cada segmento del negocio de la compañía son la suma de los rendimientos de cada una de las agencias, y ofrecen a los directores de ventas una variación útil de los procedimientos tradicionales de análisis de costes para evaluar y controlar los diversos elementos de la función de la venta personal.

En la Tabla IV-7, observamos el resultado técnico de la Agencia, a la que se restarán los gastos que la sociedad le imputa por sus servicios. El resultado técnico se ha obtenido por medio de la diferencia entre primas ganadas (primas emitidas menos incremento de reservas) y los gastos por siniestralidad, comisiones y otros gastos comerciales. Cualquier otro nivel de la entidad tiene el mismo tratamiento para obtener su resultado técnico.

Tabla IV.7. Resultado de la Agencia.

	TOTAL NEGOCIOS		VIDA		AUTOMÓVILES		DIVERSOS	
	Realizado	%Increm	Realizado	%Increm	Realizado	%Increm	Realizado	%Increm
+Primas emitidas								
-Incr. Reserv.								
Primas Ganadas								
Gastos Técnicos (Sinies Tros)								
Comisiones y Gastos Comerciales								
-Total Gastos								
<b>=Resultado Técnico</b>								
-Gastos de la Sociedad								
<b>=Resultado</b>								

Conocido el resultado del conjunto de las agencias, el mismo modelo nos llevará a conocer el resultado de la Sucursal como suma de aquéllos, y así sucesivamente, se obtendría el resultado de toda la empresa. Obsérvese cómo la sociedad imputa a cada nivel los gastos para el sostenimiento de la central de la empresa, ya que ésta, en sus oficinas centrales no es un centro de beneficio aunque sí de gastos. Mediante este modelo, una vez se hayan evaluado todos los centros de beneficios, pueden compararse

entre ellos, siempre que sean de un mismo nivel: se comparan los resultados de una agencia con otra u otras, los de una sucursal con otras, los de un director de ventas de una zona con su homólogo de cualquier otra zona, etc.

**Conclusión:** Puesto que el sector asegurador ha experimentado en los últimos años una creciente competencia, es de vital importancia la mejora de la eficacia y de la rentabilidad para poder ofrecer una relación calidad / precio competitiva a consumidores cada vez más conscientes del servicio que pueden y deben recibir. En este contexto, es fundamental cuantificar los gastos de adquisición de negocio nuevo, así como el coste de mantener las pólizas de la cartera.

Las compañías españolas incurren en una proporción de gastos sobre sus ingresos de producción, inferiores a las de otros países de la U. Europea, lo que quiere decir que las compañías españolas, tendrían ingresos superiores en el primer año de vida de la póliza.

Pero los costes no deberían analizarse de forma aislada. Un recorte en los gastos de gestión, no es necesariamente un síntoma de buena gestión, sino que debe existir una proporción con la rentabilidad de los productos y en concordancia con la vida media de las pólizas. Un mayor gasto, gestionado adecuadamente, puede permitir producir negocio de calidad y estabilizar la cartera, garantizando el desarrollo de la entidad aseguradora a largo plazo.

Se debe partir del conocimiento del coste, para cada entidad, de la venta de una póliza y su mantenimiento en la cartera a lo largo de su duración. Con esta información, se puede analizar la rentabilidad del negocio mientras se gestiona rentablemente tanto la cartera como la nueva producción.

## **5. EL ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO.**

Cuando los directores de ventas quieren medir el esfuerzo general de la venta personal, utilizan las dos técnicas que hemos visto llamadas análisis de ventas y de costes. Sirven para evaluar a los vendedores de forma individual, pero no es muy seguro que estas mediciones de las ventas o de los beneficios reflejen la buena voluntad de los individuos o su esfuerzo en alcanzar las metas propuestas. Los análisis de ventas y de costes producen mediciones de *eficacia*, es decir, los resultados se ven determinados parcialmente por el rendimiento de los vendedores (el rendimiento es el comportamiento evaluado en términos de sus contribuciones a los objetivos de la organización, y el comportamiento se refiere a lo que hacen los vendedores, como tareas en las que emplean un esfuerzo mientras trabajan).

Por ello, es necesario complementar tales análisis de costes y de ventas con otras evaluaciones de la actuación de los vendedores.

### **5.1. Las mediciones objetivas.**

Las mediciones objetivas usadas por las empresas para complementar los análisis de ventas y de costes, se dividen en tres subcategorías: mediciones output, mediciones input y proporciones de mediciones output/input.<sup>175</sup>

---

<sup>175</sup> "Dirección de Ventas", op. cit.

### 5.1.1. Mediciones output.

Las mediciones output más utilizadas en la evaluación de los vendedores son las estadísticas de ventas (véase Tabla IV-5). La referida tabla, se presenta muy simplificada, pero a partir de ella se puede introducir cuanta información sea precisa para medir al vendedor/agencia, o bien a cualquier nivel, a todo responsable de los anteriores en el organigrama. Puede observarse cómo puede utilizarse añadiendo datos mes a mes, de modo acumulado, en relación a las ventas nuevas por productos, pudiéndose efectuar comparaciones entre lo presupuestado y lo realizado con sólo añadir una columna para este fin. También se mide la emisión contable, tanto de pólizas nuevas como de cartera y devuelto, en primas y unidades. Podría haberse añadido cualquier otra información comercial, como las comisiones y otros ingresos del agente, sus gastos comerciales y la comparación de los gastos con la primas emitidas, obteniendo un ratio de eficacia muy importante para el controlador.

### 5.1.2. Mediciones input.

Entre las mediciones objetivas de la evaluación del rendimiento de los agentes, los esfuerzos realizados son más importantes que los resultados de los mismos. En primer lugar, porque se efectúa mejor el control de los comportamientos y esfuerzos que el de los resultados: Si no se alcanza la cuota de ventas, puede ser porque exista algún problema personal, algún defecto en la confección del objetivo, o porque haya existido un cambio en el ambiente. Pero si se han realizado menos visitas de las debidas, existe un problema que incide muy directamente en el individuo. La planificación de las entrevistas puede realizarse con un programa informático en el que se irán conociendo los contactos a realizar en el próximo periodo, las entrevistas a realizar, así como los contratos obtenidos, todo ello en función de lo realizado en el periodo anterior, y por productos (Tabla IV-8). La planificación para el agente sería, para un periodo semestral y en función de la trayectoria oferta-contratos:

Tabla IV.8. Planificación visitas de un agente

ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL PERIODO						PLANIFICACION		
Entrevistas por producto	Oferta	Contratadas	Oferta diaria	Contratada diaria	Eficacia %	Contactos	Entrevistas	Contratada diaria
AUTOS	35	22				40	20	8
DIVERS.	38	17				80	40	18
VIDA P.	48	9				40	20	5
VIDA A.	10	1				20	10	1
VIDA U.	1					20	10	1
OTROS PROD.	14	1						
TOTAL	146	50				200	100	33

De igual modo, en el período enero-junio, el control de visitas de los agentes asignados a un supervisor, se realiza de la siguiente manera, una vez que se introdujeron los datos de cada agente:

Tabla IV.9. Planificación visitas de agentes de un supervisor.

ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL PERIODO						PLANIFICACION		
Entrevistas por producto	Oferta	Contratadas	Oferta diaria	Contratada diaria	Eficacia %	Contactos	Entrevistas	Contratada diaria
AUTOS	1090	395	1,82	,66	36,2	691	446	107
DIVERS.	827	156	1,38	,26	19,9	424	241	45
VIDA P.	539	107	,90	,18	19,9	164	81	19
VIDA A.	47	3	,08	,01	6,4	114	46	10
VIDA U.	43	2	,07		4,7	64	26	8
OTROS PROD.	45	13	,08	,02	28,9	5	5	5
TOTAL	2591	676	4,32	1,13	26,1	1462	845	194

De este modo, puede obtenerse la planificación para la sucursal, el territorio, o a nivel de compañía, de las visitas necesarias para obtener el presupuesto.

La utilización del tiempo (número de días trabajados y la visitas hechas cada día), mide los esfuerzos de los agentes y de toda la organización. Cuando los contactos que el agente mantiene con los clientes es baja, puede localizarse el problema, y acometerlo con urgencia.

También puede realizarse la división del tiempo de los agentes entre visitas de ventas, desplazamientos y tareas administrativas, ofreciendo unas conclusiones de utilidad. Es necesario inculcar a la organización la importancia de minimizar el tiempo en aquellas tareas que no son de ventas.

Al evaluar el esfuerzo de los agentes, no se puede olvidar el coste de esos esfuerzos, por lo que es necesario registrar los gastos totales en los que se incurre por cada agente, y por tipo de gastos.

### 5.1.3.- Las ratios.

Una comprensión adicional se obtiene cuando se combinan los diversos outputs y/o inputs de forma seleccionada, lo que suele hacerse en forma de ratios. A continuación se transcriben algunas de las más utilizadas por los departamentos comerciales de las aseguradoras.

Tabla IV.10. Ratios de Gestión.

OBJETIVO DE MEDIDA	RATIO
Efectividad	Pólizas contratadas/Visitas
Atención al cliente	Visitas/Clientes
Incremento de cartera	Clientes nuevos/Clientes totales
Reducción de cartera	Clientes perdidos/Clientes totales
Insatisfacción del cliente	Reclamaciones recibidas/Clientes
Prima media	Primas por producto o totales/Pólizas por producto total
Visitas diarias	Visitas mensuales/Días trabajados
Rentabilidad del tiempo	Ventas/Tiempo de visitas
Influencia de la experiencia	Ventas totales/Experiencia
Participación del agente en el total de las ventas.	Ventas agente individual/Total ventas.

Una combinación de ratios empleada con frecuencia para evaluar en general a los vendedores es la ecuación:

$$\text{Ventas} = \text{Días trabajados} \times \text{Visitas/Días trabajados} \times \text{Contratos/Visitas} \times \text{Ventas/Contratos}$$

O bien:

$$\text{Ventas} = \text{Días Trabajados} \times \text{Índice de visitas} \times \text{Media de los Contratos} \times \text{Tamaño medio del Contrato.}$$

De esta ecuación puede deducirse fácilmente qué ha de hacer un vendedor para incrementar sus ventas. Tendrá que incrementar: 1) el número de días trabajados, 2) las visitas realizadas por día, 3) el éxito en asegurarse la firma de un contrato en una visita dada, y 4) el tamaño de la venta.

Como se ve, todo se centra en el resultado de los esfuerzos y no en el coste de éstos.

## 5.2. Mediciones subjetivas.

Entendemos por medición subjetiva de un agente-vendedor a la medición cualitativa realizada por el supervisor y que refleja el nivel hasta el cual aquél hace bien lo que hace.

Mientras que las mediciones cuantitativas se nutren de la información de actividades como las visitas realizadas, del análisis del empleo del tiempo y otras analizadas anteriormente, la medición cualitativa nos proporciona las valoraciones de la calidad, con el consiguiente riesgo de desviaciones: hay por medio un juicio sobre el individuo a cargo de su controlador, quien clasificará al agente-vendedor por determinados atributos.

Los siguientes atributos suelen ser los que se evalúan en las empresas, aunque varían de una a otra, dependiendo tanto del destino de la evaluación como del énfasis dado a cada uno de ellos<sup>176</sup>:

1. *Características personales*, como la personalidad, la iniciativa, el aspecto personal, etc.
2. *Las relaciones con sus clientes y con la compañía*.
3. *La gestión de su zona de influencia*, en cuanto a planificar sus actividades, controlar sus gastos, realizar sus informes, etc.
4. *El conocimiento del trabajo*, en relación al conocimiento de las políticas de la compañía, sus precios, sus productos.
5. *Los resultados de ventas*, como el volumen de ventas tanto en número de pólizas como en unidades monetarias.

Suelen utilizarse para estas mediciones escalas de clasificación o formulario de clasificación de méritos, en el que el evaluador indica en una casilla el nivel de una serie de atributos propios del vendedor. Son complementarios de los informes obtenidos por cada uno, y proporcionan una evaluación general del rendimiento de cada vendedor.

---

<sup>176</sup>PATTON III, W.E y KING, R.H. (1985) “ The Use of Human Judgment Models in Evaluating Sales Force Performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5 (mayo), 1-14



Para valorar los atributos más esenciales, algunas empresas utilizan las escalas de clasificación basadas en el comportamiento, en las que se procura el aislamiento de los comportamientos más críticos a la hora de realizar las tareas asignadas. Más tarde, se llevan a cabo las evaluaciones con respecto a estos comportamientos críticos.<sup>177</sup>

## 6. PRODUCTIVIDAD Y RETENCIÓN DE AGENTES.

Puesto que este trabajo tiene como objetivo conocer los efectos del control unilateral de las compañías aseguradoras en la satisfacción percibida por los agentes, con lo que se obtendrá una herramienta para evitar la rotación, dedicaremos este epígrafe al estudio de la productividad y la retención de los agentes, que también son herramientas puestas en manos de las direcciones comerciales de las empresas aseguradoras para mejorar, no sólo los niveles de aquélla, sino también la persistencia de sus redes agenciales. Los Anexos IV-1 y IV-2, incluyen estas consideraciones.

En los estudios que se realizan sobre estos temas, tanto en España<sup>178</sup> como en el extranjero<sup>179</sup>, se analizan por separado dos tipos de redes de agentes, definidas de la siguiente manera:

*\*Agentes en planes de carrera:* son aquellos que se han incorporado a la entidad aseguradora siguiendo un plan de formación sistematizado, que cuentan con un sistema de financiación, y han de tener una dedicación total al seguro. Comprende aquellos que integran actualmente el plan de carrera como los que lo han superado satisfactoriamente

*\*Red de tipo general:* está formada por los agentes que no cumplen las características de incorporación en un plan de carrera, tal como han sido definidas anteriormente.

En el estudio realizado por ICEA en 1998, colaboraron 21 entidades, que representan el 46% de las primas totales intermediadas por agentes durante 1997, con una muestra de 54.194 agentes del tipo general y 4.709 de planes de carrera.

Los principales ratios obtenidos para los años que se comparan, son los de la tabla IV-11, en la que se consideran como agentes activos aquellos que en 1997 consiguieron al menos una póliza. Obsérvense las ventajas de los agentes en carrera respecto del tipo general o agente tradicional.

---

<sup>177</sup> COCANOUGH, A. B. e IVANCEVICH, J. M. (1978), <<"BARS" Performance Rating for Sales Personnel>>, *Journal of Marketing*, 42 (Julio), p. 92.

<sup>178</sup> ICEA (1998), "Productividad y Retención de Agentes. Año 1997". Informe nº 735 (julio).

<sup>179</sup> LIMRA (Life Insurance Market Research Association).

Tabla IV.11. Ratios principales.

	TIPO GENERAL			PLAN DE CARRERA		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997
% Improductivos	24,15%	24,42%	26,43%	3,08%	9,29%	4,61%
Pólizas por agente	42	41	56	84	92	90
Proyección de Retención a 2 años	49,09%	44,19%	45,01%	31,83%	30,38%	44,40%
Reclutamiento	20,20%	13,81%	14,88%	89,14%	75,61%	65,75%
Crecimiento	-22,59%	-35,12%	-30,34%	22,77%	-1,86%	19,05%

Fuente: ICEA.

### 6.1. La productividad.

La productividad de las redes agenciales en cuanto al número de pólizas vendidas en el año y la prima media contratada, destaca el elevado porcentaje de agentes improductivos que tienen la compañías en las redes de tipo general.

La antigüedad del agente dentro de la compañía incide en su productividad. Los individuos de la red tipo general son menos productivos a medida que aumenta el número de años de permanencia en la entidad.

Los agentes que se inician en la profesión a través de los planes de carrera, presentan un porcentaje menos elevado de agentes improductivos.

La productividad, medida por la consecución de pólizas, indica que casi la mitad de los agentes que integran las redes de tipo general, tan sólo comercializan una póliza al mes. Este aspecto, junto con el nivel de improductivos, pone de relieve que se trata de una red con una actividad por individuo muy reducida.

La productividad de los agentes en planes de carrera es superior, vendiendo por término medio 90 pólizas al año. Además, se puede comprobar (Véase Tabla IV-12) cómo para los agentes en planes de carrera, la antigüedad juega a favor de la productividad, aspecto que no se pone tan de manifiesto en la red de tipo general.

Tabla IV.12. Contratación media de pólizas. Año 1997.  
(Agentes Productivos)

AÑO DE NOMBRA MIENTO	1997	1996	1995	1994	ANTES DE 1994	TOTAL
TIPO GENERAL	58	52	45	44	60	56
PLAN DE CARRERA	86	76	94	97	110	90

Fuente:ICEA

Por otra parte, la prima media por póliza es también superior en el colectivo de planes de carrera con un aumento de la misma a medida que se eleva el número de años en la empresa.

TablaIV.13. Prima media por póliza de Nueva Producción. Año 1996.  
(Agentes Productivos).

AÑO DE NOMBRA MIENTO	1997	1996	1995	1994	ANTES DE 1994	TOTAL
TIPO GENERAL	37.000	61.000	62.000	60.000	62.000	58.000
PLAN DE CARRERA	61.000	64.000	67.000	71.000	75.000	66.000

Fuente: ICEA

### 6.2. Las ratios de retención.

En la persistencia de las redes comerciales incide directamente la antigüedad del agente en la compañía. En los primeros años dentro de la profesión es cuando se produce el mayor número de abandonos.

Existe una mayor permanencia de los agentes en planes de carrera que llevan tres años operando en la entidad; para los agentes de tipo general el índice de retención es más elevado para aquellos de nueva incorporación a la entidad (73,74%). (Tabla IV-14).

Estos índices de retención anuales nos permiten elaborar otro ratio que nos determina cuál va a ser la proyección de la red en los próximos dos o cuatro años, de modo que si se mantiene la tendencia actual, transcurridos dos años, de cada 100 agentes contratados permanecerán en la profesión 45 de tipo general y 44 de plan de carrera.. Si analizamos esta proyección a cuatro años, se produce una clara diferenciación entre plan de carrera con un 23%, frente al 11% de tipo general.

### 6.3. Crecimiento de las redes.

En cuanto a la evolución experimentada en el tamaño de las redes de agentes, la evolución es la siguiente:

La red de tipo general cada vez reduce más su tamaño.

Los agentes en planes de carrera tienen tendencia a ir en aumento.

### 6.4. Índices de reclutamiento.

El índice de reclutamiento, en cada clase de red, refleja muy distintas situaciones:

En los planes de carrera, dado que se trata de redes nuevas, está situado para 1997 en un 65,75 %, mientras que en el Tipo General, el reclutamiento es del 14,88%.

Tabla IV.14. Retención de Agentes Productivos, Red General y Plan de Carrera. Año 1997.  
(En función del año de antigüedad).

AÑO DE NOMBRA MIENTO	1997 1 año	1996 2 años	1995 3 años	1994 4 años	ANTES DE 1994	TOTAL
TIPO GENERAL	73,74	61,04	50,88	50,09	61,19	60,64
PLAN DE CARRERA	71,92	61,74	73,21	71,16	90,53	71,82

Fuente: ICEA

## 7. LAS POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN.

Para conseguir de las redes agenciales una gestión eficaz, es necesario mantener una política de selección y unos sistemas de promoción, que lleven al incremento de la productividad y a la fidelización de los agentes.

En lo que se refiere a los sistemas de reclutamiento, se utiliza por la mayor parte de las empresas aseguradoras el sistema de las referencias provinientes de su propio personal, y de los mediadores que componen su red comercial (Tabla IV-15).

Tabla IV.15. Políticas de Selección y Promoción.

	PLAN DE CARRERA	PROFESIONAL	RESTO AGENTES
ANUNCIOS	81,82%	16,67%	30,77%
FICHEROS	45,45%	25,00%	15,38%
BOLSAS DE TRAB.	72,73%	8,33%	7,69%
REFER. MEDIAD.	81,82%	66,67%	76,92%
REFER. PERSONAL	90,91%	83,33%	92,31%

Fuente: ICEA

Podemos observar en la tabla anterior cómo en los planes de carrera no solamente se utilizan las referencias personales, sino también las bolsas de trabajo, los ficheros que existen en el mercado y los anuncios en los periódicos e Internet.

**TERCERA PARTE: EL MARCO TEÓRICO DE LA  
INVESTIGACIÓN.**



**CAPÍTULO V: EL MARCO TEÓRICO E**  
**HIPÓTESIS**  
**DE LA INVESTIGACIÓN**





## 1. INTRODUCCIÓN.

En la metodología de la investigación, se aplica el término “diseño” para designar “el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de una investigación<sup>180</sup>” Por ello, la elaboración del marco teórico es una de las tareas necesarias para conformar el diseño de la investigación. Hemos analizado en capítulos anteriores un cuerpo teórico más amplio, revisando la literatura existente sobre el tema. A partir de aquí ya podemos intuir que el marco teórico de la investigación será el que nos oriente en todo el proceso de la misma. Es en el marco teórico donde han de expresarse las proposiciones teóricas generales, conceptos y supuestos que nos servirán de referencia para ordenar nuestro estudio y llegar a situar las hipótesis a verificar.

Por lo expuesto, podemos decir que el objetivo de este capítulo ha de basarse en la presentación del proceso de ese sistema que representa ciertos fenómenos, llamado marco teórico de la investigación, razonándose un modelo en el que analizaremos todas aquellas interrelaciones entre los constructos elegidos dentro del canal de distribución que lleva al agente a estar o no satisfecho con el control que se ejerce sobre él. También presentaremos y contrastaremos las hipótesis empíricamente a partir de este modelo.

## 2. DEFINICIÓN DE VARIABLES, E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Al analizar los temas centrales elegidos por los estudiosos del marketing, podemos observar que el control del canal de comercialización ha sido de los más frecuentes (Alderson<sup>181</sup>, 1957; Bucklin<sup>182</sup>, 1973; El-Ansary y Robicheaux,<sup>183</sup> 1974; Stern<sup>184</sup>, 1967. Por ello, muchos estudios han examinado las influencias de ese control, en los miembros de los canales (El-Ansary y Stern<sup>185</sup>, 1972; Etgar<sup>186</sup>, 1978; Frazier<sup>187</sup>, 1983; Hunt y Nevin<sup>188</sup>, 1974; Lusch y Brown<sup>189</sup>, 1982). En su estudio sobre el control en el canal de comercialización, Molla Descals y Sánchez Pérez<sup>190</sup> (1995), aseguran que “ el canal de comercialización es, probablemente, la red interorganizacional más numerosa y

<sup>180</sup> ANDER-EGG, E. (1983), “*Técnicas de Investigación Social*”, XXI Edición. Edit. Humanitas. Buenos Aires.

<sup>181</sup> ALDERSON, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewwod, IL: Richard D. Irwing, Inc.

<sup>182</sup> BUCKLIN, L.P. (1973), “The Economic Base of Franchising”, *Contractual Marketing Systems*. Lexington. MA: Heath Lexington Books.

<sup>183</sup> EL-ANSARY, A. I., y ROBICHEAUX, R.A (1974), “ A Theory of Channel Control; Revisited “, *Journal of Marketing*, 38 (enero), 4-7.

<sup>184</sup> STERN, L.W. (1967), “Concept of Channel Control”, *Journal of Retailing*, 43 (verano), 14-24.

<sup>185</sup> EL-ANSARY, A. I. y Louis W. STERN, L. W. (1972), “Power Measurement in the Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research*, 9 (febrero), 47-52.

<sup>186</sup> ETGAR, M. (1978), “Selection of an Effective Channel Control Mix,” *Journal of Marketing*, 42 (julio), 53-58.

<sup>187</sup> FRAZIER, G. L. (1983), “On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing Research*, 20 (mayo), 158-66.

<sup>188</sup> HUNT, S. S. y NEVIN, J. R. (1974), “Power in a channel of distribution: Sources and Consequences “, *Journal of Marketing Research*, 11 (mayo), 186-93.

<sup>189</sup> LUSCH, R. F. (1976) y J. Brown (1982), “ A Modified Model of Power in the Marketing Channel”, *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 312-23.

<sup>190</sup> MOLLA, A. y SÁNCHEZ, M. (1995): “*El control en el Canal de Comercialización*”, *Esic Market* (Abril-Junio), 27-47.

más importante de cualquier sociedad”. El estudio de las interrelaciones entre los miembros del canal de distribución sigue siendo una tarea ardua, ya que se desea conseguir crear nuevas estrategias, conocimientos o métodos, que incrementen su competitividad y eficiencia. En nuestro trabajo, se busca medir los efectos del control unilateral sobre la actitud de los agentes de seguros, medida en términos de satisfacción de la parte controlada, de modo que, si se ofrecen buenos grados de satisfacción de los miembros del canal, habrá un mayor índice de productividad, que redundará en beneficio, tanto de ellos mismos como del conjunto de los miembros de su canal. En caso de confirmarse la hipótesis central del estudio, aquellas aseguradoras que utilicen mecanismos unilaterales de control, evitarán la incidencia sobre la insatisfacción del agente controlado, evitando así uno de los problemas acuciantes de éstas, consistentes en el abandono, antes de poder amortizar cuantiosas inversiones en la formación de aquél.

De las investigaciones que hemos revisado, muchas de ellas analizan los aspectos del control y del comportamiento en estos canales, pero nosotros identificaremos dentro de estas formas de distribución, aquellos que nos sean totalmente necesarios para posibilitar la construcción de nuestro modelo. Para ello, definiremos las variables observables y los constructos correspondientes, así como la relación entre ellos mismos.

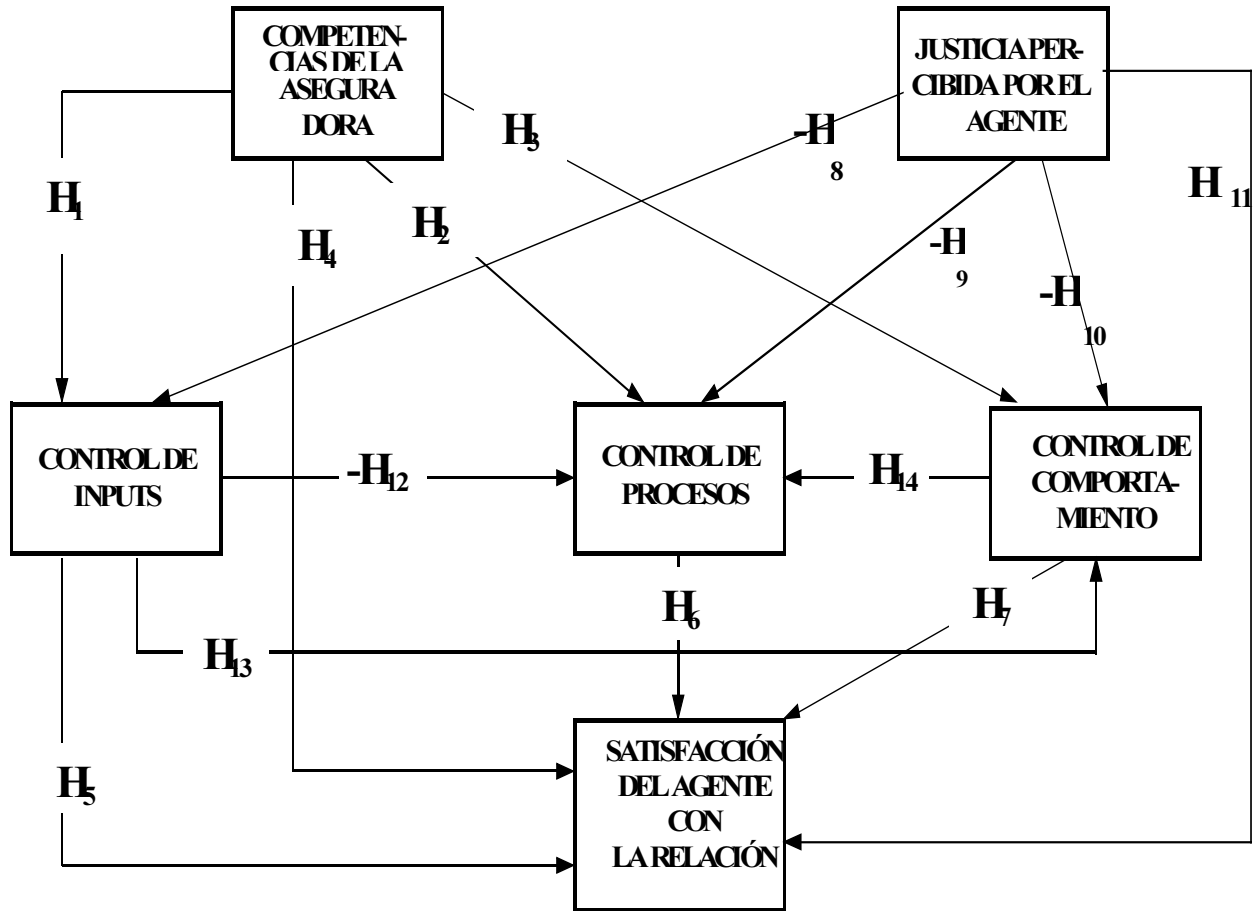
A partir del modelo de Jaworski (1988) continuado por el que fue validado empíricamente por Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993), revisados en el Capítulo I de este trabajo, en los que se considera la relación entre los antecedentes, los sistemas de control y las consecuencias para los individuos, trataremos de comprobar la efectividad del estudio de Hernández Espallardo y Arcas Lario<sup>191</sup> (1999) aplicándolo al sistema formado por las empresas aseguradoras (Fig. V.2). Este modelo será considerado como una de las referencias básicas en esta investigación, por los siguientes motivos:

- 1) Contiene los constructos procedentes de la literatura sobre el control, necesarios para nuestros objetivos.
- 2) Los autores han realizado una investigación de considerable actualidad en términos de análisis teórico y empírico.
- 3) Aunque desconocemos tanto la muestra como los instrumentos y medidas utilizados, trataremos de adecuar el modelo a nuestras previsiones, y comprobaremos la fiabilidad de aquéllos.

---

<sup>191</sup> HERNANDEZ, M., ARCAS, N. (1999), “Los efectos del Control Unilateral sobre la Satisfacción en las Asociaciones de Distribución”. Universidad de Murcia.

Fig.V.1. Modelo Relacional propuesto.



En el trabajo publicado por Weitz y Jap<sup>192</sup> (1995), ya se nos advierte de las consecuencias del ejercicio del control en las relaciones de distribución.

Tendremos que preguntarnos con Adler y Borys<sup>193</sup> (1996) si el establecimiento de las normas que hay que seguir emanadas de la aseguradora, tendrá diferentes resultados sobre quien las ha de cumplir (el agente), según que lleven a incrementar las capacidades de éste, o sean ejercidas por la compañía aseguradora de modo coercitivo.

En efecto, la investigación organizacional presenta dos visiones conflictivas a resultas de la burocracia. De acuerdo con la visión negativa, la forma burocrática de organización, que opta por la insatisfacción y desmotiva a los individuos. Según la visión positiva, la burocracia necesita de los consejos y clarifica las responsabilidades, por lo que se les ayuda a los individuos a ser más efectivos. Pero Adler y Borys (1996) desarrollan una especie de reconciliación de estos dos puntos de vista mediante un nuevo modelo conceptual.

Puesto que existen relaciones entre la aseguradora y sus agentes, analizaremos el efecto del control unilateral ejercido por aquélla sobre la actitud de éstos, medida en términos de su satisfacción respecto de la asociación. Asimismo, se propone el efecto de la percepción que los agentes tengan de las competencias de la compañía aseguradora, así como de la justicia de la relación. Las dieciocho hipótesis que se plantean, se contemplan dentro de un sistema en el que los agentes son independientes, autónomos y afectos a una sola empresa aseguradora, tal como determina la vigente Ley 9/1992, de 30 de abril, de Mediación en Seguros Privados, incluyendo la nueva redacción al número 1 de su artículo<sup>194</sup> 8.

El estudio en el que nos centramos es un ejemplo de tipología de asociación de distribución de las más antiguas de la historia. Es posible que el primer agente de seguros apareciera en Roma con el préstamo a la gruesa, ya que, alguien había de poner en contacto a los armadores con los banqueros para que éstos prestaran a aquéllos las sumas equivalentes al valor de las mercancías transportadas<sup>195</sup>. Pero actualmente, podemos establecer la ubicación del agente al que este modelo se refiere, en una compañía de tipo medio (con primas emitidas de unos 50.000 millones de pesetas anuales en adelante), y cuyo plan estratégico nos puede orientar sobre la política general más adecuada al mercado al que se dirige. Así, el mercado de seguros en España se viene caracterizando por dos rasgos básicos: elevado potencial de crecimiento y gran atomización de la oferta.

---

<sup>192</sup> WEITZ, B. A. y JAP, S.D. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-20.

<sup>193</sup> ADLER, P. S. y BORYS, B. (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41 (Marzo), 51-89.

<sup>194</sup> "Artículo 8. Actuación por cuenta de varias entidades aseguradoras.

1. Ningún agente podrá estar simultáneamente vinculado por contrato de agencia de seguros con más de una entidad aseguradora, a menos que sea autorizado por la misma para operar con otra entidad en determinados ramos, modalidades o contratos de seguros que no practique la entidad autorizante."

<sup>195</sup> DE LAS RIVAS ALONSO DE CELADA, D., (1991), "Los Agentes de Seguros". Edit. Lex Nova. Valladolid.

No obstante, en la actualidad estamos asistiendo a procesos de concentración que anuncian el final de ese elevado número de empresas oferentes. Entre los 10 mayores grupos aseguradores concentran el 46% del mercado.

Para competir con éxito en este entorno, una compañía de esta dimensión debe elegir cuidadosamente el mercado al que desea dirigirse. Si posee una adecuada especialización, le permitirá crecer acelerada y rentablemente, aprovechando la previsible expansión del mercado, en aquellos segmentos donde se prepare para ser más competitiva. Sin dicha especialización, las oportunidades que surjan serán más difíciles de aprovechar, pues se estará en inferioridad frente a otras empresas especializadas, e incluso frente a los grandes conglomerados que harán de su dimensión una ventaja competitiva.

Tampoco sería conveniente poseer una excesiva especialización, ya que se perderían oportunidades difícilmente repetibles cuando el mercado tenga menor capacidad de expansión.

Por todo ello, el mercado al que se dirige la aseguradora de nuestro modelo, será el de particulares, comercios y pymes, abarcando la mayor parte de los segmentos que pueden identificarse dentro de tal universo. Por el contrario, no aborda el mercado de la gran empresa y colectivos, a los que nuestro modelo de agente no podría llegar, ni este tipo de empresa aseguradora posee la dimensión ni la experiencia suficientes para abordar tal proyecto.

*Distribución*<sup>196</sup>.-A pesar de la “ruidosa” aparición de nuevos canales de distribución en los últimos años (no Vida), observando la trayectoria histórica del peso de la mediación en el mercado total de seguros, podemos ratificar las siguientes conclusiones:

- El agente sigue siendo el principal canal de distribución de seguros (y en alza).
- Entre agentes y corredores, tanto en 1992 como en 1997 suponen el 60%, decreciendo significativamente hasta la actualidad.
- La Bancaseguros creció fuertemente hasta 2000, debido a nuevos productos de vida-inversión como Unit Link.
- Las formas de distribución directa no han conseguido aumentar su participación.

Profundizando en el mercado objetivo descrito más arriba, lo cierto es que es “atacado” por todos los canales de distribución más representativos: mediadores en su vertiente más amplia (agentes, corredores y grupos de venta), línea directa y bancaseguros. No obstante, hay consciencia de que el canal que se elija condicionará la tipología de clientes a los que de hecho se dirigiría la entidad aseguradora:

---

<sup>196</sup> Fuente: Seguros Bilbao-Fortis.

“Clase social”	Grupos de Venta	Corredores y Agentes	Línea Directa Telefónica	Banca-seguros
Baja	xxx	x	x	
Media/baja	xxxxx	xxx	xxx	x
Media	xxx	xxxxx	xxxxx	xxx
Media/alta	x	xxx	xxx	xxxxx
Alta		x	x	xxx

Si la intención de la compañía es abarcar el mayor espectro posible de este mercado de particulares, deberá trabajar con agentes, pequeños corredores y grupos de venta, adaptándose así a nuestro modelo. Cualquier iniciativa de marketing directo debería desarrollarse a través de un proyecto empresarial independiente, requiriendo una marca distinta, un “know-how” distinto, una estructura de costes distinta, productos distintos y, en definitiva, un acercamiento al mercado distinto. Mezclar ambos canales de distribución en una misma empresa apenas aportaría sinergias operativas o de gestión.

En cuanto a la distribución a través de oficinas comerciales propias, la situación puede ser diferente. Asumiendo que no es un canal en expansión, también es indudable que gran número de mediadores no profesionales y clientes, quieren mantener sus relaciones con las entidades aseguradoras a través de las oficinas de la propia entidad. Por ello, también incluimos dentro de los canales seleccionados esa forma de distribución.

*Oferta.*-La oferta de este modelo de empresa, ha de ser *global*, en el sentido de que pueda satisfacer integralmente los requerimientos del agente-mediador, con lo que los efectos del control unilateral sobre la satisfacción percibida por el agente, estarán positivamente moderados por las competencias de la entidad aseguradora debidamente percibidas por éste.

La oferta ha de ser *flexible*, para atender, con el asesoramiento del agente –mediador en su contratación, las diferentes demandas del mercado según sus características individuales.

Adicionalmente a la gama de productos, la aseguradora deberá incluir en su oferta características y/o habilidades que definen sus competencias en cuanto son antecedentes del control unilateral, tales como: 1) calidad de servicio, tanto en la contratación como en la postventa, adecuada a cada línea de mediación; 2) avanzar desde el concepto “asegurado” al concepto “cliente” adecuado a cada línea de mediación; 3) neutralidad para el cliente con independencia del mediador: igualdad de precios en productos iguales; 4) neutralidad para el mediador con independencia de su tipología: ratio combinado de gastos similar para cada línea de mediación.

No olvidemos que existe una relación contractual entre la aseguradora y su agente definida como una asociación de distribución, tal como la definen Mohr y Spekman<sup>197</sup>

(1994), en el sentido de que es una relación estratégica entre empresa y agente, ambos independientes y ubicados a distintos niveles del canal de distribución, que comparten objetivos compatibles, trabajan por el beneficio mutuo y reconocen un alto nivel de interdependencia. Por otra parte, tal como nos dice Powel<sup>198</sup> (1997), la asociación complementa los recursos y las capacidades de la empresa especialista (aseguradora) en los distintos niveles del canal.

### 3. -LA SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN DEL AGENTE CON LA RELACIÓN.

Centrándonos en el modelo, el primer constructo importante es el de la **satisfacción/insatisfacción** del agente en relación con la asociación que forma con la compañía aseguradora. Anderson y Narus (1984) nos dicen que “la satisfacción, como constructo, puede definirse como un estado afectivo resultante de la apreciación de todos los aspectos de la relación de trabajo mantenida por dos empresas”, y en cuanto al **nivel de satisfacción** en el canal de distribución, diversos autores señalan que es una consecuencia directa del grado de las relaciones interorganizacionales que existe: Anderson y Narus<sup>199</sup> (1984,1990<sup>200</sup>); Frazier<sup>201</sup> (1983); Frazier, Spekman y O’Neal (1988); Robicheaux y El-Ansary<sup>202</sup>(1992). Naturalmente, estas relaciones son las que condicionan el resultado de los miembros y del canal. La satisfacción es un constructo de enorme importancia, ya que va a marcar la predisposición del agente a colaborar con la aseguradora, su participación en la consecución de los objetivos, y su permanencia en la relación en la que se han comprometido ambas partes (Frazier, 1983; Dwyer<sup>203</sup> *et al.*, 1987; <sup>204</sup>Ping y Dwyer, 1992). De aquí que la empresa aseguradora se empeñe en que, efectivamente, los agentes alcanzarán altos niveles de satisfacción con la relación.

El segundo constructo del modelo, el **control unilateral**, es un mecanismo con el cual la compañía podrá coordinar las actividades que ella ha convenido con su agente representante. Los efectos que el uso de este control se deriven sobre la satisfacción del agente, es la parte principal de nuestro estudio, puesto que no sabemos de antecedentes o estudios que hayan tenido éxito en cuanto a conclusiones, y menos aún respecto del

---

<sup>197</sup> MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, 15 (Febrero), 135-52.

<sup>198</sup> POWELL, W. W. (1987), “Hybrid Organisational Arrangements: New Form or Transitional Development?”, *California Management Review*, 30 (otoño), 67-87.

<sup>199</sup> ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1984), “A Model of Distributor’s Perspective o Distributor-Manufacturer Working Relationships”, *Journal of Marketing*”, 48 (4), 62-74.

<sup>200</sup> ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58

<sup>201</sup> FRAZIER, G. L. (1983), “On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing Research*, 20 (mayo), 158-66.

<sup>202</sup> SKINNER, S. J; GASSENHEIMER, J. B., y KELLEY, S. W. (1992), “Cooperation in Supplier-Dealer Relations”, *Journal of Retailing*, 68 (verano), 174-193.

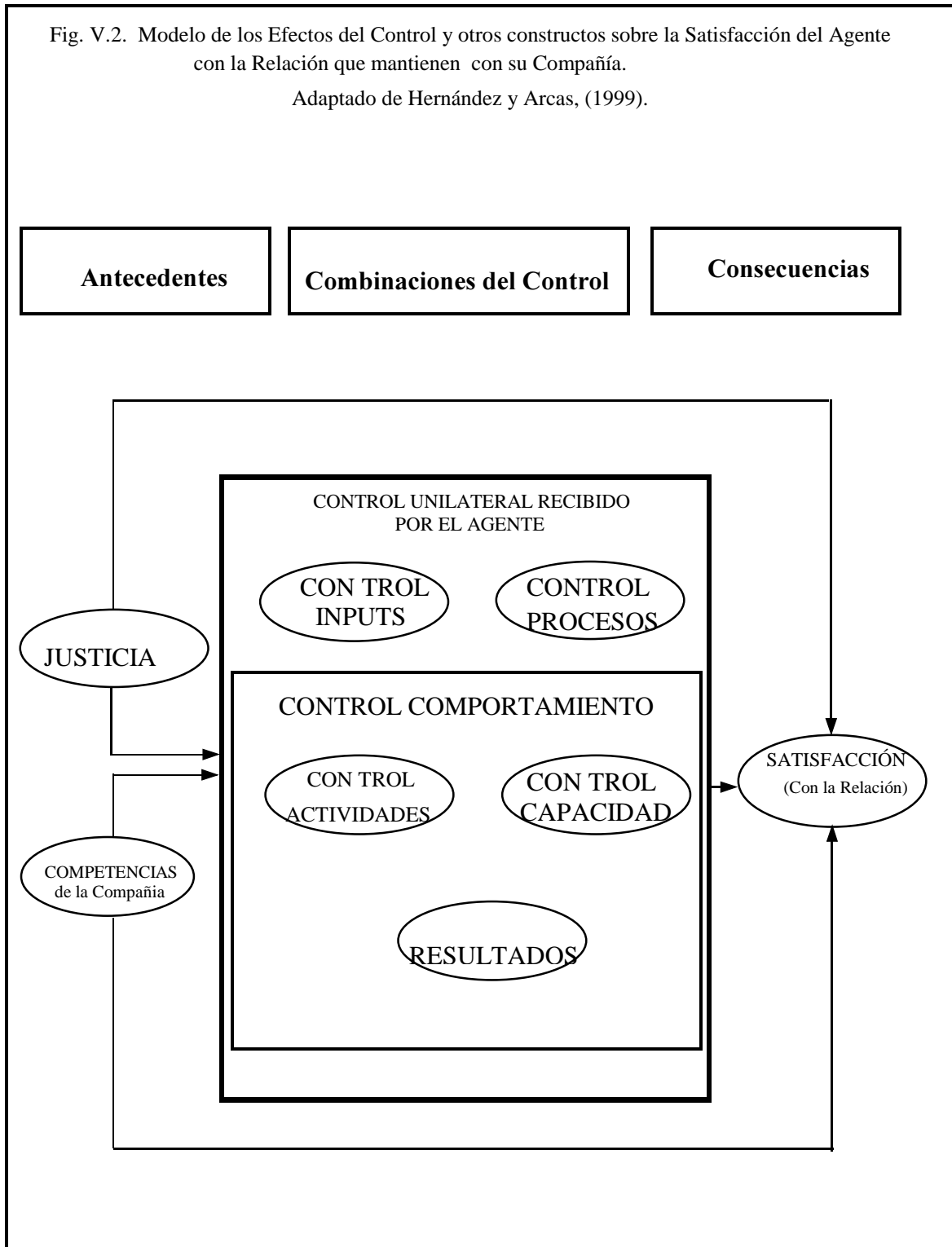
<sup>203</sup> DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51 (abril), 11-27.

<sup>204</sup> PING, R. A., y DWYER, F. R. (1992), “A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels”, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 215-33.

sector asegurador. Podemos proponer como variables independientes a las **competencias** de la entidad aseguradora, que habrán de ser evaluadas por sus agentes, así como la **percepción de justicia** (de procedimiento y de resultados) que éstos poseen respecto a la relación. Así se habrá construido el modelo (Fig. V-1) como aportación a la literatura de las relaciones en el canal de distribución en general y de las aseguradoras en particular.

Fig. V.2. Modelo de los Efectos del Control y otros constructos sobre la Satisfacción del Agente con la Relación que mantienen con su Compañía.

Adaptado de Hernández y Arcas, (1999).





El modelo empírico se expondrá ahora con cierto detalle: 1) trataremos de definir el constructo “*control unilateral*” basándonos en la literatura que amplía la revisada en capítulos anteriores, recordando algunos tipos de control y las influencias de las competencias de la empresa aseguradora en cuanto factor antecedente, tal como lo describieran Jaworski *et al.*, (1993) de modo empírico. 2) A continuación, definiremos lo que se entiende por satisfacción del agente derivada de su relación o asociación con la entidad aseguradora con la que comparte determinados objetivos. Plantearemos las hipótesis que se relacionan con la influencia sobre la satisfacción del agente, de aquellos mecanismos de control que utilizó la aseguradora. 3) Por último, explicaremos la metodología seguida para poder contrastar empíricamente nuestro modelo. Igualmente, analizaremos las consecuencias prácticas que pueden extraerse de esta investigación y su posible aplicación a las entidades de seguros.

#### 4. EL CONTROL UNILATERAL Y LA EXISTENCIA SIMULTÁNEA DE RELACIONES ENTRE LOS TIPOS DE CONTROL.

A la hora de la implementación de los controles en la organización, se necesita de unos requisitos sociales, así como de requisitos de información. Los primeros consisten en un conjunto de acuerdos entre las personas de la organización, de modo que se pueda ejercer o emplear alguna forma de control, tal como nos recuerdan Molla Descals y Sánchez Pérez (1995). De aquí la importancia de la *coordinación* de las actividades que se desarrollan y las relaciones que tienen lugar en el canal de distribución. Dwyer y Oh<sup>205</sup> (1988) aseguran que durante muchos años, los estudiosos del marketing han subrayado que la coordinación interorganizacional en los sistemas de distribución es fundamental para la supervivencia, y que “la coordinación y eficiencia del canal requieren generalmente inversiones (físicas o de recursos humanos) para conseguir eficiencia, aunque no sea tarea fácil”. Por otra parte, la eficacia y la supervivencia de las relaciones en el canal de distribución, también han de coordinarse adecuadamente (McNeilly y Russ<sup>206</sup>, 1992). Los estudios de Etgar<sup>207</sup> (1974, 1976) sobre la distribución de los seguros de accidentes, encuentran soporte a sus hipótesis sobre las ventajas de la eficiencia en los contratos de comisiones para los “agentes de seguros independientes”. De hecho, “la ganancia por la eficiencia puede ser como una consecuencia de estandarización y reducción de los servicios a los clientes”.

Por todo ello, la *administración* de la relación aseguradora-agente tiene como objetivo esencial que la coordinación de los esfuerzos lleve al cumplimiento de los objetivos que ambos se propusieron, tal como nos indican Celly y Frazier (1996), defendiendo las ventajas de aprovechar los esfuerzos de los distribuidores, con los cuales “a menos capital invertido mayor flexibilidad”, en concordancia con Céspedes<sup>208</sup> (1988) y otros, sin olvidar que “la teoría de la agencia propone que los problemas de control en las organizaciones son consecuencia de las diferencias en los objetivos y en

<sup>205</sup> Dwyer, F. R., y Oh, S. (1988) “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies”, *Journal of Marketing*, 52 (Abril), 21-34.

<sup>206</sup> Mcneilly, K. M., y RUSS, F. A. (1992) “Coordination in the Marketing Channel”, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 161-86.

<sup>207</sup> ETGAR, M. (1976b), “Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels”, *Journal of Marketing Research*, 13 (agosto), 254-262.

<sup>208</sup> CESPEDES, F.V. (1988), “Control Versus Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry”, *Industrial Marketing Management*, 17, 215-27.

las preferencias de riesgo por las partes, así como de las informaciones asimétricas”. Por todo ello, se ha de buscar una herramienta con la que se desarrolle esa administración, y que son los *mecanismos de control*, definidos por Anand y Stern <sup>209</sup>(1985) como “tiempo, energía y esfuerzos dirigidos a asegurar que ciertos miembros del canal hacen lo que otros desean”, y examinan las decisiones de los procesos de control en los canales diádicos, esto es, cómo el miembro del canal A opta por comprometerse en específicas actividades de marketing. El miembro del canal A no puede fiarse de cualquier recurso externo que no sea B, si optó por 1) retener el control, 2) renunciar a él, 3) seguir manteniendo una porción, o 4) mantener una posición neutral. Consecuentemente, mediante el control, tanto la compañía como el agente se aseguran de que los comportamientos recíprocos se ajusten a lo prometido por ambas partes. Así, Jaworski y MacInnis (1989) examinan por primera vez la existencia *simultánea* de varios tipos de control en marketing, recordando que Jaworski (1988) definió los mecanismos de control como “el conjunto de actividades diseñadas para incrementar las probabilidades de que los planes se implementen adecuadamente y los resultados deseados sean alcanzados”, siendo este mismo autor (1988) quien, a la hora de definir los controles formales e informales, aconseja que “para asegurarse de que los empleados producen los resultados deseados, los gerentes, o directores comerciales pueden manipular los *inputs* ( v.gr., los programas de formación), pueden manipular los *procesos* ( v.gr., las formas regladas de operar), o pueden manipular los *resultados* (v.gr. los objetivos establecidos). Otros autores como Merchant (1988), Anthony 1952, Hopwood 1974, y Lawler y Rhode 1976, ya incidían en la idea de simultaneidad de los diversos tipos de control, por lo que existen **relaciones entre ellos** en función del supervisor o gerente que los aplica.

Pero es de nuevo Jaworski (1988) quien aspira a que una importante contribución de la futura investigación sobre los controles “debería ser la consideración de la *interacción* de los diversos tipos de controles”, ya que lo importante son las consecuencias de la afección de los controles a los individuos y a la unidad de marketing.

En el mismo sentido, Nevin (1995), afirma que los distintos tipos de control son conceptos que pueden combinarse de diversas maneras

De todo lo anterior, podemos enunciar las siguientes hipótesis:

**H<sub>12</sub>: Existe una relación negativa entre los controles de inputs y los controles de los procesos que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.**

**H<sub>13</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de inputs y los controles de comportamiento que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.**

**H<sub>14</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de comportamiento y los controles de los procesos que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.**

---

<sup>209</sup> ANAND, P. y STERN, L. W. (1985), “A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control”, *Journal of Marketing Research*, 22 (Noviembre), 365-76.

Los diversos tipos de control se ejercen mientras se realizan diversas actividades, todas ellas distintas, y causadas por distintos antecedentes, por lo que las consecuencias habrán de ser también distintas (Bello y Gilliland, 1997; Hernández<sup>210</sup> et al., 1998). Para que exista una buena organización y una buena dirección de las relaciones entre ambas partes es preciso que se conozcan las formas de efectuar el control de las funciones desempeñadas.

En la literatura relacionada con el gobierno de las *relaciones de intercambio* (de no mercado), se observa un enfoque hacia una sola forma de gobierno. Bradach y Eccles<sup>211</sup> (1989) insisten en esta visión diciendo que las firmas se pueden proponer combinar diferentes formas de gobierno y usarlas “de diversos modos”. Sin embargo, Heide (1994) y Robicheaux y Coleman<sup>212</sup> (1994) sugieren que hay un amplio abanico de relaciones de no mercado que difieren en importancia y sistemática. El primero describe dos modalidades de gobierno de estas relaciones: el *gobierno o estrategia bilateral* nos va a informar de los conceptos de clan (Ouchi, 1980), confianza (Bradach y Eccles, 1989) y control informal (Jaworski, 1988), todos ellos citados por Hernández y Arcas (1999). En un estudio de Lusch<sup>213</sup> & Brown (1996) se dice que los contratos influyen en el comportamiento, y que en lo que se refiere al tema de las relaciones en el canal, se espera que, cuando existe un contrato entre los miembros del mismo, éstos se comprometan a un comportamiento consistente con las normas de aquél. Por ello, estas normas influyen en el comportamiento relacional, y se conoce en la literatura como **normas relacionales**. Heide y John (1992), desarrollan la medida de esta relación por medio de tres tipos de normas, que coinciden de modo parcial: la flexibilidad (definida como las “expectativas de las partes respecto a la realización de ajustes en la relación de acuerdo con los cambios en las circunstancias”), la solidaridad (que incluye la “justicia percibida”, como indican Kumar<sup>214</sup>, Scheer y Steenkamp, 1995) en cuanto propensión de las partes a realizar esfuerzos para preservar la relación, y el intercambio de información como “expectativa que las partes tienen sobre compartir información mutuamente beneficiosa”.

En relación al gobierno o *control unilateral*, Heide (1994) nos dice que es efectuado “por medio de una estructura de autoridad que proporciona a una parte del intercambio la capacidad para desarrollar reglas, dar instrucciones e imponer, de hecho, sus decisiones sobre la otra”, y es equivalente a los conceptos de jerarquía de Ouchi (1980), de poder según Bradach y Eccles (1989) y de control formal de Jaworski (1988). Hemos de acudir a Bello y Gilliland (1997) para adaptar a nuestra percepción de las aseguradoras y de sus agentes, lo que estos autores entienden como control unilateral, pudiendo decir con ellos, que consiste en *las directrices de la compañía aseguradora dirigidas a influir en sus agentes para que lleven a cabo las acciones que le permitan lograr sus objetivos*. En nuestra revisión de la literatura pudimos comprobar

<sup>210</sup> HERNÁNDEZ M., BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1998), “Mecanismos de Control en la Relación Exportador-Distribuidor: Resultados sobre el Desempeño y la Satisfacción”, X *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Santander, 363-70.

<sup>211</sup> BRADACH, J.L. y ECCLES, R.G. (1989), “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms”, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

<sup>212</sup> ROBICHEAUX, R.A. y COLEMAN, J.A. (1994), “The Structure of Market Channel Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (invierno), 38-51.

<sup>213</sup> LUSCH, R.F., y BROWN, J.R. (1996), “Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 60 (Octubre), 19-38.

<sup>214</sup> KUMAR, N., SCHEER, L.K., y STEENKAMP, J.B.E.M. (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, 32 (Febrero), 54-65.

cómo Jaworski (1988) distinguía entre tres tipos de control que adoptamos para nuestra asociación compañía-agente: el control de inputs de la compañía aseguradora son aquellas acciones tomadas por ésta antes de implementar la actividad y que, acordadas al suscribir la relación, incluyen criterios de selección, programas de reclutamiento de subagentes y de prácticas, asignaciones para los puestos, planes estratégicos, etc., que en general son traducidas en acciones de formación (Jaworski, 1988; Hernández *et al.*, 1998) y que pretenden la profesionalización del agente con vistas a la obtención de comportamientos que puedan ser compartidos por ambas partes.

Los otros dos tipos de control formal tienden a asegurar que el agente está cumpliendo con los resultados deseados, por lo que consisten en una tarea supervisora por parte de la compañía mediante normas (estableciendo objetivos, comprobando los progresos, administrando recompensas y castigos) en opinión de Challagalla y Shervani (1996). El control de procesos se ejerce cuando la aseguradora intenta influir en los medios utilizados para lograr los resultados finales (el enfoque está en el comportamiento del agente más que en el resultado final), guiando sus acciones para que perfeccione sus técnicas de venta y sus esfuerzos de marketing, dándole consejos, y dado que los recursos del agente son escasos, la compañía aporta suficientes medios como para que esté muy influenciado por ella; por último, el control de los outputs o resultados se realiza permitiendo libertad de acción al agente respecto de la forma en que ha de alcanzar los objetivos, limitándose la aseguradora a supervisar los resultados obtenidos (Anderson y Oliver, 1987). Así como la coordinación se basa en el resultado, los controles de resultados incluyen el control del volumen de primas vendidas por el agente, las ratios de satisfacción del cliente, y otras medidas basadas en el desempeño. A efectos del estudio de nuestro modelo, hemos compendiado en control de comportamiento los controles que en la literatura conocemos como controles de resultados, de la actividad y de la capacidad.

#### **4.1.- Los antecedentes del control unilateral: las competencias de la aseguradora.**

Las competencias de la aseguradora pueden definirse, de acuerdo con Shamdasani<sup>215</sup> y Shet (1995) como *la posesión del conocimiento y las habilidades necesarias para comercializar los productos propios de ella, a través de su red de agentes*. Apoyaremos dos importantes razones para poder proponer, siguiendo a Hernández y Arcas (1999), que las capacidades de la aseguradora son un antecedente del ejercicio del control unilateral.

##### **4.1.1. - Las competencias de la aseguradora y los tipos de control.**

En primer lugar, cuanto mayores sean las capacidades de la compañía aseguradora, mayor será su seguridad respecto de los resultados que desea y exige obtener de su red de agentes, de modo que, según Challagalla y Shervani (1996) con la determinación de los objetivos de *resultados* a los agentes, podrá reducir su ambigüedad percibida, al tiempo que aumentará su motivación respecto a su consecución (Ouchi, 1980). Respecto al control de *inputs* y de *actividades*, cuanto mayor sea su conocimiento sobre las tareas a transmitir a la red de agentes, mejor podrá determinar la forma de realizarlas y su modo de hacerlo (Bello y Gilliland, 1997; Ouchi 1979, 1980; Jaworski y MacInnis, 1989). Asimismo, ha de comprenderse la causa-efecto de cómo las acciones de

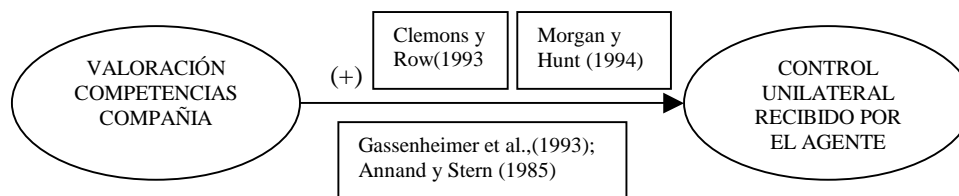
---

<sup>215</sup> SHAMDASANI, P.N., Y SHETH, J. N. (1995) "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6-23

marketing conducen a las ventas y a otros resultados deseados (Jaworski y MacInnis 1989). Únicamente de este modo, la aseguradora podrá especificar claramente las actividades que un agente debe realizar para conseguir los resultados propuestos por aquella (Ramaswani<sup>216</sup>, 1996). Este conocimiento necesario para los controles de proceso, ha de obtenerlo la aseguradora a través de un alto nivel de recursos, si quiere reforzar su capacidad de actuación en el mercado. Dependiendo, por tanto, de su inversión en recursos, el efecto positivo de las capacidades sobre el poder de quien dispone de ellas, hará que cuanto mayores sean las de la compañía aseguradora, mayor facilidad tendrá para establecer mecanismos unilaterales de control (Clemons<sup>217</sup> y Row, 1993).

En cuanto al *control del comportamiento*, éste fue relacionado negativamente respecto del desempeño final (Oliver y Anderson, 1994); y no encontraron relación respecto al desempeño (Jaworski, Stathacopoulos y Krishnan, 1993). Ello hace que este constructo haya sido muy controvertido, por lo que nosotros compendiamos el énfasis en la compensación del salario fijo característico del control del comportamiento propiamente dicho, con el énfasis del incentivo como compensación, que es propio del concepto de control basado en el resultado.

Por otra parte, y en segundo lugar, esta demostración continua de las competencias de la compañía, evaluadas por la red de agentes, va creando cada vez mayor confianza y compromiso en cuanto a su fiabilidad, de modo que “los asociados que perciben beneficios mayores de sus otros socios en dimensiones tales como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y desempeño de los productos, estarán comprometidos con la relación” (Morgan<sup>218</sup> y Hunt, 1994) así como que de la relación entre las partes, se desprende la necesidad de valorar las **competencias** de la compañía, por lo que se requiere de la firma que continuamente investigue en nuevos productos, procesos, y tecnologías que añadan valor a sus propios oferentes. Por todo ello, podemos esperar que, acudiendo a la teoría de la atribución, la predisposición de los agentes a seguir y aceptar las normas y reglas recibidas será mayor cuanto mejor evalúen las capacidades de la compañía aseguradora con la que mantienen la relación. Así lo corroboran Anand y Stern, (1985) y Gassenheimer<sup>219</sup> y Scandura, (1993) a causa de las buenas expectativas respecto a los resultados que podría obtener el seguimiento y aceptación de tales reglas.



<sup>216</sup> RAMASWAMI, S.N. (1996), “Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A test of Traditional and Contingency Theory Postulates”, *Journal of Marketing*, 60 (Abril), 105-20.

<sup>217</sup>CLEMONS, E.K. y ROW, M.C. (1993), “Information, Power, and Control of the Distribution Channel”, *Chief Executive*, 85, 64-7.

<sup>218</sup>MORGAN, R.M., y HUNT, S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

<sup>219</sup>GASSENHEIMER, J.B., y SCANDURA, T.A. (1993), “External and Internal Supplier Influences: Buyer Perceptions of Channel Outcomes”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2), 155-60.

Por todo lo anterior, podemos proponer que:

**H<sub>1</sub>: Cuanto mayor sea la valoración de las competencias de la compañía aseguradora por parte de sus agentes, mayor será el control de inputs percibido por éste.**

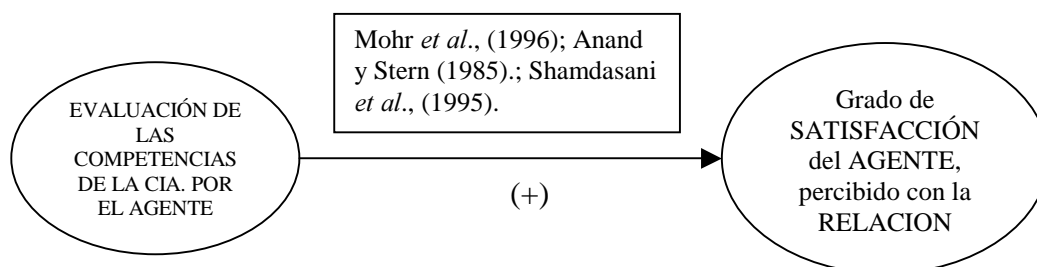
**H<sub>2</sub>: Cuanto mayor sea la valoración de las competencias de la compañía aseguradora por parte de sus agentes, mayor será el control de los procesos percibido por éste.**

**H<sub>3</sub>: Cuanto mayor sea la valoración de las competencias de la compañía aseguradora por parte de sus agentes, mayor será el control del comportamiento percibido por éste.**

#### 4.1.2. -Las competencias y la satisfacción.

La demostración continua de las competencias de la compañía, evaluadas por la red de agentes, va creando cada vez mayor confianza y compromiso en cuanto a su fiabilidad, de modo que “los asociados que perciben beneficios mayores de sus otros socios en dimensiones tales como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y desempeño de los productos, estarán comprometidos con la relación” (Morgan<sup>220</sup> y Hunt, 1994). Si analizamos los estudios de Shamdasani y Sheth (1995), veremos cómo es apoyada empíricamente su hipótesis de que *el grado de competencia desarrollado por la alianza entre los socios influye positivamente en la satisfacción con la relación*. Entretanto, Weitz y Jap (1995) hipotetizan que un miembro del canal buscará el desarrollo de las relaciones con otras firmas ofreciendo las capacidades y sinergias que éstas no poseen.

Por otra parte, los agentes perciben el compromiso (calculado, y puede que afectivo) con la compañía porque desean y necesitan, realizar la venta de contratos de seguros para ella, por lo que hay un componente afectivo del tipo “hacer negocio”, como indican Mohr *et al.*, (1996), para quienes la firma tiene grandes **competencias** (“high expert power”), y destacan la importancia de las mismas. De modo que el receptor de la influencia, “*en lugar de verla como un perjuicio para su autonomía, está dispuesto a valorarla en la medida en que le ayuden a mejorar sus propios resultados* (p.112)”. Por lo tanto, dadas estas circunstancias, el agente es capaz de apreciar el interés y la preocupación de la compañía en el establecimiento de parámetros a seguir, así como de crear una estructura de formación con importantes inversiones para que puedan ser alcanzados los mejores resultados (Anand y Stern, 1985).



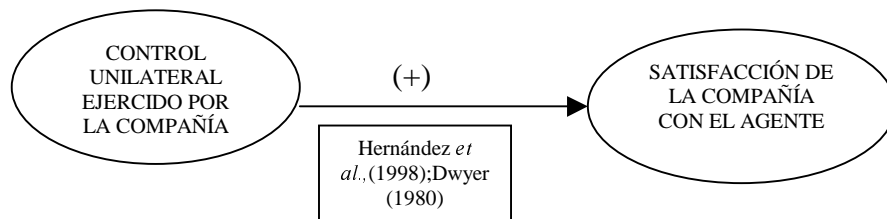
<sup>220</sup> MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

Por lo tanto, podemos plantear una tercera hipótesis del modo siguiente:

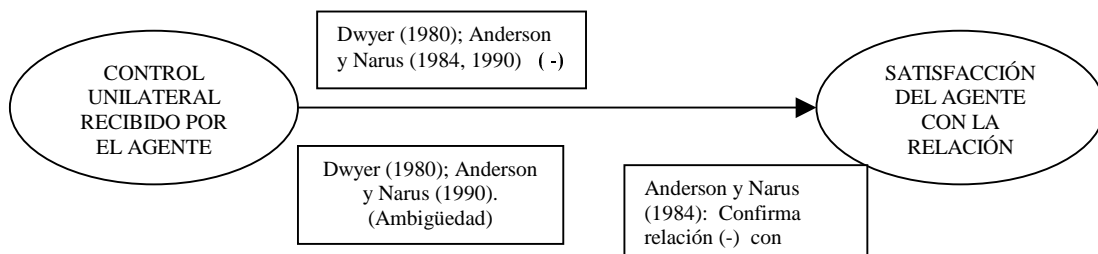
**H<sub>4</sub>: Cuanto mayor sea la valoración de las competencias de la compañía aseguradora por parte de sus agentes, mayor será el grado de satisfacción percibido por éstos a causa de la relación mantenida.**

## 5. LOS EFECTOS DEL CONTROL UNILATERAL SOBRE LA SATISFACCIÓN.

La *satisfacción/insatisfacción* del agente respecto de su relación con la compañía aseguradora puede ser definido en tanto que constructo, como “el estado psicológico de afecto/desafecto que resulta de su evaluación de la experiencia con tal asociación” (definición a partir de Anderson y Narus 1984, y Klein y Roth, 1993). Algunos investigadores encuentran que la satisfacción resulta de las percepciones de pasados desempeños, autonomías y estructuras, estando relacionada de modo inverso con el nivel de conflicto, mientras otros relacionan el control con el grado de satisfacción desde dos perspectivas distintas: en una aprecian una relación positiva entre el control que ejerce una parte de la relación y su propio nivel de satisfacción (Hernández *et al.*, 1998; Dwyer, 1980), como se ve en la figura siguiente:



Sin embargo, nuestra investigación estudia el efecto del control unilateral con la satisfacción de la parte que la recibe, es decir, el efecto del control unilateral recibido por el agente, con la satisfacción de éste.



El efecto del control unilateral sobre la satisfacción de quien la recibe, se plantea en términos de relación negativa para autores como Dwyer (1980), Anderson y Narus (1984, 1990), mientras que en los casos de Dwyer (1980) y Anderson y Narus (1990) no

aceptan la hipótesis. Entretanto, se confirma la relación negativa con Anderson<sup>221</sup> y Narus (1984, pp.68-70) introduciendo el factor de influencia coercitiva (en consonancia con la investigación de Hunt y Nevin, 1974), y consideran como un hallazgo de relevancia para la gerencia que cuando los resultados de una relación dada de trabajo alcanza o supera las expectativas, la cooperación y la satisfacción del agente son las mejores (desde el punto de vista del agente).

Dadas las diferentes opiniones que aportan los anteriores autores, probablemente sería necesario acudir al enfoque contingente de Adler y Borys (1996), aún no aplicado al control en las relaciones que estudiamos en este trabajo de aseguradora-agente, ya que la ambigüedad de los resultados mencionados más arriba, nos lleva a pensar, con Hernández *et al.*, (1999) que “la relación entre el control unilateral recibido y la propia satisfacción con la asociación, esté *mediada* por un conjunto de variables”. Sin embargo, nos inclinamos por el camino de nuestra propia experiencia, aplicable en cada caso al tipo de control establecido, proponiendo las hipótesis sobre la base de las siguientes explicaciones:

- a) Entendemos que la relación control de inputs-satisfacción es positiva, dadas las opiniones generalizadas de los agentes, en el sentido de su aceptación mayoritaria de los métodos aplicados por sus representadas, tales como las formas de acceso a la constitución de la relación, la formación aplicada de forma programada, información sobre la propia compañía, financiación, etc.
- b) Respecto de la relación procesos-satisfacción, la entendemos como positiva, no solamente por las razones anteriores, sino además porque el control de procesos constituye una guía necesaria en la actividad del agente, con normas comerciales emitidas por las compañías y ejecutadas por los directores comerciales o supervisores, que apoyan la gestión y contribuyen a la consecución de los resultados establecidos.
- c) Por último, la relación comportamiento-satisfacción. Como se sabe, hemos aglutinado en el constructo comportamiento los controles de actividad, capacidad y resultados, los cuales evalúan la información, los premios o la penalización correspondiente, que deben contribuir positivamente a la satisfacción con la relación.

Por todo ello, enunciarnos las siguientes hipótesis:

**H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva entre el control de input que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa y su satisfacción con la relación mantenida.**

**H<sub>6</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de los procesos que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y su satisfacción con la relación mantenida.**

**H<sub>7</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de comportamiento que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y su satisfacción con la relación mantenida.**

---

<sup>221</sup> ANDERSON, J.C., y NARUS, J.A. (1984), “A Model of Distributor’s Perspective o Distributor-Manufacturer Working Relationships”, *Journal of Marketing*, 48 (4), 62-74.



## 5.1. - Las variables justicia y competencia en cuanto antecedentes del control unilateral, en sus relaciones con el control y la satisfacción.

### 5.1.1. - Justicia y satisfacción.

Para analizar la relación entre estas variables, hemos de acudir al ámbito de las normas relacionales, de acuerdo con Hernández y Arcas (1999). Los investigadores, desde la teoría del intercambio relacional (Macneil<sup>222</sup> 1980, 1981, 1987) han encontrado que la percepción de justicia/injusticia en relación al comportamiento de la otra parte en el ámbito de las relaciones entre empresas (Kaufmann<sup>223</sup> y Stern, 1988), influye sobre los niveles de hostilidad hacia la relación, pasando del conflicto afectivo al conflicto manifiesto (Anderson y Narus, 1990; Brown<sup>224</sup>, Lusch, y Smith, 1991). Según Kumar *et al.*, (1995) los teóricos e investigadores sugieren que la justicia es importante en el desarrollo de las relaciones en el canal (Anderson y Weitz 1989, 1992; Dwier, Schurr, y Oh, 1987; Frazier, 1983; Frazier, Spekman, y O'Neal, 1988; Gundlach y Murphy, 1993; Kaufmann y Stern, 1988), pero el constructo “justicia” aún es ambiguo y relativamente desconocido, por lo que desarrolla su discusión fundamentalmente en el ámbito de la calidad de la relación. Por lo tanto, hemos de seguir a Kumar *et al.* (1995), considerando que el sentimiento de justicia del agente respecto de la asociación mantenida presenta dos dimensiones o componentes de la justicia: la **justicia distributiva o de resultados** definida como la *percepción sobre la equidad de los resultados alcanzados en su relación con la compañía aseguradora*, y puede ser interpretada como una evaluación de las ganancias o pérdidas que obtiene con la relación en comparación con las respectivas contribuciones o inputs (Frazier, 1983), o bien como la comparación de sus resultados actuales con aquellos que la compañía piensa que él merece. En relación con la **justicia de procedimiento**, la entienden Kumar *et al.* 1995, p.55) como la *percepción acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la compañía de seguros*, y advierten de que los investigadores han medido y conceptualizado la justicia de procedimiento, bien en términos globales, o bien mediante diversos componentes interrelacionados (comunicación bilateral, imparcialidad, refutabilidad, explicaciones, conocimiento y cortesía). Asimismo, encuentran una importante relación positiva entre la justicia percibida y la propia evaluación de la calidad de la relación (p.61). Por otra parte, un estudio de Smith<sup>225</sup> (1990), indica que las percepciones de injusticia pueden aminorar la satisfacción y la confianza en las relaciones de intercambio.

<sup>222</sup> MACNEIL, I.R. (1980), “*The New Social Contract. New Haven*”: Yale University Press.

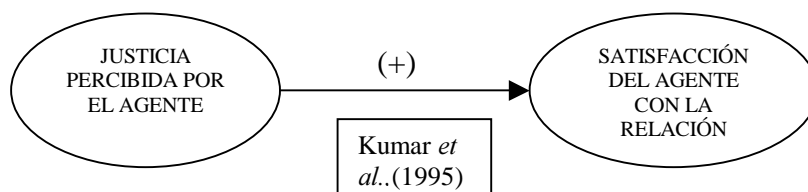
----- (1981), “Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus”, *Northwestern University Law Review*, 75 (6), 1018-63.

----- (1987), “Relational Contract Theory as Sociology”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 143, 272-90.

<sup>223</sup> KAUFMANN, P. J., y STERN, L.W. (1988), “Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation”, *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-52.

<sup>224</sup> BROWN, J., LUSCH, R., y SMITH, L.P. (1991), “Conflict and satisfaction in an Industrial Channel of Distribution,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (6), 15-25.

<sup>225</sup> SMITH, K.L. (1990), “An Equity Theory Approach to Examining the Effects of Unethical Practices in Marketing Channels”, *Proceedings of the 1990 AMA Summers Educators Conference*. Chicago: AMA, 380-385.



Mientras el agente percibe que las acciones de control procedentes de la compañía, vienen acompañadas tanto de la justicia distributiva como de la de procedimiento, aquél va consolidando su concepto de la moral de ésta, aumentando su grado de confianza y por tanto el de satisfacción por el “juego limpio” en el que se mueve la relación (Takala<sup>226</sup> y Uusitalo, 1996; Gundlach<sup>227</sup> y Murphi, 1993), haciéndose mención del contrato de “buena fe”, expresión tenida como principio y muy utilizada en los contratos españoles de cualquier forma de seguros y de agencia, donde se definen como principio básico y característico de todos los que obligan a las partes a actuar entre sí con la máxima honestidad. Asimismo, dado que el control puede realizarse de dos maneras, distinguiendo entre control coercitivo y colaborativo (Mohr<sup>228</sup> et al., 1996), así afectará al propio compromiso y satisfacción del controlado.

Fundándonos en lo anterior, podemos enunciar la siguiente hipótesis:

**H<sub>11</sub>: Hay una relación positiva entre la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y la satisfacción con la relación mantenida.**

### 5.1.2. - Justicia y control.

Precisamente, en los estudios de Gundlach y Murphi (1993) citados más arriba, encontramos antecedentes sobre la noción de equidad o justicia en la relación entre el agente y la compañía respecto de los controles. Tomando como base el concepto de justicia distributiva o de los resultados (Cook<sup>229</sup> y Messick, 1983; Jasso, 1980; Messick y Sentis, 1979) la *justicia percibida es dependiente* en una valoración individual, de la importancia que se le pueda conceder a los inputs (criterios de selección como preámbulo para la relación, cursos de formación, etc.) y a los resultados (información sobre objetivos de ventas, premios o penalizaciones, etc.), (Walsters<sup>230</sup>, Walsters, y Berscheid, 1973).

<sup>226</sup> TAKALA, T., y UUSITALO, O. (1996), “An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis”, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 45-60.

<sup>227</sup> GUNDLACH, G.T., y MURPHY, P.E. (1993), “Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, 57 (4), 35-46.

<sup>228</sup> MOHR, J.J., FISHER, R.J., y NEVIN, J.R. (1996), “Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control”, *Journal of Marketing*, 60 (Julio), 103-15

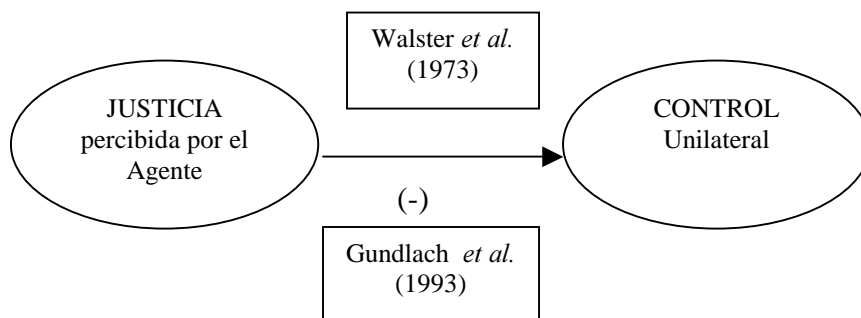
<sup>229</sup> COOK, K.S., y MESSICK, D.M. (1983), “Psychological and Sociological Perspectives on Distributive Justice: Convergent, Divergent, and Parallel Lines”, *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives*, New York Praeger Publishers, 1-12.

<sup>230</sup> WALSTER, E.G., WALSTER, W., y BERSCHIED, E. (1973), “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151-176.

Las relaciones entre los mecanismos de control y la justicia percibida, son comentadas por Nevin (1995), en una crítica a un importante artículo de Weitz<sup>231</sup> y Jap (1995) en el sentido de que estos autores incluyen indirectamente el concepto de relación entre los miembros del canal como “normativa” (en el sentido de que se perciba la justicia) de los mecanismos de control. El propio Nevin, comenta el modelo de contrato relacional propuesto por Ian Macneil (1974, 1978; 1980, 1981, 1983, 1985) en el sentido de que ofrece un modelo rico en el concepto de equidad dentro del intercambio relacional moderno. Es muy conocida en la literatura interorganizacional la asunción explícita o implícita de que la formación de la relación se basa en la reciprocidad y que los procesos de esa formación se caracterizan, entre otros, por la equidad (Oliver 1990)<sup>232</sup>. En cualquier caso, nos podemos preguntar con Kumar *et al.*, (1995, p.55), qué es lo que constituye la justicia/injusticia en lo que se refiere a la relación vista desde el control que ejerce el socio más poderoso sobre el otro).

Existen dos alternativas para explicar por qué los sistemas de control de procesos y de outputs evocan reacciones negativas (Ramaswami, 1996) por parte de los empleados o agentes. La primera es la tradicional (desde la perspectiva de las relaciones humanas, sugiere que los empleados reaccionan negativamente a los controles impuestos por los gerentes). La segunda, es la perspectiva contingente, que apuesta por las reacciones negativas de los agentes a los sistemas de control, en cuanto a factores como la naturaleza de las tareas y a la implementación de los controles por parte de los supervisores. Y estas reacciones negativas, han de acentuarse en los casos en que la justicia percibida por el agente, no es considerada de forma equitativa.

Entendemos, por lo anteriormente expuesto, que existe una relación negativa en tanto que, cuanto mejor percibe el agente la justicia en función de la proporción de trabajo, entrevistas, presentaciones, etc., y resultados obtenidos, menor es la necesidad de aplicación de los diversos tipos de control ejercidos por la aseguradora.



De lo anteriormente expuesto sobre la justicia y los controles, podemos establecer las siguientes hipótesis:

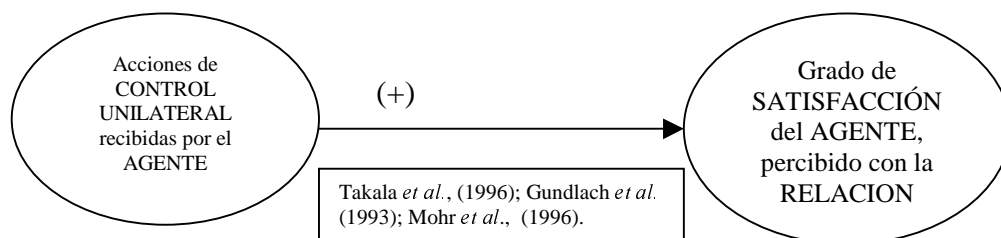
<sup>231</sup> WEITZ, B.A., y JAP, S.D. (1995), “ Relationship Marketing and Distribution Channels”, *Journal of Marketing Science* 23 (4), 305-20.

<sup>232</sup> OLIVER, C. (1990), “ Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *Academy of Management Review* 15 (2), 241-65.

**H<sub>8</sub>: Hay una relación negativa entre la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y el control de inputs que ésta realiza sobre aquél.**

**H<sub>9</sub>: Existe una relación negativa entre la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y el control de los procesos que ésta realiza sobre aquél.**

**H<sub>10</sub>: Hay una relación negativa entre la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, y el control del comportamiento que ésta realiza sobre aquél.**



De una manera resumida, diremos que nuestro modelo conceptual ha establecido 18 posibles relaciones o hipótesis entre las variables que se incluyen en él. Los factores que determinan la satisfacción con la relación en el canal de comercialización de las aseguradoras pueden enunciarse como sigue: las competencias de la aseguradora, la justicia percibida por el agente, los controles de inputs, procesos y de comportamiento.

## 6. - ESCALAS DE MEDIDA DE LOS CONCEPTOS LATENTES.

Recordemos que la variable no observada o latente, es un concepto teórico, mientras que los indicadores son las variables observadas. Para que podamos especificar un modelo de medida, tenemos que definir las variables observadas que nos van a servir para medir o representar los conceptos teóricos que hemos propuesto en nuestro modelo.

La variable latente no puede ser medida, pues es un concepto supuesto, pero puede representarse con las variables observadas.

Siguiendo a Bollen (1989, p.182), pasaremos por las cuatro etapas necesarias para completar el procedimiento de medida de los conceptos teóricos, de las que las dos primeras, ya las hemos cumplimentado más arriba: 1. - Explicitar el significado de los conceptos tratados. 2. - Identificar las dimensiones y variables latentes que representan los distintos conceptos. 3. - Configurar indicadores fundamentados teóricamente a través de los cuales se representarán las variables latentes o no observadas. 4. - Especificar la relación entre los indicadores (variables observadas) y los conceptos o

variables latentes (variables no observadas), de modo que se construirán los modelos de medida para cada variable latente, los cuales especificarán la manera en que cada constructo o concepto quedará representado por los indicadores que lo miden.

Para llevar a cabo las dos últimas etapas es preciso seguir las indicaciones de Hair *et al.* (1999, p.613 y 626): 1. - Todas las medidas empleadas contienen errores de medición, debido al diseño incorrecto de los instrumentos de medida, a posibles respuestas inadecuadas, o al empleo de conceptos no observables. Nosotros utilizaremos la modelización mediante ecuaciones estructurales, por lo que con esta técnica podremos conocer estos errores. 2. - El empleo de escalas multiítems reduce el sesgo de respuesta que pudiera existir en las preguntas, además de aumentar las probabilidades de conseguir que las variables latentes estén representadas completamente.

### **6.1. -Instrumento de medida del concepto “competencias de la aseguradora”.**

Consideramos que es bastante escasa la coincidencia entre los investigadores para medir este concepto. Muchos introducen el número de años de funcionamiento o experiencia de la organización para definir la medida de la competencia, aplicándola a la experiencia internacional (Cavusgil y Zou, 1994), Piercy & Ionnidis, 1996, etc., pero tal concepto requiere una continua observación de los productos de la competencia, sus procesos, así como tecnologías que añadan valor a los suyos (Morgan y Hunt, 1994), de quienes hemos adaptado las medidas de la percepción del agente en relación con 7 ítems a través de una escala de 5 puntos. Otros autores (Oliver y Anderson, 1994), en la medida de los conocimientos del producto y capacidades de la compañía, lo hacen en términos de necesidades de información (“Necesito saber más sobre...”) en escalas de 7 ítems ( $\alpha = 0.781$ ) adaptadas de Behrman y Perreaul (1982), mientras que la experiencia/competencia en ventas (5 ítems,  $\alpha = 0.698$ ) son adaptadas de Curry<sup>233</sup> *et al.* (1986).

Klein y Roth (1993), consideran la experiencia como número de años de la firma en su tarea de exportar a mercados extranjeros. La mayor parte de las medidas son escalas tipo Likert de 7 puntos, revelando los análisis de los pretests la no existencia de problema alguno en cuanto a fiabilidad.

### **6.2. -Instrumento de medida del concepto “control”.**

El modelo propuesto consta de 43 ítems que miden el control, para el total de los tipos analizados, con escala de Likert de 5 puntos en todos los casos.

#### **6.2.1. -Control de outputs o resultados, de la actividad, y de la capacidad.**

Para cada tipo de control, se mide<sup>234</sup> hasta qué punto se agrupan las metas, las cuales se supervisan y evalúan, se comunican (en caso de la dimensión de información) y se ve hasta qué punto se administran premios y castigos contingentes dentro de cada tipo de control. Los ítems usados para medir el rendimiento, la actividad, y la información de la

<sup>233</sup> CURRY, J.P., WAKEFIELD, D.S., PRICE, J.L., MUELLER, CH.W. (1986), “On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *Academy of Management Journal*, 29 (Diciembre), 847-58.

<sup>234</sup> CHALLAGALLA, G.N., y SHERVANI, T. A. (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Person Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 60 (enero), 89-105.

capacidad, fueron adaptados del estudio de Jaworski y MacInnis (1989).

Las dimensiones del refuerzo de los tres controles de supervisión (premios y penalizaciones a los resultados, a la actividad y a la capacidad fueron medidas adaptando las escalas desarrolladas por Podsakoff *et al.* (1984). Los ítems de los premios evalúan hasta qué punto los premios, tales como las pagas extraordinarias, el reconocimiento, la alabanza, la promoción, y los incrementos de sueldo, dependen de los resultados sobre las metas alcanzadas de actividad y de capacidad. Igualmente, los ítems de la penalización evalúan hasta qué punto las advertencias formales e informales, y los pequeños aumentos de sueldo, dependen de los objetivos de actuación en los resultados, la actividad y la capacidad. Todos los ítems de estos controles se anotaron en una escala de cinco puntos que va de "en total desacuerdo" a "totalmente de acuerdo".

Las medidas para estas nueve facetas del control fueron evaluadas utilizando el análisis factorial confirmatorio, demostrando los niveles aceptables de fiabilidad así como la convergencia y validez discriminante. Todas estas nueve facetas de los controles han sido medidas por Challagalla y Shervani observando una alta consistencia con un coeficiente Alpha de Cronbach que iba de 0,72 hasta 0,90.

El control de resultados también ha sido medido usando las escalas de 5 ítems (Likert de 5 puntos) sugeridas por Jaworski (1988) y Ouchi (1979) con resultados altamente fiables ( $\alpha = 0.88$ ).

### **6.2.2. - Control de procesos.**

Un sistema de control de procesos comprende las reglas, normas, pasos y/o procesos necesarios para el cumplimiento de una tarea dada. Jaworski y McInnis (1989), utilizaron una escala de 4 ítems (Tipo Likert de 5 puntos) para medir este constructo ( $\alpha = 0.82$ ). Esta es la escala que nosotros hemos utilizado para nuestro estudio. Otros autores como Ramaswami (1996) y Jaworski *et al.*, (1993), utilizan en sus estudios este tipo de escalas.

### **6.2.3. - Control de inputs.**

Dentro de la división que hace Jaworski (1988), de los controles formales, define los controles de inputs, que se distinguen de los otros dos (de procesos y de resultados) y entre ellos, en lo que llama *timing* de las intervenciones de los gerentes. Para asegurarse de que los agentes o empleados producen los resultados deseados, los gerentes pueden manipular las entradas (por ejemplo los programas de prácticas, cursillos, etc.) que son aquellas acciones prioritarias que toma la empresa a la hora de implementar alguna actividad. Incluye los criterios de selección, programas de reclutamiento y prácticas, planes estratégicos, etc. (Anthoni 1952, etc.) Hemos adaptado parcialmente de Gundlach *et al.* (1995), la escala de seis ítems con intervalo de 5 puntos Likert, desde "en total desacuerdo a totalmente de acuerdo".

### **6.3. - Instrumento de medida del concepto "justicia".**

Los trabajos de Kumar *et al.* (1995), diferencian la justicia distributiva o de resultados y la de procedimiento, en los que intentan utilizar medidas multiítems que ya han sido utilizadas previamente en la investigación de los canales. Nosotros, en nuestro estudio

hemos seguido a este autor pero las escalas de aquél, son de 5 puntos en lugar de siete desde “totalmente injusto” a “totalmente justo” en el primer caso, proporcionando evidencia de validez convergente.

Respecto de la justicia de procedimiento, los mismos autores tomaron los ítems para su estudio desde otros previamente usados por Kim<sup>235</sup> y Mauborgne (1991); Konovski<sup>236</sup> y Cropanzano (1991). La comunicación lateral, imparcialidad, refutabilidad, explicación, conocimiento y comportamiento correcto se miden con dos ítems, generando seis indicadores para la escala de este constructo. La correlación entre esta escala y una medida global de la justicia procedimental de dos ítems, es de 0,83.

Otros autores modernos<sup>237</sup> han medido una de las dos facetas de este constructo usando una escala tipo Likert de 5 puntos, con un rango desde 1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

La justicia de procedimiento, que generalmente es un constructo unidimensional, es considerada en dos dimensiones por estos autores (encontraron soporte para ambas), y se midió con nueve ítems desarrollados expresamente para el estudio dedicado a valorar la performance. Tres ítems fueron diseñados para medir el sistema de justicia de procedimiento, y los otros seis se diseñaron para medir la ratio de justicia de procedimiento. Los alpha de Cronbach fueron 0,64 y 0,82 respectivamente.

También se ha estudiado en los últimos años la justicia de procedimiento y distributiva respecto de los efectos que produce en la satisfacción con los resultados por Huffman<sup>238</sup> y Cain (2001); las percepciones por los vendedores de la justicia y la equidad y su impacto organizacional (Roberts, Coulson y Chonko, 1999); o la justicia organizacional y la compensación que reciben los individuos ( Tremblay,<sup>239</sup> Sire y Balkin, 2001).

#### **6.4. - Instrumento de medida del concepto “satisfacción”.**

El instrumento de medida que hemos utilizado en nuestro estudio está basado en Kumar *et al.*, (1992) para los tres primeros ítems y en Anderson y Narus (1984), para los tres restantes, ya que las fiabilidades demostradas en el primer caso son de 0,82, mientras que en el segundo, el coeficiente llega a 0,88. En todos los casos, en una escala de 5 puntos con rango desde “en total acuerdo” a “total desacuerdo”, por lo que tuvimos que invertir las escalas, al no advertir en el cuestionario que esta era la intención de las cuestiones.

Nosotros, de acuerdo con la opinión de Selnes<sup>240</sup> (1998), hemos incluido un solo ítem para efectuar su medida, aparte de los indicados más arriba. En cualquier caso, se

<sup>235</sup> KIM, W.Ch. y R.MAUBORGNE, R. (1991), “ Implementing Global Strategies: The Rol of Procedural Justice,” *Strategic Management Journal*,” 12, 125-43.

<sup>236</sup> KONOVSKI, M.A. y CROPANZANO, R. (1991), “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.

<sup>237</sup> ERDOGAN, B., KRAIMER, M.L., y LIDEN, R.C. (2001) “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 2, 205-22.

<sup>238</sup> HUFFMAN,C.,y CAIN, B.L.(2001),” Adjustments in Performance Measures: Distributive and Procedural Justice Effects on Outcome Satisfaction”, *Psychology and Marketing*, 18, 6, 593-615.

<sup>239</sup> TREMBLAY, M., SIRE, B., y BALKIN,D. (1998), “The Rol of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes”, *CIRANO Centre interuniversitaire de recherché en analyse des organisations*, Montreal. (Junio).

<sup>240</sup> SELNES, F. (1998),”Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller relationships”, *European Journal of Marketing*, 32, ¾, 305-22.

prefiere por los investigadores escalas multiítems (Churchill, 1979).

Debemos comentar que a pesar del amplísimo tratamiento que este constructo ha recibido, ha sido escaso su empleo en el ámbito del seguro, aunque sí en el campo de las ventas en general, así como en el análisis de la satisfacción en el trabajo, de forma abrumadora. Por ello, traemos a título enunciativo algunos estudios de los autores más conocidos, como Bagozzi<sup>241</sup> (1980), preguntándose si la relación entre la satisfacción en el trabajo y los resultados es un mito o es realidad, y mide esa satisfacción con cuatro ítems y seis puntos de la escala de Likert (Alpha de C., 0,78); Mitchie<sup>242</sup> *et al.* (1978), afirmando que en ese año solamente había dos estudios empíricos que habían investigado el tema de la satisfacción de los miembros del canal, y midiendo con cinco variables la satisfacción de los miembros del canal de distribución entre sí, con escalas de cinco puntos para múltiples variables cuya fiabilidad llegó a un índice de 0,93; Dwyer (1980), quien en una simulación de laboratorio, hizo que los participantes completaran un cuestionario diseñado para medir, entre otras, su satisfacción con los premios y gratificaciones (con escalas semánticas multiítems, v.gr.: bueno/malo, bajo/alto, motivante/frustrante, etc., y fiabilidad  $\alpha = 0,94$ ); Oliver<sup>243</sup> (1980) que mide la satisfacción del consumidor con escala de Likert y 6 ítems construída para su estudio y fiabilidad de 0,82; Frazier<sup>244</sup> (1983), utilizó las respuestas de los distribuidores para medir el constructo satisfacción mediante una escala de 7 puntos que va desde 1 = “totalmente en desacuerdo” a “ 7 = “totalmente de acuerdo”, y muestra que los resultados indican niveles razonables de consistencia interna entre los ítems utilizados en la investigación; Ruekert<sup>245</sup> y Churchill Jr. (1984) describen el desarrollo de medidas multiítem en su estudio del constructo multidimensional *satisfacción* del miembro del canal, con cuatro dimensiones, medidas por 21 ítems iniciales: producto (6 ítems,  $\alpha = 0,76$ ), interacción social (5 ítems,  $\alpha = 0,87$ ), financiera (5 ítems,  $\alpha = 0,67$ ), soporte promocional (2 ítems,  $\alpha = 0,56$ ), y otras colaboraciones (3 ítems,  $\alpha = 0,73$ ). La fiabilidad de la combinación lineal de los 21 ítems es 0,89, coeficiente que excede el de 0,70 recomendado por Nunnally (1978, p.245); Brown<sup>246</sup> y Peterson (1990), para medir la satisfacción en el trabajo incluyeron en el cuestionario las preguntas relativas al contexto de la venta directa (escalas bipolares de 7 puntos con  $\alpha = 0,86$ ); Mohr *et al.* (1996), en su estudio sobre los efectos moderadores de la integración y el control y las relaciones entre firmas, utilizan para la medida de la satisfacción escalas multiítems basadas en los trabajos de Churchill (1979) y fueron pretestadas en una serie de entrevistas personales a proveedores de ordenadores. Las medidas utilizadas para los constructos en el modelo eran seis ítems en escalas de 5 puntos de Likert; recientemente, autores más modernos como Cannon<sup>247</sup> y Perreault Jr. (1999) inciden en

<sup>241</sup> BAGOZZI, R.P. (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: an Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing* 44, (Primavera), 65-77.

<sup>242</sup> MITCHIE, D.A., y ROERING, K.J., (1978), "Alternative Measures of Channel Member Satisfaction," en *Proceedings*, Ninth Annual.

Conference, Midwest AIDS, Jack Meredith and Paul Swanson, eds., 41-3.

<sup>243</sup> OLIVER, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, (noviembre), 460-9.

<sup>244</sup> FRAZIER, G.L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20(mayo), 158-66.

<sup>245</sup> RUEKERT, R.W., y CHURCHILL, Jr. G.A. (1984), "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 21, (mayo), 226-33.

<sup>246</sup> BROWN, S.P., y PETERSON, R.A. (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58 (abril), 70-80.

<sup>247</sup> CANNON, J.P., y PERREAULT Jr., W. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, (Noviembre), 439-60.



el análisis de la relación específica comprador-vendedor, utilizando para la satisfacción con el distribuidor, escalas de 5 ítems ( $\alpha = 0,84$ ).

### 6.5. -Indicadores incluidos en las características generales de los agentes.

Este tipo de características está representado en los ocho indicadores que se incluyen en el cuestionario.

Tabla V.1. Características generales.

Concepto	Niveles							
Región o C.A.	1 a 19							
Compañía del agente	1 a 4							
Año de inicio	-----							
Nº años ejerciendo	<1	1-4	5-8	9-12	13-16	>16		
Nº agentes en misma ciudad y Compañía	1	2	3	4	5	≥6		
Nº habitantes (miles)	<50	50-100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-350	≥350
Edad del agente	<20	20-24	25-34	35-44	45-59	≥60		
Nivel de estudios	Primº	Secº	Med.	Super.				

## 7. - LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AGENTES.

Existe una serie de características en las personas, algunas de las cuales son coincidentes con las que definen su perfil como miembro de una organización de ventas, o de cualquier otro tipo de actividad (región donde ejerce, compañía con la que mantiene la relación contractual de colaboración, experiencia en la actividad, número de agentes localizados en su misma ciudad de su misma compañía, edad, y nivel de formación). Estas características, condicionan el éxito o fracaso que tendrá la relación, definida como satisfacción percibida. En la literatura de ventas, también ha sido empleada la técnica del meta-análisis<sup>248</sup> para evaluar los estudios en los que se examinan las relaciones entre el rendimiento de un vendedor individual y gran cantidad de factores personales que pueden influir en ese rendimiento. En la mayoría de los

<sup>248</sup> CHURCHILL, J.r., G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W., y WALKER, O.C. (1985), " The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (mayo), 103-108.

estudios se contenía algún tipo de prueba estadística sobre la fortaleza de la relación entre una o más variables y las diferencias en el rendimiento<sup>249</sup>. En cualquier caso, las variables que más se tienen en cuenta a la hora de influir en ellas para emprender acciones por parte de la gerencia, y que producen diferencias de rendimiento, son, esencialmente, las siguientes<sup>250</sup>:

Aptitud: habilidades mentales, rasgos de personalidad.

Características personales: rasgos físicos, educación, experiencia laboral y de ventas, estilo de vida, etc.

Motivación: deseo de dedicar esfuerzo a actividades específicas de ventas.

Factores organizativos y ambientales: potencial de ventas del territorio, autonomía del vendedor, fortaleza competitiva de la empresa, etc.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

**H<sub>15</sub>: Existen diferencias significativas en la “satisfacción” percibida por el agente con la relación mantenida con su aseguradora a la que representa, según las características del agente.**

**H<sub>16</sub>: Existen diferencias significativas en la variable “control de procesos” de la compañía a la que representa el agente, aplicada a su satisfacción con la relación, según las características del agente.**

**H<sub>17</sub>: Existen diferencias significativas en la variable “control de inputs” de la compañía a la que representa el agente, aplicada a su satisfacción con la relación, según las características de aquél.**

**H<sub>18</sub>: Existen diferencias significativas en la variable “control comportamiento” de la compañía, aplicada a su satisfacción con la relación, según las características del agente.**

---

<sup>249</sup> CHURCHILL, Jr., *et al.* (1994), op. cit.

<sup>250</sup> CHURCHILL, JR.,G.A.;FORD,N.M. y WALKER, JR.,O.C: Opus cit., 1994.

Tabla V.2. Escalas y preguntas.

\*Todas las escalas son de Likert de 5 puntos y van desde “En total desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”, a no ser que se advierta otra cosa.

\*\*Estas escalas son de Likert de 5 puntos y van desde “injusto” a “justo”.

CONSTRUCTO	Cuestiones*	Fuentes
<b>Control de Inputs</b>	<p>Instrucciones: Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese SOLAMENTE en el compromiso de <i>formación/información</i> que da la compañía:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi acceso a la compañía tuvo lugar con criterios de selección bien estructurados y organizados adecuadamente.</li> <li>2. Después de la selección, asistí a cursos de formación organizados por la compañía.</li> <li>3. Periódicamente, se me exige la asistencia a cursillos de formación de productos, ventas, normas generales, etc.</li> <li>4. Se me da información sobre la propia compañía, competidores, y condiciones del mercado.</li> <li>5. La compañía proporciona información sobre decisiones y estrategias (posee departamento de Formación, o de Investigación y Desarrollo, planes de carrera para los agentes).</li> <li>6. Contribuye con sus recursos a financiar a los agentes mientras se forman, y les instala medios informáticos.</li> </ol>	Adaptado parcialmente de Gundlach <i>et al.</i> , (1995)
<b>Control de Resultados</b>	<p>Instrucciones: Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese SOLAMENTE en los objetivos <i>de volumen de ventas</i> (pólizas, primas)</p>	
Información sobre los Resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi supervisor me habla sobre el nivel esperado de realización del volumen de ventas</li> <li>2. Recibo feedback (información) sobre si me adapto a mis expectativas de ventas previstas.</li> <li>3. Mi supervisor controla mis progresos en la consecución de mis objetivos de ventas</li> <li>4. Mi supervisor se asegura de que estoy informado de cómo voy logrando los objetivos de ventas.</li> <li>5. Los objetivos de ventas los marca la compañía.</li> </ol>	Basado en el estudio de Jaworski y MacInnis (1989)
Premios por los Resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yo debería alcanzar bonus (diferenciales, supercomisiones) si sobrepasara mis objetivos de ventas.</li> <li>2. Mis oportunidades de promoción y mejor consideración por la compañía dependen de hasta dónde pueda yo conseguir mis objetivos de ventas.</li> <li>3. Yo debería tener un mayor reconocimiento por mi Compañía si consigo mis objetivos de ventas.</li> <li>4. Existen incrementos en mis ingresos (sobre los previstos), si consigo mis objetivos de ventas.</li> </ol>	Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i> , (1984).
Penalización por los resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yo recibiría una advertencia informal si no consiguiera realizar mis objetivos de ventas.</li> <li>2. Yo recibiría una advertencia formal si no consiguiera realizar mis objetivos de ventas.</li> <li>3. Se me pondría en cuestión si mis objetivos de ventas no los consiguiera con regularidad.</li> <li>4. El incremento de mis ingresos sería menor si no consiguiera mis objetivos de ventas.</li> </ol>	Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i> , (1984).
<b>Control de la Actividad.</b>	<p>Al contestar las cuestiones siguientes, por favor, céntrese SOLAMENTE en las <i>actividades de ventas</i> (ej.: número de llamadas, número de visitas, número de presentaciones, clientes a contactar, informes sobre ventas, etc.)</p>	

<p>Información de la Actividad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi supervisor me informa sobre las actividades de ventas que espero conseguir.</li> <li>2. Mi supervisor controla mis actividades de ventas.</li> <li>3. Mi supervisor me informa sobre si me adapto a sus expectativas sobre las actividades de ventas.</li> <li>4. Si mi supervisor encuentra que yo necesito perfeccionar mis actividades de ventas, me lo comunica.</li> <li>5. Mi supervisor evalúa mis actividades de ventas.</li> </ol>	<p>Basado el estudio de Jaworski y MacInnis (1989)</p>
<p>Premios por la Actividad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si yo realizo bien mis actividades de ventas, mi supervisor informaría positivamente sobre mí..</li> <li>2. Yo estaría más acreditado por mi supervisor si él estuviera contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas.</li> </ol>	<p>Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i>, (1984).</p>
<p>Penalización por la actividad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yo recibiría una advertencia informal si mi supervisor no está contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas.</li> <li>2. Yo recibiría una reprimenda formal si mi supervisor no estuviera contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas.</li> <li>3. Yo estaría puesto en cuestión si mi supervisor no está contento sobre cómo realizo determinadas actividades de ventas.</li> </ol>	<p>Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i>, (1984).</p>
<p><b>Control de procesos</b></p>	<p>Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese SOLAMENTE en los procesos (Ej.: circulares, modelos de agencia, procedimientos, reglas, normas.).</p> <p>Mi inmediato supervisor controla hasta qué punto sigo las normas sobre los procedimientos a seguir.</p> <p>Mi inmediato supervisor evalúa los procesos que yo utilizo para lograr la tarea encomendada.</p> <p>Mi inmediato supervisor modifica mis procedimientos cuando no son obtenidos los resultados deseados.</p> <p>Yo recibo información sobre cómo consigo alcanzar mis objetivos.</p>	<p>Adaptado de Ouchi y Maguire (1975).</p>
<p><b>Control de la Capacidad</b></p>	<p>Al contestar las cuestiones siguientes, por favor céntrese SOLAMENTE en las <i>destrezas / habilidades</i> en la venta (p.e.: negociación, comunicación, presentación, dominio de la entrevista de ventas, remate, etc.)</p>	
<p>Información de la Capacidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi director tiene modelos estandar para evaluar mis habilidades en las ventas.</li> <li>2. Mi supervisor evalúa periódicamente mis habilidades en ventas para realizar mi trabajo (Ej.: cómo efectúo la entrevista, cómo remato las operaciones, etc.).</li> <li>3. Mi director me proporciona las guías que me encaminan para mejorar mis habilidades y destrezas en ventas.</li> <li>4. Mi supervisor evalúa cómo hago mis presentaciones de ventas y mis relaciones con los clientes.</li> <li>5. Mi director me ayuda sugiriéndome por qué puede ser útil el uso de modos particulares de vender.</li> </ol>	<p>Basado el estudio de Jaworski y MacInnis (1989).</p>
<p>Premios a la Capacidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se me especializa en productos más técnicos en consideración a cómo mejoran mis habilidades en ventas.</li> <li>2. Yo estaría mejor considerado progresara en mis habilidades en ventas.</li> <li>3. Las oportunidades de promoción y apoyo dependen de cómo mejoro mis habilidades y destrezas en ventas</li> </ol>	<p>Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i>, (1984).</p>
<p>Penalización a la capacidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yo recibiría una amonestación informal si mi director no está contento con mis habilidades en ventas.</li> <li>2. Yo recibiría una reprimenda formal si mi supervisor no está contento con mis habilidades y destrezas en ventas.</li> <li>3. Se me pondría a prueba si mi director no está contento con mis habilidades en ventas.</li> </ol>	<p>Basado en el estudio de Podsakoff <i>et al.</i>, (1984).</p>
<p><b>Competencia</b></p>	<p>Instrucciones: Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese</p>	

	<p>SOLAMENTE en que su compañía (la principal con las que trabaje), <i>es competitiva</i> o no.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía de la que soy agente tiene gran conocimiento del mercado y productos modernos y competitivos.</li> </ol> <p>Si usted no pudiera vender cierto tipo de póliza (Ej.: póliza de automóvil) de su actual compañía, probablemente la vendería de otra compañía (la llamaremos “la otra”). Por favor, <b>compare</b> su actual compañía con “la otra” según los siguientes casos: (<i>La actual compañía es mucho peor /la actual compañía es mucho mejor</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>El beneficio bruto</i> proporcionado por cada póliza (Ej.: de automóvil) a cada compañía. (Hay que contestar si la actual compañía es desde mucho peor (1) hasta mucho mejor (5) en cuanto al beneficio respecto a “la otra”).</li> <li>3. <i>La seguridad</i> proporcionada por cada póliza de cada compañía (Se contestará si la actual compañía es desde mucho peor (1) hasta mucho mejor (5) en cuanto a la seguridad que da, en comparación con “la otra”).</li> <li>4. <i>La satisfacción del cliente</i> proporcionada por cada póliza de cada compañía (Idem...en cuanto a la satisfacción que obtiene el cliente al contratar con una u otra compañía).</li> <li>5. Aprecio el interés y preocupación con que mi actual compañía organiza mi profesionalidad a través de la formación y la renovación de los productos.</li> <li>6. La experiencia, familiaridad y conocimientos técnicos de mi actual compañía es superior a la media del mercado.</li> </ol>	<p>A partir de Morgan y Hunt (1994)</p>
<p><b>Justicia</b></p>	<p>Instrucciones: Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese SOLAMENTE en la evaluación de la <i>justicia</i> de los resultados obtenidos por el agente en las ventas respecto al esfuerzo realizado.</p>	<p>A partir de Kumar <i>et al.</i>, (1995)</p>
<p>Justicia distributiva o de resultados</p>	<p>**La escala de 5 puntos va de “injusto” (1) a “justo” (5) solamente en los cinco ítems que se señalan a continuación.</p> <p>Cómo son de justos los resultados en ventas (pólizas, primas) y las ganancias del agente comparados con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El esfuerzo y la inversión en visitas, tiempo, etc. que el agente ha hecho apoyando y vendiendo los productos de seguros de la compañía.</li> <li>2. La representación y responsabilidades que la compañía asigna al agente.</li> <li>3. Lo que ganan otros agentes de otras compañías.</li> <li>4. Lo que gana la compañía por las ventas que media el agente.</li> <li>5. La contribución que hace el agente a los esfuerzos de marketing de la compañía.</li> </ol>	
<p>Justicia de procedimiento</p>	<p>En las relaciones con sus agentes, la <b>compañía y su personal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación bilateral             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La compañía promueve la comunicación bilateral entre agentes y empleados.</li> <li>b) Existe un alto nivel de comunicación entre agentes y empleados.</li> </ol> </li> <li>2. Imparcialidad             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La compañía no discrimina, sino que más bien trata a todos los agentes de la misma manera.</li> <li>b) La aplicación de las políticas y la toma de decisiones sobre los procedimientos a seguir los realiza la compañía contando con todos los agentes.</li> </ol> </li> <li>3. Refutabilidad             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) A veces, la compañía altera sus políticas como respuesta a las objeciones de los agentes.</li> <li>b) La compañía considera seriamente las objeciones de un agente para sus políticas y programas</li> </ol> </li> <li>4. Explicación             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Raramente explica la compañía sus decisiones a los agentes.</li> </ol> </li> </ol>	

<p><b>Satisfacción</b></p>	<p>b) La compañía proporciona razones válidas para cualquier cambio que afecte a los agentes.</p> <p>5. Conocimiento</p> <p>a) La compañía es conocedora de las situaciones a nivel local con las que se enfrenta el agente.</p> <p>b) La compañía se preocupa de conocer las condiciones con las que operan los agentes</p> <p>6. Correcto comportamiento</p> <p>a) La compañía trata con respeto a los agentes.</p> <p>b) La compañía y sus empleados son corteses y de buenas maneras.</p> <p>Instrucciones: Al contestar las siguientes cuestiones, por favor, céntrese SOLAMENTE en la <i>satisfacción del agente</i> a causa de la relación con la compañía.</p> <p>1. El agente recibe frecuentemente quejas de los clientes por causa de la compañía.</p> <p>2. El agente busca por su cuenta soluciones para tener contentos a los clientes.</p> <p>3. Generalmente, el agente está muy satisfecho globalmente con la relación mantenida con la compañía.</p> <p>4. El agente está muy contento con la relación de trabajo que mantiene con la compañía.</p> <p>5. Con esta compañía se pueden hacer buenos negocios</p> <p>6. En cuanto al apoyo en las ventas y en las relaciones normales de trabajo, el nivel de satisfacción del agente con la compañía es muy alto.</p>	<p>Adaptado de Kumar <i>et al.</i>, (1992), y Anderson y Narus (1984).</p>
----------------------------	--	--

## **CUARTA PARTE: ESTUDIO EMPIRICO**





## **CAPITULO VI: DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



## 1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo tiene como objetivo la descripción de todo el proceso necesario para desarrollar el proceso empírico. En primer lugar, trataremos de presentar cómo se estructura básicamente el canal de distribución de las empresas de seguros en general, dedicando especial atención a las españolas, que son objeto de estudio de este trabajo. Describiremos asimismo las características más importantes de cada sistema de distribución elegido, tratando de destacar aquellas diferencias más significativas que existan entre las mismas.

En un apartado subsiguiente, y sin olvidar el marco teórico que ya se ha expuesto en un capítulo anterior, vamos a definir aquellos conceptos, metodología utilizada y procedimientos de este estudio empírico.

Examinaremos en esta sección aquellos aspectos que nos llevarán a determinar el tamaño de la muestra, con objeto de definir las variables susceptibles de investigación a partir de éstas, para concretar la estructuración de los cuestionarios (así se podrá realizar un pretest y luego el definitivo). Al final de esta sección se describirá el proceso utilizado que determinará el número de compañías y agentes participantes en el estudio y la estrategia utilizada en la ejecución del envío de los cuestionarios.

En la última sección se describirán los rasgos globales y específicos más relevantes contemplados en el proceso de devolución de los cuestionarios.

### 1.1.- Estructura básica del canal de distribución objeto de estudio en la investigación: el sector asegurador español.

Antes de introducirnos en el mercado español, realizaremos una ligera visión del seguro en el *mundo*, en el que el “ranking” asegurador dio un vuelco y Estados Unidos recuperó el liderazgo perdido durante años anteriores, en manos de Japón. La representación conjunta de estos dos países representan el 56% del seguro mundial (cuota de mercado del 31% para Estados Unidos, y del 25% para Japón). El tercer país, Alemania, consigue una cuota de mercado muy inferior (7,23%), seguido del Reino Unido (6,51%) y Francia (6,50), siendo estos tres últimos países los líderes de Europa.

Mientras Suiza es líder en consumo de seguros por habitante, la recaudación mundial alcanzó la cifra de 2,106 billones de dólares durante 1996, lo que representó un crecimiento del 1%, una vez descontados los efectos de la inflación. España creció un 9%, siendo el duodécimo mercado del mundo (cuota de mercado del 1,43 % y un volumen de primas de 30.200 millones de dólares), a escasa distancia de Suiza (1,57% y 32.994 respectivamente) y Australia (1,57% y 33.103 millones de dólares).

Los canales de distribución que examinaremos, son los utilizados por entidades aseguradoras que figuran en el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras, en el que se recogen aquéllas que están autorizadas para el ejercicio de la actividad aseguradora, y se clasifican en Sociedades Anónimas, Mutuas, Sucursales de Entidades Extranjeras, Reaseguradoras Especializadas,

Cooperativas y Mutualidades de Previsión Social. Como en nuestro estudio solamente nos interesan aquellas que son operativas (no existen Entidades Cooperativas de Seguros) en el cuadro siguiente mostramos la evolución de éstas, excluyendo las que operan en Régimen de Libre Prestación de Servicios, distinguiendo entre las que realizan la actividad del seguro directo y aquéllas que desarrollan la actividad puramente reaseguradora<sup>251</sup>.

Las entidades realmente operativas ascienden a 31 de diciembre de 2000 a 354, frente a las 370 entidades operativas a la misma fecha de 1999.

Tabla VI.1. Número de Entidades de Seguros Privados clasificadas según el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>ENTIDADES DE SEGURO DIRECTO</b>							
Sociedades Anónimas	341	323	302	295	278	272	259
Mutuas	64	63	59	57	57	55	52
Sucursales de Entidades Extranjeras	25	27	32	36	39	39	39
<b>TOTAL ENTIDADES SEGURO DIRECTO</b>	<b>430</b>	<b>413</b>	<b>393</b>	<b>388</b>	<b>374</b>	<b>366</b>	<b>350</b>
<b>ENTIDADES REASEGURADORAS ESPECIALIZADAS</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL ENTIDADES SEGUROS PRIVADOS</b>	<b>436</b>	<b>419</b>	<b>398</b>	<b>392</b>	<b>378</b>	<b>370</b>	<b>354</b>

## 2.- LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA.

La comercialización de seguros en el mercado asegurador español se realiza por distintos canales para las distintas entidades:

- 1) *Agentes de Seguros*: Personas que ejercen la actividad de mediación profesionalmente y están vinculados a una entidad aseguradora por medio de un contrato mercantil.
- 2) *Corredores de Seguros*: Aquellas personas que realizan su actividad de mediación sin estar vinculadas a una entidad aseguradora con exclusividad.
- 3) *Bancos y Cajas*: Actividad que se canaliza a través de las oficinas de estas instituciones financieras.
- 4) *Oficinas de la Entidad*: Distribución que se realiza sin intermediación, a través de la venta en las oficinas de la propia entidad de seguros.
- 5) *Marketing Directo*: Ventas que se efectúan sin la intervención de un intermediario, a través de algunos de los siguientes sistemas de marketing directo: teléfono, correo, prensa, etc.
- 6) *Otros*: Cualquier otro canal utilizado por la entidad y que no está reflejado en las definiciones anteriores.

<sup>251</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS, "Seguros y Fondos de Pensiones. Informes 1997 y 2000"

El análisis que se presenta da una visión de qué canales se emplean en la actualidad por las entidades en la comercialización de sus productos. El estudio tiene dos partes, analizándose en la primera los resultados para el conjunto de entidades participantes, y en la segunda se analiza el grupo de entidades en función de canal prioritario como son los mediadores en nuestro caso. Se podrían analizar en cuanto a otros canales prioritarios, como son las entidades bancarias y las entidades que canalizan su negocio principalmente sin mediadores, pero estos dos casos no son objeto de nuestra investigación, aunque se pueden resumir de la siguiente forma:

A pesar de la aparición de nuevos canales de distribución en los últimos años (no Vida), observando la trayectoria histórica del peso de la mediación en el mercado total de seguros, podemos ratificar las siguientes conclusiones:

Tabla VI.2. Distribución del Negocio Asegurador.

Datos en %	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Agentes	43,0	44,8	43,9	42,3	45,7	31,50	31,2	36,95
Corredores	17,3	15,1	16,0	17,6	15,0	9,47	9,5	
Banco/Caja	9,9	12,4	17,7	19,7	18,3	42,02	44,6	46,76
Directo y otros	29,8	27,7	22,4	20,8	21,0	17,01	14,6	16,29

Fuente: Icea

- El agente sigue siendo el principal canal de distribución de seguros (y en alza).
- Entre agentes y corredores, tanto en 1992 como en 1997 suponen el 60%, decreciendo significativamente hasta la actualidad.
- La Bancaseguros creció fuertemente hasta 2000, debido a nuevos productos de vida-inversión como Unit Link.
- Las formas de distribución directa no han conseguido aumentar su participación, salvo en 2000.

### 3. SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Para el conjunto de los ramos, son los Bancos y Cajas (46,76%) y los mediadores (36,95%), los mayores distribuidores del negocio asegurador.

En cuanto a la nueva producción, el canal bancario adquiere un mayor protagonismo con un 61,67%.

El negocio del ramo de vida se canaliza principalmente a través de los bancos y cajas, siendo su importancia aún mayor si observamos el comportamiento de la nueva contratación.

En los ramos no vida, sin embargo, son los mediadores los que canalizan la mayor parte del negocio.

### 3.1.- Estadística sobre Canales de Distribución. Datos 2000.

#### 3.1.1.- Cuota de mercado y Número de Participantes.

Se ha contado con la participación de 56 grupos aseguradores, lo que representa un 72% de las primas del sector durante el año 2000, dos puntos más de representatividad respecto al año anterior.

#### 3.1.2.- Situación General de los Canales de Distribución .

En los gráficos que a continuación se exponen, podemos examinar los datos que para el año 2000, publica la entidad ICEA (Investigación Cooperativa para las entidades aseguradoras), describiendo los datos correspondientes a los diversos canales de distribución. Téngase en cuenta que no está ajustada a la Propuesta de Directiva de la U.E., según anticipamos al hablar de los canales de distribución, en general.

- Existen diferencias en cuanto al comportamiento de los canales; en la distribución del negocio de Vida son los bancos y cajas el canal que mayoritariamente comercializa estos seguros, adquiriendo mayor relevancia en la nueva contratación. Por el contrario, el negocio de No Vida está canalizado principalmente por los mediadores, que al igual que en el caso de los bancos y cajas aumenta su protagonismo en la nueva producción.

	VIDA		NO VIDA	
	Volumen de Negocio (% Primas)	Nueva Producción (% Primas)	Volumen de Negocio (% Primas)	Nueva Producción (% Primas)
<b>MEDIADORES</b>	16,86%	14,58%	70,43%	72,16%
<b>BANCO/CAJA</b>	72,22%	74,26%	4,35%	5,53%
<b>DIRECTO</b>	10,93%	11,17%	25,23%	22,31%

Tabla VI.3. El comportamiento de los Canales en el Negocio Vida- No Vida.

Tabla VI.4. La representatividad por ramos.

<b>Indicadores</b>	<b>% Representatividad del Sector</b>
<b>Vida</b>	77,21%
<b>Salud</b>	51,92%
<b>Accidentes Personales</b>	61,04%
<b>Autos</b>	70,77%
<b>Responsabilidad Civil</b>	45,14%
<b>Incendios</b>	56,56%
<b>Multirriesgos</b>	71,88%
<b>Transportes</b>	60,38%
<b>Decesos</b>	76,79%

En las Tablas VI.2 a VI.4, podemos observar, respectivamente, la distribución del negocio asegurador, el comportamiento de los canales, en función del tipo de negocio (Vida- No Vida), y la representatividad del sector por ramos.

En la figura VI.1, podemos ver, en lo que se refiere a los canales de distribución de la actividad aseguradora, tanto el modelo de oferta clásica, tradicionalmente utilizado en España, por ramos y canales de distribución, como los actuales, en términos generales, del sector. Sin embargo, las cuatro compañías aseguradoras presentes en este trabajo, utilizan en buena parte el modelo que la Unión Europea propone en su directiva de 25/09/00 para la mediación en seguros y productos financieros<sup>252</sup>.

<sup>252</sup> MARTINEZ MARTINEZ, M.A. (2000), “*De la Banca-Seguros a los Conglomerados Prestadores de Servicios Financieros y Aseguradores*”, Fundación Mapfre Estudios.

## Hacia un modelo de DISTRIBUCIÓN MULTICANAL

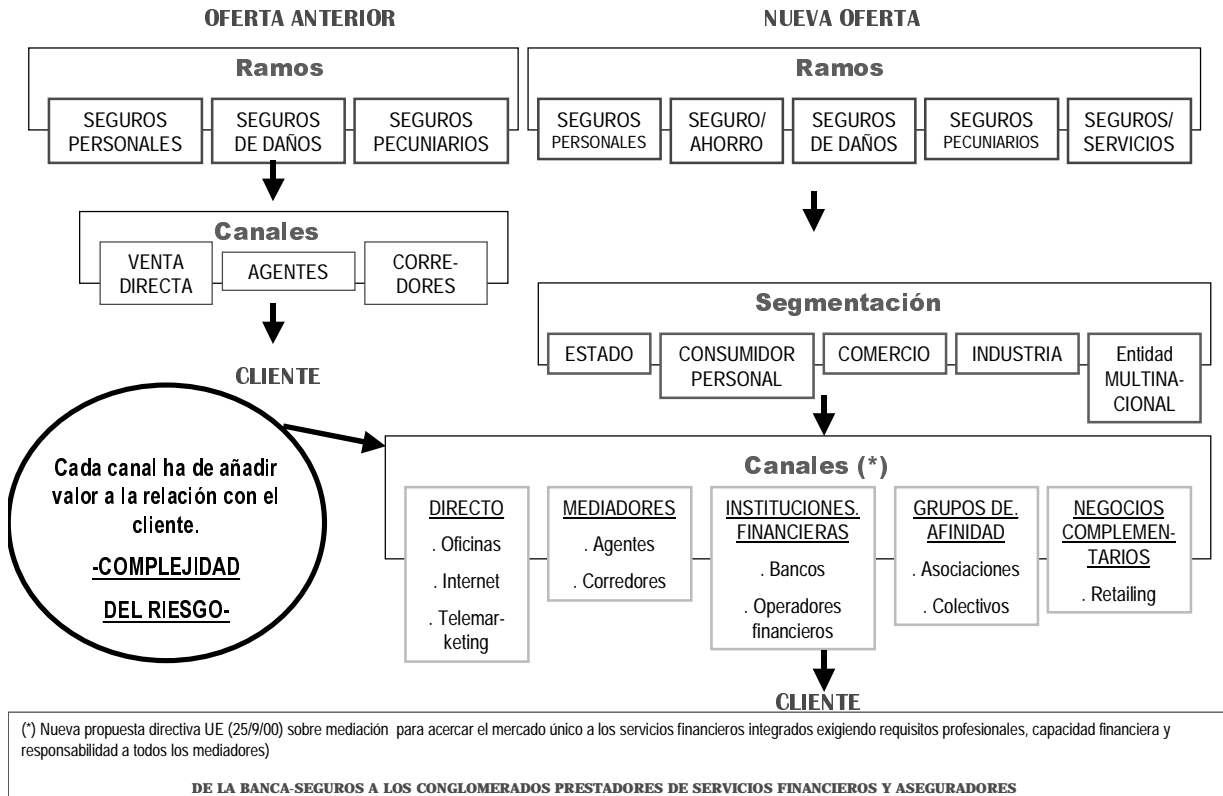


Fig. VI.1. Un modelo de Distribución Multicanal

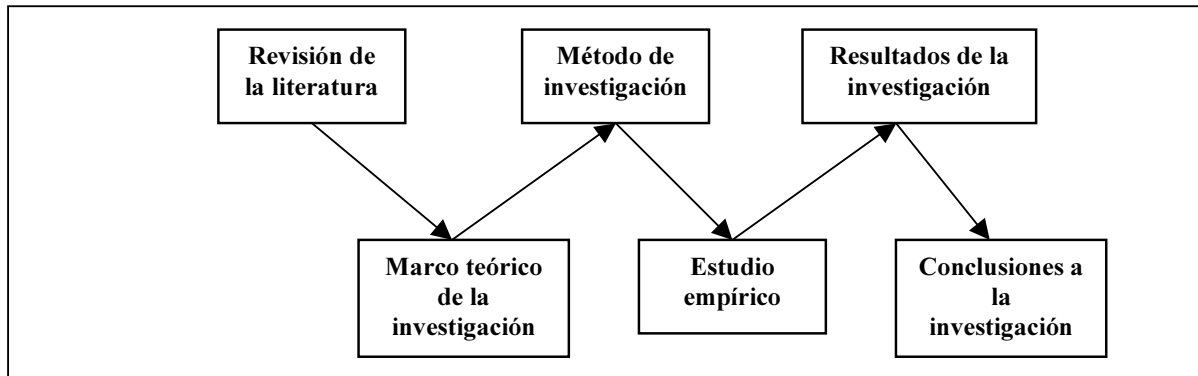
#### 4.- LA PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Todo investigador se plantea una serie de cuestiones que son esenciales a la hora de definir los objetivos de la investigación, si desea precisar la información requerida y las variables que la cuantifican (Rodríguez del Bosque, 1999)<sup>253</sup>, y tales cuestiones son del tipo qué preguntar, cómo realizar las preguntas, cómo cuantificar la información, cuál es el tamaño requerido y adecuado de la muestra. Precisamente, las respuestas a esas preguntas forman el método de la investigación. Por lo tanto, hay que planificar la investigación, que consta de una serie de etapas, tal como se representan en la figura VI.2.

<sup>253</sup> RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I (1999): "La Construcción del cuestionario", en *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Sarabia Sanchez, F.J. (Coordinador). Editorial Pirámide, Madrid., 312-32.



Fig.VI.2. Etapas de la planificación de la investigación. (Adaptado de Navarro García, 2000).



En cuanto a la revisión de la literatura existente sobre el tema, traeremos a colación los enfoques teóricos y aportaciones sobre el mismo: de esta revisión se irá confeccionando el marco teórico, en cuanto estructura de los fundamentos teóricos que el investigador propone. Los posteriores análisis empíricos estarán soportados por ese marco teórico. Las relaciones que se establezcan entre los constructos, serán explicadas por medio de las hipótesis.

Al marco teórico, le sigue el método de investigación, en el que se habrá definido el cuestionario y el número de sujetos al que irán dirigidas las encuestas. El estudio empírico basado en los datos obtenidos de la población objetivo, es el análisis que nos llevará a los resultados, una vez hayan soportado las relaciones o hipótesis propuestas. Será necesaria la evaluación de las posibilidades de generalización del resultado obtenido.

## 5. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La siguiente etapa en la planificación de la investigación, una vez que se revisó la literatura y se delimitó el correspondiente marco teórico por el que se llegó al planteamiento del modelo, consiste en diseñar el cuestionario que nos facilitará la obtención de la información que necesitamos.

Una vez que hayamos definido el cuestionario, se hará llegar a las personas objeto de estudio, y por lo tanto, optaremos por la modalidad de encuesta más adecuada a nuestro caso. Se tratará de ayudar a los encuestados cuanto nos sea posible, para una mejor y fácil interpretación y cumplimentación. También es necesario obtener la información de un número de individuos que sea lo más representativo del censo poblacional objeto de nuestro estudio.

## 6. ESTUDIO EMPÍRICO.

La observación por encuesta es el proceso elegido y utilizado para la obtención de los datos precisos para que esta investigación se pudiera llevar a cabo, siguiendo a Sierra Bravo<sup>254</sup> (1994).

<sup>254</sup> SIERRA BRAVO, R. (1994), *Análisis Estadístico Multivariable: Teoría y Ejercicios*, Madrid. Edit. Paraninfo.  
 ----- (1994), *Técnicas de Investigación social: Teoría y Ejercicios*, 9ª edición, Madrid. Edit. Paraninfo.

Se ha utilizado el tipo de encuesta postal en aquellos casos en que tuvimos que elegir a los agentes a través de sus páginas web, enviándoles el cuestionario, previa llamada telefónica e instrucciones para su cumplimentación. En el resto de los casos, se utilizaron nuestros contactos con ellos a través de las oficinas que le sirven de soporte para su tarea diaria, esperando que la devolución de los cuestionarios debidamente cumplimentados fuera suficientemente representativa de la población. En los casos de reenvío por motivos de no contestación, se realizarían contactos telefónicos con objeto de inducir la contestación pertinente a la encuesta.

Existen varias razones para elegir estos procedimientos:

- a) envío a tiempo real en muchos casos.
- b) bajo coste unitario por encuesta.
- c) Importante dispersión geográfica de los entrevistados.

### **6.1. Metodología.**

La revisión de las medidas utilizadas para cada uno de los constructos usados nos llevó a plantear unas escalas multi-item para cada uno de ellos, como vimos en el capítulo V.

El análisis de los datos y resultados de la investigación comenzará con la comprobación de la calidad de las medidas utilizadas. Primero se procederá a examinar la *correlación* para identificar los items que puedan no pertenecer al constructo especificado. Aquellos que representen una alta correlación serán objeto de un *análisis factorial confirmatorio* para cada uno, a efectos de verificar la estructura de factores planteada.

Tras la depuración correspondiente de las medidas, las técnicas de modelos de ecuaciones estructurales, con ayuda del programa informático AMOS.6 nos permitirán la comprobación de las hipótesis.

### **6.2. El cuestionario. Su diseño.**

Un cuestionario es, por definición, un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizados, que traduce y ayuda a operar determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operativa se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los agentes de seguros en nuestro caso, sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas. Para que el cuestionario cumpla con las exigencias del método científico, debe responder a dos requisitos: de validez y fiabilidad. Además debe facilitar la tabulación y el examen de los datos; asegurar la

---

----- (1994), *Tesis Doctorales y Trabajos de investigación Científica*, 3ª edición, Madrid.Edit. Paraninfo.

comparabilidad de las respuestas que dan las personas o grupos investigados; adaptarse a los medios que se poseen para realizar el trabajo, etc. (Ander-Egg 1983, 273).

Para la realización del cuestionario se han seguido las indicaciones siguientes:

Según nos indica Sierra Bravo (1994, 306), “la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación”.

Con tal orientación, en primer lugar, se ha definido la configuración básica del cuestionario, que consiste en dos partes:

En la primera, se miden los datos generales de los agentes, es decir, la localización de la compañía que representa, su antigüedad en ella como tal, experiencia en la profesión, etc. Algunos datos, también les son solicitados al final del cuestionario.

En la segunda, se indica la percepción de los encuestados con respecto a la relación mantenida con las compañías de seguros en lo que se refiere al control unilateral, evaluación de las competencias de la compañía por el agente, justicia percibida y satisfacción del agente con la relación.

Para definir los ítems que serían utilizados para medir tales constructos, se realizan las entrevistas con agentes que ya poseen una importante experiencia en algunos casos, así como a directivos de diversos Colegios de Agentes, y otras entidades de investigación del seguro.

Hemos optado por la realización de preguntas *cerradas*, tal como nos aconsejan los más conocidos investigadores de la literatura señalada en capítulos anteriores.

Respecto a la primera parte del cuestionario, se han medido los datos básicos de los agentes; en la segunda se midieron los constructos, y en la tercera se recogían datos sobre las personas que realmente contestaron al cuestionario. En la definición del tipo de escala utilizada para medir cada variable, se ha seguido rigurosamente el objetivo de conseguir una mejor precisión en la medida (véase el apartado que versa sobre el cuestionario definitivo).

Por otra parte, hemos de subrayar la importancia del cómo hacer las preguntas a una muestra heterogénea, como se verá cuando se analicen las características generales de los agentes, con formación, experiencia, etc., muy diversos. Este saber cómo preguntar determinará la mejor o peor información que obtengamos, y por tanto, la consecución de unos índices de error admisibles o no para nuestro estudio. Estas reflexiones nos hacen tener en cuenta para el diseño del cuestionario, las normas aconsejadas por Rodríguez <sup>255</sup>del Bosque (1999).

*1.- Empleo de un lenguaje afín a los encuestados, claro y fácil de comprender.* Según nos indicó algún experto y responsable comercial, ciertas preguntas podían ser difíciles de entender para algunos agentes, por lo que, aunque el desarrollo inicial de las escalas se adaptaba lo máximo posible a la teoría establecida como marco para este trabajo, y estando suficientemente validadas, hubimos de variar su redacción para su mejor comprensión aceptando de este modo tales

---

<sup>255</sup> RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (1999), op. cit.

observaciones. Así, tanto las entrevistas personales como las realizadas a distancia, fueron complementadas con aclaraciones y explicaciones sobre la intención investigadora que encerraba cada pregunta.

*2.- Definición de las preguntas con la máxima precisión posible.* Para cumplir esta norma, tuvimos en cuenta las siguientes precauciones: 1) todas las cuestiones se formularon mediante frases cortas y en sentido positivo; 2) se trató de que las preguntas no dieran lugar a duda o ambigüedad alguna; 3) se establecieron preguntas cuya respuesta tuviera que ser cerrada, ya que solamente había que contestar a una única alternativa de las disponibles, que eran mutuamente excluyentes; 4) la medida de todos los ítems que comprende cada variable latente se estableció mediante escalas tipo Likert, con cinco puntos o niveles entre los que el valor 3 viene a definir el de indiferencia.

*3.- Utilizar unidades de medida no complejas para los entrevistados.* Esta advertencia ha sido cumplida con todo cuidado, evitando todo tipo de cálculo para poder contestar, de modo que la respuesta siempre se haría directa, sin necesidad de tener que consultar fórmula ni referencia alguna que no fuera la regla de puntuación indicada al efecto.

*4.- Plantear una pregunta para cada cuestión.* En efecto, se ha evitado la inclusión de varias cuestiones en la misma pregunta, o proponer dos o más alternativas para la misma respuesta.

*5.- Evitar plantear cuestiones que incluyesen suposiciones implícitas, guiasen las opiniones de los encuestados o revelasen información confidencial.* Sin el cumplimiento de esta norma, se hubiera conseguido sesgar las respuestas. Como hemos comentado más arriba, los expertos comerciales consultados, nos aconsejaron la eliminación o corrección de varias preguntas que pudieran dar lugar a tales defectos.

*6.- Ordenación lógica de las preguntas.* Para ello, las secciones en que fue dividido el cuestionario, representaban las dimensiones principales que deseamos estudiar, orientando al que contesta sobre lo que se quiere medir, de modo que se va de lo general a lo particular, para conseguir gradualmente interesarlo en el estudio, mejorando la información que nos transmite a medida que avanza. De hecho, estamos comprometidos a informar de los resultados a una gran parte de los que han colaborado.

*7.- Empleo de escalas compuestas.* Si observamos el cuestionario, veremos que cada concepto latente fue medido por medio de múltiples ítems, con objeto de obtener una medición no directa de aquellas cualidades que pudiera tener el fenómeno que queremos estudiar.

Por último, queremos señalar que nuestro cuestionario consta de 12 páginas, conteniendo un total de 82 cuestiones, y del que ofrecemos un formato en este mismo capítulo, así como la codificación de los ítems de que se compone y que nos facilitará el correspondiente tratamiento estadístico.

### **6.3. El Pretest.**

Utilizando el cuestionario presentado al final de capítulo, se ha desarrollado un pretest con la ayuda de 12 agentes de las compañías seleccionadas según la zona donde ha sido coordinado el estudio, por la disponibilidad y disposición de los mismos a participar en una entrevista. La

definición del número de agentes de cada compañía que han participado en el pretest ha obedecido a la representatividad de la entidad en el total de agentes localizados en el territorio en estudio, además de otras causas, como conocimiento y fiabilidad de su colaboración a efectos del objetivo. Salvo en el caso de Seguros Bilbao-Fortis, en todas las Comunidades salvo Ceuta y Melilla, figuran las otras tres entidades entre los líderes autonómicos (Icea). La distribución ha sido la siguiente:

Seguros Bilbao	2
Mapfre Seguros Generales	4
Winterthur Seg.	2
Grupo Vitalicio	4

Una vez realizadas las entrevistas, y de haber recibido sugerencias de los responsables de instituciones del sector y de los directores de esta tesis, se identificaron los cambios necesarios en la estructura del cuestionario, tales como los relativos a relación y ordenación de las preguntas, alternativas de respuestas, identificación de nuevos ítems para medir los constructos, así como la anulación de algunos por causa de extensión excesiva al par que innecesarios.

Algunos responsables comerciales de los agentes a los que se les enviaron cuestionarios, pusieron como condición para su colaboración, algunas recomendaciones como la eliminación de tecnicismos, la eliminación de preguntas que pudieran ser comprometidas de contestar por ser valorativas del superior jerárquico, y la eliminación del apartado final en el que se pide una identificación voluntaria del encuestado.

Tabla VI.5.- Estructura básica del cuestionario definitivo utilizado para la recogida de datos.

PRE-GUNTA	VARIABLE MEDIDA	TIPO DE ESCALA	CARACTERÍSTICAS DE LA ESCALA
1	Localización del Agente	Nominal	19 alternativas
2	Compañía representada	Nominal	4 alternativas
3	Inicio en la profesión	Ratios	Varía de 00 a 99
4	Experiencia del encuestº	Ordinal	6 alternativas
5	Nº de agentes de su compañía en su ciudad	Ordinal	6 alternativas
6	Nº de habitantes en su ciudad o área de influencia	Ordinal	8 alternativas
7	Control	Likert	Medida por la percepción de los agentes en relación a 43 ítems, a través de una escala de 5 puntos.
8	Competencia	Likert	Medida por la percepción de los agentes en relación a 7 ítems, a través de una escala de 5 puntos.
9	Justicia	Likert	Medida por la percepción de los agentes en relación a 17 ítems, a través de una escala de 5 puntos.
10	Satisfacción	Likert	Medida por la percepción de los agentes en relación a 6 ítems, a través de una escala de 5 puntos.
11	Satisfacción general	Likert	Medida por la percepción de los agentes en relación a la satisfacción general de su relación a través de una escala de 5 puntos.
12	Edad de la persona que ha contestado el cuestionario	Ordinal	6 alternativas
13	Nivel de estudios	Ordinal	4 alternativas

#### **6.4.- El Cuestionario definitivo.**

Una vez que se realizaron todas las modificaciones necesarias en la estructura original del cuestionario utilizado en el pretest, se ha definido la estructura básica del cuestionario definitivo.

En la Tabla VI.5. están recogidas tales informaciones.

La relación definitiva de preguntas y sus respectivas variables se presenta al final de este capítulo, así como la descripción y codificación de todas ellas. De este modo, el cuestionario modificado, y utilizado como instrumento para obtener las informaciones necesarias para este estudio, queda como se indica.

El cuestionario ya construido, junto a la redacción de la carta de presentación que acompaña al mismo, se han transformado en un folleto, realizado por una imprenta, de modo que el resultado obtenido facilitará el manejo y la lectura, además de ofrecerle el carácter de profesionalidad que caracterizaba la investigación.

Respecto de la carta de presentación, es aconsejable enfatizar en ella el tratamiento confidencial de las respuestas, así como la importancia del estudio para su aplicación en el sector por parte de las aseguradoras, y la promesa de envío de los resultados a quienes colaboraron.

#### **6.5. La Muestra.**

Se denomina muestra a una parte de las unidades que forman la población. A partir de la muestra se pueden inferir o estimar las características de la población (Grande<sup>256</sup> y Abascal, (1995, 340).

Con objeto de obtener toda la información precisa para lograr los objetivos de la investigación, había que elegir entre dos alternativas: 1) llevar a cabo la encuesta con todos y cada uno de los agentes que componen las redes de ventas de las compañías españolas, o 2) llevar a cabo la encuesta con una muestra de agentes definidos mediante la técnica de muestreo. La elección de la segunda alternativa se justifica por las siguientes razones:

- 1) Tiempo: dada la dispersión geográfica y el gran número de compañías existentes y por tanto de agentes, encuestar sólo a una parte significativa sería lo correcto.
- 2) Coste: los recursos necesarios para realizar una encuesta con todas las aseguradoras, y agentes serían de todo punto imposibles de obtener.
- 3) Precisión: es necesario tener en cuenta los errores no muestrales propios de las encuestas, como son los de tabulación de la información, cumplimentación errónea de los cuestionarios, etc. Por otra parte, los errores muestrales son los inherentes a la propia muestra. Si unimos ambos tipos de errores, obtendremos como resultado valores menores que los errores no muestrales de un censo, por lo que es explicable que en la mayoría de los estudios empíricos se utilicen muestras en lugar de efectuar un censo.

---

<sup>256</sup> GRANDE E., I., y ABASCAL F., E. (1995), *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Madrid: ESIC Editorial.

- 4) Factibilidad: Es de todo punto impracticable el trabajo con un censo, dadas las limitaciones de recursos.
- 5) Conveniencia: Todos los factores antes descritos han sido considerados, por lo que es necesaria la definición del *tamaño* de la muestra para nuestro estudio, de modo que deberá reunir un número de elementos elegidos al azar y alcanzar unas proporciones mínimas, fijadas estadísticamente, según las leyes de la probabilidad.

Por lo tanto, el tamaño de la muestra dependerá de los factores siguientes:

- a) Tamaño de la población.
- b) Nivel de error hasta el que estamos dispuestos a asumir.
- c) Nivel de probabilidad con que se desea que la media o proporción obtenida se encuentre en el intervalo definido ( $z$  en valores normalizados).
- d) Tamaño de la varianza de la población para una variable considerada importante dentro del estudio empírico.

Además de los aspectos descritos anteriormente para definir el tamaño de la muestra, se ha considerado el número de grupos o estratos existentes en la población, y en función de ello se ha definido el método de muestreo utilizado.

Si consideramos que nuestra población está constituida por **cuatro estratos** (compañías de seguros), el método para definir la muestra ha sido el *muestreo estratificado*, a través de una afijación proporcional (el tamaño muestral de cada estrato está en proporción al tamaño del mismo). El objetivo del muestreo estratificado es el de mantener de forma estricta la representación de los estratos en la muestra. La afijación proporcional se basa en la determinación del número de elementos de cada grupo o estrato en función del tamaño de los mismos elementos de la muestra.

En base a estas consideraciones respecto de los factores que orientan la definición del tamaño de la muestra, se puede representar la expresión que lo calcula:

$$n \cong \frac{\sum w_i p_i q_i}{e^2/z^2 + \sum w_i p_i q_i/N}$$

siendo:

$z$  = % de fiabilidad deseado para la proporción de la muestra.

$e$  = error máximo permitido para la proporción de la muestra.

$w_i$  = peso relativo del estrato  $i$  ( $n_i N = w_i$ , siendo  $\sum w_i = 1$ ).

$p_i$  = % de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población del estrato  $i$ .

$q_i$  = % de veces que no ocurre el fenómeno en la población del estrato  $i$ .

$N$  = tamaño de la población.

Una vez que hemos visto los factores a considerar, así como la expresión antes definida, podemos pasar al cálculo del tamaño de la muestra que nos ocupa. Se ha realizado el muestreo sobre los 1.820 agentes, considerando un nivel de error de los estimadores del 5%, así como una fiabilidad del 95,5%.

Puesto que no poseemos información sobre las proporciones referentes a las variables de estudio, se ha observado el caso más desfavorable, o sea, que  $p = q = 50\%$ , ya que así dará el mayor número de muestra. Por otra parte, ha sido considerado en el cálculo el número de agentes en carrera (incluso los que no acabaron aún el periodo de formación) que formaban la red de las compañías seleccionadas en el año 1997 según nuestra fuente<sup>257</sup>, como se observa en la tabla VI.6. Según lo dicho anteriormente, estos agentes no son los de tipo general, no figurando entre ellos, los corredores, las oficinas de las entidades, las de entidades financieras, los de telemarketing, grandes superficies ni cualquiera otro que no sea agente afecto.

Tabla VI. 6. Operaciones parciales para el cálculo de la muestra.

Empresas o estratos	Nº de Agentes	Peso relativo ( $w_i$ ) en %	$p_i q_i$	$w_i p_i q_i$
Mapfre	500	27,48	0,0025	0,0687
Winterthur Seguros	300	16,48	0,0025	0,0412
Grupo Vitalicio	800	43,96	0,0025	0,1099
Seguros Bilbao	220	12,08	0,0025	0,0302
$\Sigma$	<b>1820</b>	<b>100,00</b>		<b>0,25</b>

$$n \cong \frac{0,25}{0,05^2/2^2 + 0,25/1.820} \cong 328$$

Con la información que hemos obtenido, pudimos determinar el número de agentes por cada entidad aseguradora, cuya suma constituye la muestra global. Por ello, el número mínimo de agentes calculado para cada entidad es el siguiente:

$$n_{Mapfre} = \frac{328 \cdot 500}{1.820} = 90$$

$$n_{Winterthur} = \frac{328 \cdot 300}{1820} = 54$$

<sup>257</sup> ICEA (1997).



$$n_{Vitalicio} = \frac{328 \cdot 800}{1.820} = 114$$

$$n_{Bilbao} = \frac{328 \cdot 220}{1.820} = 40$$

Recogemos a continuación en la tabla VI.7, la consideración que se hace en el estudio de Sudman<sup>258</sup> (1976) sobre el tamaño de la muestra, a la que se adapta nuestro trabajo, toda vez que, según este autor, el de la nuestra debería estar situada entre 200 y 400 agentes, ya que hemos considerado cuatro subgrupos o entidades aseguradoras.

Tabla VI.7. Tamaños muestrales típicos utilizados para la investigación de marketing a nivel de consumidores y empresas.

Número de Subgrupos	Consumidores		Industrias	
	Nacional	Regional/especial	Nacional	Regional/especial
Ninguno/pocos	800-1200	200-500	200-400	50-200
Medio	1200-2000	500-1000	400-800	200-400
Muchos	>2000	>1000	>800	>400

#### 4.5. El envío de los cuestionarios.

El número de cuestionarios que han de ser enviados, y por tanto, la cantidad de agentes que participarán en el estudio, ha sido calculada en función los siguientes aspectos:

a) Del resultado del cálculo del tamaño de la muestra necesario para lograr los objetivos de la investigación, como se ha visto en el apartado anterior.

b) De la tasa de respuesta esperada para este estudio, que ha sido proyectada en el **50%**. En efecto, Ortega Martínez<sup>259</sup> (1990, 129), afirma que es usual obtener en España un índice entre el 10 y el 20 por ciento, aunque sus propias encuestas obtuvieron entre el 30 y el 40 por ciento. Por otra parte, Aaker<sup>260</sup>, Kumar y Day (1995, 229), hablan de los factores que influyen en la tasa de respuesta al cuestionario (extensión y facilidad de cumplimentación; interés del tema, características de la muestra, credibilidad y motivación), oscilando del 10-15 por ciento hasta el 90 por ciento.

Por su parte, Miquel<sup>261</sup> *et al.* (1996, 69), sitúan la tasa de respuesta a las encuestas por correo en el 10-15 por ciento.

<sup>258</sup> SUDMAN, S. (1976), *Applied Sampling*. Nueva York: Academic Press.

<sup>259</sup> ORTEGA M., E. (1990), *Manual de Investigación Comercial*, Madrid: Ediciones Pirámide.

<sup>260</sup> AAKER, D. A., KUMAR, V., y DAY, G. (1995), *Marketing Research*, 5ª edición, New York: John Wiley & Sons.

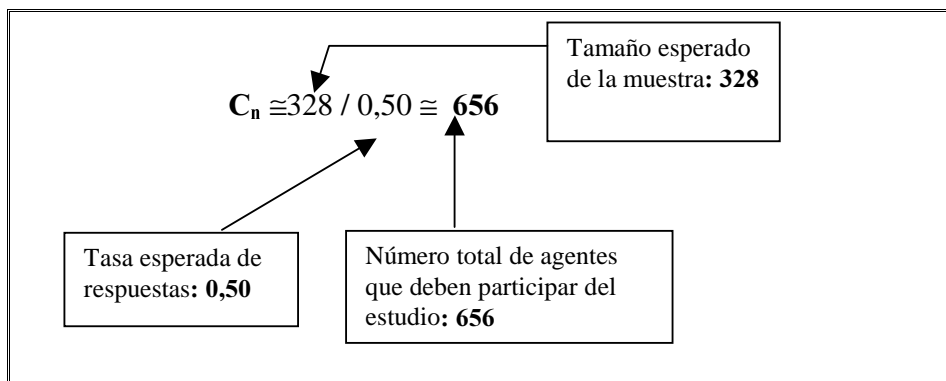
<sup>261</sup> MIQUEL, S., *et al.* (1997), *Investigación de Mercados*, Madrid: McGraw-Hill.

El estudio realizado por Etgar (1976, 255) para una investigación sobre los agentes de seguros independientes que operaban en California y en Conecticut, suministró 600 cuestionarios de los que le fueron devueltos bien completados 113, por lo que el ratio de respuesta fue del 19%. La población incluía agencias de diferentes tamaños (carteras) edades y áreas geográficas.

Por todo ello, y según se ha mencionado más arriba, a partir del cálculo del tamaño de la muestra y de las referencias de trabajos empíricos descritas, se proyectó una tasa del **50%** esperando obtener una muestra entre 300 y 400 agentes. Por otra parte, este número de agentes debería ser representativo del universo de los existentes en España, es decir, deberían ser representativos de las cuatro compañías objeto de estudio y situadas en las áreas geográficas especificadas (territorio nacional español).

Por lo tanto, en primer lugar se ha determinado el número total de agentes que participarían en el estudio, aproximadamente 656 agentes, resultante del siguiente cálculo:

Cuadro VI.1.- Cálculo del número de cuestionarios a enviar.



Conociendo el número total de cuestionarios que debemos enviar para obtener la muestra esperada, podremos saber el número de agentes de cada compañía a los que enviar su cuestionario. De la misma manera, se calculó el número de agentes para cada Comunidad Autónoma. Por lo tanto, hemos calculado la participación relativa de cada Comunidad Autónoma, por compañía, en cuanto al número de agentes.

Por último, si ya hemos establecido el número de agentes de cada compañía y por Comunidad Autónoma que habrían de participar en el estudio, se han seleccionado estos agentes dentro de cada red y Comunidad Autónoma, por el sistema de *muestreo aleatorio simple*. En las Comunidades Autónomas donde el número de agentes era muy pequeño, habría que enviar cuestionario a todos ellos, dentro del objetivo deseado de maximizar la probabilidad de representar dichas Comunidades Autónomas en la muestra. El número de agentes por compañía aseguradora y por cada Comunidad Autónoma se representan, respectivamente en las tablas VI.8. y VI.9.

Tabla VI.8.- Participación de las redes de Agentes.

	Bilbao-Fortis	Vitalicio	Mapfre	Winterthur	Totales
<b>Nº de Agentes</b>	220	800	500	300	1820
<b>%</b>	12,08	43,95	27,47	16,48	
<b>Cuestº. Contestº.</b>	53	43	102	33	<b>231</b>
<b>%</b>	23,00	18,70	44,15	14,28	
<b>Cuestº. Enviadº.</b>	80	288	180	108	<b>656</b>
<b>%</b>	12,20	43,9	27,44	16,46	
<b>Índice de Respuesta</b>	66,2%	14,9%	56,6%	30,5%	<b>35,2%</b>
<b>Cuestº. Devueltos</b>		5		5	
<b>Cuestº. Anulados</b>		7		3	

Tabla VI.9. Participación por Comunidades Autónomas en la investigación: Agentes, versus cuestionarios recibidos. Estructura de la muestra extraída.

	Bilbao	Vitalicio	Mapfre	Winterth	Total
<b>Andalucía</b>	8 15,1%	8 18,6%	11 10,8%	7 21,9%	34 14,8%
<b>Aragón</b>	3 5,7%	5 11,6%	7 6,9%	2 6,3%	17 7,4%
<b>Asturias</b>	5 9,4%	2 4,7%	10 9,8%		17 7,4%
<b>Baleares</b>	3 5,7%			2 6,3%	5 2,2%
<b>Canarias</b>		5 11,6%	11 10,8%	1 3,1%	17 7,4%
<b>Cantabria</b>	2 3,8%				2 0,9%
<b>Castilla y León</b>	5 9,4%	5 11,6%	11 10,8%	3 9,4%	24 10,4%
<b>Castilla La Mancha</b>	5 9,4%		9 8,8%	2 6,3%	16 7,0%
<b>Cataluña</b>	2 3,8%	4 9,3%	9 8,8%	4 12,5%	19 8,3%
<b>Comunidad Valenciana</b>	6 11,3%	5 11,6%	13 12,7%	3 9,4%	27 11,7%
<b>Extremadura</b>	2 3,8%			1 3,1%	3 1,3%
<b>Galicia</b>	2 3,8%	3 7,0%	13 12,7%	2 6,3%	20 8,7%
<b>Madrid</b>			8 7,8%	1 3,1%	9 3,9%
<b>Murcia</b>	2 3,8%				2 0,9%
<b>Navarra</b>	3 5,7%	1 2,3%			4 1,7%
<b>País Vasco</b>	4 7,5%	5 11,6%		3 9,4%	12 5,2%
<b>La Rioja</b>	1 1,9%			1 3,1%	2 0,9%
<b>Total</b>	53 100%	43 100%	102 100%	32 100%	230 100%

Se comenzó a enviar los cuestionarios en el mes de enero de 2000, y se puso una fecha límite del 30 de julio del mismo año, con tiempo suficiente, ya que era complejo el circuito que debía seguir cada uno de ellos para que llegara de nuevo a nuestras manos. Para ello, nos vimos en la tesitura de emplear un sistema distinto para el envío según la compañía a la que correspondiera el agente del que solicitábamos su respuesta.

El envío a los agentes de Seguros Bilbao-Fortis, se realizó con la colaboración de su correspondiente director territorial, a quien le fueron enviados los correspondientes cuestionarios para su entrega a los agentes seleccionados. A estos directivos se les aleccionó adecuadamente de nuestro objetivo, y de la importancia de no intervenir salvo en caso de duda del agente, quien podía ponerse en contacto directo por correo electrónico con el investigador para cualquier duda. Una vez terminada la cumplimentación del cuestionario, era enviado, directamente al investigador o a persona delegada para su recepción. De este modo, el nivel de respuesta por estrato o compañía es muy alto, como se puede comprobar para este caso (66,2%).

Idéntico sistema fue seguido con los agentes de la Compañía Mapfre, a la que también tenemos que agradecer su importante colaboración a través de sus responsables comerciales. Es por ello que también es muy elevado el índice de respuesta (56,6%), dada la centralización existente para el envío de retorno de los cuestionarios.

En la gestión de envíos a los agentes del Grupo Vitalicio, se intentó utilizar el método de la dos entidades anteriores, pero no se consiguió la misma colaboración, por lo que, al tener solamente un responsable comercial como coordinador ante los agentes (cuyos listados de datos personales no podíamos tener al nivel de todas las comunidades autónomas como en las otras dos), el número de cuestionarios entregados fue muy pequeño, como se observa en la tabla VI. 9., con un índice de respuesta del 14,9%.

El método de envío de cuestionarios a los agentes del Grupo Winthertur fue distinto a los anteriores. Ante las dificultades para obtener un listado aleatorio de datos sobre ellos por parte de la entidad, optamos por tomarlos a través de la página Web, donde, uno a uno, obtuvimos las direcciones de correos electrónicos de modo aleatorio, por poblaciones, provincias y comunidades autónomas. Por este medio, nos dirigimos a cada uno de los 108 agentes, advirtiéndoles de nuestros objetivos, con la promesa de enviarles un cuestionario para que nos lo retornaran debidamente cumplimentados. Tanto por correo electrónico como por teléfono, podían comunicarse con el investigador para efectuar comentarios, dudas e interpretaciones que les pudiera ayudar a una mejor y más fiable información solicitada. A pesar de nuestra insistencia ante los rezagados, y de alguna negativa a colaborar, se obtuvo un índice de respuesta del 30,5%.

De los 656 cuestionarios enviados a otros tantos agentes por los procedimientos citados, solamente fueron devueltos diez de ellos, mientras que decidimos la anulación de otros diez, que llegaron incompletos, y por tanto no se aceptaron, por lo que el número de encuestas recibidas válidas o tamaño muestral final asciende a **231 agentes**, pertenecientes a todo el territorio nacional (salvo algunas provincias sin representación por diversos motivos como falta de colaboración, inexistencia de agente en ellas, etc.), con un índice de respuesta del **35,2%**, y un error muestral del **6%**.

La estructura poblacional estaba bien representada por la muestra extraída, siendo este tamaño muestral adecuado para el desarrollo de las técnicas cuantitativas a aplicar en nuestro estudio, sobre todo en lo que respecta a la modelización mediante el método de las ecuaciones estructurales, en el que la recomendación es la de trabajar con una muestra superior a 200 observaciones (Tabla. VI.7). Las tablas VI.8 y VI.9 iluminan estos comentarios.

A continuación, una vez que se hubo cerrado el amplio proceso de recepción, se procedió a informatizar los datos de todos y cada uno de los cuestionarios, asegurándose de que todo el proceso se realizara sin errores de transcripción, conformando una base de datos que sería esencial para la obtención de los resultados. Para ello nos servimos del programa SPSS 9.0.

A continuación se procede al análisis de los datos, analizando los instrumentos de medida y su fiabilidad, procediéndose a la identificación del modelo de medida, a su estimación y evaluación, con lo que se podrá proceder al análisis del modelo estructural, su especificación, identificación, estimación y evaluación, terminando con la interpretación y reespecificación.

Todo ello, será realizado en el capítulo siguiente.

**ANEXO VI. 1. CUESTIONARIO DEFINITIVO.**

**1. COMUNIDAD AUTÓNOMA EN LA QUE EJERCE SU PROFESIÓN DE AGENTE**

Andalucía	1	Comunidad Valenciana	11
Aragón	2	Extremadura	12
Asturias	3	Galicia	13
Baleares	4	Madrid	14
Canarias	5	Melilla	15
Cantabria	6	Murcia	16
Castilla y León	7	Navarra	17
Castilla-La Mancha	8	País Vasco	18
Cataluña	9	La Rioja	19
Ceuta	10		

**2. COMPAÑÍA PRINCIPAL DEL AGENTE:**

*Bilbao* 1    *Grupo Vitalicio* 2    *Mapfre* 3    *Winterthur* 4    *Otras* 5.....

**3. AÑO DE INICIO DE LAS OPERACIONES DEL AGENTE:**

19\_\_\_

**4. ¿CUÁNTO TIEMPO (AÑOS) HACE QUE EJERCE LA ACTIVIDAD DE AGENTE?**

*Menos de 1* 1    *De 1 a 4* 2    *De 5 a 8* 3    *De 9 a 12* 4    *De 13 a 16* 5    *Más de 16* 6

**5. NÚMERO DE AGENTES DE SU COMPAÑÍA LOCALIZADOS EN SU CIUDAD**

*Solamente usted* 1    2 2    3 3    4 4    5 5    6 6

**6. NÚMERO DE HABITANTES EN SU CIUDAD O ÁREA DE INFLUENCIA**

*Menos de 50 mil* 1    *50 a 100 mil* 2    *101 a 150 mil* 3    *151 a 200 mil* 4  
*201 a 250 mil* 5    *251 a 300 mil* 6    *301 a 350 mil* 7    *Más de 350 mil* 8

SEÑALE, POR FAVOR, EN CADA PREGUNTA, QUÉ PUNTO (CUADRO) INDICA MEJOR SU OPINIÓN SOBRE CADA UNO DE LOS ÍTEMS RELACIONADOS. TODAS LAS PREGUNTAS DEBEN SER CONTESTADAS CONSIDERANDO SU RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS, ASÍ COMO EN ACTIVIDADES DE POSVENTA (Atención a los clientes en los siniestros, asesoramiento, etc.)

**7. CONSIDERANDO SU RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, INDIQUE CUÁL ES EL NIVEL DE CONTROL O INJERENCIA QUE PERCIBE EN LA DEFINICIÓN O EJECUCIÓN DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
<b>Control de inputs</b>						
a)	Mi acceso a la compañía tuvo lugar con criterios de selección bien estructurados y organizados adecuadamente.	1	2	3	4	5
b)	Después de la selección, asistí a cursos de formación organizados por la compañía.	1	2	3	4	5
c)	Periódicamente, se me exige la asistencia a cursillos de formación de productos, ventas, normas generales, etc.	1	2	3	4	5
d)	Se me da información sobre la propia compañía, competidores, y condiciones del mercad	1	2	3	4	5
e).	La compañía proporciona información sobre decisiones y estrategias (posee departamento de Formación, o de Investigación y Desarrollo, planes de carrera para los agentes).	1	2	3	4	5
f).	Contribuye con sus recursos a financiar a los agentes mientras se forman, y les instala medios informáticos.	1	2	3	4	5
<b>Control de Resultados</b>						
Información sobre los resultados						
g).	Mi supervisor me habla sobre el nivel esperado de realización del volumen de ventas.	1	2	3	4	5
h).	Recibo feedback (información) sobre si me adapto a mis expectativas de ventas previstas.	1	2	3	4	5
i).	Mi supervisor controla mis progresos en la consecución de mis objetivos de ventas	1	2	3	4	5
j).	Mi supervisor se asegura de que estoy informado de cómo voy logrando los objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
k)	Los objetivos de ventas los marca la compañía.	1	2	3	4	5
Premios a los resultados						
l)	Yo debería alcanzar bonus (diferenciales, supercomisiones) si sobrepasara mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
m)	Mis oportunidades de promoción y mejor consideración por la compañía dependen de hasta dónde pueda yo conseguir mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
n)	Yo debería tener un mayor reconocimiento por mi Compañía si consigo mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
o)	Existen incrementos en mis ingresos ( sobre los previstos), si consigo mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
Penalización a los resultados						
p)	Yo recibiría una advertencia informal si no consiguiera realizar mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
q)	Yo recibiría una advertencia formal si no consiguiera realizar mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
r)	Se me pondría en cuestión si mis objetivos de ventas no los consiguiera con regularidad.	1	2	3	4	5
s)	El incremento de mis ingresos sería menor si no consiguiera mis objetivos de ventas.	1	2	3	4	5
<b>Control de la Actividad</b>						
Información de la Actividad						
t)	Mi supervisor me informa sobre las actividades de ventas a Coseguir.	1	2	3	4	5
u)	Mi supervisor controla mis actividades de ventas.	1	2	3	4	5
v)	Mi supervisor me informa sobre si me adapto a sus expectativas sobre las actividades de ventas.	1	2	3	4	5
w)	Si mi supervisor encuentra que yo necesito perfeccionar mis actividades de ventas, me lo comunica.	1	2	3	4	5
x)	Mi supervisor evalúa mis actividades de ventas.	1	2	3	4	5
Premios a la Actividad						

## Modelización del Control: Una Investigación Aplicada a la Empresa Aseguradora.

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| y) | Si yo realizo bien mis actividades de ventas, mi supervisor informaría positivamente sobre mí..                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| z) | Yo estaría más acreditado por mi supervisor si él estuviera contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Penalización por la actividad

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| A) | Yo recibiría una advertencia informal si mi supervisor no está contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B) | Yo recibiría una reprimenda formal si mi supervisor no estuviera contento sobre cómo realizo mis actividades de ventas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C) | Yo estaría puesto en cuestión si mi supervisor no está contento sobre cómo realizo determinadas actividades de ventas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>En total desacuerdo</b>
--------------------------------

<b>Totalmente de acuerdo</b>
----------------------------------

### Control de Procesos

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| D) | Mi inmediato supervisor controla hasta qué punto sigo las normas sobre los procedimientos a seguir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E) | Mi inmediato supervisor evalúa los procesos que yo utilizo para lograr la tarea encomendada.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F) | Mi inmediato supervisor modifica mis procedimientos cuando no son obtenidos los resultados deseados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G) | Yo recibo información sobre cómo consigo alcanzar mis objetivos.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Control de la Capacidad

#### Información de la Capacidad

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| H) | Mi director tiene modelos estandar para evaluar mis habilidades en las ventas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I) | Mi supervisor evalúa periódicamente mis habilidades en ventas para realizar mi trabajo (Ej.: cómo efectúo la entrevista, cómo remato las operaciones, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J) | Mi director me proporciona las guías que me encaminan para mejorar mis habilidades y destrezas en ventas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| K) | Mi supervisor evalúa cómo hago mis presentaciones de ventas y mis relaciones con los clientes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L) | Mi director me ayuda sugiriéndome por qué puede ser útil el uso de modos particulares de vender.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Premios a la Capacidad

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| M) | Se me especializa en productos más técnicos en consideración a cómo mejoran mis habilidades en ventas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N) | Yo estaría mejor considerado si progresara en mis habilidades en ventas.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O) | Las oportunidades de promoción y apoyo dependen de cómo mejoro mis habilidades y destrezas en ventas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Penalización a la Capacidad

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| P) | Yo recibiría una amonestación informal si mi director no está contento con mis habilidades en ventas.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q) | Yo recibiría una reprimenda formal si mi supervisor no está contento con mis habilidades y destrezas en ventas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| R) | Se me pondría a prueba si mi director no está contento con mis habilidades en ventas.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



8. **CONSIDERANDO SU RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, INDIQUE CUÁL ES EL NIVEL DE COMPETENCIA (HABILIDAD O SUFICIENCIA) QUE PERCIBE EN LA DEFINICIÓN O EJECUCIÓN DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

Competencia	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
a) La compañía de la que soy agente tiene gran conocimiento del mercado y productos modernos y competitivos.	1	2	3	4	5

Si usted no pudiera vender cierto tipo de póliza (Ej.: póliza de automóvil) de su actual compañía, probablemente la vendería de otra compañía (la llamaremos "la otra"). Por favor, **compare** su actual compañía con "la otra" según los siguientes casos:

	Mi actual C <sup>a</sup> es mucho peor			Mi actual C <sup>a</sup> es mucho mejor	
	1	2	3	4	5
b) <i>El beneficio bruto</i> proporcionado por cada póliza (Ej.: de automóvil) a cada compañía. (Hay que contestar si la actual compañía es desde mucho peor (1) hasta mucho mejor (5) en cuanto al beneficio respecto a "la otra").	1	2	3	4	5
c) La <i>seguridad</i> proporcionada por cada póliza de cada compañía (Se contestará si la actual compañía es desde mucho peor (1) hasta mucho mejor (5) en cuanto a la seguridad que da, en comparación con "la otra")	1	2	3	4	5
d) La <i>satisfacción del cliente</i> proporcionada por cada póliza de cada compañía (Idem....en cuanto a la satisfacción que obtiene el cliente al contratar con una u otra compañía).	1	2	3	4	5
e) Aprecio el interés y preocupación con que mi actual compañía organiza mi profesionalidad a través de la formación y la renovación de los productos.	1	2	3	4	5
f) La experiencia, familiaridad y conocimientos técnicos de mi actual compañía es superior a la media del mercado.	1	2	3	4	5

9. **CONSIDERANDO SU RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, INDIQUE CUÁL ES EL NIVEL DE JUSTICIA QUE PERCIBE EN LA DEFINICIÓN O EJECUCIÓN DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:**

La escala de 5 puntos va de "injusto" (1) a "justo" (5) solamente en los cinco items que se señalan a continuación, es decir, cómo son de justos los resultados en ventas (pólizas, primas) y las ganancias del agente comparados con:

Justicia	Injusto			Justo	
	1	2	3	4	5
Justicia distributiva o de resultados					
a) El esfuerzo y la inversión en visitas, tiempo, etc. que el agente ha realizado apoyando y vendiendo los productos de seguros de la compañía.	1	2	3	4	5
b) La representación y responsabilidades que la compañía asigna al agente	1	2	3	4	5
c) Lo que ganan otros agentes de otras compañías.	1	2	3	4	5

Modelización del Control: Una Investigación Aplicada a la Empresa Aseguradora.

- d) Lo que gana la compañía por las ventas que hace el agente. 1 2 3 4 5  
 e) La contribución que hace el agente a los esfuerzos de marketing De la compañía. 1 2 3 4 5

Justicia de Procedimiento	<b>En total desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
<b>En las relaciones con sus agentes, la compañía y su personal</b>					
1. Comunicación bilateral					
a) La compañía promueve la comunicación bilateral entre agentes y empleados.	1	2	3	4	5
b) Existe un alto nivel de comunicación entre agentes y empleados.	1	2	3	4	5
2. Imparcialidad					
a) La compañía no discrimina, sino que más bien trata a todos los agentes de la misma manera.	1	2	3	4	5
b) La aplicación de las políticas y la toma de decisiones sobre los procedimientos a seguir los realiza la compañía contando con todos los agentes.	1	2	3	4	5
3. Refutabilidad					
a) A veces, la compañía altera sus políticas como respuesta a las objeciones de los agentes.	1	2	3	4	5
b) La compañía considera seriamente las objeciones de un agente para sus políticas y programas	1	2	3	4	5
1. Explicación					
a) Raramente explica la compañía sus decisiones a los agentes.	1	2	3	4	5
b) La compañía proporciona razones válidas para cualquier cambio que afecte a los agentes.	1	2	3	4	5
2. Conocimiento					
a) La compañía es conocedora de las situaciones a nivel local con las que se enfrenta el agente.	1	2	3	4	5
b) La compañía se preocupa de conocer las condiciones con las que operan los agentes	1	2	3	4	5
3. Correcto comportamiento					
a) La compañía trata con respeto a los agentes.	1	2	3	4	5
b) La compañía y sus empleados son corteses y de buenas maneras.	1	2	3	4	5

10. CONSIDERANDO SU RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, INDIQUE CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON ESTA RELACIÓN, SEGÚN SE DESPRENDE DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

Satisfacción	<b>En total desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
a) El agente recibe frecuentemente quejas de los clientes por causa De la compañía.	1	2	3	4	5
b) El agente busca por su cuenta soluciones para tener contentos a los clientes.	1	2	3	4	5
c) Generalmente, el agente está muy satisfecho globalmente con la relación mantenida con la compañía.	1	2	3	4	5
d) El agente está muy contento con la relación de trabajo que mantiene con la compañía.	1	2	3	4	5
e) Con esta compañía se pueden hacer buenos negocios	1	2	3	4	5
f) En cuanto al apoyo en las ventas y en las relaciones normales de trabajo, el nivel de satisfacción del agente con la compañía es muy alto.	1	2	3	4	5

11. DE UNA FORMA GENERAL, ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE USTED Y SU COMPAÑÍA DE SEGUROS, A LA QUE REPRESENTA?

*INSATISFACCIÓN*

*SATISFACCIÓN*

1

2

3

4

5

---

12. ¿CUÁL ES SU EDAD?

*Menos de 20* 1    *De 20 a 24* 2    *De 25 a 34* 3    *De 35 a 44* 4    *De 45 a 59* 5    *Más de 60* 6

13. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?

*Primarios* 1    *Secundarios* 2    *Medios* 3    *Superiores* 4.....

(No es obligatoria su cumplimentación)

RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE :.....

DIRECCIÓN: .....

CIUDAD : .....PROVINCIA.....COMUNIDAD. AUTÓN.<sup>a</sup>.....

D.P..... TELÉFONO.....FAX.....

CORREO ELECTRÓNICO.....

**ANEXO VI.2. PREGUNTAS Y SUS CORRESPONDIENTES VARIABLES**

Pregunta 1:	REG_1
Pregunta 2:	COMP_2
Pregunta 3:	INI_3
Pregunta 4:	ACT_4
Pregunta 5:	NUM_5
Pregunta 6:	HAB-6
Pregunta 7:	CONT_7a hasta CONT_7R
Pregunta 8:	COMPET_8a hasta COMPET_8g
Pregunta 9:	JUST_9a hasta JUST_9.6b
Pregunta 10:	SATI_10a hasta SATI_10g
Pregunta 11:	SATGE_11
Pregunta 12:	EDA_12
Pregunta 13:	EST_13

**ANEXO VI.3. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES**

**PARTE I: DATOS SOBRE EL AGENTE**

REG_1	Regiones españolas
COMP_2	Nombre de la compañía aseguradora
INI_ 3	Año de inicio de la actividad
ACT_4	Años en la actividad aseguradora
NUM_5	Número de agentes con igual compañía que el encuestado en su ciudad
HAB-6	Número de habitantes en su ciudad o área de influencia

**PARTE II: PERCEPCIÓN DEL AGENTE SOBRE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE ÉSTE Y LA EMPRESA ASEGURADORA REFERENTE AL CONTROL, COMPETENCIAS, JUSTICIA Y SATISFACCIÓN, EN LA DEFINICIÓN O EJECUCIÓN DE LOS ASPECTOS QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN:**

**7. CONTROL**

**Control de Inputs**

CONT_7a	Acceso a la compañía
CONT_7b	Cursos formación acceso
CONT_7c	Formación periódica
CONT_7d	Información sobre la competencia y mercados
CONT_7e	Información sobre decisiones y estrategias
CONT_7f	Financiación a agentes

**Control de Resultados**

Información Resultados

CONT_7g	El supervisor habla sobre las ventas esperadas
CONT_7h	Feedback sobre adaptación expectativas de ventas
CONT_7i	Control progresos en las ventas
CONT_7j	Información logro objetivos de ventas
CONT_7k	Los objetivos los marca la compañía

Premios a Resultados

CONT_7l	Alcanzaría bonus si supera objetivos
CONT_7m	La consideración depende del alcance de objetivos
CONT_7n	Mayor reconocimiento si alcanza objetivos
CONT_7o	Existen incrementos ingresos alcanzando objetivos

Penalización Resultados

CONT_7p	Advertencia informal si no alcanza objetivos
CONT_7q	Advertencia formal si no alcanza objetivos
CONT_7r	Puesta en cuestión al no conseguir objetivos regularmente
CONT_7s	Menor incremento de ingresos si no consigue objetivos ventas

**Control de la Actividad**

Información de la actividad

CONT_7t	Informan a agente sobre actividades de ventas a conseguir
---------	---

CONT_7u	Controlan a agente sobre actividades en ventas
CONT_7v	Se le informa sobre adaptación a expectativas sobre actividades de ventas
CONT_7w	Se le informa sobre necesidad perfeccionar actividades en ventas
CONT_7x	Se le evalúan sus actividades en ventas

#### Premios por la actividad

CONT_7y	Realizando bien actividades de ventas, se informa bien de él
CONT_7z	Más acreditado si supervisor está contento s/ realización activ. ventas

#### Penalización por la actividad

CONT_7 A	Advertencia informal si superv.no está contento s/ realiz. activ.vtas
CONT_7B	Reprimenda formal si superv, no está contento s/ realizac.activ.vtas
CONT_7C	Puesta en cuestión si superv. No contento s/ cómo realiza activ.vtas

#### Control de Procesos

CONT_7D	Controlan si sigue el agente las normas procedimentales
CONT_7E	Se le evalúa al agente los procesos que usa para lograr la tarea
CONT_7F	Se le modifican al agente sus procedimientos al no tener result.
CONT_7G	Tiene información sobre cómo consigue alcanzar objetivos

#### Control de la Capacidad

##### Información de la Capacidad

CONT_7H	Su director tiene modelos estandar para evaluar habilid/vtas
CONT_7I	Supervisor evalúa periódicamente habilidades en vtas para el trabajo
CONT_7J	Le dan guias para mejorar habilidades y destrezas en ventas
CONT_7K	Se le evalúan las presentaciones de ventas y relaciones con clientes
CONT_7L	Se le ayuda sugiriéndole la utilidad de usar modos particul. de vtas

##### Premios a la Capacidad

CONT_7M	Se le especializa técnicamente por cómo mejoran sus habilidades
CONT_7N	Mejor consideración progresando en habilidades en vtas
CONT_7O	Promoción y apoyo si mejoran habilidades/destrezas en vtas

##### Penalización a la Capacidad

CONT_7P	Amonestación informal si no contento a mi supervisor con mis hab/vts
CONT_7Q	Reprimenda formal si no contento a mi supervisor con mis habil/vtas

CONT\_7R Puesta a prueba si no contento a mi supervisor con mis habil/vtas

8. COMPETENCIAS

COMPET\_8a La compañía conoce muy bien el mercado  
 COMPET\_8b La compañía posee productos modernos y competitivos.  
 COMPET\_8c Compara beneficio bruto proporcionado por cada póliza a cada comp<sup>a</sup>  
 COMPET\_8d Compara seguridad proporcionada por cada póliza a cada compañía  
 COMPET\_8e Compara satisfacción del cliente por cada póliza y cada compañía  
 COMPET\_8f El agente aprecia el interés de su compañía por su formación  
 COMPET\_8g Experiencia y conocimientos técnicos de la comp<sup>a</sup>, es sup. a la media

9. JUSTICIA

Justicia Dtributiva o de Resultados

JUST\_9a Esfuerzo realizado por el agente en relación a los resultados en ventas  
 JUST\_9b Responsabilidades del agente en relación a los resultados en ventas  
 JUST\_9c Ganancias de otros agentes de otras cías, respecto resultados en ventas  
 JUST\_9d Ganancias de la compañía por las ventas que hace el agente  
 JUST\_9e Contribución que hace el agente a los esfuerzos de mark.de la comp<sup>a</sup>.

Justicia de Procedimiento

JUST\_9.1a La compañía promueve comunicación bilateral agente/empleado cía  
 JUST\_9.1b Alto nivel de comunicación agentes/empleados cía  
 JUST\_9.2a La compañía no discrimina en el trato de agentes  
 JUST\_9.2b La compañía cuenta con los agentes en la toma de decisiones  
 JUST\_9.3a La compañía altera sus políticas a causa de objeciones del agente  
 JUST\_9.3b La compañía considera las objeciones de agentes para sus políticas  
 JUST\_9.4a Raramente explica la compañía sus decisiones a los agentes  
 JUST\_9.4b La cía. da razones válidas para cualquier cambio que afecte a los agent.  
 JUST\_9.5a La cía. Conoce las situaciones locales con que se enfrenta el agente  
 JUST\_9.5b La cía. se preocupa de conocer las condiciones operativas de los agent.  
 JUST\_9.6a La compañía trata con respeto a los agentes  
 JUST\_9.6b La cía. y sus empleados son corteses y de buenas maneras

10. SATISFACCIÓN

SATI\_10a El agente recibe frecuentes quejas de clientes por causa de la comp<sup>a</sup>  
 SATI\_10b El agente busca por su cuenta soluciones para contentar a los clientes  
 SATI\_10c Generalmente, el agente está muy satisfecho globalmente con la relación mantenida con la compañía  
 SATI\_10d El agente está muy contento con la relación de trabajo que mantiene con la compañía

SATI\_10e                      Con esta compañía se pueden hacer buenos negocios  
SATI\_10f                      El nivel de satisfacción del agente con la compañía es muy alto en  
   cuanto al apoyo en las ventas y en las relaciones normales de trabajo

11. SATISFACCIÓN GENERAL

SATGE\_11                      Satisfacción general

PARTE III. DATOS SOBRE EL ENCUESTADO.

EDA\_12                        Edad  
EST\_13                        Nivel de estudios



**CUARTA PARTE: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**  
**DE LA INVESTIGACIÓN.**



**CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**



## 1.-INTRODUCCIÓN.

Llegados a este momento, se nos presenta un reto: afrontar el análisis de los datos, la explotación del material que poseemos y que resulta de todo el esfuerzo de la recogida de la información.

Nos centraremos en el análisis de la información de la que disponemos, sometiendo a contraste las hipótesis planteadas, y evaluando el modelo propuesto.

Empezaremos por el análisis de la fiabilidad de las escalas, como instrumento que hemos empleado en la recogida de los datos primarios de la investigación que llevamos a cabo.

Posteriormente, abordamos el examen de las variables que están situadas en la primera y en la tercera parte del cuestionario que hemos utilizado para recoger la información. En este examen, se ha medido la representatividad de la muestra, así como la identificación de los rasgos y características más importantes que posee el conjunto de los agentes que hemos escrutado, exclusivamente derivados de sus propias contestaciones.

Asimismo, realizaremos un **análisis o estudio descriptivo** de las características generales de la muestra. Luego se emplearán **análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas Ji-cuadrado** para contrastar las hipótesis  $H_{15}$ ,  $H_{16}$ ,  $H_{17}$ ,  $H_{18}$ , es decir, aquellas relaciones que no se han incluido en el modelo estructural.

En la última parte, nos centraremos en las relaciones estructurales entre los diferentes conceptos latentes, empleando la **modelización mediante ecuaciones estructurales** (análisis factorial confirmatorio y análisis de ecuaciones estructurales, para contrastar las demás hipótesis propuestas. Este proceso exige comprobar, anticipadamente, la validez y fiabilidad de los instrumentos (escalas de medida) empleados en la medición de los conceptos latentes incluidos en el modelo estructural.

En la última fase, analizaremos el modelo estructural, el cual confirmará las relaciones que se hubieran planteado.

## 2.- ANÁLISIS DE FIABILIDAD.

El concepto de fiabilidad, a la hora de evaluar una escala, “trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable” (Miquel *et al*, 1996, p. 127).

Existe un consenso entre los investigadores, y consiste en que, para que sea válida una escala y posea utilidad práctica, debe ser fiable, digna de crédito.

A pesar de algunas limitaciones, el coeficiente Alfa de Cronbach<sup>262</sup> (1951) sigue siendo muy utilizado como medida de la fiabilidad de la escala, siendo un estimador de consistencia interna, y fue formulado como:

---

<sup>262</sup> CRONBACH, L.J. (1951), “Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, 16 (septiembre), 297-334.

$$\alpha = (k/k-1)\{1-\sum\sigma_i^2/\sigma_s^2\}$$

donde k es el número de medidas o ítems de la escala,  $\sigma_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,  $\sigma_s^2$  es la varianza de la escala.

Según la revista *Social Science Citation Index*, el referido artículo de Cronbach de 1951, ha sido referido en más de 2200 artículos en los últimos 20 años<sup>263</sup>. El coeficiente alfa, no solamente es el más usado como estimador de la fiabilidad, sino también el de mayor atención metodológica y analítica.<sup>264</sup> La mayor fiabilidad de la escala será la que indique un coeficiente lo más cercano a 1, mientras que el límite inferior estaría en 0. Las preferencias recogidas en diversos estudios como el de Peterson (1994), así como el de Bagozzi<sup>265</sup> (1994), nos llevan a buscar generalmente, valores superiores a 0,60, pero, en general, son preferidos los coeficientes mayores de 0,70.

Realizamos un resumen (Tabla de los valores calculados de este coeficiente), tanto para todo el cuestionario cuyos ítems contemplen escalas de Likert, como para los diversos constructos del mismo, pudiendo comprobarse en todos ellos, la fiabilidad requerida (TablaVII.1.)

Tabla VII.1. Valores del coeficiente Alpha de Cronbach para las escalas.

CONSTRUCTO MEDIDO	NÚMERO DE ÍTEMS ANALIZADOS EN CADA ESCALA	VALOR DE ALPHA DE CRONBACH
<b>Cuestionario</b> <sup>(1)</sup>	75	0,9430
<b>Control</b>	44	0,9448
<b>Competencia</b>	7	0,8385
<b>Justicia</b>	17	0,8182
<b>Satisfacción</b>	7	0,8996

(1) Las preguntas cuyas respuestas han sido medidas por escala nominal no fueron utilizadas en el cálculo del Alpha de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.

### 3.-ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

#### 3.1.- Análisis de la representatividad de la muestra. El perfil de los agentes encuestados.

El desarrollo del proceso para la obtención de la información necesaria, fue descrito en el capítulo anterior, habiéndose realizado todo lo necesario para obtener la máxima representatividad de los datos. Por tanto, la muestra de los agentes que se ha obtenido en

<sup>263</sup> PETERSON, R.A.(1994), "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research* (septiembre), 381.

<sup>264</sup> CORTINA, J.M. (1993), "What Is Coefficient Alpha?: An Examination of Theory and Applications", *Journal of Applied Psychology*, 78 (febrero), 98-104.

<sup>265</sup> BAGOZZI, R.P. (1994), "*Advanced Methods of Marketing Research*", Cambridge, Mass.: Blackwell.

el estudio empírico, se ha procurado que fuera lo suficientemente representativa de las cuatro empresas aseguradoras y Comunidades autónomas, dentro de las limitaciones impuestas.

Una vez hemos obtenido la base de datos que se refiere a **la muestra de 231 agentes**, estaremos en condiciones de analizar su representatividad.

En lo relativo a la participación de las redes de distribución de las compañías aseguradoras que aquí hemos seleccionado, podemos comprobar algunas características que nos definen cómo está constituida la muestra (Tabla VII.2.) El número de Agentes es el estimado por ICEA, en el momento del estudio, y en base a las características que los definen, especificadas también en el estudio descriptivo de la muestra es decir, con carteras entre 30 y 100 millones de emisión, afectos y activos.

Tabla VII.2. Participación de las redes de Agentes.

	<b>Bilbao-Fortis</b>	<b>Vitalicio</b>	<b>Mapfre</b>	<b>Winterthur</b>	<b>Totales</b>
<b>Nº de Agentes</b>	220	800	500	300	1820
<b>Cuestº. Conteº.</b>	53	43	102	33	231
<b>Cuestº. Envíaº.</b>	80	288	180	108	656

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.

Tabla VII.3. Participación relativa de las redes de Agentes, versus cuestionarios contestados.

	<b>Bilbao-Fortis</b>	<b>Vitalicio</b>	<b>Mapfre</b>	<b>Winterthur</b>	<b>Totales</b>
	%	%	%	%	%
<b>Nº de Agentes</b>	12,08	43,95	27,47	16,48	100
<b>Cuestº. Conteº.</b>	23,00	18,70	44,15	14,28	100
<b>Cuestº. Envíaº.</b>	12,20	43,9	27,44	16,46	100

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.

### 3.2.- Nivel de estudios.

De los encuestados que han respondido a los cuestionarios, el 25,8% dice tener estudios superiores. Sin embargo, es en el entorno de los 30 años, donde se observa en los agentes una mayoría con esta titulación. Pero son los estudios medios los que determinan un perfil más homogéneo para estos profesionales, lo que se corresponde con el tipo de selección que generalmente realizaban hasta hace unos años las entidades aseguradoras a la hora de contratar a los futuros agentes en carrera. La tendencia, no obstante, es la de mayores exigencias en los niveles de formación.

Tabla VII.4. Nivel de estudios de los encuestados.

Nivel de estudios	E d a d						Total
	<20	De 20 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 59	>60	
Primarios			1 1,3%	6 8,0%	8 12,7%		15 6,7%
Secundarios			12 16%	16 21,3%	16 25,4%		44 19,6%
Medios		5 55,6%	31 41,3%	42 56,0%	28 44,4%	2 100%	108 48,0%
Superiores	1 100%	4 44,4%	31 41,3%	11 14,7%	11 17,5%		58 25,8%
<b>Total</b>	1 100%	9 100%	75 100%	75 100%	63 100%	2 100%	225 100%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.



Tabla VII.5. Años de experiencia del encuestado en la actividad aseguradora.

**NOMBRE DE LA ASEGURADORA REPRESENTADA.**

<b>Años del Agente en la actividad</b>	<b>Bilbao</b>	<b>Vitalicio</b>	<b>Mapfre</b>	<b>Winterth.</b>	<b>Total</b>
<b>&lt; 1 año</b>		<b>12</b> <b>27,9%</b>	<b>9</b> <b>8,8</b>		<b>21</b> <b>9,1%</b>
<b>De 1 a 4 años</b>	<b>7</b> <b>13,2%</b>	<b>15</b> <b>34,9%</b>	<b>37</b> <b>36,3%</b>	<b>4</b> <b>12,5%</b>	<b>63</b> <b>27,4%</b>
<b>De 5 a 8 años</b>	<b>19</b> <b>35,8%</b>	<b>13</b> <b>30,2%</b>	<b>27</b> <b>26,5%</b>	<b>2</b> <b>6,3%</b>	<b>61</b> <b>26,5%</b>
<b>De 9 a 12 años</b>	<b>17</b> <b>32,1%</b>	<b>2</b> <b>4,7%</b>	<b>17</b> <b>16,7%</b>	<b>6</b> <b>18,8</b>	<b>42</b> <b>18,3%</b>
<b>De 13 a 16 años</b>	<b>4</b> <b>7,5%</b>	<b>1</b> <b>2,3%</b>	<b>5</b> <b>4,9%</b>	<b>9</b> <b>28,1%</b>	<b>19</b> <b>8,3%</b>
<b>&gt; 16 años</b>	<b>6</b> <b>11,3%</b>		<b>7</b> <b>6,9%</b>	<b>11</b> <b>34,4%</b>	<b>24</b> <b>10,4%</b>
<b>Total</b>	<b>53</b> <b>100%</b>	<b>43</b> <b>100%</b>	<b>102</b> <b>100%</b>	<b>32</b> <b>100%</b>	<b>230</b> <b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.

### 3.3. Forma de la distribución de las variables.

A la hora de realizar el análisis univariado descriptivo, es habitual que se deseen lanzar hipótesis sobre la forma de la distribución. Las pruebas paramétricas, requieren que los datos deben cumplir ciertas condiciones, en general, como las que siguen<sup>266</sup>:

- Las observaciones deben ser independientes entre sí.
- Las observaciones deben hacerse en poblaciones distribuidas normalmente.
- Estas poblaciones deben cumplir con la característica de homocedasticidad, deben tener la misma varianza.
- La medición debe haberse realizado al menos en escala de intervalo, de forma que se pueden utilizar las operaciones más habituales entre las puntuaciones.

Si estas hipótesis no se ven cumplidas, la prueba pierde potencia y es muy difícil aseverar la probabilidad del suceso medido.

A continuación exponemos las *características de la muestra*, según lo que hemos observado en las estadísticas descriptivas que con carácter general se incluyeron en el cuestionario (Comunidad Autónoma o Región a la que pertenece el agente, número de años ejerciendo el agente su actividad aseguradora - experiencia-, nombre de la compañía aseguradora para la que trabaja el agente, número de agentes de su compañía que trabajan en su misma ciudad, número de habitantes de la ciudad o área de influencia del agente, su edad, y por último, su nivel de estudios).

Por otra parte, es preceptivo que comprobemos la existencia o no, para las variables latentes que componen nuestro modelo, de *diferencias significativas*, según las repetidas características de la muestra.

### 3.4.- La situación geográfica : Distribución de cuestionarios en función de la región o C.Autónoma en la que ejerce sus funciones.

La representatividad de la muestra en cuanto a la *localización geográfica*, puede ser constatada al observar la tabla VII.6.

---

<sup>266</sup>ALBIOL, M.J, y GIL S., R. (1998), “*Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*”. Esic Editorial, Madrid.

Tabla VII.6. Participación por Comunidades Autónomas en la investigación: Agentes, versus cuestionarios recibidos.

REGION	NOMBRE DE LA ASEGURADORA REPRESENTADA				
	Bilbao	Vitalicio	Mapfre	Winterth	Total
Andalucía	8 15,1%	8 18,6%	11 10,8%	7 21,9%	34 14,8%
Aragón	3 5,7%	5 11,6%	7 6,9%	2 6,3%	17 7,4%
Asturias	5 9,4%	2 4,7%	10 9,8%		17 7,4%
Baleares	3 5,7%			2 6,3%	5 2,2%
Canarias		5 11,6%	11 10,8%	1 3,1%	17 7,4%
Cantabria	2 3,8				2 0,9%
Castilla y León	5 9,4%	5 11,6%	11 10,8%	3 9,4%	24 10,4%
Castilla La Mancha	5 9,4%		9 8,8%	2 6,3%	16 7,0%
Cataluña	2 3,8%	4 9,3%	9 8,8%	4 12,5%	19 8,3%
Comunidad Valenciana	6 11,3%	5 11,6%	13 12,7%	3 9,4%	27 11,7%
Extremadura	2 3,8%			1 3,1%	3 1,3%
Galicia	2 3,8%	3 7,0%	13 12,7%	2 6,3%	20 8,7%
Madrid			8 7,8%	1 3,1%	9 3,9%
Murcia	2 3,8%				2 0,9%
Navarra	3 5,7%	1 2,3%			4 1,7%
País Vasco	4 7,5%	5 11,6%		3 9,4%	12 5,2%
La Rioja	1 1,9%			1 3,1%	2 0,9%
<b>Total</b>	53 100%	43 100%	102 100%	32 100%	230 100%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos del estudio empírico.

Para delimitar el perfil del agente de seguros, cuya misión principal es la realización de la venta y asesoramiento a sus clientes actuales o potenciales, de los productos que la aseguradora a la que representa mantiene en el mercado, hemos realizado análisis de la varianza (ANOVA), así como pruebas Chi-cuadrado (tablas de contingencia), sobre las demás variables de carácter general.

Fueron encontradas diferencias significativas para todas las variables características del agente, tal como se observa en la tabla VII.7.

Tabla VII.7. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Com. Autónoma.**

	Nombre C <sup>a</sup> del Agente		Nº años experiencia		Nº Agentes de su C <sup>a</sup> en su ciudad		Nº Habitantes		Edad	Nivel de estudios	
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,046		0,001		0,05		0,000		0,058*	0,033	
<b>Correlación</b>	-0,030 (ns)		-0,050 (ns)		0,081 (ns)		-0,080 (ns)		-0,008 (ns)	0,103 (ns)	
$\chi^2 (\alpha = 0,05)$	N.Sig=0,002		N.Sig=0,007		N.Sig=0,001		N.Sig=0,000		N.Sig=0,008	N.Sig=0,015	
<b>Probabilidad</b>											
<b>Comunidad Autónoma.</b>	Bilbao	23%	≤8	≥9	≤4	≥6	≤50	≥350		≤Sec	≥ Sup
	Vitalic	18%	63%	37%	40%	57%	32%	34%		26%	74%
	Mapf	44%									
	Wint	14%									

N.Sig : Nivel de significación; \* p<0,1; \*\*p<0,05 ; \*\*\* p<0,01; ns: no significativo

En la Tabla VII.6., podemos observar la distribución de cuestionarios contestados por regiones. También podemos observar el porcentaje que representan las compañías según las contestaciones de sus agentes y sobre el total. Podemos recordar cómo las compañías de la muestra, y en general, todas las del sector, se caracterizan por una actuación independiente (salvo la vinculación a los grupos a los que pertenezcan) en cuanto al desarrollo de sus actividades comerciales en cada zona del territorio nacional. Por otra parte, la asociación es negativa entre las comunidades y las empresas de los agentes encuestados.

Asímimo, (Tabla VII.7), se encontraron diferencias significativas (ANOVA;  $\alpha = 0,05$ ), en las Comunidades autónomas donde se oferta por los agentes, con todas las características estudiadas para ellos. Las pruebas Ji-cuadrado realizadas nos llevan a afirmar que en el intervalo de menos de 1 año y hasta los 8 de experiencia en la actividad de seguros, ha ido creciendo el porcentaje de profesionales existentes en las zonas donde ejercen, cubriendo el 63%, mientras que a partir de los 9 años de experiencia, comienza a disminuir.

Respecto al número de agentes de una misma compañía en la misma población donde ejerce el agente, los encuestados manifiestan (18%) que él es el único representante autorizado por su compañía, de modo que, el 40% manifiesta que son menos de cuatro. Pero el 57% de los agentes, dice que en su población hay 6 ó más agentes de su misma empresa.

Respecto del número de habitantes, otra característica con diferencias significativas con la región donde el agente ejerce, podemos decir que el 32% de ellos dice que lo hace en ciudades de menos de 50.000 habitantes, mientras que el 34% realiza su misión en ciudades de más de 350.000.

La edad del agente, está comprendida entre 25 y 59 años en su 59%

También se pudo corroborar una asociación significativa, y positiva, entre las zonas donde se sitúan los territorios y el nivel de estudios del agente, de tal modo que los agentes declaran tener estudios superiores en su 74%.

Gráfico VII.1.- CC.AA. o Regiones y proporción representada.

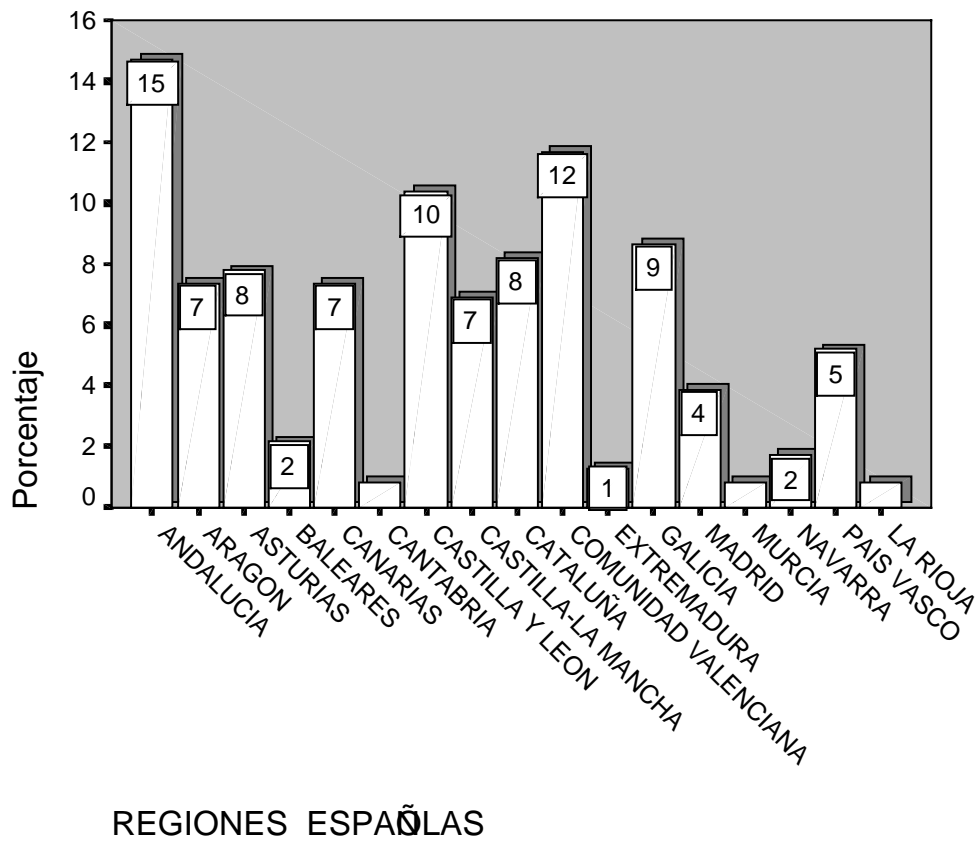


Tabla VII.8. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Nombre de la Compañía.**

	Comunidad Autónoma	Nº años experiencia	Nº Agentes de su Cª en su ciudad	Nº Habitantes	Edad	Nivel de estudios				
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,825	0,000	0,000	0,000	0,016	0,0745*				
<b>Correlación</b>	-0,030	0,122	0,333	0,102	-0,042	0,117				
$\chi^2$ ( $\alpha = 0,05$ )	N.Sig=0,002	N.Sig=0,000	N.Sig=0,000	N.Sig=0,000	N.Sig=0,3855	N.Sig=0,002				
<b>Probabilidad</b>										
		$\leq 8$	$\geq 9$	<b>1</b>	$\geq 6$	$\leq 50$	$\geq 350$		$\leq \text{Sec}$	$\geq \text{Sup}$
Bilbao-Fortis		49%	51%	54%	8%	36%	3%		41%	59%
Vitalicio		93%	7%	-	21%	5%	34%		15%	85%
Mapfre		78%	22%	34%	53%	44%	55%		24%	76%
Winterthur		19%	81%	12%	18%	14%	8%		19%	81%

N.Sig : Nivel de significación; \* p<0,1; \*\*p<0,05 ; \*\*\* p<0,01; ns: no significativo.

### 3.5.- Nombre de la empresa aseguradora del Agente.

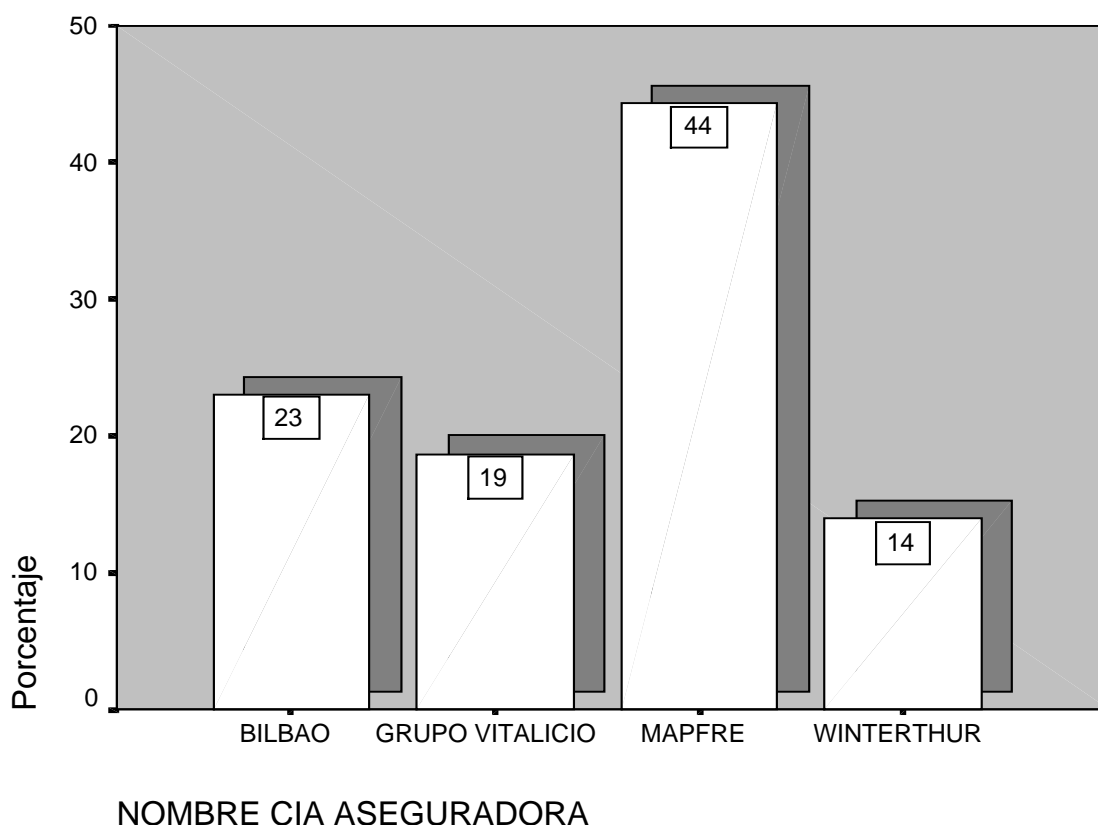
La elección de la empresa en la que el agente va a desarrollar su profesión, marcará su futuro comercial. Fueron seleccionadas estas cuatro aseguradoras, dadas las características tan parecidas en ciertos aspectos en relación a la búsqueda de la satisfacción con la relación. Se pudieron corroborar en la muestra analizada las asociaciones significativas (pruebas Ji-cuadrado) de la experiencia, número de agentes, número de habitantes y nivel de estudios.

Los agentes que son consultados, declaran que la experiencia en su actividad aseguradora, oscila, si es menor de 8 años, desde el 19% al 93%, según en qué compañía presten sus servicios, en tanto que con una experiencia superior a los 9 años, puede oscilar desde 7% al 81%.

En cuanto al número de agentes de su compañía en su ciudad, el 54% de los agentes de Bilbao-Fortis, asegura que ellos son los únicos autorizados a realizar producción de seguros. Asimismo, son también los de esta compañía los que aseguran en menor grado que en las demás, la existencia de más de 6 agentes en estas circunstancias. Los agentes de Winterthur y Bilbao-Fortis son los que ejercen, en menor número de ellos, en ciudades de más de 350.000 habitantes.

Por otra parte, los agentes de Vitalicio son los que declaran mayor número de ellos con estudios superiores.

Gráfico VII.2.-Compañías de Seguros y proporción representada.



### 3.6.- Número de años ejerciendo la actividad (experiencia)

Para la experiencia en la actividad aseguradora, medida en número de años, se encuentran diferencias significativas en cuanto al nombre de la compañía, número de habitantes, edad y nivel de estudios (Tabla VII. 9).

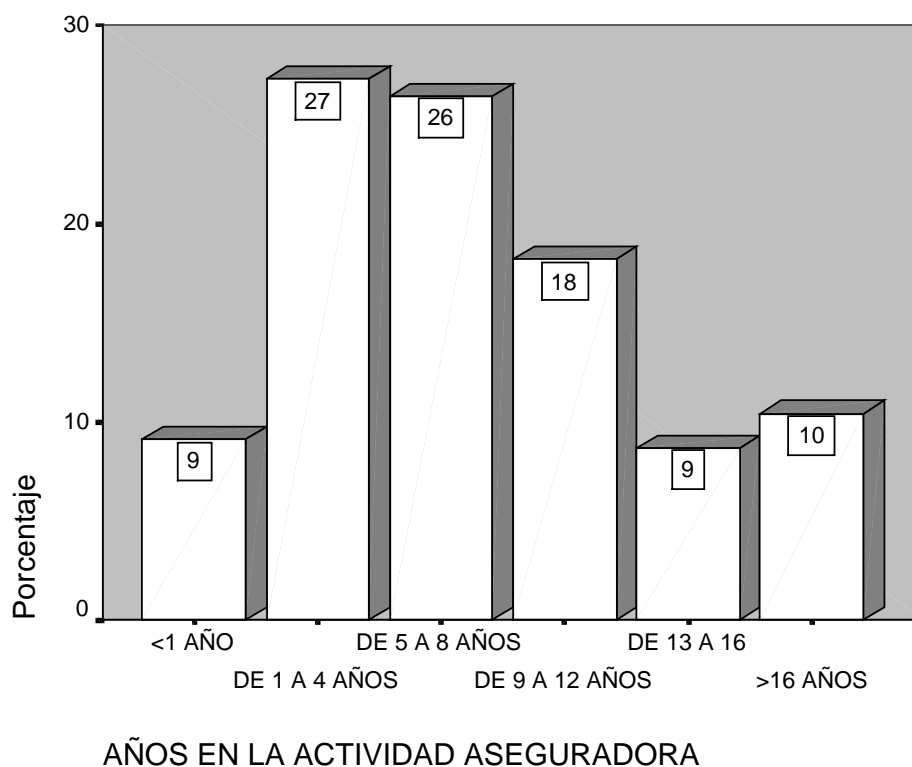
La experiencia encuentra sus mayores niveles en los primeros intervalos de la escala ( el 53% tiene menos de 35 años de edad y una experiencia en la actividad de menos de 8 años), situándose la media entre los 5 y 8 años de ejercicio de la actividad.

Tabla VII.9. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable Años en la actividad aseguradora o Experiencia.

	Comunidad Autónoma	Nombre Compañía	Nº Agentes de su C <sup>a</sup> en su ciudad	Nº Habitantes	Edad	Nivel de estudios
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,446	0,002	0,014	0,000	0,000	0,027
<b>Correlación</b>	-0,050	0,122	-0,254	-0,361	0,490	-0,222
$\chi^2 (\alpha = 0,05)$	N.Sig=0,007	N.Sig=0,000	N.Sig=0,079*	N.Sig=0,006	N.Sig=0,0005	N.Sig=0,001
<b>Probabilidad</b>						
<b>Experiencia</b>		<b>Bil.-Vi-Ma-Wi</b>	<b>1 &gt; 6</b>	<b>&lt;50 &gt;350</b>	<b>&lt;35 &gt;35</b>	<b>&lt;Me &gt;Me</b>
		%	%	%	%	%
≤8 años		49- 93- 71- 30	38 67	43 82	53 47	52 67
≥9 años		51- 49- 29- 70	62 33	37 19	37 63	48 33

N.Sig : Nivel de significación; \* p<0,1; \*\*p<0,05 ; \*\*\* p<0,01; ns: no significativo.

Gráfico VII.3. Años de experiencia.



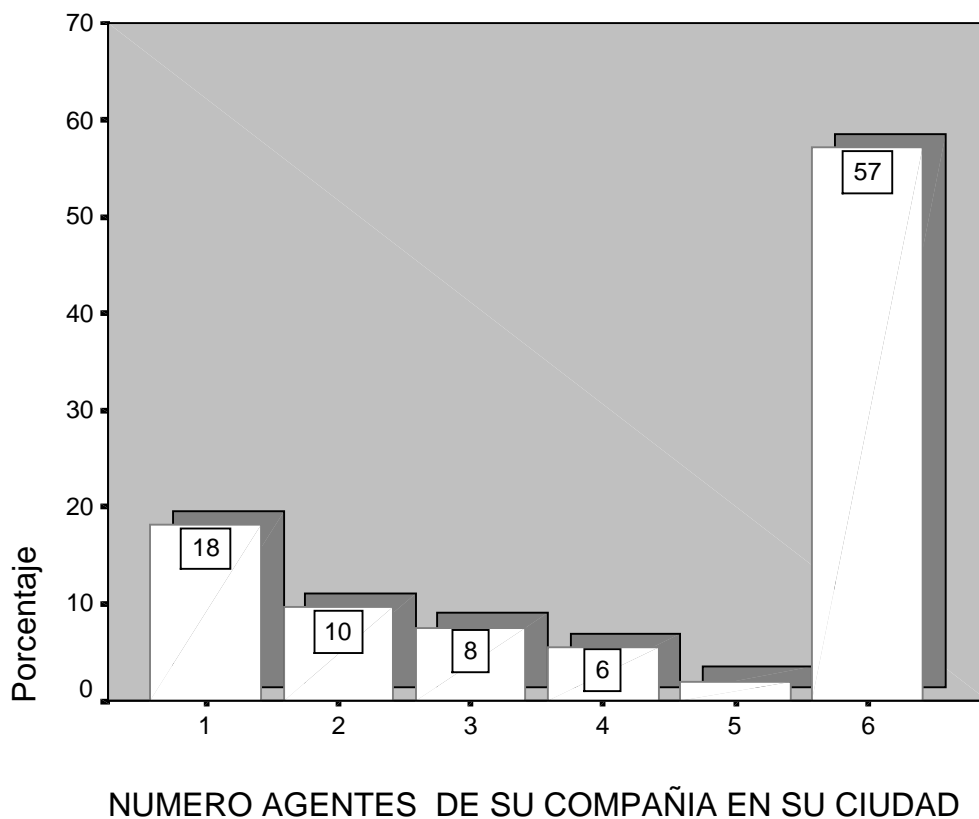


### 3.7.- Número de agentes de la compañía, ejerciendo en la misma ciudad.

Las políticas comerciales de las aseguradoras, variarán en función del número de habitantes de las áreas de influencia del agente que estudiamos. En este aspecto, no puede tener mucho sentido la exclusividad de un solo agente, realizando su actividad para una sola compañía.. También, con la variable del número de agentes de la misma empresa aseguradora en la misma ciudad o área de influencia, hemos encontrado diferencias significativas (ANOVA);  $\alpha = 0,05$ ) según el nombre de la aseguradora, los años de experiencia, la edad del agente y su nivel de estudios. Podemos ver cómo los agentes que dicen que el único agente en su ciudad es él mismo, son el 38% de la aseguradora Bilbao-Fortis, o el 14% y el 12% en Mapfre y Winterthur respectivamente, datos que se corresponden aproximadamente con la política comercial que conocemos de estas empresas. Sin embargo, fijándonos en que el número de agentes en una misma ciudad y de una misma compañía, fueran 6 o más, podemos asegurar que el 18%, 75%, 72% y 62%, respectivamente de las aseguradoras Bilbao-Fortis, Vitalicio, Mapfre y Winterthur, aseguran este dato de sus propias empresas, de las que son agentes .

En cuanto a los agentes que ejercen en la misma empresa y en el mismo lugar, respecto del número de habitantes del mismo o misma área de influencia, (Tabla VII.10), se puede enunciar que el 48% de ellos, ejerce en ciudades o área de influencia de menos de 50.000

Gráfico VII.4. Número de agentes de la misma compañía.



habitantes. Asimismo, estos agentes únicos tienen menos de 8 años de experiencia, y de ellos, el 39 % tiene estudios medios.

Tabla VII.10. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Nº de Agentes** de una compañía en el mismo área de influencia.

	Comunidad Autónoma	Nombre de la Compañía	Nº Habitantes	Experiencia	Edad	Nivel de estudios
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,281	0,000	0,000	0,013	0,034	0,017
<b>Correlación</b>	-0,081	0,333	0,633	-0,254	0,225	-0,238
$\chi^2 (\alpha = 0,05)$	N.Sig=0,001	N.Sig=0,000	N.Sig=0,000	N.Sig=0,079*	N.Sig=0,207	N.Sig=0,004
<b>Probabilidad</b>						
<b>Nº Agentes misma compa<sup>a</sup></b>		<u>Bil.-Vi-Ma-Wi</u>	<u>≤50</u> <u>≥350</u>	<u>≤8</u> <u>≥9</u>		<u>&lt;Me</u> <u>≥Me</u>
		%	%	%		%
=1		38 -- 14 12	48 --	39 61		39 61
≥ 6		18 75 72 62	20 93	67 33		21 79

### 3.8.- Número de habitantes.

Se ha podido corroborar la existencia de asociación significativa entre el número de habitantes del área de influencia del agente y la región, el número de agentes de la misma empresa, la experiencia y el nivel de estudios.(Tabla VII.11.)

Los consultados aseguran que ejercen sus actividades con preferencia en ciudades de menos de 50.000 habitantes, o bien en las grandes ciudades.

Asimismo, los agentes de mayor experiencia tienden a ejercer en ciudades menores, ocurriendo lo contrario en las ciudades de más habitantes, de modo que la tendencia es la de que disminuyen los de de mayor experiencia en las ciudades mayores.

En cuanto al nivel de estudios, la tendencia es la de que en las ciudades de menor número de habitantes, disminuyen los niveles de estudios cursados, en tanto que en las ciudades de más número de habitantes, el porcentaje de agentes con niveles menores, es mayor.

Tabla VII.11. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Nº de Habitantes**.

	Comunidad Autónoma	Nombre de la Compañía	Nº Agentes de su Cº en su ciudad	Experiencia	Edad	Nivel de estudios
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,000	0,240	0,000	0,000	0,030	0,002
<b>Correlación</b>	-0,080	0,102	0,633	0,361	-0,235	0,281
$\chi^2 (\alpha = 0,05)$	N.Sig=0,000	N.Sig=0,000	N.Sig=0,000	N.Sig=0,006	N.Sig=0,349	N.Sig=0,020
<b>Probabilidad</b>						
<u>Nº Habit.</u>	%	<u>Bil.-Vi-Ma-Wi</u> %	<u>=1</u> <u>≥ 6</u>	<u>&lt;8</u> <u>≥9</u>		<u>&lt;Me</u> <u>≥Me</u> %
≤50.000	32	50 10 33 31	48%   20%	42   58		39   61
>350.000						

Gráfico VII.5. Número de habitantes.

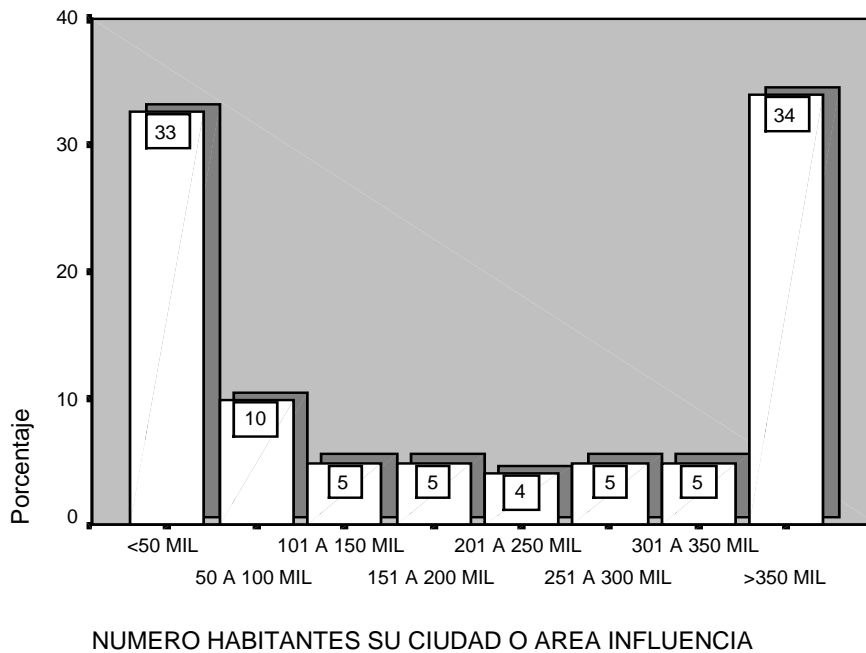


Tabla VII.12. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Edad**.

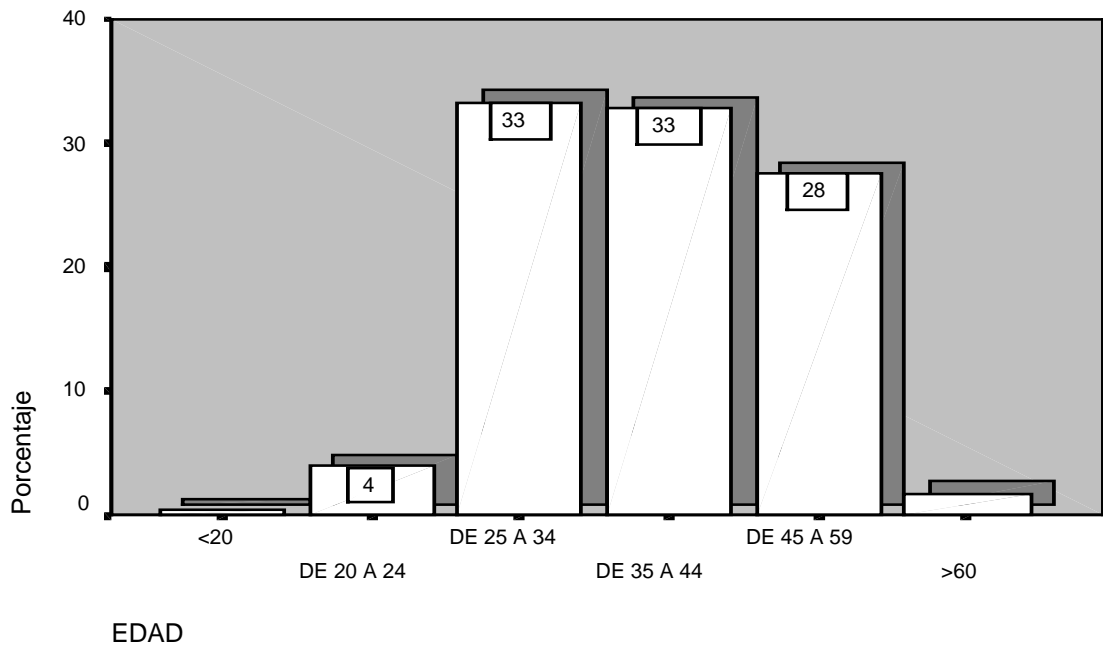
	Comunidad Autónoma	Nombre de la Compañía	Experiencia	Nº Agentes de su C <sup>a</sup> en su Ciudad.	Nivel de estudios	Nº habitantes
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,490	0,688	0,000	0,058*	0,000	0,007
<b>Correlación</b>	-0,008	-0,042	0,490	-0,225	-0,294	-0,235
$\chi^2$ ( $\alpha = 0,05$ )	N.Sig=0,008	N.Sig=0,385	N.Sig=0,000	N.Sig=0,207	N.Sig=0,008	N.Sig=0,349
<b>Probabilidad</b>						
<b>Edad</b>			<u>&lt;8</u> <u>&gt;9</u>		<u>&lt;Me</u> <u>&gt;Me</u>	
			%		%	
<35 años			88      12		15      85	
≥35 años			48      51		33      67	

### 3.9.-Edad de los agentes.

El estudio que hemos realizado, nos verifica la asociación significativa (pruebas Ji-cuadrado), con la experiencia (positiva), y el nivel de estudios (negativa), de modo que el número de agentes con edad hasta los 35 años, tiende a crecer en cuanto a su experiencia en la profesión hasta los 8 años, decreciendo luego, el número de ellos con más experiencia.

En cuanto al nivel de estudios, los propios agentes señalan que los más jóvenes están en posesión de niveles más altos de estudios que los de más edad. (Tabla VII.12.)

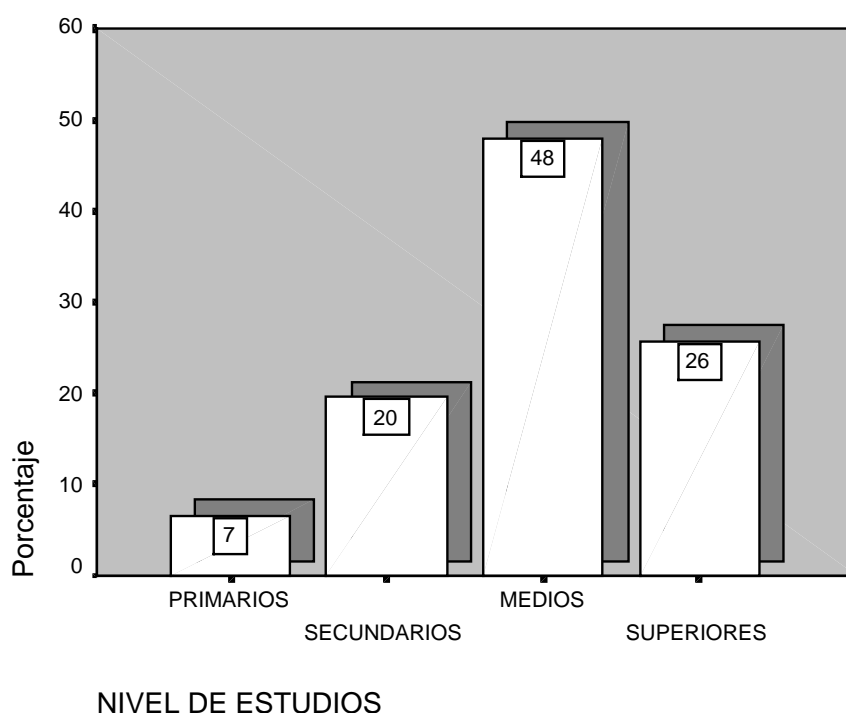
Gráfico VII.6. Edad de los agentes.



### 3.10.- Nivel de estudios.-

En el caso del nivel de estudios que posee el agente de la muestra, observamos que se encontraron diferencias significativas para todas las variables de carácter general (Tabla VII.13), salvo para la característica “nombre de la compañía” (ANOVA sig. = 0,161)

Gráfico VII.7. Nivel de estudios de los agentes.



Cuando se analizó la característica Comunidad Autónoma o Región, pudimos comprobar la distribución de los niveles de estudios de los agentes consultados, de modo que había una mayoría de los agentes con estudios medios esencialmente (48%), aunque también destacaban los superiores (26%). Los agentes con mucha experiencia, no suelen tener estudios superiores. Sin embargo, aquellos agentes que aseguran que su compañía tienen muchos agentes en su misma zona de trabajo, suelen tener estudios superiores y medios, principalmente.

En lo que se refiere a los niveles de estudios de los agentes según la densidad de población en la que ejercen, podemos decir que en las grandes ciudades, predominan aquellos agentes con estudios superiores, mientras ocurre lo contrario en las ciudades menores. Por otra parte, los estudios medios los poseen aquellos agentes de mayor edad.

Tabla VII.13. ANOVA y pruebas Ji-cuadrado sobre la variable **Nivel de estudios**.

	Comunidad Autónoma	Nombre de la Compañía	Experiencia		Nº Agentes de su C <sup>a</sup> en su Ciudad.		Nº habitantes		Edad	
<b>ANOVA</b> $\alpha = 0,05$	0,049	0,161	0,001		0,002		0,000		0,000	
<b>Correlación</b>	0,103	0,117	-0,222		0,238		0,281		-0,294	
$\chi^2$ ( $\alpha = 0,05$ )	N.Sig=0,015	N.Sig=0,002	N.Sig=0,001		N.Sig=0,004		N.Sig=0,020		N.Sig=0,020	
<b>Probabilidad</b>										
	<u>%</u>		<u>&lt;8</u>	<u>&gt;9</u>	<u>=1</u>	<u>&gt;6</u>	<u>&lt;50</u>	<u>&gt;350</u>	<u>&lt;35</u>	<u>&gt;35</u>
<Medios	26		52	48	27	45	47	21	22	78
≥Medios	74		56	44	15	61	26	39	43	57

#### 4.- INCIDENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AGENTES SOBRE LOS CONCEPTOS LATENTES: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS H<sub>15</sub> , H<sub>16</sub> , H<sub>17</sub> y H<sub>18</sub>.

A continuación vamos a analizar la posible repercusión de las características generales de los agentes sobre los diversos conceptos latentes de nuestro modelo, por lo que, al estar representados por sus correspondientes indicadores, habremos de crear nuevas variables, que obtendremos, bien por la media de ellos, o por el propio indicador si el concepto latente ya estuviera definido por uno solo. En todo caso, las nuevas variables coinciden con la media de los ítems en la escala depurada tipificada, tal como se presentarán en el modelo de medida previo al estructural. La razón de esta representación de las variables latentes, la tomamos de las recomendaciones de Babin y Boles<sup>267</sup> (1998), y de MacKenzie, Podsakoff y Ahearne<sup>268</sup> (1998).

Llegados a este punto, procedemos a realizar un análisis de la varianza (ANOVA), con un nivel de confianza del 95%, de tal modo que, cada una de las características de los agentes es tomada como factor, en tanto que los conceptos latentes, como variables dependientes (Tabla VII.14).

De este modo, en la citada tabla, podemos observar los resultados obtenidos, existiendo diferencias significativas, según las características de los agentes, en las siguientes variables:

<sup>267</sup> BABIN, B.J., y BOLES, J. (1998), "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences men and woman", *Journal of Marketing*, 62 (Abril), 77-91.

<sup>268</sup> MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., y AHEARNE, M. (1998), "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, 62 (Julio), 87-98.

- 1.- Comunidad Autónoma o Región.
- 2.- Nombre de la compañía del agente.
- 3.- Número de años ejerciendo la actividad de agente de seguros.
- 4.- Número de agentes de su compañía en su ciudad.
- 5.- Edad del agente.

También realizamos las pruebas *post hoc* (Test de Duncan), con objeto de conocer la categoría o grupos de agentes causantes de tales diferencias significativas en los conceptos latentes correspondientes.

Tabla VII.14. ANOVA ( $\alpha = 0,05$ ) para las características de los agentes y conceptos latentes.

	Comunidad Autónoma	Nombre compañía	Experiencia	Nº agentes en su ciudad	Nº habitantes	Edad	Nivel de estudios
<b>Competencias</b>	0,248	<b>0,000</b>	<b>0,045</b>	0,356	0,422	<b>0,067*</b>	0,608
<b>Justicia</b>	<b>0,042</b>	<b>0,004</b>	0,714	0,431	0,884	<b>0,037</b>	0,114
<b>C. Inputs</b>	<b>0,094*</b>	<b>0,020</b>	<b>0,048</b>	0,148	0,508	0,292	0,416
<b>C. Procesos</b>	0,567	<b>0,000</b>	<b>0,011</b>	<b>0,081*</b>	0,654	0,757	0,363
<b>C. Comportamien.</b>	0,419	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,279	0,670	0,720	0,599
<b>Satisfacción</b>	0,330	<b>0,010</b>	0,238	<b>0,028</b>	0,449	0,399	0,287

\* $p < 0,1$

Los resultados que hemos obtenido, se comentan resumidamente a continuación.

- a) Comunidad Autónoma o Región en la que ejerce el agente.

Se encontraron diferencias significativas para las percepciones de los agentes en *justicia y control de Inputs*. En cuanto a la justicia percibida, las diferencias estaban causadas por las percepciones de los agentes de las zonas de Extremadura, Cantabria y Aragón, de tener mayor justicia de resultados o distributiva (en cuanto a la proporción de su esfuerzo realizado respecto al resultado obtenido), así como mayor justicia de procedimiento en sus respectivas compañías (comunicación entre agentes y empleados de la empresa, imparcialidad de la compañía respecto de los agentes en el sentido de tratarlos a todos de igual manera, conocimiento de la problemática del agente, etc.)

Asimismo, los agentes de las Comunidades de Extremadura, Navarra, Aragón y Galicia, encabezan aquellas en las que perciben que sus compañías representadas imparten cursos de formación periódicos, se les informa sobre la empresa y sus competidoras, así como de las condiciones del mercado, y de la proporción para ellos de planes de carrera, de tal modo que se les financian mientras se inician en la formación. Además se les instalan medios informáticos. (Gráfico VII.8.)

- b) Nombre de la Compañía.

Para esta variable se encontró el mayor número de diferencias significativas en las variables latentes analizadas. Tales diferencias venían causadas como sigue:



Competencias: Parece que los agentes de Mapfre, seguidos de los de Bilbao-Fortis, son los que perciben mayores niveles de competencias por parte de sus empresas (perciben gran conocimiento de mercado, de productos modernos y competitivos, seguridad, satisfacción del cliente, política de renovación de productos, etc.)

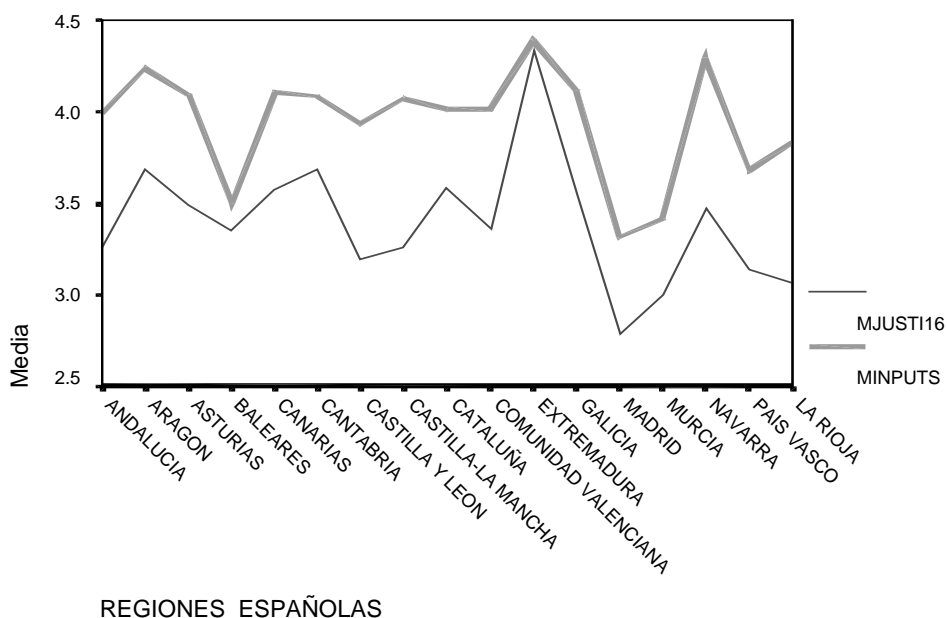
Justicia : Los agentes de Bilbao-Fortis y Vitalicio, son los grupos causantes de las diferencias en los niveles de justicia percibida.

Controles de inputs y procesos: La percepción de estos controles es conformada por los grupos de agentes, respectivamente, y en primer lugar, de Bilbao-Fortis y Vitalicio, siendo homogéneos a la hora de explicar las diferencias significativas observadas (proceso de selección asistencia a cursillos, información sobre las condiciones del mercado, etc).

Satisfacción: Para la variable “nombres de compañías” de los agentes, además de las anteriores, se encontraron diferencias significativas en el concepto latente satisfacción percibida con la relación mantenida, señalando a Bilbao-Fortis como primer grupo de agentes.

En cuanto al control del comportamiento, y en el sentido en que ha sido definido en esta investigación, las causas de las diferencias significativas son compartidas por Bilbao-Fortis y Vitalicio.(Gráfico VII.9.)

Gráfico VII.8. Regiones y justicia e inputs.



- c) Número de años ejerciendo la actividad como agente (experiencia).

El mayor nivel de competencias de su compañía, es percibido por los agentes cuya experiencia está entre los 9 y 12 años, en tanto que aquellos agentes en proceso de formación o con menos de un año de experiencia, perciben más acentuadamente todos

los controles que las aseguradoras ejercen sobre ellos (inputs, proceso, capacidad, actividad y resultados).(Gráfico VII.10).

Gráfico VII.9. Nombre Compañía y competencia, justicia, inputs, procesos, comportamiento y satisfacción.

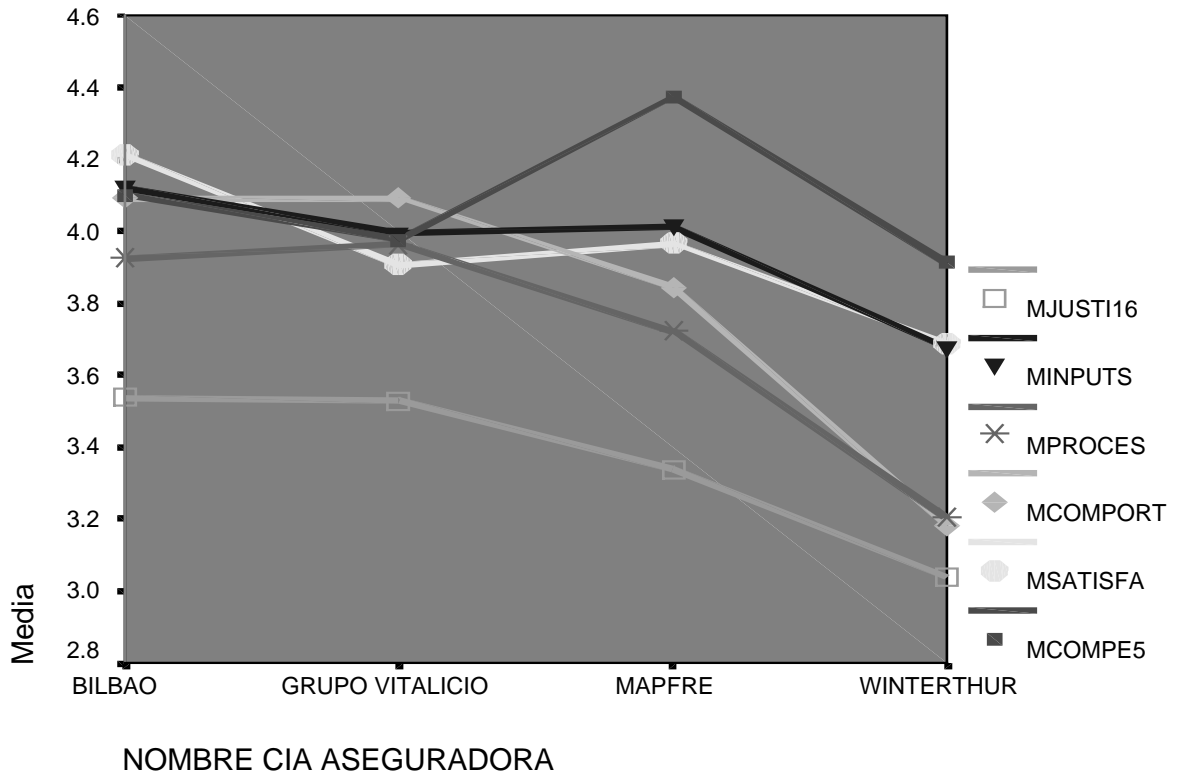
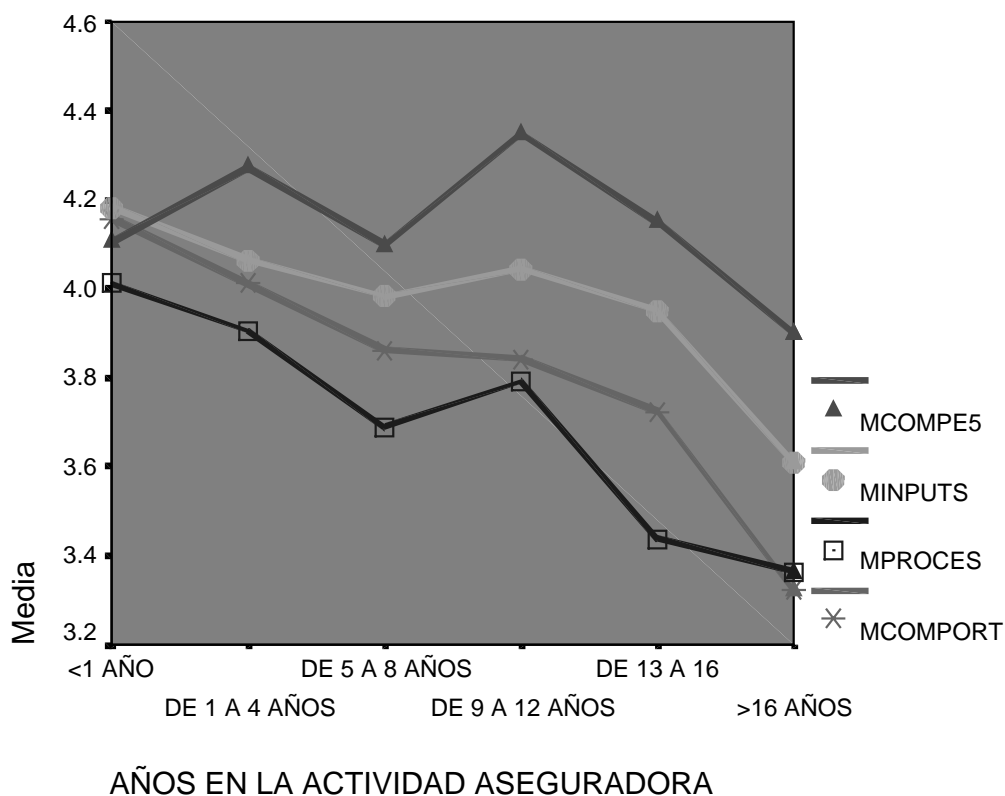


Gráfico VII.10. Años de experiencia y: competencias, controles de inputs, proceso y de comportamiento.



d) Número de agentes de la compañía en su ciudad o área de influencia.

Para esta variable, se encontraron diferencias significativas para la satisfacción y el control de los procesos.

Aquellos agentes que ofrecen sus productos de seguro o financieros en su zona de influencia, siendo los únicos autorizados por su compañía para esa tarea, perciben claramente que están más satisfechos por ello, mientras que los procesos de la compañía son percibidos de peor talante a medida que se incrementa el número de otros agentes autorizados por la misma aseguradora. (Gráfico VII.11).

e) Edad del agente.

Para la edad del agente, se encontraron diferencias significativas en las competencias y en la justicia.

En el primer caso, las mayores competencias eran mostradas por aquellos agentes con muchos años en la actividad (entre 35 y 44 años), en tanto que la mayor justicia percibida tiene lugar entre los 45 y los 59 años (Gráfico VII.12).

Gráfico VII.11. Número de agentes de la compañía en la ciudad o área de influencia del agente, y : control de procesos y satisfacción.

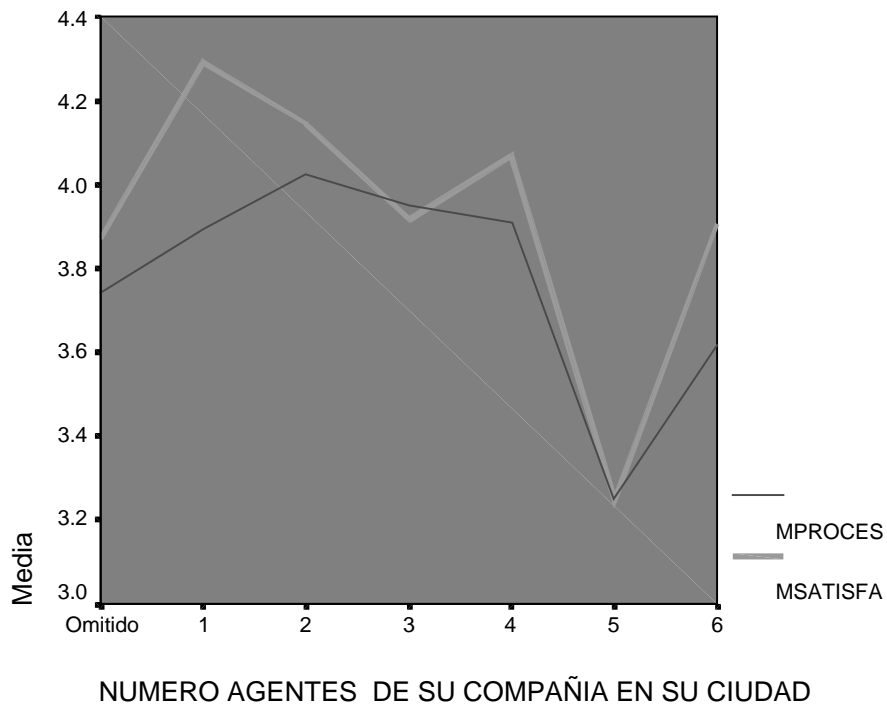
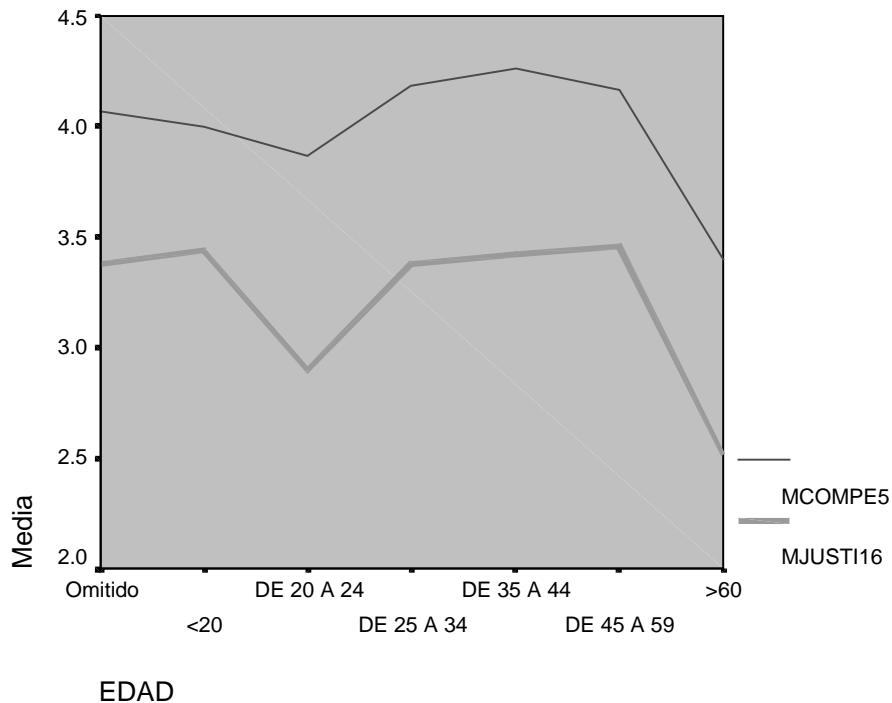


Gráfico VII.12. Edad del agente y: competencia y justicia.



Con los datos anteriores, por aplicación de los análisis de la varianza y tests de Duncan, estamos en condiciones de afirmar la existencia de diferencias significativas en las características de los agentes de seguros para la variable *satisfacción*, **aceptándose la**

**hipótesis H<sub>15</sub> solamente** para aquellas conocidas como **compañía aseguradora** del agente y **número de agentes** en su ciudad de su misma compañía.

De los correspondientes análisis de la varianza, se puede afirmar que también existen diferencias significativas en las características personales del agente para la variable *control de procesos*, **aceptándose la hipótesis H<sub>16</sub> solamente para nombre de la compañía, experiencia y número de agentes en su ciudad de su misma compañía.**

Respecto a la variable latente *control de inputs* solamente se cumple el 43% de las características de los agentes que aquí se estudian, aceptándose la **hipótesis H<sub>17</sub> para las características regiones o Comunidades Autónomas, nombre de la compañía, y experiencia.**

Por último, **la hipótesis H<sub>18</sub> solamente es aceptada** para las características **nombre de la compañía y experiencia**, todo en relación a la variable *control comportamiento*.

## **5. EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.**

### **5.1.- El análisis de la validez y consistencia interna de los instrumentos de medida.**

Utilizaremos el programa AMOS 3.61. para realizar el análisis de fiabilidad de las variables observables, el de la validez convergente y discriminante, todos ellos a través de un *análisis factorial confirmatorio*, tratado como un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales. Evaluaremos las escalas empleadas como instrumentos que nos sirven para medir los conceptos teóricos o “constructos”. Seleccionaremos las variables observadas o ítems que compondrán o formarán parte del modelo estructural, con la condición de cumplir todas las condiciones de fiabilidad y validez.

Por medio de esta técnica, podremos estimar la relación existente entre los conceptos que hemos de medir, y los indicadores con los que se miden.

No podemos olvidar la existencia en todos los ítems, de los inevitables errores de medida, así como el empleo, en nuestro análisis, de la tipificación de las observaciones.

### **5.2. El proceso de análisis de un instrumento o escala de medida.**

El modelo que proponemos va a relacionar variables que no pueden observarse de forma directa (variables latentes), midiéndose a través de unos indicadores (variables observadas), que son los que van a constituir su escala de medida. Para construir y aplicar una escala de medida, primero hay que definir el constructo a medir, de modo que podamos establecer su dominio. Precisamente, el análisis de un instrumento de medida trata de comprobar si los constructos están adecuadamente medidos mediante los indicadores que forman su escala de medida. Hay que tener en cuenta los errores que afectan a la validez de la escala (sistemáticos), y aquellos errores aleatorios que afectarán a la fiabilidad. Tales errores hay que considerarlos porque los indicadores de una escala pueden no contemplar ciertas características del constructo que pretende medir.

Por otro lado, y siguiendo a Anderson<sup>269</sup> y Gerbing (1988), es preciso delimitar el número de indicadores de la escala, comprobando su **unidimensionalidad**, como existencia de un elemento común subyacente en el conjunto de los indicadores utilizados para medir el constructo que se está considerando.

Se hace necesario, por tanto, para la evaluación de la escala de medida (comprobación de su validez y fiabilidad), seguir el proceso que indican los autores antedichos, así como Churchill (1979), y que consiste en los análisis que se exponen a continuación.

La **validez del instrumento de medida** se relaciona con la capacidad para efectuar mediciones del concepto o fenómeno a medir, pudiéndose admitir la existencia de la misma si se presentan las propiedades siguientes:

- *Validez de contenido*: Siguiendo a Bollen (1989), analiza “si la escala de medida cubre adecuadamente el dominio conceptual del constructo considerado”. Por lo tanto, trata de comprobar si los indicadores empleados para medir un fenómeno determinado, cubren todos sus aspectos o dimensiones. Es necesaria una revisión profunda de la literatura pertinente, dado que es una validación muy teórica y subjetiva. En nuestro caso, hemos utilizado escalas de otras investigaciones, en las cuales fueron suficientemente validadas.
- *Validez de constructo o de concepto*: Se refiere a la naturaleza del constructo que se quiere medir, y pretende evaluar si la medida del mismo se relaciona con la medida de otros constructos. Por lo tanto, si la teoría dice que dos conceptos están relacionados, sus medidas deben gozar de tal relación. Es aplicable porque una escala de medida no es un conjunto de ítems sin conexión, sino un instrumento para medir correctamente ( Sanchez Perez y Sarabia Sanchez, 1999, p.380).
- *Validez convergente*: Asegura que si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben estar fuertemente correlacionados;
- *Validez discriminante*: Se refiere al débil grado de relación que debe existir entre indicadores que miden conceptos diferentes.

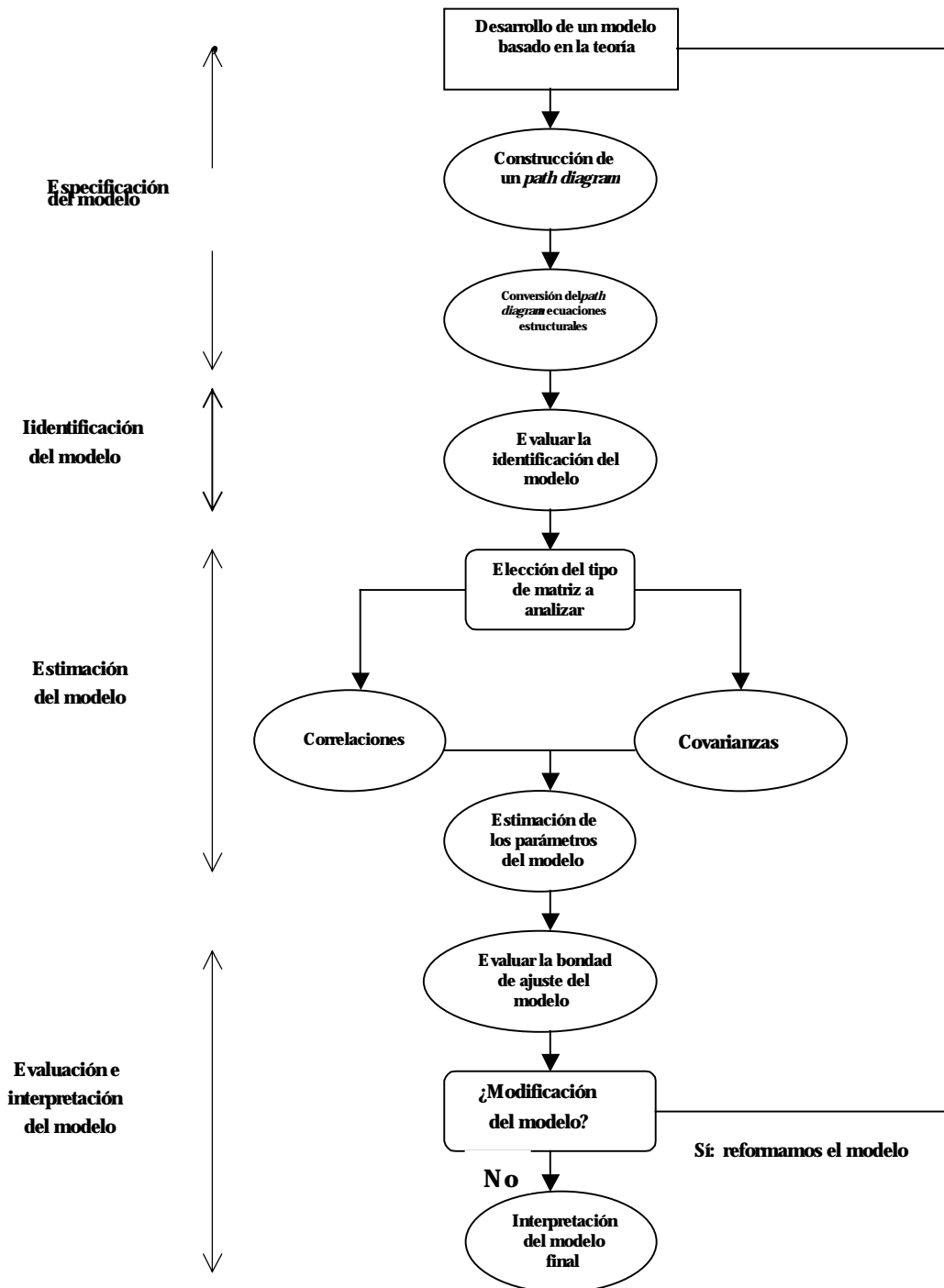
En nuestra investigación, evaluamos la validez convergente y la discriminante, empleando el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), cuya forma de aplicación se describirá más adelante.

- *La fiabilidad de un instrumento de medida* es el grado en que un conjunto de indicadores que representan una variable latente son consistentes en sus medidas. Por tanto, indicadores de constructos altamente fiables están fuertemente correlacionados, de manera que todos ellos miden el mismo concepto latente. Si la fiabilidad va disminuyendo, la consistencia de los indicadores también va decreciendo, por lo que su representatividad del concepto que miden, también es menor.

---

<sup>269</sup> ANDERSON, J.C., y GERBING, D.W. (1982), “Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement”, *Journal of Marketing Research*, 19 (noviembre), 453-460.

Fig.VII.1. Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.



Fuente: Adaptado de Hair *et al.* (1995, 628-629)

### 5.3.- Proceso para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales<sup>270</sup>.

Para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales, que persigue la utilización simultánea de variables observadas y latentes, es preciso poner en marcha un proceso de cuatro fases, que resumimos a continuación (Luque y Del Barrio, 2000, p.492) (Fig. VII.1).

#### 5.3.1.- Especificación del modelo.

Una vez que hemos observado la realidad, se hace necesario explicarla construyendo un modelo causal, diseñado mediante un apoyo teórico muy sólido, que nos permitirá conocer las variables más importantes de aquél. Tales variables, cuyo número, naturaleza y decisión sobre las relaciones causales entre ellas se han de apoyar en la teoría, pueden diferenciarse en *latentes* y *observadas*.

Una variable latente representa un concepto teórico que “no puede ser medida directamente pero puede ser representada o medida por una o más variables o indicadores” (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2000). En cuanto a las relaciones causales entre las variables, se distinguen dos grandes grupos de modelos (Bisquerra, 1989, p. 493):

1. Modelos *recursivos*, si los efectos causales sobre las variables dependientes van en una sola dirección, pudiéndose distinguir entre modelos *saturados* (introducen todos los efectos posibles que no son recíprocos), y los modelos *no saturados*, en los que no se introducen todos los efectos posibles).
2. Los modelos *no recursivos* son aquellos en los que existen efectos causales en ambas direcciones (recíprocos). Nosotros utilizaremos modelos recursivos.

Posteriormente, y previa justificación teórica de las variables que vamos a utilizar en nuestro modelo, se dibuja el modelo gráfico, llamado “diagrama de camino” o *path diagram*, donde representamos las relaciones causales entre las variables latentes, las cuales pueden ser *exógenas* o variables independientes del modelo, representadas generalmente con ( $\xi$ ) (no son causadas por otras de este modelo), o *endógenas* ( $\eta$ ) que son causadas por una o más variables tanto exógenas como endógenas.

Las variables latentes exógenas son medidas mediante las variables observadas X, mientras que las variables latentes endógenas son medidas mediante las variables observadas Y.

Además, puesto que los conceptos teóricos del modelo no se miden perfectamente mediante las variables observadas, aparecen los errores de medida ( $\delta$ ) para las variables X y  $\varepsilon$  para las variables Y. Asimismo, si se desea explicar la variable latente por medio de otras, aparece el llamado error estructural ( $\zeta$ ) que conlleva aquellos efectos de las variables desconocidas, las omitidas en el modelo, los errores de medida, y la aleatoriedad del proceso. Por último, y puesto que las variables exógenas ( $\xi$ ) son como independientes, se considera que no tienen perturbación.

Cuando se observan flechas en el dibujo de una sola dirección, interpretamos que existe influencia directa de una variable sobre la otra, de modo que aquellos parámetros que estén asociados a cada flecha, son los coeficientes representativos de la relación entre las variables.

---

<sup>270</sup> En este proceso, se han seguido las indicaciones y orientaciones, esenciales para la consecución de los resultados de esta investigación, del profesor Antonio Navarro García, (Universidad de Sevilla)



El parámetro que representa la relación entre una variable latente exógena y una endógena, es indicado mediante ( $\gamma$ ), así como ( $\beta$ ) representa la relación entre dos variables latentes endógenas. Es importante tener en cuenta la relación existente entre las correlaciones y los parámetros; así, el coeficiente de correlación entre dos variables es igual a la suma de los efectos directos y los indirectos.

El gráfico así construido, ha de transformarse en un conjunto de ecuaciones utilizando el lenguaje formal propio de los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), siendo el *modelo de medida* el subconjunto formado por las relaciones entre cada variable latente y aquellos indicadores que las miden. El *modelo estructural* es el subconjunto formado por las relaciones causales entre las variables latentes.

El empleo de nuestro programa informático AMOS 3.61, nos permite desarrollar directamente las ecuaciones estructurales, si partimos del modelo gráfico, por lo que la especificación del modelo se efectuará gráficamente y no de forma analítica.

### 5.3.2.- La fase de identificación del modelo de medida.

Una vez realizada la especificación del modelo de medida para todos los constructos y conceptos latentes, y toda vez que cada variable observable se representa mediante una ecuación, el siguiente paso nos lleva a la identificación del referido modelo, con objeto de comprobar si es posible obtener, a partir de los datos observados, estimaciones de los parámetros del modelo.

Esta identificación nos va a exigir determinadas condiciones. La primera condición necesaria (aunque no suficiente), es la llamada condición de orden, que establece que el número de grados de libertad del modelo de medida asociados a cada variable latente debe ser igual (modelo identificado) o mayor que cero (modelo sobreidentificado). Con este último, entendemos que la matriz de datos contiene más información que el número de parámetros a identificar, por lo que será nuestro objetivo siempre que lo consigamos con el menor número de grados de libertad. Los modelos identificados, por tanto, no son de nuestro interés. Cuando existen más parámetros a estimar que valores conocidos, el modelo no está identificado, por lo que será necesario que se establezca alguna restricción, resolviéndose fijando el valor de alguna  $\delta$  ó  $\lambda$ .

Para evaluar la identificación de los modelos, son precisas ciertas reglas, necesarias y suficientes. La condición necesaria, pero no suficiente, para llegar a la identificación es.

$$p \leq \frac{1}{2} (k + t)(k+t+1)$$

donde

$p$  : Número de parámetros a estimar

$k$  : Número de indicadores exógenos

$t$  : Número de indicadores endógenos

Lo que significa que el número de grados de libertad ha de ser igual o mayor que cero.

Generalmente, los grados de libertad se calculan por diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas posibles, y el número de parámetros a estimar. Si observamos la variable latente “control de inputs”, su escala de medida la componen seis indicadores, los cuales tienen asociados cada uno de ellos un error de medida, por lo que serán doce los parámetros que hay que estimar.

Por otra parte, las correlaciones o covarianzas suman 21. De esta forma, el modelo inicial de medida tendrá nueve grados de libertad, resultado de restar 12 parámetros a las 21 covarianzas.

Como condición necesaria (condición de rango), se exige que todos los indicadores se relacionen con un solo factor o variable latente, que al menos existan tres indicadores para medir cada factor, y que los errores de las medidas no estén correlacionados. Si esto se cumple, admitiremos la identificación del modelo. Cuando existen problemas de identificación, una vez determinadas las causas, podemos seguir el proceso descrito por Hayduck<sup>271</sup> (1987), fijando las varianzas de error negativas, o algún coeficiente fiable y conocido; también se pueden eliminar las variables causantes del problema.

### **5.3.3.- La fase de estimación del modelo de medida.**

Esta fase tiene por objeto calcular los parámetros del modelo, minimizando la función de discrepancia entre la matriz de varianzas-covarianzas que previamente hemos obtenido de una muestra, y la matriz de varianzas-covarianzas proporcionadas por el modelo.

Dos cuestiones hemos de resolver previamente: *a)* decidir la forma que tendrán los datos de entrada, y *b)* hallar el método más adecuado para estimar la función de discrepancia.

### **5.3.4.- La elección de la matriz de entrada de los datos.**

En relación a la *forma*, pueden utilizarse como datos de entrada, tanto la matriz de varianzas-covarianzas de las observaciones correspondientes a las variables observadas, como la matriz de correlaciones. La mayor parte de los programas informáticos disponibles, permite utilizar las observaciones individuales (mandato Raw Data), a partir de las cuales puede calcularse cualquiera de ambas matrices.

Pero siguiendo a Del barrio y Luque (2000), la matriz de varianzas-covarianzas facilita las comparaciones entre diferentes poblaciones y muestras, al mantener los coeficientes estimados la unidad de medida de los indicadores, permitiendo comprobar las relaciones causales que se han propuesto, así como una generalización de los resultados.

No obstante, no podía faltar el inconveniente en este tipo de matriz, y es el de la interpretación de los resultados, puesto que los coeficientes deben interpretarse en la unidad de medida de las variables latentes o constructos. Sin embargo, estos programas informáticos facilitan los coeficientes estandarizados, que nos resuelven el problema. La comparación de los coeficientes dentro del modelo, es posible si utilizamos la matriz de correlaciones, que presenta un rango común, variando entre  $-1$  y  $+1$ .

En cualquier caso, se nos recomienda partir de la matriz de varianza-covarianza, para obtener después las soluciones estandarizadas que faciliten la interpretación de los resultados.

---

<sup>271</sup> HAYDUK, L.A. (1987), *Structural Equation Modeling with LISREL: essentials and advances*, Editorial Johns Hopkins, University Press, Baltimore.

### 5.3.5.- La estimación de los parámetros.

En lo referente al *método* a emplear para estimar los parámetros del modelo, si previamente se ha seleccionado la matriz de entrada de los datos, y se ha minimizado la función de discrepancia, se suelen emplear los siguientes métodos: Máxima Verosimilitud (ML), Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS), Mínimos Cuadrados No Ponderados (ULS) y Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS). Naturalmente, se elegirá uno u otro método según las características de la distribución muestral a la que se ajusten las variables observadas.

El método ML proporciona estimadores insesgados y eficientes cuando la distribución de las variables observadas es multinormal. Este método proporciona, según Anderson y Gerbing (1982)<sup>272</sup>, estimadores que se ajustan bien a las exigencias relativas a la consistencia interna y externa. Y ello cuando son utilizadas escalas multi-ítems. También es de hacer notar la sensibilidad al tamaño de la muestra, siendo recomendable un intervalo comprendido entre 100 y 200 observaciones (en nuestro caso utilizamos 231), así como un mínimo de 5 observaciones por parámetro a estimar (Hair *et al.*, 1999).

Otro método que proporciona también estimadores insesgados y eficientes, es el de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS), requiriendo menos exigencias respecto a la multinormalidad de la distribución de las variables observables. En caso de no multinormalidad, no se utilizará ninguno de los dos métodos anteriores, recurriéndose a los Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS) o a los Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS).

El método de Mínimos cuadrados no Ponderados (ULS) proporciona estimadores poco eficientes y varía ante cambios de escala, proporcionando resultados diferentes según el tipo de matriz utilizada para los datos de entrada.

Cuando no existe multinormalidad, se recurre al método de los Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS), conocido también como Función Asintóticamente Libre de Distribución (ADF), que facilita estimadores eficientes y consistentes, exigiendo la inversión de la matriz de entrada, y cuyo proceso de estimación de los parámetros se hace complejo al aumentar el número de variables observadas, puesto que es requerido un tamaño muestral muy amplio, como para que la función converja hacia una solución óptima. Este tamaño muestral debe ser de la forma  $[k*(k+1)]/2$ , en la que “k” es el número de variables observadas.

### 5.3.6.- La fase de evaluación del modelo de medida

Se comprueba en ella (y se mide) en qué grado los datos de la muestra se ajustan al modelo propuesto y estimado. El primer paso se refiere a las “estimaciones infractoras” en cuanto inspección inicial. Luego debe evaluarse la calidad del ajuste obtenido, analizando el ajuste global, el ajuste del modelo de medida y la evaluación del ajuste del modelo estructural, los cuales describimos brevemente.

### 5.3.7.- La inspección de las estimaciones infractoras.

En la evaluación de los resultados, el paso inicial debe ser la inspección de “estimaciones infractoras”, para observar qué coeficientes de los estimados son los que exceden los límites aceptables, siendo las más normales (1) las varianzas de error negativas o varianzas de error no significativas, (2) los coeficientes estandarizados que sobrepasan o están muy cerca de la unidad, o

<sup>272</sup> ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1982). *Op. cit.*

también los errores estándar muy elevados asociados con cualquier coeficiente estimado. En el caso de encontrarse estimaciones infractoras, y siguiendo a Hair *et al.* (1999), se deberá resolver cada caso antes de evaluar cualquier resultado específico del modelo. La resolución de estos problemas de identificación cuando nos encontramos con varianzas de error negativas (casos de Heywood), consiste en fijar las varianzas de los errores infractores a un valor positivo muy pequeño (0,005). En el caso de los coeficientes estandarizados cercanos a la unidad, o en el que dos estimaciones están muy correlacionadas, se debería considerar la eliminación de uno de los constructos o debería asegurarse que se ha establecido entre ellos una verdadera validez discriminante.

A continuación se procede a la evaluación de la bondad del ajuste de los datos al modelo propuesto, una vez que hemos identificado y estimado el mismo.

### 5.3.8.- El ajuste del modelo de medida.

En relación al ajuste del modelo de medida, procede recordar que, aceptado el modelo conjunto, pueden evaluarse por separado cada uno de los constructos, *examinando las cargas o ponderaciones de los indicadores de significación estadística*, y la evaluación de la *fiabilidad del constructo*, así como la *varianza extraída*.

- a) En primer lugar, para cada variable evaluamos los valores *t* asociados con cada una de las ponderaciones, debiendo exceder a los valores críticos para el nivel de significación 0,05 (valor o coeficiente crítico = 1,96) y el nivel de significación de 0,01 (valor crítico = 2,576). Si es así, todas las variables están significativamente relacionadas con sus constructos específicos, de tal modo, que se verifican las relaciones propuestas entre los indicadores y sus respectivos constructos.
- b) Comprobamos seguidamente la *fiabilidad* de cada ítem o variable observada ( $R^2$ ) como indicador de medida de una variable latente, ya que la varianza de un indicador se descompone en dos partes ( la que tiene en común con la variable latente a la que mide, y la debida al error que incorpora). Esta medida de la fiabilidad nos indica la proporción de varianza que un indicador tiene en común con la variable latente, y para la que Sharma (1996) aconseja un valor mínimo de 0,50.

A continuación, estimamos la *fiabilidad compuesta*, así como las medidas de la *varianza extraída*, para cada constructo. De este modo, podrá saberse si los indicadores son suficientes (consistencia interna) en cuanto a su representación de los constructos considerados en el modelo.

Para ello, utilizaremos las siguientes expresiones:

$$Fiabilidad\ compuesta = (\Sigma\lambda)^2 : [(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\theta]$$

Donde  $\lambda$  = cargas estandarizadas

$\theta$  = varianza de los errores

Aunque Bagozzi y Yi (1988) aconsejan un límite mínimo de 0,6 a partir del cual la fiabilidad compuesta del constructo puede considerarse adecuada, los autores que seguimos en nuestra investigación (Hair *et al.* 1988) establecen tal límite en 0,7.

La varianza extraída del constructo proporciona una medida de la cantidad global de la varianza de los indicadores explicada por la variable latente, y se expresa como:

$$\text{Varianza extraída} = \Sigma \lambda^2 : (\Sigma \lambda^2 + \Sigma \theta)$$

En el caso de que la varianza extraída tenga un nivel menor del 50%, significaría que más de la mitad de la varianza de los indicadores especificados no se tiene en cuenta para el constructo, siendo este valor el mínimo recomendable. Se trata de una medida complementaria de la fiabilidad compuesta.

Otra forma utilizada para calcular la fiabilidad, es *el coeficiente Alpha de Cronbach*, utilizado para evaluar la rigurosidad con que miden los indicadores ese concepto. Su valor depende del número de ítems, así como de la correlación media entre éstos. Varía entre 0 y 1. A medida que su valor crece, es mayor la consistencia interna de la escala de medida, y menor su varianza. Es recomendable que supere el valor 0,7. Se aplica principalmente porque nos da a conocer la medida en que cada uno de los ítems contribuye a la fiabilidad de la escala. Por otra parte, tiene el inconveniente de suponer la existencia de la unidimensionalidad pero no la asegura (Hair *et al.* 2000, p.638).

Mediante la evaluación de la *correlación entre ítems*, se analiza también la consistencia interna de la escala. Cuando tal correlación es superior a 0,7, se está garantizando que el coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach tiende a la unidad.

Tabla VII.15. Resumen de los indicadores de fiabilidad y consistencia.

INDICADORES	NIVELES RECOMENDADOS
<b>Validez convergente</b>	
Coficiente crítico (cr) de las cargas factoriales	Sean significativos: $cr \geq 1,96$ (Anderson y Gerbing, 1982).
Cargas factoriales estandarizadas	Recomendable $\geq 0,4$ (Hair <i>et al.</i> 1995)
Fiabilidad de cada indicador ( $R^2$ )	Recomendable a partir de 0,5 (Sharma, 1996)
<b>Validez discriminante</b>	
Correlación entre variables	Baja correlación (Luque, 1997)
<b>Consistencia interna</b>	
Alpha de Cronbach	Valores a partir de 0,6 (Luque, 1997)
Fiabilidad del constructo	A partir de 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988)
Varianza extraída del constructo	A partir de 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988).

### 5.3.9.- El ajuste global del modelo.

El análisis del ajuste global del modelo, es el paso siguiente a la comprobación de la magnitud y significación de las cargas factoriales, y de la fiabilidad de cada indicador. El grado de ajuste será mayor en la medida en que la correspondencia entre la matriz

proporcionada por el modelo y la matriz de datos observados sea más elevada. Ante la complejidad de esta evaluación, se ha elaborado un conjunto de medidas que tratan de comprobar la bondad del ajuste obtenido, considerándose tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste; medidas de ajuste incremental; y medidas de ajuste de parsimonia. En este estudio sólo nos referiremos a aquellas medidas útiles para evaluar cada modelo de medida y no a las que pudieran emplearse en la comparación de modelos alternativos (NCP, SNCP, ECVI, PNFI, PGFI, AIC, CAIC).

Medidas absolutas de ajuste: Estas medidas tratan de hallar el grado en que el modelo, considerado de manera global (modelo de medida y modelo estructural), predice la matriz inicial de datos. Entre las diversas medidas correspondientes a este apartado, utilizaremos las siguientes:

- 1) *Ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado ( $\chi^2$ )*, que proporciona una medida de la distancia entre la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo, que ha de ser la menor posible. Con objeto de no rechazar la hipótesis nula (matrices iguales), el nivel de significación deberá superar 0,05 o bien 0,01, dependiendo del nivel de exigencia propuesto. El tamaño muestral afecta a este estadístico, de modo que para tamaños grandes aumenta la probabilidad de que el modelo sea rechazado. Es necesario, por tanto, complementar este ratio con otras medidas.
- 2) *Índice de bondad de ajuste (GFI) o Goodness of Fit Index*, que es un indicador de la variabilidad explicada por el modelo, tomando valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto). No existe ningún límite a partir del cual se pueda afirmar que el ajuste es bueno, aunque los valores que superen 0,9 nos darán indicios de un ajuste aceptable.
- 3) *Residuo Cuadrático Medio (RMSR) o Root Mean Square Residual* (en el paquete estadístico AMOS aparece con las siglas RMR). Es un indicador que proporciona la media de los residuos entre la matriz inicial de datos y la matriz estimada por el modelo, es decir, es la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado. Así, valores bajos o cercanos a cero (0,1) nos indican un buen ajuste. Aunque se utilice para comparar modelos alternativos, nos es útil en nuestro estudio, y lo utilizaremos.
- 4) *Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) o Root Mean Square Error of Aproximation*, que nos facilita una medida parecida a la anterior, pero la diferencia entre las matrices se mide en términos de población y no de muestra., es decir, su valor es representativo de la bondad de ajuste que podría esperarse si el modelo fuera estimado con la población, y no solamente con la muestra extraída de la población. Valores de esta medida inferiores a 0,08 indican la bondad del ajuste del modelo en la población (Hair *et al.* 2000, p. 686; Del Barrio y Luque, 2000, p. 517).

Medidas incrementales de ajuste: Estas medidas comparan el modelo propuesto con otro de referencia, llamado nulo o básico, que es generalmente el peor modelo posible, puesto que supone una carencia absoluta de asociación entre las variables consideradas. Utilizaremos dentro de este grupo las medidas siguientes:

- 1) *Indice ajustado de bondad del ajuste* (AGFI), o Adjusted Goodness of Fit Index. Es una medida del GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo. Valores superiores a 0,9 indican un buen ajuste del modelo a los datos.
- 2) *Indice del ajuste normal* (NFI) o Normed Fit Index. Es una comparación relativa entre el modelo propuesto y el nulo. Cuando el modelo propuesto es tan malo como el nulo, el valor de esta medida sería cero), de modo que valores próximos a 1 sugieren un buen ajuste, estando en 0,9 el límite de la aceptación.
- 3) *Indice Tucker-Lewis* (TLI). También está comprendido entre cero y la unidad, corrige la dependencia que presenta el NFI del tamaño muestral y del número de indicadores. Se consideran aceptables valores superiores a 0,9.
- 4) *Otras medidas de ajuste incremental*. Existen otras medidas de ajuste incremental, que analizan los paquetes estadísticos en uso como LISREL, AMOS, etc., y que nosotros utilizaremos en nuestros análisis, tales como el *Indice de ajuste incremental* (IFI), el *Indice de ajuste comparado* (CFI), y el *Indice de ajuste relativo* (RFI). En todos ellos, se consideran indicativos de un buen ajuste del modelo los valores próximos a la unidad.

Medidas de ajuste de parsimonia.- Estos indicadores nos miden el grado de ajuste de cada parámetro estimado en nuestro modelo. Relacionan la calidad del ajuste del modelo con el número de coeficientes exigidos para conseguir este nivel de ajuste. Trata de evitarse el sobreajuste.

- 1) *Chi-cuadrado normada* (CMIND/DF) o Normed Chi-Square. Es un indicador que se obtiene dividiendo la Chi-cuadrado por los grados de libertad. Nos permite evaluar el grado de ajuste del modelo, de forma que indica sobreajuste un valor menor que 1, mientras que aquellos valores superiores a 2 (ó hasta 5), nos informan de un ajuste insuficiente, recomendándose para esta medida un valor comprendido entre 1 y 2. Este indicador es sensible al tamaño muestral, por lo que se recomienda su uso de modo complementario con otras medidas, ya sean absolutas o incrementales.

Tabla VII.16. Resumen de los indicadores de ajuste global.

<b>INDICADORES DE MEDIDA</b>	<b>NIVELES DE ACEPTACIÓN</b>
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi-cuadrado y nivel de significación	Valores bajos. Significación superior a 0,05 (Jöreskog y Sörbom, 1986)
Goodness of Fit Index (GFI)	Recomendables valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986)
Root Mean Square Residual (RMSR)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Preferible el valor más próximo a cero. (Jöreskog y Sörbom, 1986)
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	Valores inferiores a 0,08 (Steiger, 1990).
<b>Medidas de ajuste incrementales</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	Recomendables valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair <i>et al.</i> , 1999)
Normed Fit Index (NFI)	Recomendables valores superiores a 0,9 (Bentler y Bonett, 1980)
Tucker-Lewis Index (TLI)	Aceptables valores superiores a 0,9.
Incremental Fit Index (IFI)	En pequeñas muestras, es mejor que el NFI. Recomendables valores próximos a 1 (Bolen, 1989)
Root Fit Index (RFI)	Se recomiendan valores próximos a 1.
Comparative Fit Index (CFI)	Se recomiendan valores próximos a 1 (Bentler, 1990)
<b>Medidas de ajuste de Parsimonia</b>	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	Recomendables valores entre 2 y 3, o hasta 5 (Jöreskog y Sörbom, 1986)

## 6.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Para realizar el desarrollo y análisis del modelo estructural, se utilizarán las mismas etapas que para el análisis de las escalas de medida, salvo algunas especialidades (Navarro García, 2000).

### 6.1.- La especificación del modelo estructural.

La modelización de ecuaciones estructurales se basa en relaciones causales, de modo que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra. Esto lo realizaremos desde una perspectiva teórica.

Dentro de la especificación, el siguiente paso es la representación en un diagrama de secuencias, de las relaciones entre los conceptos no observados. Se trata de la representación gráfica de las correlaciones entre los constructos y los indicadores.

A continuación se efectúa la conversión del diagrama de secuencias en un conjunto de ecuaciones estructurales, representando los constructos endógenos como combinaciones lineales de los exógenos (sin olvidar los términos de error asociados a los endógenos).



Este conjunto de ecuaciones nos van a definir: a) las relaciones estructurales que vinculan los conceptos latentes b) el modelo de medida que especifica qué variables observadas miden cada constructo; y c) una serie de matrices que indican cualquier correlación supuesta entre constructos o variables.

### **6.2.- La identificación del modelo estructural.**

La identificación del modelo precisa disponer de una ecuación independiente para estimar cada coeficiente del modelo estructural, por lo que tendremos más ecuaciones que incógnitas. La condición de orden consiste en que es necesario, pero no suficiente, que los grados de libertad del modelo a estimar sean iguales o mayores que cero.

Por otra parte, una condición suficiente, aunque no necesaria (Díez, 1992, p. 63) para la identificación del modelo estructural es la regla de los dos pasos. El primero consiste en comprobar la identificación del modelo de medida asociado al estructural, para lo que se necesita que cada indicador se relacione con un único factor, que cada factor esté medido al menos por tres indicadores, y que los errores de medida no estén correlacionados entre sí. En el segundo paso, identificación del modelo estructural, habrá de comprobarse la norma del modelo recursivo, que dice que los modelos con constructos identificados siempre estarán identificados. Un modelo es recursivo cuando no existan relaciones recíprocas en él.

### **6.3.- La estimación del modelo estructural.**

Para la estimación, es necesario el desarrollo de las mismas etapas que las realizadas en la estimación del modelo de medida de cada concepto latente, pudiendo agruparse en la selección de la matriz de entrada de datos y estimación de los parámetros del modelo.

### **6.4.- Evaluación del modelo estructural.**

La evaluación del modelo consta de tres fases. Dos de ellas (ajuste del modelo de medida y ajuste global), coinciden con el proceso de análisis de la escala de medida. Debemos entrar por lo tanto en la realización de la tercera fase, el ajuste del modelo estructural, que pretende comprobar si las relaciones establecidas entre las variables latentes contempladas en el modelo, son significativas. En primer lugar, se comprobará si la carga factorial que representa la relación considerada, es estadísticamente significativa. Esta significación se pone de manifiesto cuando el t-value (o coeficiente crítico c.r.) de esa relación es igual o mayor que 1,96 para un nivel de significación de 0,05. En el caso de que el nivel de significación fuese 0,01, sería de 1,645. Si el parámetro resultara no significativo, modificaríamos el modelo suprimiendo la relación. Podrían establecerse, en caso de tamaños de muestra reducidos, niveles de significación de menores exigencias, como 0,025 (Hair *et al.*, 1998). Si el coeficiente crítico c.r. es mayor que la unidad, Levy (1997) considera que la relación ya puede ser significativa. En cualquier caso, este valor crítico ha de elegirse en función de la justificación teórica de la relación, de modo que si el signo de ella se especifica claramente, sería adecuado un test de una cola. En caso de desconocerse el signo de la relación, sería preciso realizar el de dos colas.

La bondad de ajuste de la ecuación estructural que representa a cada relación, puede evaluarse también recurriendo al *coeficiente de fiabilidad de la ecuación estructural* ( $R^2$ ),

interesando para él valores próximos a la unidad, aunque pueden aceptarse valores mayores que 0,5.

Por otra parte, debemos comprobar también el grado de correlación entre las variables latentes (*validez discriminante* de los constructos incluidos en el modelo), ya que niveles elevados como 0,9 indicarían que las variables afectadas no representarían constructos diferentes. El procedimiento a seguir es el mismo que se utilizó con la validación de las escalas de medida: se comparan las correlaciones al cuadrado de cada par de constructos con las varianzas de cada uno de ellos.

### **6.5.- Interpretación y reespecificación del modelo estructural.**

Realizada la evaluación de la bondad de ajuste del modelo, hemos de proceder a su interpretación, y si fuera necesario, a la modificación del mismo.

La interpretación del modelo se realizará teniendo en cuenta, no sólo los fundamentos teóricos que sustentaron la especificación, sino los diversos coeficientes o parámetros estimados, tanto en lo referente a su magnitud como en el sentido positivo o negativo ya definido. Si se hubiese empleado la matriz de varianza-covarianza, se estimarán los coeficientes estructurales estandarizados para que todos se encuentren en la misma escala ( $\pm 1$ ), facilitándose así la comparación e interpretación.

Con frecuencia, el modelo debe ser *modificado* una vez observados los resultados a que nos lleva la fase de evaluación. Tal modificación estará siempre justificada desde el punto de vista teórico, disponiéndose de dos tipos de herramientas:

- a) *La matriz de residuos estandarizados*, que supone un análisis de los residuos estandarizados de dicha matriz de correlaciones o varianzas-covarianzas, mostrando la diferencia entre la matriz inicial de datos observados y la reproducida por el modelo estimado. El objetivo consiste en que los residuos sean nulos o muy reducidos, por lo que, para un nivel de significación de 0,05 se consideran significativos los valores residuales mayores que  $\pm 2,58$  indicando una diferencia significativa entre los datos observados y los estimados por el modelo. Se acepta generalmente (Hair *et al.* 1999) que si el número de residuos significativos no supera el 5% del total de residuos, se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados, por lo que no sería aconsejable su modificación.
- b) *Los índices de modificación*, que se calculan para cada relación no estimada (parámetros fijos). Facilitan una medida de la incidencia (reducción) que tendría en el estadístico Chi-cuadrado la estimación del parámetro relativo a una relación no considerada inicialmente. Un valor de 3,84 o superior, informa que se obtiene una reducción estadísticamente significativa en la Chi-cuadrado cuando se estima el coeficiente. Es aconsejable no efectuar cambios en el modelo, que estén fundamentados solamente en índices de modificación. En cualquier caso, una modificación realizada, supondrá una reespecificación del modelo.

## 7.- Análisis y evaluación de los instrumentos de medida.

A partir de ahora, se procede en este epígrafe a evaluar la validez, la unidimensionalidad y la consistencia interna de las escalas de medida de las variables o conceptos teóricos, llamados también “constructos”, que se contemplan en el modelo estructural propuesto, lo cual permitirá que se seleccionen las variables observadas o ítems que compondrán el modelo estructural. Para la evaluación, hemos empleado las observaciones introducidas en el programa SPSS, pero debidamente tipificadas, con objeto de que se evitaren problemas de escalas.

### 7.1.- Evaluación de la escala “Competencias”.

Es un constructo formado inicialmente por 7 indicadores, sobre los cuales hemos realizado un análisis factorial confirmatorio, para evaluar si todos los ítems que están incluidos en tal concepto medirán lo mismo (validez convergente), y además están representados por la misma variable latente (fiabilidad). Por otra parte, la validez de contenido trata de comprobar si los indicadores empleados para medir el constructo, contemplan todos sus aspectos y dimensiones, es decir, se trata de verificar si la escala de medida cubre el dominio conceptual del constructo considerado. Por lo tanto, para medir las “competencias”, hemos realizado una importante revisión de la literatura correspondiente, puesta de manifiesto en capítulos anteriores. Esto nos ha permitido identificar y justificar la selección de una escala de medida que ha superado el proceso de validación de contenido. También hemos sometido esta escala a un grupo de directivos de organizaciones aseguradoras, recomendando todos ellos la inclusión de nuestras propuestas en las preguntas realizadas a los agentes de seguros como intermediarios en las operaciones de inversión y de seguros.

Con la inestimable ayuda del programa informático AMOS, comenzamos analizando el test de normalidad, el cual nos ofrece un valor para el coeficiente de Kurtosis multivariante de 16,778, así como un ratio crítico (c.r) de 11,358, que está muy por encima del valor máximo para el que podemos admitir la normalidad multivariante de los indicadores (c.r.=3). Hay, por lo tanto, ausencia de multinormalidad, llevándonos a emplear la función de distribución asintóticamente libre (ADF) para la estimación de los parámetros, ya que nos proporciona estimadores más eficientes y consistentes que otros métodos, como por ejemplo el ULS (Unweighted Least Squares).

Calculados los parámetros, se comprobó el valor de las cargas de los indicadores y su significatividad, puesto que el análisis de la validez convergente nos lleva a ello. (Tabla 7.17). Al observar las cargas estandarizadas, vemos que tres de ellas, aun siendo significativamente diferentes de cero ( $t > 1,96$ ;  $\alpha = 0,05$ ), quedan por debajo de su nivel recomendado de 0,7. Ello trae como consecuencia la existencia de niveles de fiabilidad individual ( $R^2$ ) inferiores al nivel mínimo exigible de 0,5 indicativo de que el porcentaje de varianza explicada de alguna variable observada no es el adecuado.

En la medida en que la depuración de la escala debe efectuarse “paso a paso”, hemos decidido en primer lugar extraer de la misma el ítem **compet 8c**, ya que es el de menor fiabilidad individual ( $R^2 = 0,177$ ), lo cual nos obliga a volver a estimar el modelo de

medida, analizando nuevamente la distribución multinormal de los indicadores que permanecen en la escala (seis ítems).

Comprobada la ausencia de normalidad multivariante (Kurtosis = 14,326; c.r. = 11,111), estimamos los parámetros del nuevo modelo mediante el método ADF (Tabla VII.18).

Tabla VII.17. Validez de la escala “Competencias”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas Estandarizadas	Error de medida
Compet 8a	0,596	7,789	0,356	0,597	0,644
Compet 8b	0,689	9,397	0,458	0,677	0,542
Compet 8c	0,525	6,636	<b>0,177</b>	0,420	0,823
Compet 8d	0,922	13,114	0,574	0,757	0,426
Compet 8e	0,938	12,597	0,615	0,784	0,385
Compet 8f	0,901	12,815	0,536	0,732	0,464
Compet 8g	1*	(p.f)	0,655	0,809	0,345

*Primera decisión: eliminar Compet 8c*

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla VII.18. Validez de la escala “Competencias”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Compet 8a	0,584	7,593	<b>0,356</b>	0,597	0,644
Compet 8b	0,685	9,297	0,445	0,667	0,555
Compet 8c	Ítem eliminado				
Compet 8d	0,896	12,760	0,559	0,748	0,441
Compet 8e	0,896	12,023	0,609	0,780	0,391
Compet 8f	0,869	12,508	0,515	0,717	0,485
Compet 8g	1*	(pf)	0,679	0,824	0,321

*Segunda decisión: eliminar Compet 8a*

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Observamos que por las mismas razones hemos de eliminar el indicador Compet **8a** ( R<sup>2</sup> =0,356), obteniendo un modelo de medida de cinco indicadores para la variable latente, la cual, al no seguir una distribución normal (kurtosis = 11,223; c.r. = 10,194), nos llevó de nuevo a la estimación de parámetros por ADF (Tabla VII.19), donde vemos que con una Chi-square = 18,175 y 6 grados de libertad (nivel 0,003), la eliminación del indicador 8b no mejoraría la confiabilidad de la escala, ya que el valor de Alpha de Cronbach (0,8385) no es superado si aquél se eliminase.

Respecto a las medidas de bondad de ajuste de la escala inicial (Tabla VII.20), los índices considerados muestran en su mayoría un ajuste aceptable del modelo de datos empíricos. El valor inicial de la Ji-cuadrado (45,734), no siendo reducido, nos muestra además la existencia de diferencias significativas entre la matriz de datos y la reproducida por el

modelo ( $p = 0,000 < 0,005$ ), indicativas de que el modelo no reproduce fielmente la matriz de observaciones muestrales, es decir, el ajuste no es adecuado. Sin embargo, dado que este estadístico está afectado por el tamaño muestral, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al mismo. En este sentido, se encuentran cercanos a su nivel recomendable el GFI (0,956), RMR (0,055) y RMSEA (0,107).

Respecto a las medidas incrementales de ajuste, las cuales comparan el modelo propuesto con un modelo nulo que determina una ausencia absoluta de asociación entre las variables, toman valores cercanos a sus niveles exigibles, confirmando que el ajuste es discretamente bueno. Finalmente, el Normed Chi-Square (3,63) como medida de ajuste de parsimonia sí se encuentra entre los valores recomendados (2 ó 3, admitiéndose hasta el valor 5).

Tabla VII.19. Validez de la escala “Competencias”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Compet 8a	Ítem eliminado				
Compet 8b	0,742	9,982	0,409	0,639	0,591
Compet 8c	Ítem eliminado				
Compet 8d	0,875	13,068	0,564	0,751	0,436
Compet 8e	0,826	12,048	0,551	0,743	0,449
Compet 8f	0,869	12,748	0,539	0,734	0,461
Compet 8g	1*	(p.f)	0,704	0,839	0,296

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Respecto de la consistencia interna (Tabla VII.21), el valor de Alpha de Cronbach se sitúa en torno a valores recomendables (superior a 0,7), a pesar de que la correlación entre ítems no es la óptima, presentando valores algo alejados del nivel de aceptación 0,7. En todo caso, queda asegurada la confiabilidad del instrumento de medida.

Si tenemos en cuenta que el Alpha de Cronbach no asegura la unidimensionalidad de la escala, sino que en su lugar, supone que existe, se estimaron los valores de la fiabilidad compuesta y varianza extraída, alcanzando unas puntuaciones de 0,860 y 0,553, respectivamente (Tabla VII.21). En consecuencia, se considera a esta escala como dotada de una fiabilidad aceptable para medir las percepciones que tienen los agentes de seguros sobre la competencia de la compañía aseguradora para la que trabaja, en relación a la media del mercado ( productos, conocimientos, etc.)

Tabla VII.20. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Competencias”.

Índices	Escala de medida	
	Inicial (7 ítems)	Final ( 5 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	14	5
Ji-cuadrado (p-value)	45,734 (p=0,00)	18,175 (p=0,03)
GFI	0,919	0,956
RMR	0,129	0,055
RMSEA	0,099	0,107
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
AGFI	0,837	0,869
NFI	0,691	0,845
RFI	0,536	0,691
IFI	0,763	0,883
TLI	0,625	0,755
CFI	0,750	0,877
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Normed Chi-Square	3,267	3,635

Tabla VII.21. Consistencia interna o fiabilidad de la escala final “Competencia”.

Medidas de la Consistencia interna	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
		0,8385	0,860
Indicadores	$\alpha$ si se elimina este indicador	Correlación entre indicadores	
Compet 8b	0,8278	0,5602	
Compet 8d	0,7964	0,6754	
Compet 8e	0,8091	0,6297	
Compet 8f	0,8098	0,6271	
Compet 8g	0,7850	0,7156	

En definitiva, la escala “Competencias” presenta, en su conjunto, una adecuada validez convergente y aceptable fiabilidad.

## 7.2.- Evaluación de la escala “Justicia”.

La configuración teórica del constructo “Justicia” nos llevó a considerar dos dimensiones del mismo. En la primera (Justicia de Procedimiento), se hace referencia a la percepción acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la empresa de seguros. La percepción sobre la equidad de los resultados alcanzados en su relación con la entidad aseguradora (Justicia distributiva o de resultados), constituyen la segunda.

La escala inicial estaba formada por 17 ítems: los 12 primeros incluidos en la dimensión “Justicia de Procedimiento”, y los 5 restantes en la denominada “Justicia Distributiva”. Se procedió a comprobar la normalidad multivariante de los indicadores, confirmándose la ausencia de la misma, pero se detecta que hay una incorrecta especificación de la escala del concepto latente, por lo que seguimos el proceso descrito por Hayduk (1987) fijando las varianzas de error negativas en las variables **e-just 9.3b** y **e-just 9.5b** con  $\gamma=0,05$ .

Con esta rectificación, comenzamos de nuevo y confirmamos la ausencia de normalidad multivariante de los indicadores (kurtosis multivariante = 381,841; c.r = 114,167) empleando el método ADF para la estimación de los parámetros del modelo de medida, formado por las dos dimensiones consideradas.

Cuando se han calculado los parámetros, se comprueba el valor de las cargas de los indicadores y su significatividad (Tabla VII.22). Todos los ítems, salvo el **just 9.4 a**, presentan cargas estandarizadas elevadas y significativamente diferentes de cero ( t-value > 1,96;  $\alpha = 0,05$ ). Se observa de igual modo que las fiabilidades individuales son superiores al nivel de aceptación de 0,5 salvo en el indicador **just 9.4 a**. Por lo tanto, nuestra primera decisión consiste en eliminar de la escala este ítem. Con la exclusión del citado ítem, podemos observar cómo, estimando de nuevo los parámetros y distribuirse anormalmente las variables observadas, las cargas de todos los ítems eran elevadas y estadísticamente significativas. Por otra parte, también vemos que los indicadores están muy bien representados por cada uno de los dos conceptos teóricos o dimensiones, ya que las fiabilidades individuales son todas superiores a 0,5.

Tabla VII.22. Validez de la escala bidimensional “Justicia”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Just 9.1a	1*	(p.f)	0,798	0,893	0,202
Just 9.1b	0,983	32,553	0,779	0,882	0,221
Just 9.2a	0,988	24,037	0,679	0,824	0,321
Just 9.2b	1,165	22,565	0,716	0,846	0,284
Just 9.3a	1,285	22,589	0,747	0,864	0,253
Just 9.3b	0,622	20,872	0,770	0,878	0,230
Just 9.4a	0,548	7,312	<b>0,150</b>	0,388	0,850
Just 9.4b	1,290	25,070	0,742	0,861	0,258
Just 9.5a	1,124	23,055	0,739	0,860	0,261
Just 9.5b	0,464	23,013	0,650	0,806	0,350
Just 9.6a	0,916	25,404	0,627	0,792	0,373
Just 9.6b	0,806	24,687	0,726	0,852	0,274
Just 9.a	1*	(p.f)	0,793	0,890	0,207
Just 9.b	0,867	31,427	0,643	0,802	0,357
Just 9.c	0,113	19,956	0,716	0,846	0,284
Just 9.d	0,934	22,651	0,682	0,826	0,318
Just 9.e	0,937	18,203	0,516	0,718	0,484
<i>Primera decisión: Eliminación de Just 9.4a</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 380,546; c.r.= 120,496)					

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Just 9.1a	1*	(p.f)	0,763	0,873	0,237
Just 9.1b	1,010	27,966	0,814	0,902	0,186
Just 9.2a	0,939	19,670	0,583	0,764	0,417
Just 9.2b	1,141	20,103	0,704	0,839	0,296
Just 9.3a	1,185	18,554	0,653	0,808	0,347
Just 9.3b	0,592	17,644	0,753	0,868	0,247
Just 9.4a	Ítem eliminado				
Just 9.4b	1,228	21,974	0,687	0,829	0,313
Just 9.5a	1,080	19,221	0,716	0,846	0,284
Just 9.5b	0,440	20,245	0,627	0,792	0,373
Just 9.6a	0,902	19,291	0,621	0,788	0,379
Just 9.6b	0,825	20,431	0,727	0,852	0,273
Just 9.a	1*	(p.f)	0,711	0,843	0,289
Just 9.b	0,901	25,841	0,601	0,775	0,399
Just 9.c	1,063	16,061	0,624	0,790	0,376
Just 9.d	0,911	18,862	0,630	0,794	0,370
Just 9.e	0,980	15,031	0,549	0,741	0,451

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Comprobada la significatividad de las cargas factoriales, así como las fiabilidades individuales, todas adecuadas a las exigencias, se hace necesaria la obtención de los índices de bondad de ajuste global de nuestro modelo, ya que queremos verificar la validez convergente del instrumento de medida. Para ello, estimaremos las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia, expuestas todas ellas en la Tabla VII.23.

Tabla VII.23. Medidas de bondad de ajuste de la escala "Justicia".

Índices	Escala de medida con 2 dimensiones	
	Inicial (17 ítems)	Final (16 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	120	105
Ji-cuadrado (p-value)	588,249 (p=0,00)	518,883 (p=0,00)
GFI	0,773	0,746
RMR	0,204	0,194
RMSEA	0,130	0,131
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
AGFI	0,710	0,671
NFI	0,511	0,438
RFI	0,446	0,357
IFI	0,568	0,494
TLI	0,503	0,411
CFI	0,562	0,484
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Normed Chi-Square	4,902	4,942



Si observamos las medidas de ajuste absolutas, que nos explican la asociación entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos inicial, el valor  $p$  del estadístico Ji-cuadrado, toma, tanto en la escala inicial como en la final, un valor inferior al nivel de significación 0,05, lo cual indica que el modelo no reproduce fielmente la matriz de observaciones muestrales. Sin embargo, tendremos en cuenta otros índices menos sensibles al tamaño muestral, ya que este estadístico está afectado por dicho tamaño. En todo caso, está cerca del nivel recomendable el GFI (0,746), RMR (0,194) y RMSEA (0,131)

Si pasamos a las medidas incrementales de ajuste, que comparan el modelo propuesto con otro nulo, el cual determina ausencia absoluta de asociación entre las variables, toman valores bastante alejados de sus niveles exigibles, lo que nos viene a confirmar que el ajuste no es excesivamente bueno. Por último, el Normed Chi-Square (4,94) como medida del ajuste de parsimonia, sí se encuentra entre los valores recomendados (se admite hasta el valor 5). Por todo ello, el ajuste del modelo de medida a los datos no es excesivamente bueno, aunque se puede considerar, en su conjunto, aceptable.

Con respecto a la consistencia interna del instrumento de medida, (Tabla VII.24), el valor del coeficiente Alpha de Cronbach mejora al eliminar el indicador just 9.4 a, pasando de 0,8101 a 0,8182, apoyando la decisión de excluirlo. De igual modo, la fiabilidad compuesta alcanza el valor 0,7144 para el constructo, por encima del valor mínimo exigible (0,7). En cuanto a la varianza extraída, también supera el valor 0,5, por lo que queda confirmada la fiabilidad de la escala de dos dimensiones “justicia”.

Tabla VII.24. Consistencia interna de la escala bidimensional “Justicia”

Medidas de la Consistencia interna	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
	0,8182	0,7144	0,674
Indicadores	$\alpha$ si se elimina este indicador	Correlación entre indicadores	
Just 9.a	0,8004	0,6130	
Just 9.b	0,8033	0,5705	
Just 9.c	0,8133	0,3409	
Just 9.d	0,8060	0,4929	
Just 9.e	0,8148	0,3081	
Just 9.1a	0,7976	0,6338	
Just 9.1b	0,8030	0,5270	
Just 9.2a	0,8001	0,5615	
Just 9.2b	0,7998	0,5562	
Just 9.3a	0,8022	0,5541	
Just 9.3b	0,8313	0,2832	
Just 9.4b	0,7991	0,6157	
Just 9.5a	0,8010	0,5663	
Just 9.5b	0,8510	0,2802	
Just 9.6a	0,8080	0,4628	
Just 9.6b	0,8071	0,4827	

Por último, y con objeto de que podamos admitir la bidimensionalidad del concepto latente “Justicia”, habremos de comprobar la existencia de validez discriminante, que nos indicará que ambas dimensiones representan distinto concepto. Será preciso para ello, que el cuadrado de la correlación entre las dimensiones sea menor que la varianza extraída de cada una de ellas (Tabla VII.25), lo cual se corrobora. Por todo ello, podemos decir que existe validez discriminante.

Tabla VII.25. Validez discriminante de la escala bidimensional “Justicia”.

<b>Par de dimensiones</b>	<b>Correlación</b>	<b>Correlación<sup>2</sup></b>	<b>Dimensión</b>	<b>Varianza extraída</b>
Justproced. Justdist.	0,760	0,577	Justproced.	0,676
			Justdist.	0,669

En definitiva, la escala de medida “Justicia” presenta dos dimensiones que reflejan conceptos diferentes del “constructo”. Por otro lado, a pesar de que el ajuste del modelo a los datos empíricos no es excesivamente bueno, lo consideramos aceptable. Por todo ello, y en conjunto, podemos afirmar la adecuada validez convergente y la fiabilidad del instrumento de medida.

### 7.3.- Evaluación de la escala “Control de inputs”.

En la propuesta teórica, se parte de la importancia de que los inputs comprometidos (*commitment inputs*), como componentes del control unilateral, formen parte de una buena relación, con efecto sobre la satisfacción del agente respecto de la que sostiene con la aseguradora. Tales inputs pueden consistir en trasladar información confidencial sobre las condiciones de mercado, decisiones y estrategias de la firma, etc. (Gundlach<sup>273</sup> *et al.* 1995, p. 90).

La escala inicial del constructo “Control de inputs” está formada por seis ítems, y trataremos de comprobar, en primer lugar, el carácter reflectivo de los mismos, midiendo el grado de correlación de cada uno de ellos con el total de la escala. Para ello, emplearemos el Alpha de Cronbach, con lo que también conseguiremos depurarla.

Si observamos la Tabla VII.26, podemos decir que existe una fuerte correlación de todos los indicadores con el total de la escala, por lo que operaremos con el mismo número de indicadores que el inicial, al no precisar de la eliminación de ninguno de ellos.

<sup>273</sup> GUNDLACH, G.T., ACHROL, R.S., y MENTZER, J.T. (1995), “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, 59 (enero), 78-92.

Tabla VII.26. Consistencia interna de la escala unidimensional “Control de inputs”.

Medidas de la Consistencia interna	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
		0,7642	0,8799
Indicadores	$\alpha$ si se elimina este indicador		Correlación entre indicadores
Cont_ 7a	0,734		0,489
Cont_ 7b	0,728		0,510
Cont_ 7c	0,733		0,490
Cont_ 7d	0,730		0,502
Cont_ 7e	0,700		0,615
Cont_ 7f	0,748		0,433

La aplicación del modelo de medida, permitirá comprobar la unidimensionalidad de esta escala, así como su validez y fiabilidad. Se han estimado los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída, alcanzando 0,764 y 0,549 respectivamente, considerándose por tanto que la escala está dotada de aceptable fiabilidad para medir el control de inputs. Y ello, cuando se han realizado las siguientes comprobaciones, que pueden decidirnos a que la consistencia interna, haya que obtenerla en la evaluación del modelo de medida previo al estructural, en la que se procederá a su cálculo.

El test de normalidad multivariante que nos proporciona el programa informático AMOS, nos da un valor del coeficiente de Kurtosis multivariante de 16,542, con una ratio crítico (c.r.) de 12,8, bastante por encima del valor máximo para el que se puede admitir la normalidad multivariante de los indicadores (c.r. =3). Al no existir multinormalidad, emplearemos la función ADF para estimar los parámetros.

Con ayuda de la Tabla VII.27. podemos efectuar el análisis de la validez convergente, examinando las cargas estimadas del modelo. Respecto de las cargas estandarizadas, todas ellas, salvo la cont\_7e, aun siendo significativamente diferentes de cero ( $t > 1,96$ ;  $\alpha = 0,05$ ), están por debajo de su nivel recomendado de 0,7. En consonancia con ello, los niveles respectivos de fiabilidad ( $R^2$ ) son inferiores al nivel mínimo exigible de 0,5, indicándonos que el porcentaje de la varianza explicada de ellas, no es el correcto. En base a estos datos, decidimos en primer lugar eliminar el ítem **cont\_7f**, toda vez que es el de menor fiabilidad individual ( $R^2 = 0,318$ ), obligándonos a repetir la estimación del modelo de medida, comenzando de nuevo por el análisis de la distribución multinormal de los indicadores que permanecen en la escala (cinco ítems).

Cuando hemos comprobado la ausencia de normalidad multivariante, (Kurtosis = 13,545; c.r. = 12,303), estimamos los parámetros del nuevo modelo mediante ADF (Tabla 7.28.)

Tabla VII.27. Validez de la escala “Control de inputs”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7a	0,930	6,562	0,318	0,564	0,682
Cont_7b	0,994	6,427	0,468	0,684	0,532
Cont_7c	1,035	5,541	0,430	0,656	0,570
Cont_7d	1,102	5,832	0,393	0,627	0,607
Cont_7e	1,330	7,630	0,667	0,817	0,333
Cont_7f	1*	(p.f)	<b>0,318</b>	0,564	0,682

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla VII.28. Validez de la escala “Control de inputs”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7a	1*	(p.f.)	<b>0,290</b>	0,539	0,710
Cont_7b	1,218	6,619	0,508	0,713	0,492
Cont_7c	1,358	5,580	0,524	0,724	0,476
Cont_7d	1,194	5,682	0,371	0,609	0,629
Cont_7e	1,356	6,311	0,565	0,752	0,435
Cont_7f	Ítem eliminado				

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla VII.29. Validez de la escala “Control de inputs”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7a	Ítem eliminado				
Cont_7b	1*	(p.f.)	0,433	0,658	0,567
Cont_7c	1,301	6,186	0,632	0,795	0,368
Cont_7d	0,966	5,935	<b>0,361</b>	0,600	0,639
Cont_7e	0,985	6,758	0,395	0,628	0,605
Cont_7f	Ítem eliminado				

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Idénticas razones nos llevan a eliminar el indicador **cont\_7 a** (R<sup>2</sup> = 0,290), obteniendo un modelo de medida de cuatro indicadores para la variable latente, la cual, al no seguir una distribución normal nos llevó a la estimación de parámetros de nuevo (Tabla VII.29) con el método ADF.

Tabla VII.30. Validez de la escala “Control de inputs”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7a	Ítem eliminado				
Cont_7b	1*	(p.f.)	0,465	0,682	0,535
Cont_7c	1,135	4,900	0,599	0,774	0,401
Cont_7d	Ítem eliminado				
Cont_7e	0,668	5,086	0,207	0,455	0,793
Cont_7f	Ítem eliminado				

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Por las mismas razones, se elimina el indicador **cont\_7d** (R<sup>2</sup> =0,361), cuyo modelo de medida de tres indicadores para la variable latente, no siguiendo una distribución normal, nos llevó a la estimación de nuevos parámetros por ADF (Tabla VII.30)

Aquí nos encontramos con un modelo identificado, con cero grados de libertad, cumpliendo la necesaria condición de significatividad de las cargas (t-value superior al nivel exigible de 1,96 para  $\alpha = 0,05$ ) y con algún nivel de fiabilidad individual mayor de 0,5, pero lo que procede hacer, es esperar a la evaluación del modelo de medida previo al estructural para poder continuar con su depuración y comprobar si el modelo propuesto mejora. En él confirmaremos, si procede, la validez convergente de la escala “control de inputs”.

Respecto a las medidas de bondad de ajuste de la escala inicial (Tabla VII.31), los índices considerados nos muestran en general un ajuste poco aceptable del modelo de datos empíricos. Obsérvese cómo el valor inicial de Ji-cuadrado (34,675) es bastante alto, con diferencias significativas entre la matriz de datos y la reproducida por el modelo ( $p = 0,000 < 0,005$ ). Por otra parte, están dentro del nivel de aceptación los índices de ajuste absoluto, aunque no podemos decir lo mismo de las medidas incrementales de ajuste, o el de parsimonia. Algo parecido ocurre ante la eliminación del ítem cont\_7d, dando como resultado índices que no muestran un buen ajuste del modelo a las observaciones muestrales (Tabla VII.28). Respecto a la escala de tres ítems, y ante la aparición de un modelo no identificado, no podemos ofrecer las medidas de bondad de ajuste global, toda vez que la solución no es generalizable.

TablaVII.31. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Control de inputs”.

Índices	Escala de medida con 2 dimensiones	
	Inicial (6 ítems)	Final (4 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	9	2
Ji-cuadrado (p-value)	34,675 (p=0.00)	21,171 (p=0.00)
GFI	0,919	0,903
RMR	0,125	0,118
RMSEA	0,111	0,204
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>		
AGFI	0,812	0,515
NFI	0,700	0,732
RFI	0,500	0,197
IFI	0,759	0,751
TLI	0,575	0,213
CFI	0,745	0,738
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Normed Chi-Square	3,853	10,585

Respecto de la consistencia interna o fiabilidad del instrumento de medida, habría de calcularse en la evaluación del modelo de medida previo al estructural, aunque los Alpha de Cronbach de los ítems cont\_7b,7c, y 7e entran todos dentro del nivel de aceptación.

Por todo ello, creemos que, tal como se dijo al principio de este epígrafe, debemos inclinarnos por el modelo de inicial de seis ítems, que mantiene mayor información y un coeficiente de Alpha de Cronbach 0,764, muy aceptable y que no nos lleva, según lo examinado hasta ahora, a un mejor modelo.

#### 7.4.- Evaluación de la escala “Control de Procesos”.

Este concepto lo hemos medido por medio de cuatro variables. Para evaluar si son idóneos los ítems incluidos en este constructo, acudimos en primer lugar al análisis de la normalidad multivariante. Este test mostró que las variables observadas no se distribuían como una normal (kurtosis multivariante = 12,609; c.r. =13,831), razón por la que utilizamos el método ADF para estimar el modelo de medida. Como se puede observar en la Tabla VII.32, una vez calculados los parámetros, se comprobaron las cargas de los indicadores, así como los valores *t* asignados a las mismas, para verificar que eran elevadas y significativamente diferentes de cero. Solamente podría discutirse la idoneidad del ítem Cont\_7G, (carga estandarizada =0,612;  $R^2 =0,375$ ), pero la decisión de eliminarlo no sería correcta, ya que la mejora de la confiabilidad de la escala es nula (Alpha de Cronbach es de 0,8208), de modo que decidimos respetarlo como indicador representativo de la variable latente. Será, por tanto, en el modelo de medida previo al

estructural donde se depure finalmente el instrumento de medida “Control de procesos”. En cualquier caso, hay indicios suficientes de la validez convergente de la escala.

Tabla VII.32. Validez de la escala “Control de Procesos”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7D	1,232	9,265	0,596	0,772	0,404
Cont_7 E	1,439	8,809	0,785	0,886	0,114
Cont_7F	1,149	8,980	0,490	0,700	0,300
Cont_7G	1*	(p.f.)	0,375	0,612	0,388

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Analicemos ahora las medidas de bondad de ajuste del modelo (Tabla VII.33.), y observemos que todas ellas presentan, en la escala inicial de cuatro ítems, unos valores cercanos a los de aceptación. Por lo tanto, parece que el modelo propuesto se ajusta bien a las observaciones muestrales.

Respecto de la consistencia interna (Tabla VII.34), el valor del Alpha de Cronbach es de 0,8208, además de la existencia de una buena correlación, superando ambos los valores recomendables de 0,7, por lo que queda asegurada la confiabilidad del modelo de medida.

Si recordamos que el Alpha de Cronbach no asegura la unidimensionalidad de la escala, sino que supone que existe, hemos estimado los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída, cuyas puntuaciones son respectivamente de 0,879 y 0,677. Por todo ello, hemos de considerar esta escala como dotada de una muy aceptable fiabilidad para medir el control unilateral (de procesos) percibido por los agentes de seguros.

Tabla VII.33. Medidas de bondad de ajuste de la escala “Control de Procesos”.

Índices	Escala de medida
	Inicial (4 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
<b>Grados de libertad</b>	2
Ji-cuadrado (p-value)	6,327 (p=0,042)
GFI	0,971
RMR	0,036
RMSEA	0,097
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>	
AGFI	0,856
NFI	0,897
RFI	0,690
IFI	0,927
TLI	0,765
CFI	0,922
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Normed Chi-Square	3,163

Tabla VII.34. Consistencia interna o fiabilidad de la escala “Control de Procesos”.

<b>Medidas de la Consistencia interna</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
	0,820	0,879	0,677
<b>Indicadores</b>	<b><math>\alpha</math> si se elimina este indicador</b>	<b>Correlación entre indicadores</b>	
Cont_7D	0,7743	0,6435	
Cont_7 E	0,7310	0,7346	
Cont_7F	0,7747	0,6427	
Cont_7G	0,8135	0,5568	

En definitiva, la escala “Control de Procesos” presenta, en su conjunto, una adecuada validez convergente, así como buena fiabilidad.

#### 7.5.- Evaluación de la escala “Control de Resultados”.

El constructo señalado como “Control de Resultados” se va a medir con una escala inicial de 13 indicadores. El primer paso para evaluar esta escala será para estudiar el carácter reflectivo de los indicadores que la componen y, al mismo tiempo, estudiaremos la posibilidad de eliminar los ítems que reduzcan la fiabilidad global de la escala. Para ello, debemos contemplar la información contenida en la Tabla VII.35.



Tabla VII.35. *Alpha de Cronbach* de la escala “Control de Resultados”.

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
Cont_7g	0,6314	0,7501
Cont_7h	0,6013	0,7533
Cont_7i	0,6259	0,7507
Cont_7j	0,6178	0,7515
Cont_7k	0,3707	0,7770
Cont_7l	0,2748	0,7863
Cont_7m	0,3446	0,7839
Cont_7n	0,2738	0,7864
Cont_7o	0,2407	0,7896
Cont_7p	0,3298	0,7810
Cont_7q	0,4408	0,7700
Cont_7r	0,4033	0,7802
Cont_7s	0,3993	0,7741
<i>Alpha</i> de la escala = 0,7864		

La correlación de los ítems con la escala total muestra el carácter poco reflectivo de aquéllos. De momento, no rechazamos ningún ítem, pues ello reduciría la fiabilidad de la escala. De acuerdo con este planteamiento, el modelo de medida que proponemos para el constructo está representado **gráficamente** por una variable latente exógena (*control*), trece variables observadas endógenas, y trece variables latentes exógenas.

Previamente a la estimación de los parámetros del modelo, procederemos a realizar un test de normalidad multivariante al objeto de determinar el método de estimación más apropiado. Este análisis, evidencia que la distribución multivariante es anormal, pues el coeficiente crítico  $c.r. = 32,838$ , mientras que la curtosis multivariante vale 85,335, por lo que utilizaremos el método ADF.

La estimación de los parámetros del modelo de medida nos permitirá evaluar la fiabilidad individual de los ítems y la validez convergente de la escala. Para ello, nos apoyaremos en la información contenida en la Tabla VII.36.

Tabla VII.36. Validez y fiabilidad de la escala tridimensional "Control de Resultados".

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7g	5,177	2,102	0,618	0,786	0,382
Cont_7h	4,864	2,097	0,517	0,719	0,483
Cont_7i	7,362	2,122	0,837	0,915	0,163
Cont_7j	7,685	2,102	0,901	0,949	0,099
<b>Cont_7k</b>	<b>1*</b>	<b>(p.f.)</b>	<b>0,021</b>	<b>0,145</b>	<b>0,979</b>
Cont_7l	1,202	4,043	0,209	0,457	0,791
Cont_7m	0,350	3,699	0,237	0,487	0,763
Cont_7n	1,386	3,541	0,340	0,583	0,660
Cont_7o	1*	(p.f.)	0,149	0,386	0,851
Cont_7p	1,991	2,610	0,201	0,449	0,799
Cont_7q	3,456	2,747	0,602	0,776	0,398
Cont_7r	1,347	2,785	0,670	0,819	0,330
Cont_7s	1*	(p.f.)	0,050	0,224	0,950
<i>Primera decisión: Eliminación de Cont_7k</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante: 78,574; c.r.=32,575)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<b>Cont_7g</b>	0,714	12,500	0,670	0,819	0,330
Cont_7h	0,650	12,690	0,533	0,730	0,467

<b>Cont_7i</b>	0,926	19,677	0,818	0,905	0,182
Cont_7j	1*	(p.f.)	0,896	0,947	0,104
Cont_7k	Ítem eliminado				
Cont_7l	0,952	4,121	0,178	0,422	0,822
Cont_7m	0,299	4,067	0,258	0,508	0,742
Cont_7n	0,999	3,677	0,283	0,532	0,717
Cont_7o	1*	(p.f.)	0,216	0,465	0,784
Cont_7p	1,760	3,659	0,302	0,550	0,698
Cont_7q	2,529	3,844	0,619	0,787	0,381
Cont_7r	0,946	3,993	0,639	0,799	0,361
<b>Cont_7s</b>	<b>1*</b>	<b>(p.f.)</b>	<b>0,100</b>	<b>0,316</b>	<b>0,684</b>
<i>Segunda decisión: Eliminación de Cont_7s</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante: 71,188; c.r.=31,989)					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
<b>Cont_7g</b>	0,801	11,889	0,698	0,835	0,302
Cont_7h	0,709	11,199	0,566	0,753	0,440
<b>Cont_7i</b>	0,945	16,016	0,823	0,907	0,177
Cont_7j	1*	(p.f.)	0,860	0,927	0,140
Cont_7k	Ítem eliminado				
Cont_7l	1,164	4,843	0,247	0,497	0,753
Cont_7m	0,404	4,524	0,376	0,613	0,624
Cont_7n	1,338	4,041	0,389	0,623	0,611
<b>Cont_7o</b>	<b>1*</b>	<b>(p.f.)</b>	<b>0,196</b>	<b>0,443</b>	<b>0,804</b>
Cont_7p	1,886	8,910	0,350	0,592	0,650

Cont_7q	2,548	9,876	0,638	0,799	0,362
Cont_7r	1*	(p.f.)	0,672	0,820	0,328
Cont_7s	Ítem eliminado				
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante: 66,098; c.r.=32,423)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<b>Cont_7g</b>	0,820	10,572	0,640	0,800	0,360
Cont_7h	0,770	9,597	0,565	0,752	0,435
<b>Cont_7i</b>	0,967	14,294	0,823	0,907	0,177
Cont_7j	1*	(p.f.)	0,802	0,895	0,198
Cont_7k	Ítem eliminado				
<b>Cont_7l</b>	<b>0,875</b>	<b>5,449</b>	<b>0,274</b>	<b>0,523</b>	<b>0,726</b>
Cont_7m	0,270	6,129	0,303	0,551	0,697
Cont_7n	1*	(p.f.)	0,418	0,646	0,585
Cont_7o	Ítem eliminado				
Cont_7p	1,849	8,387	0,352	0,593	0,648
Cont_7q	2,232	8,662	0,524	0,724	0,476
Cont_7r	1*	(p.f.)	0,736	0,858	0,264
Cont_7s	Ítem eliminado				
<i>Tercera decisión: Eliminación de Cont_7l</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante: 56,413; c.r.=30,466)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<b>Cont_7g</b>	0,747	9,431	0,623	0,789	0,377
Cont_7h	0,704	9,333	0,525	0,724	0,475
<b>Cont_7i</b>	0,963	13,249	0,826	0,909	0,174
Cont_7j	1*	(p.f.)	0,817	0,904	0,183

Cont_7k	Ítem eliminado				
Cont_7l	Ítem eliminado				
Cont_7m	0,321	3,864	0,327	0,572	0,673
Cont_7n	1*	(p.f.)	0,273	0,522	0,727
Cont_7o	Ítem eliminado				
<b>Cont_7p</b>	<b>1,764</b>	<b>7,792</b>	<b>0,329</b>	<b>0,574</b>	<b>0,671</b>
Cont_7q	2,192	8,088	0,516	0,719	0,484
Cont_7r	1*	(p.f.)	0,737	0,858	0,263
Cont_7s	Ítem eliminado				
<i>Cuarta decisión: Eliminación de Cont_7p</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante: 46,184; c.r.=27,746)					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
<b>Cont_7g</b>	0,821	9,638	0,663	0,815	0,337
Cont_7h	0,750	9,561	0,583	0,763	0,417
<b>Cont_7i</b>	0,996	13,505	0,846	0,920	0,154
Cont_7j	1*	(p.f.)	0,797	0,893	0,203
Cont_7k	Ítem eliminado				
Cont_7l	Ítem eliminado				
Cont_7m	0,360	3,355	0,398	0,631	0,602
Cont_7n	1*	(p.f.)	0,263	0,513	0,737
Cont_7o	Ítem eliminado				
Cont_7p	Ítem eliminado				
Cont_7q	2,510	9,556	0,585	0,765	0,415
Cont_7r	1*	(p.f.)	0,635	0,797	0,365
Cont_7s	Ítem eliminado				

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Los valores críticos superiores a 1,96 señalan que todos los ítems cargan de forma significativa sobre la variable “Control de Resultados”, y al mismo tiempo, si las cargas alcanzan valores superiores al mínimo recomendado, podremos afirmar la validez convergente de la escala. Sin embargo, al observar el  $R^2$  de cada ítem, comprobaremos que las **Cont\_7k**, **Cont\_7l**, **Cont\_7m**, **Cont\_7n**, **Cont\_7o**, **Cont\_7p**, y **Cont\_7s**, toman valores por debajo de 0,5, que es el mínimo recomendado. A la vista de este análisis, es posible depurar y mejorar la escala suprimiendo, uno a uno, los ítems que hemos señalado.

Todo este proceso de depuración, nos ha llevado a eliminar, en primer lugar, el ítem **Cont\_7k**. Con objeto de evitar una explicación excesivamente prolija de este proceso, hemos detallado en la tabla todos los pasos necesarios para la eliminación de los ítems correspondientes, y por el orden seleccionado, deteniéndonos en el modelo de medida resultante, integrado por 8 ítems.

En la siguiente tabla, recogemos las medidas de la bondad de ajuste en el modelo inicial y en el modelo depurado.

Tabla VII.37. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de Resultados”.

Índices	Escala de medida con 3 dimensiones	
	Inicial (13 ítems)	Final (8 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	62	18
Ji-cuadrado (p-value)	122,302 (p=0,00)	25,973 (p=0,100)
GFI	0,879	0,945
RMR	0,156	0,133
RMSEA	0,065	0,044
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
AGFI	0,822	0,891
NFI	0,696	0,821
RFI	0,618	0,722
IFI	0,823	0,937
TLI	0,766	0,894
CFI	0,814	0,932
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Normed Chi-Square	1,973	1,443

El análisis de los indicadores recogidos en la tabla anterior sugiere que la matriz de correlaciones de los datos observados se reproduce mejor a través del modelo depurado de ocho ítems. En efecto, los indicadores de carácter absoluto e incrementales (Ji-cuadrado, grado de significación, GFI, RMR, RMSEA, AGFI, NFI, RFI, IFI, TLI, CFI),

así como la medida de ajuste de parsimonia CMIN/DF ó Normed Chi-Square, presentan mejores valores para el modelo de ocho ítems. Este análisis nos induce a mostrar nuestra preferencia por el modelo depurado.

Para terminar de validar esta escala debemos analizar su consistencia interna, cosa que abordamos mediante la tabla VII.38.

Tabla VII.38. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de Resultados”.

<b>Medidas de la Consistencia interna</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
	0,781	0,92	0,596
<b>Indicadores</b>	<b><math>\alpha</math> si se elimina este indicador</b>		<b>Correlación entre indicadores</b>
Cont_7g	0,711		0,724
Cont_7h	0,727		0,642
Cont_7i	0,705		0,751
Cont_7j	0,709		0,734
Cont_7m	0,787		0,282
Cont_7n	0,809		0,194
Cont_7q	0,785		0,335
Cont_7r	0,784		0,304

Cuando se eliminó Cont\_7p, el valor del *Alpha* de Cronbach pasó de 0,775 a 0,7813 (apoyando la decisión de excluirlo), haciéndonos ver también que la eliminación de Cont\_n ( y por tanto Cont\_m) haría mejorar nuestro modelo, a cambio de una pérdida de información que estimamos como inconveniente, ya que también desaparecería una de las dimensiones del mismo.

También observamos cómo los diversos indicadores que miden la consistencia interna de una escala (*Alpha* de Cronbach, fiabilidad compuesta del constructo y varianza extraída por éste), muestran que la escala depurada que proponemos, alcanza los valores adecuados en todos ellos, pudiéndose calificar de consistente. Por todo ello, aceptamos este modelo de medida para el “Control de Resultados”, toda vez que cumple los requisitos relativos a validez convergente, consistencia interna y fiabilidad de los ítems.

Por último, si se quiere admitir la tridimensionalidad del concepto latente “Control de Resultados”, tendremos que comprobar la existencia de validez discriminante, que nos indicará que las dimensiones no representan el mismo concepto. Y ello será así, si se

verifica que el cuadrado de la correlación entre dimensiones está por debajo de la varianza extraída de cada dimensión. Con la observación de la tabla VII.39, veremos que hay que admitir la existencia de validez discriminante, corroborándose la tridimensionalidad de la escala de medida.

Tabla VII.39. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de Resultados”.

Par de dimensiones	Correlac.	Correlac <sup>2</sup>	Dimens.	Varianza extraída
Inforesult-premiresult	0,400	0,160	Inforesult	0,722
Inforesult-penaresult	0,243	0,059	Premiresul	0,330
Premiresult-penaresult	0,379	0,143	Penaresult	0,610

En definitiva, la escala de medida “Control de Resultados”, presenta tres dimensiones que reflejan conceptos diferentes del constructo. El ajuste es aceptable, y en conjunto, podemos afirmar la adecuada validez convergente y elevada fiabilidad del instrumento de medida.

#### 7.6.- Evaluación de la escala “Control de la Capacidad”.

En este constructo se consideran tres dimensiones del mismo, haciendo referencia la primera (Infocapacidad) a la fijación de los resultados en base al nivel de destrezas y habilidades que midan las capacidades de cada agente de ventas. Las otras dos dimensiones (Premicapaci y Penalcapaci) se refieren a los premios y penalizaciones administrados a los vendedores, esperándose de ellos una cierta influencia en el desempeño, y por tanto en la satisfacción del agente vendedor con la relación que estableció con la entidad para la que trabaja.

Formada la escala inicialmente por once ítems, los cinco primeros conforman la primera dimensión (Infocapacidad); los tres siguientes, la segunda, que llamamos “Premicapaci”, y por último, la tercera dimensión está conformada con los tres restantes, y la conocemos por “Penalcapaci”.

Como siempre, procedimos a la comprobación de la normalidad multivariante de los indicadores, confirmándose la ausencia de la misma (kurtosis multivariante = 234,23; c.r. =105,25), y empleando, por consiguiente, el método ADF a la hora de estimar los parámetros del modelo de medida. A continuación, comprobamos el valor de las cargas de los indicadores, así como su significatividad (ver Tabla VII.40).



Tabla VII.40. Validez de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7H	0,290	10,499	<b>0,228</b>	0,477	0,712
Cont_7I	1,089	15,721	0,830	0,911	0,170
Cont_7J	1,020	15,239	0,736	0,858	0,264
Cont_7K	1,121	17,032	0,784	0,885	0,216
Cont_7L	1*	(p.f.)	0,656	0,810	0,344
Cont_7M	0,955	11,053	0,675	0,821	0,325
Cont_7N	1,056	13,101	0,681	0,825	0,319
Cont_7O	1*	(p.f.)	0,626	0,791	0,374
Cont_7P	1,103	11,638	0,701	0,837	0,299
Cont_7Q	1,193	11,928	0,791	0,889	0,209
Cont_7R	1*	(p.f.)	0,600	0,774	0,400

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

En la citada tabla, y antes de analizar las cargas, hemos podido comprobar que el nivel de la varianza del ítem *Cont\_7H* tiene asignado un nivel de 1,687, no llegando al exigido de 1,96, por lo que comenzamos el análisis de nuevo, no sin antes fijar el referido ítem con  $\gamma=0,05$ .

La comprobación, nuevamente, de la ausencia de normalidad (kurtosis multivariante y c.r. con iguales valores que los anteriores, aunque con incremento de un grado de libertad), nos da pie para volver a estimar los parámetros del modelo de medida, formado por las tres dimensiones consideradas, con igual método ADF que anteriormente, pudiendo comprobar cómo todos los ítems, salvo el primero (*Cont\_7H*), tienen unas cargas estandarizadas elevadas y significativamente diferentes de cero (t-value > 1,96;  $\alpha = 0,05$ ). Por otro lado (ver Tabla VII.41), las fiabilidades individuales, como consecuencia de lo anterior, son superiores al nivel de aceptación de 0,5, salvo para el indicador *Cont\_7H*. De aquí que la primera decisión a tomar sea la eliminación de este ítem, ayudados de que, siendo el Alpha de Cronbach de 0,8679, pase a un valor de 0,8786, mejorando así el modelo con tal decisión.

También podemos observar que con la exclusión de ese ítem, si estimamos los parámetros a través de ADF y no distribuirse normalmente las variables observadas (kurtosis multivariante = 59,654; c.r. = 29,262), las cargas de todos ellos son elevadas y estadísticamente significativas, estando los indicadores muy bien representados por cada uno de los conceptos teóricos o dimensiones, en los que las fiabilidades individuales son más altas que 0,50, mínimo nivel necesario.

Tabla VII.41. Validez de la escala tridimensional "Control de la Capacidad".

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad ( $R^2$ )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7H	0,293	10,461	<b>0,487</b>	0,698	0,513
Cont_7I	1,085	15,573	0,824	0,908	0,176
Cont_7J	1,008	15,322	0,724	0,853	0,276
Cont_7K	1,125	16,843	0,795	0,892	0,205
Cont_7L	1*	(p.f.)	0,662	0,814	0,338
Cont_7M	0,969	10,818	0,680	0,824	0,320
Cont_7N	1,045	12,887	0,667	0,817	0,333
Cont_7O	1*	(p.f.)	0,617	0,786	0,383
Cont_7P	1,100	11,459	0,693	0,833	0,307
Cont_7Q	1,201	11,736	0,792	0,890	0,208
Cont_7R	1*	(p.f.)	0,595	0,772	0,405

*Primera decisión: Eliminación de Cont\_7H*

Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 59,654; c.r.= 29,262)

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad ( $R^2$ )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7H	Ítem eliminado				
Cont_7I	1,107	14,441	0,799	0,894	0,201
Cont_7J	1,051	13,832	0,729	0,851	0,276
Cont_7K	1,161	14,701	0,780	0,883	0,220
Cont_7L	1*	(p.f.)	0,614	0,784	0,386
Cont_7M	0,954	10,359	0,675	0,822	0,325
Cont_7N	1,019	11,631	0,657	0,811	0,343
Cont_7O	1*	(p.f.)	0,623	0,790	0,377
Cont_7P	1,058	11,105	0,685	0,828	0,315
Cont_7Q	1,159	10,842	0,769	0,877	0,231
Cont_7R	1*	(p.f.)	0,617	0,785	0,383

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Cuando hemos comprobado que las cargas factoriales, así como las fiabilidades individuales, son muy adecuadas a la vista de la tabla anterior, necesitaremos que se verifique la validez discriminante del instrumento de medida, para lo cual debemos obtener los índices de bondad de ajuste global. Tal como hemos realizado en anteriores evaluaciones de otras escalas, estimaremos las medidas absolutas de ajuste, las incrementales, y las de ajuste de parsimonia, tal como pueden observarse en la tabla VII.42.

Recordemos que la asociación entre la matriz estimada del modelo y la de datos inicial, son mostradas en las medidas absolutas de ajuste, en las que vemos que el valor  $p$  del estadístico Ji-cuadrado, toma, tanto en la escala inicial como en la final, el valor 0,00, inferior al nivel de significación 0,05, que nos indica que nuestro modelo no reproduce fielmente la matriz de las observaciones muestrales, por lo que el ajuste no es muy adecuado. Sin embargo, deben tenerse en cuenta los valores cercanos al nivel recomendable como lo son GFI (0,863), RMR (0,102), y RMSEA (0,085).

En cuanto a las medidas incrementales de ajuste, observamos bastante desviación entre los niveles exigibles y los obtenidos, teniendo en cuenta que se comparan los modelos propuestos y otro nulo (determinando absoluta ausencia de asociación entre las variables). Ello nos viene a decir que el ajuste no es excesivamente bueno. Por otra parte, una medida del ajuste de parsimonia, como es el Normed Chi-Square, tiene un valor de 2,66, encontrándose entre los valores admitidos. Por lo tanto, el ajuste del modelo de medida a los datos, puede considerarse como aceptable.

Veamos ahora la consistencia interna de la escala tridimensional.(Tabla VII.43), ya se ha anotado que la eliminación del primer indicador conllevaba una mejora del Alpha de Cronbach al pasar de 0,8679 a 0,8786, y por lo que apoyaba la decisión de la exclusión. Asimismo, la fiabilidad compuesta llega al valor de 0,957, muy superior a 0,7 que se exige, mientras que la varianza extraída también supera ampliamente al valor 0,5 (0,694). Por todo ello, la fiabilidad de la escala de tres dimensiones es bastante elevada, quedando suficientemente confirmada.

Nos queda examinar ahora la existencia de valor discriminante para el concepto latente “Control de la Capacidad”, que nos indica que las dimensiones no representan el mismo concepto. Recordemos que la condición necesaria para tal existencia de valor discriminante es que el cuadrado de la correlación entre dimensiones, sea menor que la varianza extraída de cada dimensión. En la Tabla VII.44 se puede comprobar (una vez que hemos asumido la tridimensionalidad de la escala de medida), que efectivamente existe validez discriminante.

Por lo tanto, la escala de medida “Control de la Capacidad” presenta tres dimensiones, las cuales expresan conceptos distintos del constructo, siendo aceptable el ajuste del modelo, mientras afirmamos una adecuada validez convergente, así como una elevada fiabilidad del instrumento de medida.

Tabla VII.42. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.

Índices	Escala de medida con 3 dimensiones	
	Inicial (11 ítems)	Final (10 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	42	32
Ji-cuadrado (p-value)	96,02 (p=0,00)	85,183(p=0,00)
GFI	0,861	0,863
RMR	0,145	0,102
RMSEA	0,075	0,085
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>		
AGFI	0,781	0,765
NFI	0,722	0,729
RFI	0,635	0,618
IFI	0,822	0,811
TLI	0,756	0,722
CFI	0,814	0,802
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Normed Chi-Square	2,286	2,662

Tabla VII.43. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.

<b>Medidas de la Consistencia interna</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
	0,8786	0,9577	0,694
<b>Indicadores</b>	<b><math>\alpha</math> si se elimina este indicador</b>	<b>Correlación entre indicadores</b>	
Cont_7I	0,8594	0,7031	
Cont_7J	0,8611	0,6807	
Cont_7K	0,8603	0,6909	
Cont_7L	0,8645	0,6361	
Cont_7M	0,8664	0,6111	
Cont_7N	0,8775	0,4605	
Cont_7O	0,8719	0,5371	
Cont_7P	0,8673	0,5991	
Cont_7Q	0,8669	0,6040	
Cont_7R	0,8731	0,5201	

Tabla VII.44. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de la Capacidad”.

<b>Par de dimensiones</b>	<b>Correlac.</b>	<b>Correlac<sup>2</sup></b>	<b>Dimens.</b>	<b>Varianza extraída</b>
Infocapaci-premicapaci	0,692	0,4788	Infocapaci	0,7293
Infocapaci-penacapaci	0,565	0,3192	Premipaci	0,6519
Premicapaci-penacapaci	0,574	0,3294	Penacapaci	0,6902

### 7.7.- Evaluación de la escala “Control de la Actividad”.

Siguiendo la configuración teórica del constructo, se consideran tres dimensiones del mismo, haciendo referencia la primera (Infoactivi) a la idea de Merchant (1985) sobre el control de las acciones o actividades que se espera realice una persona, la supervisión de comportamientos actuales y la administración de premios (Premiactivi) y castigos (Penactivi) en el desempeño de tales actividades específicas. De los tres conceptos, por tanto, se espera que influyan en el desempeño de los agentes, y por ende, en la satisfacción con su relación con la entidad aseguradora.

Conociendo que la escala se forma inicialmente por diez ítems, los cinco primeros conforman la primera dimensión (Infoactivi); los dos siguientes, la segunda, que llamamos “Premiactivi”, y por último, la tercera dimensión está conformada con los tres restantes, y la conocemos por “Penactivi”.

Para empezar con la evaluación, procedimos a la comprobación de la normalidad multivariante de los indicadores, confirmándose la ausencia de la misma (kurtosis

multivariente = 59,220; c.r. = 29,049), y empleando, por consiguiente, el método ADF para estimar los parámetros del modelo de medida. A continuación, comprobamos el valor de las cargas de los indicadores, así como su significatividad (ver Tabla VII.45).

Tabla VII.45. Validez de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Cont_7t	1,145	14,063	0,777	0,878	0,223
Cont_7u	1,094	18,084	0,767	0,876	0,233
Cont_7v	1,121	15,097	0,853	0,923	0,147
Cont_7w	1,070	20,523	0,802	0,895	0,198
Cont_7x	1*	(p.f.)	0,788	0,888	0,212
Cont_7y	1,045	5,411	0,556	0,746	0,444
Cont_7z	1*	(p.f.)	0,482	0,694	0,518
Cont_7A	0,897	8,016	0,406	0,637	0,594
Cont_7B	1,247	8,300	0,771	0,878	0,229
Cont_7C	1*	(p.f.)	0,513	0,717	0,487

*Primera decisión: Eliminación de Cont\_7A*

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Se observa en ella cómo todos los ítems, salvo dos de ellos (Cont\_7z y Cont\_7A), tienen unas cargas estandarizadas elevadas y significativamente diferentes de cero (t-value > 1,96;  $\alpha = 0,05$ ). Por otro lado, las fiabilidades individuales, como consecuencia de lo anterior, son superiores al nivel de aceptación de 0,5, salvo para los dos indicadores dichos. De aquí que la primera decisión a tomar sea la eliminación del de menor fiabilidad (Cont\_7A). También podemos observar que con la exclusión de ese ítem, si estimamos los parámetros a través de ADF y no distribuirse normalmente las variables observadas (kurtosis multivariante = 52,417; c.r. = 28,308), las cargas de todos ellos son elevadas y estadísticamente significativas (Tabla 7.46), estando los indicadores muy bien representados por cada uno de los conceptos teóricos o dimensiones, en los que las fiabilidades individuales son más altas que 0,50, mínimo nivel necesario. La única excepción corresponde al indicador Cont\_7z, pero desistimos de su eliminación, ya que la misma no mejora el Alpha de Cronbach, como podemos observar en la Tabla 7.48, que analiza la consistencia interna de la escala.

Tabla VII.46. Validez de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Cont_7t	1,048	12,867	0,741	0,861	0,259
Cont_7u	1,046	16,452	0,766	0,875	0,234
Cont_7v	1,105	14,973	0,872	0,934	0,128
Cont_7w	1,014	19,887	0,799	0,894	0,201
Cont_7x	1*	(p.f.)	0,813	0,902	0,187
Cont_7y	1,307	5,296	0,635	0,797	0,365
Cont_7z	1*	(p.f.)	0,419	0,647	0,581
Cont_7B	1,111	3,818	0,724	0,851	0,276
Cont_7C	1*	(p.f.)	0,598	0,773	0,472

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla VII.47. Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.

Índices	Escala de medida con 3 dimensiones	
	Inicial (10 ítems)	Final (9 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	32	24
Ji-cuadrado (p-value)	65,322	53,554
GFI	0,886	0,899
RMR	0,130	0,102
RMSEA	0,067	0,073
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>		
AGFI	0,804	0,811
NFI	0,678	0,716
RFI	0,548	0,574
IFI	0,805	0,821
TLI	0,703	0,710
CFI	0,789	0,806
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Normed Chi-Square	2,041	0,231

Cuando hemos comprobado que las cargas factoriales, así como las fiabilidades individuales, son muy adecuadas a la vista de la tabla anterior, necesitaremos que se verifique la validez discriminante del instrumento de medida, para lo cual debemos obtener los índices de bondad de ajuste global. Tal como hemos realizado en anteriores evaluaciones de otras escalas, estimaremos las medidas absolutas de ajuste, las incrementales, y las de ajuste de parsimonia, tal como pueden observarse en la tabla VII.47.

Recordemos que la asociación entre la matriz estimada del modelo y la de datos inicial, son mostradas en las medidas absolutas de ajuste, en las que vemos que el valor  $p$  del estadístico Ji-cuadrado, toma, tanto en la escala inicial como en la final, el valor 0,00, inferior al nivel de significación 0,05, que nos indica que nuestro modelo no reproduce fielmente la matriz de las observaciones muestrales, por lo que el ajuste no es muy adecuado. Sin embargo, deben tenerse en cuenta los valores cercanos al nivel recomendable como lo son GFI (0,899), RMR (0,102), y RMSEA (0,073).

En cuanto a las medidas incrementales de ajuste, observamos bastante desviación entre los niveles exigibles y los obtenidos, aunque la escala de 9 ítems ha mejorado respecto de la inicial de diez. Ello nos viene a decir que el ajuste no es excesivamente bueno. Por otra parte, una medida del ajuste de parsimonia, como es el Normed Chi-Square, tiene un valor de 2,23, encontrándose entre los valores admitidos. Por lo tanto, el ajuste del modelo de medida a los datos, puede considerarse como aceptable.

Observemos ahora la consistencia interna de la escala tridimensional.(Tabla VII.48). La fiabilidad compuesta llega al valor de 0,954, muy superior a 0,7 que se exige, mientras que la varianza extraída también supera ampliamente al valor 0,5 (0,70). Por todo ello, la fiabilidad de la escala de tres dimensiones es bastante elevada, quedando suficientemente confirmada.

Nos queda examinar ahora la existencia de valor discriminante para el concepto latente “Control de la Actividad”, que nos indica que las dimensiones no representan el mismo concepto. Recordemos que la condición necesaria para tal existencia de valor discriminante es que el cuadrado de la correlación entre dimensiones, sea menor que la varianza extraída de cada dimensión. En la Tabla VII.49 se puede comprobar (una vez que hemos asumido la tridimensionalidad de la escala de medida), que *no* existe validez discriminante.

Tabla VII.48. Consistencia interna de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.

<b>Medidas de la Consistencia interna</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
	0,8669	0,954	0,70
<b>Indicadores</b>	<b><math>\alpha</math> si se elimina este indicador</b>	<b>Correlación entre indicadores</b>	
Cont_7t	0,8424	0,7068	
Cont_7u	0,8394	0,7376	
Cont_7v	0,8419	0,7113	
Cont_7w	0,8397	0,7344	
Cont_7x	0,8370	0,7617	
Cont_7y	0,8517	0,6083	
Cont_7z	0,8636	0,4791	
Cont_7B	0,8736	0,3662	
Cont_7C	0,8777	0,3189	

Tabla VII.49. Validez discriminante de la escala tridimensional “Control de la Actividad”.

<b>Par de dimensiones</b>	<b>Correlac.</b>	<b>Correlac<sup>2</sup></b>	<b>Dimens.</b>	<b>Varianza extraída</b>
Infoactivi-Premiactivi	0,831	0,69056	Infoactivi	0,83245
Premiactivi-Penactivi	0,292	0,08526	Premiactivi	0,51903
Infoactivi-Penactivi	0,309	0,09548	Penactivi	0,56344

En definitiva, a pesar de que el ajuste del modelo a los datos no es excesivamente bueno, podemos decir que, en su conjunto, la escala goza de una elevada validez convergente y consistencia interna, aunque no de la validez discriminante necesaria para respetar las tres dimensiones de la misma.

En esta situación, hemos de considerar que el modelo de medida va a tener dos dimensiones, y no tres, por lo que hemos de reespecificarlo, comenzando por agrupar las dimensiones cuya correlación al cuadrado sea más elevada, es decir, *Infoactivi* y *Premiactivi*. Esta es una decisión que está basada en que los encuestados conciben la información de la actividad como de mucha importancia, y de aspecto muy positivo para su tarea de ofrecer productos de seguro y financieros; y ello, sin menoscabo de la necesidad que tienen de la motivación que significan los premios al resultado de su tarea.

Necesitamos, por tanto, efectuar la valoración del nuevo modelo, en el que, como al principio, incluimos los diez ítems de nuestro constructo “Control de la Actividad”, pero ahora agrupados de modo distinto, es decir, en dos dimensiones, la primera denominada “*InfoPremiActivi*” (7 ítems), y la segunda “*Penactivi*” (tres ítems), en las cuales comenzamos comprobando que hay ausencia de normalidad multivariante (kurtosis = 59,220 ;c.r. =29,049), habiendo utilizado el método ADF para la estimación de los parámetros del modelo de medida bidimensional (Tabla VII.50). Podemos ver que ahora es el indicador Cont\_7z el que no cumple con la fiabilidad individual y significatividad exigidas, ni tampoco en cuanto al valor de su carga, por lo que habremos de excluirlo de la escala de medida (carga estandarizada = 0,623;  $R^2 = 0,388$ ).

Una vez que hemos eliminado este indicador, estimaremos los parámetros de nuestro nuevo modelo, también con ADF, ya que no existe normalidad multivariante de los ítems.

Tabla VII.50. Validez de la escala bidimensional “Control de la Actividad”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad ( $R^2$ )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	1,475	6,949	0,774	0,880	0,226
Cont_7u	1,423	7,534	0,775	0,880	0,225
Cont_7v	1,512	5,512	0,882	0,939	0,118
Cont_7w	1,396	7,424	0,818	0,905	0,182
Cont_7x	1,308	7,249	0,815	0,903	0,185
Cont_7y	1,125	6,133	0,477	0,690	0,523
Cont_7z	1*	(p.f.)	<b>0,388</b>	0,623	0,612
Cont_7A	0,924	7,908	0,415	0,644	0,585
Cont_7B	1,260	8,005	0,752	0,867	0,248
Cont_7C	1*	(p.f.)	0,496	0,705	0,504
<i>Primera decisión: Eliminación de Cont_7z</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 51,339; c.r.=27,726)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad ( $R^2$ )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	1,446	8,262	0,777	0,882	0,223
Cont_7u	1,355	8,283	0,757	0,870	0,243
Cont_7v	1,337	9,532	0,813	0,902	0,187
Cont_7w	1,314	8,675	0,770	0,878	0,230
Cont_7x	1,258	8,989	0,753	0,868	0,247
Cont_7y	1*	(p.f.)	0,393	0,627	0,607
Cont_7z	Ítem eliminado				
Cont_7A	0,846	7,636	<b>0,382</b>	0,618	0,618
Cont_7B	1,160	8,020	0,742	0,862	0,258



Cont_7C	1*	(p.f.)	0,564	0,751	0,436
<i>Segunda decisión: Eliminación de Cont_7A</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 46,153; c.r.=27,728)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	1,268	8,068	0,704	0,839	0,296
Cont_7u	1,291	8,703	0,765	0,875	0,235
Cont_7v	1,303	10,176	0,813	0,902	0,187
Cont_7w	1,250	8,931	0,772	0,879	0,228
Cont_7x	1,257	9,586	0,786	0,886	0,214
Cont_7y	1*	(p.f.)	<b>0,440</b>	0,663	0,560
Cont_7z	Ítem eliminado				
Cont_7A	Ítem eliminado				
Cont_7B	1,058	3,405	0,715	0,845	0,285
Cont_7C	1*	(p.f.)	0,633	0,796	0,367
<i>Tercera decisión: Eliminación de Cont_7y</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 37,38; c.r.=25,307)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	0,985	11,627	0,708	0,841	0,292
Cont_7u	1,015	15,165	0,767	0,876	0,233
Cont_7v	1,015	12,625	0,802	0,896	0,198
Cont_7w	0,981	19,642	0,773	0,879	0,227
Cont_7x	1*	(p.f.)	0,782	0,885	0,218
Cont_7y	Ítem eliminado				
Cont_7z	Ítem eliminado				
Cont_7A	Ítem eliminado				
Cont_7B	1,152	3,614	0,776	0,881	0,224
Cont_7C	1*	(p.f.)	0,586	0,765	0,414

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Podemos observar cómo, en la tabla anterior, a falta de evaluar el ajuste del modelo a los datos, podemos considerar el instrumento de medida dotado de una elevada validez convergente.

En referencia al ajuste del modelo a las observaciones muestrales, también podemos ver cómo existe mejora con la eliminación realizada de Cont\_7 A, Cont\_7 y, y de Cont\_7z, por lo que los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia mejoran considerablemente desde el modelo inicial de dos dimensiones con 10 ítems al de dos dimensiones con 7 ítems (Véase Tabla VII. 51).

A continuación debemos analizar la consistencia interna de la escala de medida. Los valores de Alpha de Cronbach han pasado del valor 0,8687 (10 ítems) a 0,8507 (7 ítems), pero era preciso eliminar el ítem Cont\_7y ante la necesidad de mejorar la fiabilidad R<sup>2</sup>.

Si observamos la fiabilidad compuesta y la varianza extraída del constructo, veremos que respectivamente, sus valores son 0,742 > 0,5 y 0,822 > 0,7 (ambos bastante superiores a los niveles recomendados). Luego la escala de medida presenta una fiabilidad elevada.

En cuanto a la fiabilidad compuesta de cada dimensión, obtenemos:

\* Dimensión "InfoPremiActivi" (7 ítems): Fiabilidad compuesta = 0,942 >0,7; Varianza extraída =0,766>0,5.

\* Dimensión "Penactivi" (3 ítems): Fiabilidad compuesta = 0,7206 >0,7; Varianza extraída = 0,680 >0,5.

Tabla VII.51. Medidas de bondad de ajuste de la escala bidimensional "Control de la Actividad".

Índices	Escala de medida con 3 dimensiones	
	Inicial (10 ítems)	Final (7 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
<b>Grados de libertad</b>	34	13
Ji-cuadrado (p-value)	72,042 (p=0,000)	28,647 (p=0,007)
GFI	0,875	0,932
RMR	0,115	0,078
RMSEA	0,070	0,072
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
AGFI	0,797	0,854
NFI	0,645	0,787
RFI	0,530	0,656
IFI	0,775	0,871
TLI	0,681	0,777
CFI	0,759	0,862
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Normed Chi-Square	2,119	2,204

Por último, una vez asumida la bidimensionalidad de la escala de medida, consideramos necesario corroborarla (Tabla VII.52).

Tabla VII.52. Validez discriminante de la escala bidimensional "Control de la Actividad".

Par de dimensiones	Corrección	Correlac <sup>2</sup>	Dimensión	Varianza extraída
<b>Infopremiactivi-Penactivi</b>	0,283	0,080089	Infopremiactivi Penactivi	0,7664 0,68090

Ahora es clara la existencia de validez discriminante, ya que  $0,080089 < 0,7664$ , y también  $0,080089 < 0,68090$ .

Por lo tanto, la escala de medida “Control de la Actividad” presenta dos dimensiones, las cuales expresan conceptos distintos del constructo, siendo aceptable el ajuste del modelo, mientras afirmamos una adecuada validez convergente, así como una elevada fiabilidad del instrumento de medida.

Hasta aquí, hemos podido confirmar la validez discriminante entre las dimensiones “*Infopremiactivi*” y “*Penactivi*”, la cual nos ha aconsejado la inclusión por separado en el modelo estructural. Sin embargo, debemos realizar la estimación a través de ADF, de un segundo modelo alternativo que quede formado por una sola dimensión, con lo que deseábamos cerciorarnos de que el ajuste del modelo de una sola dimensión no iba a mejorar a aquél que hemos logrado con el modelo de dos dimensiones. De este modo, hemos realizado con la escala unidimensional todo el estudio, y solamente exponemos las cargas, con su significación estadística y fiabilidades, de las tablas primera (Tabla VII.53) y última (Tabla VII.54), habiendo llegado a la depuración de la escala, admitiendo la convergencia con el resultado de 5 ítems, después de haber eliminado los indicadores Cont\_7 C; Cont\_7 B; Cont\_7 A; Cont\_7 z , y Cont\_7 y;

Tabla VII.53. Validez de la escala unidimensional “Control de la Actividad”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	1,397	7,352	0,691	0,831	0,309
Cont_7u	1,529	8,328	0,729	0,854	0,271
Cont_7v	1,608	8,428	0,847	0,920	0,153
Cont_7w	1,369	7,786	0,766	0,875	0,234
Cont_7x	1,380	7,958	0,782	0,884	0,218
Cont_7y	1,353	6,819	0,452	0,672	0,548
Cont_7z	1*	(p.f.)	0,395	0,629	0,605
Cont_7A	1,081	7,114	0,429	0,655	0,571
Cont_7B	1,152	8,205	0,530	0,728	0,470
Cont_7C	0,925	6,438	<b>0,330</b>	0,575	0,670
<i>Primera decisión: Eliminación de Cont_C</i>					
<i>Última decisión; Eliminación de Cont_y (Kurtosis= 35,895; c.r.=32,603)</i>					

En la Tabla VII.55, en la que se exponen las medidas de bondad de ajuste, podemos observar las escalas inicial, bidimensional y unidimensional, de las que, tras la comparación de las mismas, no podemos sino confirmar nuestra decisión por la escala bidimensional.

Tabla VII.54. Validez de la escala unidimensional “Control de la Actividad”.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
Cont_7t	1,029	11,487	0,734	0,857	0,266
Cont_7u	0,992	14,615	0,699	0,836	0,301
Cont_7v	1,022	12,586	0,762	0,873	0,238
Cont_7w	0,942	17,381	0,709	0,842	0,291
Cont_7x	1*	(p.f.)	0,777	0,882	0,223

Tabla VII.55. Medidas de bondad de ajuste comparativas de las escalas uni, bi y tridimensional del constructo “Control de la Actividad”.

Índices	Escala de medida		
	Inicial (10 ítems)	Final (7 ítems) 2 dimensiones	Final (5 ítems) 1 dimensión
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
<b>Grados de libertad</b>	34	13	5
Ji-cuadrado (p-value)	72,042 (p=0,000)	<b>28,647 (p=0,007)</b>	13,04 (p=0,023)
GFI	0,875	<b>0,932</b>	0,924
RMR	0,115	<b>0,078</b>	0,085
RMSEA	0,070	<b>0,072</b>	0,084
<b>Medidas de ajuste incrementales</b>			
AGFI	0,797	<b>0,854</b>	0,772
NFI	0,645	<b>0,787</b>	0,777
RFI	0,530	<b>0,656</b>	0,553
IFI	0,775	<b>0,871</b>	0,849
TLI	0,681	<b>0,777</b>	0,668
CFI	0,759	<b>0,862</b>	0,834
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>			
Normed Chi-Square	2,119	<b>2,204</b>	2,608

### 7.8.- Evaluación de la escala “Satisfacción”.

Esta escala fue diseñada inicialmente con 7 indicadores. En primer lugar, se recodificaron los niveles de los indicadores Sati\_10a y Sati\_10b, ya que se emplearon para su medición escalas inversas.

Sobre los siete indicadores se ha realizado un análisis factorial confirmatorio para evaluar si todos los ítems incluidos en el concepto señalado miden lo mismo (validez convergente), y si están representados por la misma variable latente (fiabilidad). Por otra parte, la validez de contenido comprueba si los indicadores utilizados para medir el constructo, contemplan todos sus aspectos y dimensiones. Por todo ello, para medir la “satisfacción”, hemos realizado la revisión correspondiente de la literatura.

Empezamos con el análisis del test de normalidad, que nos da un valor de 211,376 para el coeficiente de Kurtosis multivariante, y una ratio crítica (c.r) de 143,102, por lo que, al estar por encima del valor máximo para poder admitir la normalidad de los indicadores (c.r. = 3), entendemos que hay ausencia de multinormalidad, lo que nos lleva a emplear la función de distribución asintóticamente libre (ADF) para la estimación de los parámetros.

Cuando tenemos los parámetros calculados, procedemos a comprobar el valor de las cargas de los indicadores, así como su significatividad (Tabla VII.56)?.

Tabla VII.56. Validez de la escala "Satisfacción".

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas Estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Sati_10a	1,481	4,342	0,115	0,339	0,885
Sati_10b	0,882	2,741	0,040	0,201	0,960
Sati_10c	3,765	9,449	0,742	0,861	0,258
Sati_10d	4,009	10,902	0,812	0,901	0,188
Sati_10e	3,306	9,397	0,593	0,770	0,401
Sati_10f	3,840	10,427	0,755	0,869	0,245
Satge_11	1*	(p.f)	0,953	0,976	0,041
<i>Primera decisión: eliminar Satge_11.</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 13,577; c.r.= 10,53).					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas Estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Sati_10a	0,365	4,525	0,105	0,324	0,895
Sati_10b	0,248	2,724	0,048	<b>0,219</b>	0,952
Sati_10c	0,981	14,208	0,744	0,862	0,256
Sati_10d	1,049	17,896	0,814	0,902	0,186
Sati_10e	0,850	11,699	0,579	0,761	0,421
Sati_10f	1*	(p.f)	0,760	0,872	0,240
Satge_11	Item eliminado.				
<i>Segunda decisión: eliminar Sati_10b.</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 13,601; c.r.= 12,354).					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas Estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Sati_10a	0,359	4,461	0,097	<b>0,312</b>	0,903
Sati_10b	Item eliminado				
Sati_10c	1,039	14,239	0,770	0,877	0,230
Sati_10d	1,08	17,456	0,820	0,906	0,180
Sati_10e	0,887	11,796	0,595	0,772	0,405
Sati_10f	1*	(pf)	0,741	0,861	0,259
Satge_11	Item eliminado				
<i>Tercera decisión: eliminar Sati_10a.</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis = 13,497; c.r.= 14,805).					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Cargas Estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
Sati_10a	Item eliminado				
Sati_10b	Item eliminado				
Sati_10c	1,051	13,472	0,754	0,868	0,246
Sati_10d	1,093	16,554	0,816	0,904	0,184
Sati_10e	0,883	10,912	0,558	0,747	0,442
Sati_10f	1*	(pf)	0,726	0,852	0,274
Satge_11	Item eliminado				

\*A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

Si observamos la varianza del indicador **Satge\_11**, podemos comprobar su valor de 0,032 < 1,96, por lo que lo fijamos con  $\gamma = 0,05$ . Dado que el Alpha de Cronbach tiene un valor de 0,7782, y mejora hasta 0,8064 en el caso de que lo elimináramos, tomamos tal decisión. A continuación, tras comprobar que las variables observadas no se distribuyen normalmente (kurtosis multivariante = 13,577; c.r. = 10,53) y decidir la eliminación de **Sati\_10b**, (ya que A. de Cronbach mejora hasta 0,8465), queda reflejada la nueva situación en la segunda parte de la tabla.

Posteriormente, nos es permitida la eliminación de **Sati\_10a**, ya que su carga estandarizada es la menor de todas (0,312), y también mejora con tal decisión el A.- de Cronbach (0,8996). De este modo, la última parte de la tabla es la que nos define los indicadores adecuados.

En cuanto a las medidas de bondad de ajuste, (Tabla VII-57), los índices considerados muestran en su mayoría un ajuste aceptable del modelo de datos empíricos. El valor inicial de la Ji-cuadrado (31,763), nos muestra la existencia de pequeñas diferencias significativas entre la matriz de datos y la reproducida por el modelo ( $p = 0,004 < 0,005$ ), que indican que el mismo no reproduce muy fielmente la matriz de las observaciones muestrales, pero es bastante adecuado. No obstante, deben tenerse en cuenta los índices de la escala de medida final de cuatro ítems, que consideramos muy adecuados, tanto en las medidas de ajuste absoluto, como en cuanto a las incrementales.

Tabla VII.57. Medidas de bondad de ajuste de la escala "Satisfacción"

Índices	Escala de medida	
	Inicial (7 ítems)	Final (4 ítems)
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
Grados de libertad	14	2
Ji-cuadrado (p-value)	31,763 (p=0,004)	8,1 (p =0,017)
GFI	0,948	0,962
RMR	0,189	0,037
RMSEA	0,074	0,115
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>		
AGFI	0,897	0,809
NFI	0,682	0,874
RFI	0,524	0,621
IFI	0,793	0,902
TLI	0,663	0,685
CFI	0,775	0,895
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Normed Chi-Square	2,269	4,050

En cuanto a la consistencia interna (Tabla VII-58), el valor de A. de Cronbach se sitúa en 0,8996, muy por encima del recomendado, siendo también muy aceptable la correlación entre los ítems. Por todo ello, queda asegurada la fiabilidad del instrumento de medida.

Tabla VII.58. Consistencia interna o fiabilidad de la escala final “Satisfacción”.

<b>Medidas de la Consistencia interna</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
	0,8996	0,908	0,71
<b>Indicadores</b>	<b><math>\alpha</math> si se elimina este indicador</b>	<b>Correlación entre indicadores</b>	
Sati_10c	0,8673	0,7845	
Sati_10d	0,8513	0,8275	
Sati_10e	0,8981	0,6984	
Sati_10f	0,8632	0,7956	

Dado que el A. de Cronbach no asegura la unidimensionalidad de la escala, sino que supone su existencia, fueron estimados los valores de la fiabilidad compuesta y varianza extraída, cuyas puntuaciones respectivas fueron 0,908 y 0,71 (Tabla VII.21). Por lo tanto, hemos de considerar esta escala como dotada de aceptable fiabilidad para poder medir la percepción que tienen los agentes de seguros, de la satisfacción con la relación que mantienen con la aseguradora de la que son representantes en su área de trabajo, donde ofrecen a sus clientes productos de seguros y financieros.

Por lo tanto, la escala “Satisfacción”, presenta una adecuada validez convergente, así como una fiabilidad más que aceptable.

Una vez que los diversos instrumentos de medida utilizados sobre los conceptos latentes, nos han permitido finalizar el proceso de evaluación de los mismos, la tabla VII.56 nos muestra las escalas que habrán de incluirse en el modelo estructural, además del número de indicadores correspondiente .

Tabla VII. 59. Escalas incluidas en el modelo de medida previo al estructural.

<b>Escala de MEDIDA</b>	<b>Nº de ítems iniciales</b>	<b>Nº de ítems finales</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>	<b>Varianza Extraída</b>
<b>Competencia</b>	7	5	0.8385	0.860	0.553
<b>Justicia</b>	17	16	0.8182	0.714	0.674
<b>Control Input</b>	6	6	0.7642	0.879	0.549
<b>Control Proceso</b>	4	4	0.8208	0.879	0.677
<b>Contr.Comportam<sup>o</sup></b>	34	25	0.8860	0.970	0.650
<i>-Contr.Resultado</i>	13	8	0.7813	0.920	0.596
<i>-Contr.Capacidad</i>	11	10	0.8786	0.957	0.694
<i>-Contr.Actividad</i>	10	7	0.8669	0.950	0.700
<b>Satisfacción</b>	7	4	0.8996	0.908	0.710
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>60</b>			

## 8.- ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.

En primer lugar, hay que decir que en el modelo estructural se presentan las relaciones causales entre los conceptos, lo que nos va a servir para poder fijar las hipótesis.

Las relaciones que fueron propuestas, están representadas en las ecuaciones estructurales, mediante unos coeficientes que nos van a permitir el contraste de las referidas hipótesis.

Posteriormente, estimaremos los parámetros del modelo estructural, los cuales representan (cada uno de ellos) la relación entre variables. Habrá que determinar a continuación la validez del modelo global, así como la bondad de ajuste. A continuación desarrollamos las etapas de las que se compone lo anteriormente dicho.

### 8.1.- Especificación del modelo.

Se han de ejecutar dos fases.

a). *Representación gráfica de las relaciones entre los conceptos latentes.* Se trata del *path diagram* o diagrama de secuencias, en el que hay que tener en cuenta que todas las relaciones causales deben quedar reflejadas, y que todas ellas se consideran lineales.

En nuestro modelo, partimos de dos variables exógenas (que no están causadas por otras, por lo que actúan como variables independientes y su variabilidad se atribuye a causas externas al modelo, y se puede decir que están libres de error): *competencias* de la entidad aseguradora con la que el agente de seguros mantiene la relación ( $\xi_1$ ), y *justicia* de procedimiento y distributiva ( $\xi_2$ ).

Las variables endógenas o dependientes son cuatro: las tres primeras son endógenas de primer grado o intermedias (control de *inputs*, de *procesos*, de *comportamiento* - representativo de los tres controles : de *resultados*, de la *capacidad*, y de la *actividad*-), respectivamente representadas por  $\eta_i$  con  $i = 1,2,3$ , mientras que la cuarta,  $\eta_4$ , la *satisfacción*, es endógena de segundo grado.

Como se observa en la figura VII.2, tras el análisis de la validez discriminante y varianza extraída en los casos necesarios, hemos definido el constructo “comportamiento”, como aglutinante de los otros tres tipos de control reseñados, tal como observamos en la parte teórica<sup>274</sup>.

Veamos el diagrama de secuencias.

En la misma figura VII.2., las relaciones causales existentes entre las variables exógenas y endógenas conforman lo que se conoce por “*path diagram*” o diagrama de secuencias

Los indicadores o variables observadas que miden los conceptos teóricos propuestos en nuestro modelo estructural, están especificados en el modelo de medida. Los errores de medida asociados a cada indicador y a cada variable endógena, en general, se observan en la figura VII.3.

La misma figura VII.2 nos indica la relación causal entre los constructos, así como el significado de los parámetros estructurales, con mención expresa de la dirección de las hipótesis que hemos planteado. Es nuestro modelo estructural propuesto.

---

<sup>274</sup> CHALLAGALLA, G.N., y SHERVANI, T. A. (1996), op. cit.



b). *Conversión del diagrama de secuencias a ecuaciones estructurales.* Habieno sido rerpresentado el modelo mediante un diagrama, vamos ahora a trasladarlo a una serie de ecuaciones lineales. Tales ecuaciones, nos van a definir las relaciones entre los constructos, que conocemos como *modelo estructural*, y también nos definen la medida de los mismos, mediante una serie de variables observadas, conocida como modelo de medida.

Como veremos a continuación, el modelo estructural consta del mismo número de ecuaciones lineales que de variables endógenas, de modo que cada una de las ecuaciones tiene asociado un error estructural, ya que se intenta explicar una variable latente por medio de otras variables de la misma naturaleza. Tal error estructural o término de perturbación, viene representado por la letra griega  $\zeta$  (zeta). Las ecuaciones lineales de nuestro modelo son las siguientes:

- 1)  $\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$
- 2)  $\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \beta_{21} \eta_1 + \beta_{23} \eta_3 + \zeta_2$
- 3)  $\eta_3 = \gamma_{31} \xi_1 + \gamma_{32} \xi_2 + \beta_{31} \eta_1 + \zeta_3$
- 4)  $\eta_4 = \gamma_{41} \xi_1 + \gamma_{42} \xi_2 + \beta_{41} \eta_1 + \beta_{42} \eta_2 + \beta_{43} \eta_3 + \zeta_4$

Tabla VII.60. Significado de los parámetros estructurales y dirección de las hipótesis.

Parámetro estructural	Relación causal entre los constructos	Hipótesis	Dirección de la hipótesis
$\gamma_{11}$	Competencia e Inputs	H <sub>1</sub>	Positiva
$\gamma_{21}$	Competencia y Procesos	H <sub>2</sub>	Positiva
$\gamma_{31}$	Competencia y Comportamiento	H <sub>3</sub>	Positiva
$\gamma_{41}$	Competencia y Satisfacción	H <sub>4</sub>	Positiva
$\beta_{41}$	Inputs y Satisfacción	H <sub>5</sub>	Positiva
$\beta_{42}$	Procesos y Satisfacción	H <sub>6</sub>	Positiva
$\beta_{43}$	Comportamiento y Satisfacción	H <sub>7</sub>	Negativa
$\gamma_{12}$	Justicia e Inputs	H <sub>8</sub>	Negativa
$\gamma_{22}$	Justicia y Procesos	H <sub>9</sub>	Negativa
$\gamma_{32}$	Justicia y Comportamiento	H <sub>10</sub>	Negativa
$\gamma_{42}$	Justicia y Satisfacción	H <sub>11</sub>	Positiva
$\beta_{21}$	Inputs y Procesos	H <sub>12</sub>	Negativa
$\beta_{31}$	Inputs y Comportamiento	H <sub>13</sub>	Positiva
$\beta_{23}$	Comportamiento y Procesos	H <sub>14</sub>	Positiva

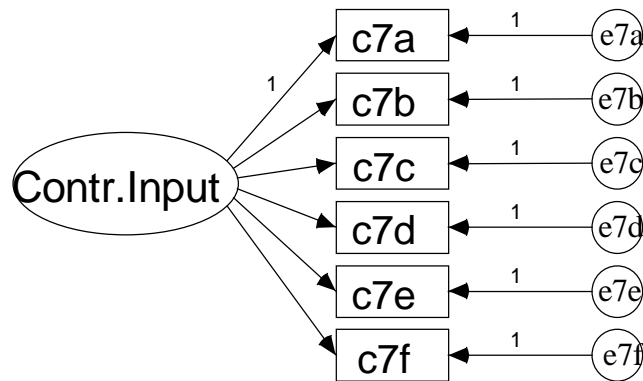
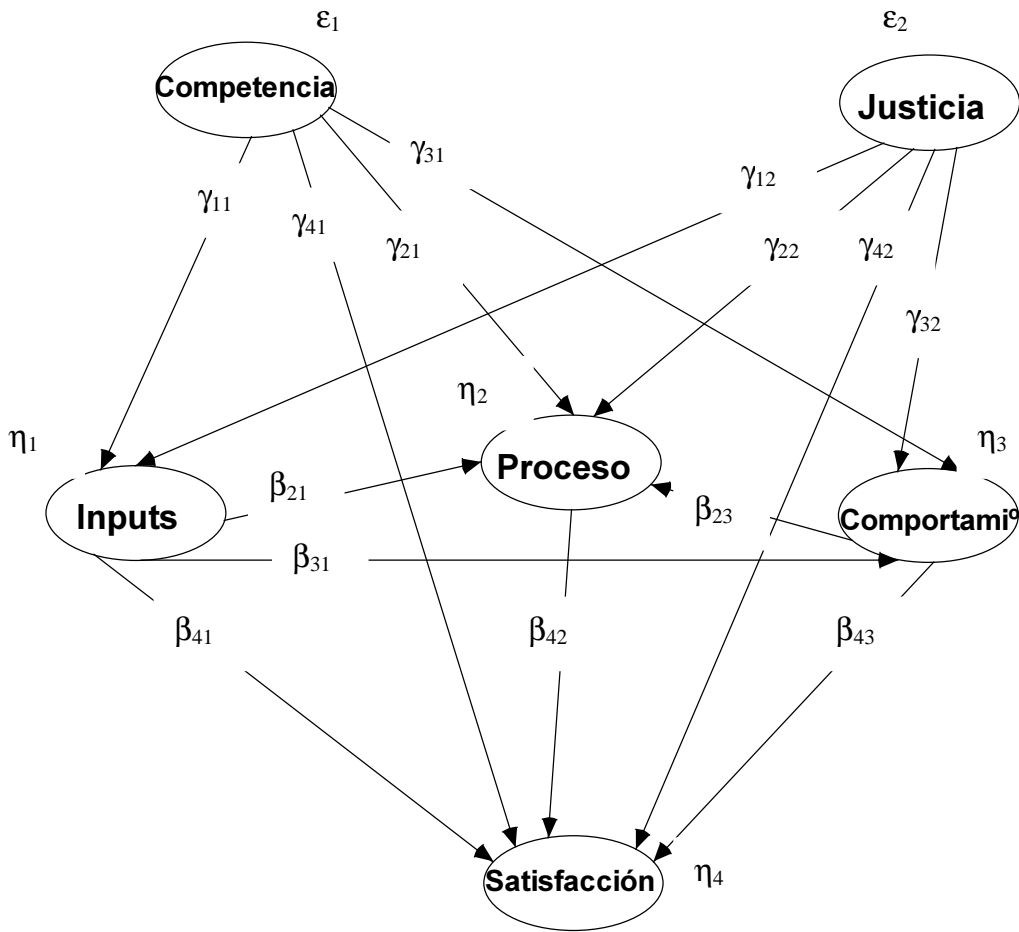


Fig.VII.2. (Superior). Modelo estructural propuesto.

Fig.VII.3. (Inferior). Variable latente, indicadores, y errores de medida asociados.

## 8.2.- La identificación del modelo.

Con objeto de comprobar que la matriz de entrada de datos nos llevaba a estimaciones únicas de aquellos parámetros no conocidos, fue verificado el cumplimiento de las dos condiciones para que el modelo pueda ser identificado y que ahora recordamos:

- a) Condición necesaria: que los grados de libertad sean mayores que cero.
- b) Condición suficiente:
  - Cada indicador ha de relacionarse con una única variable latente.
  - Los errores de medida no pueden estar correlacionados entre sí.
  - Todos los constructos están medidos por tres indicadores al menos.
  - El modelo es recursivo.

## 8.3.- La estimación y evaluación del modelo.

Se parte de la “raw data” o matriz de datos originales, utilizando la matriz de la varianza-covarianza. Habiendo definido tantas ecuaciones lineales como indicadores posee el modelo propuesto (una por cada indicador), no realizaremos el planteamiento, ya que utilizaremos para la estimación de los parámetros, el programa AMOS 3.61.

### 8.3.1.-Estimación y evaluación del modelo de medida previo al estructural.

Recordemos que en la obtención de las estimaciones de los parámetros de nuestro modelo, utilizamos indistintamente los métodos MLS o ADF, en función de que, respectivamente, los datos se distribuyan o no de modo normal.

También hemos de recordar, que el constructo *Control del Comportamiento*, agrupa los conceptos Control de la Actividad, Control de Resultados y Control de la capacidad, previa comprobación de la no existencia de validez discriminante en cada caso (Fig.VII.3).

Se procedió, por lo tanto, a agrupar los indicadores representativos de un mismo concepto latente, en los casos en los que previamente se había comprobado la validez y fiabilidad de la escala de medida.

Hemos empleado la media de los ítems incluidos en las variables latentes que se indica en la tabla VII.58, basándonos en las indicaciones de Babin y Boles (1998), así como de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998). En el caso del constructo “Justicia”, que está formado por dos dimensiones (Justicia Distributiva y de Procedimiento), se consideró la media de ambas.

Asimismo, persisten los indicadores originales de la variable endógena de segundo orden “Satisfacción”, por la importancia que representa en este trabajo.

Por lo tanto, el número de indicadores exógenos se reduce a dos, y el de indicadores endógenos, a 1, con lo que el modelo de medida previo al estructural consta de 13 indicadores, como se indica en la referida tabla VII.58

En los casos en que algún constructo quedaba representado por un solo indicador, fue preciso fijar la varianza de error al nivel de 0.05 para poder estimar los correspondientes parámetros.

Tabla VII.61. Indicadores incluidos en el modelo propuesto.

<b>Indicadores exógenos</b>	<b>Concepto</b>	
Competencia	Media de 5 ítems: (c8b, c8d, c8e, c8f, c8g)	
Justicia	Media de 16 ítems :(c9a, c9b, c9c, c9d, c9e) y (c9.1a, 9.1b, 9.2a, 9.2b, 9. 3a, 9.3b, 9.4b, 9.5a, 9.5b, 9.6a, 9.6b)	
<b>Indicadores endógenos</b>	<b>Concepto</b>	
Control Inputs	Media de 6 ítems.: (c7a, c7b, c7c, c7d, c7e, c7f)	
Control Procesos	Media de 4 ítems.: (c7D, c7E, c7F c7G)	
Control Resultados	Item representativo de InformResultado: (c7j); Item representativo de PenalResultado: (c7q)	<b>Control Comportamiento.</b>
Control Actividad	Media de 5 ítems (InformActividad): (c7t, c7u, c7v, c7w, c7x); Item representativo de PremiActividad: c7y);	
Control Capacidad	Media de 2 ítems (InformCapacidad): (c7I, c7J)	
Satisfacción	Ítems representativos del conceptoSatisfacción (c7c, c7d, c7e, c7f)	

Sobre los 13 ítems que acabamos de señalar, y que conforman el modelo de medida previo al estructural, realizamos un análisis estructural mediante el programa ya indicado.

En primer lugar, buscamos la función de ajuste que nos servirá para estimar los parámetros, por lo que analizamos la anormalidad multivariante de los datos de la muestra, obteniéndose unas diferencias significativas entre la distribución de tales datos muestrales y la de distribución normal: la kurtosis multivariante y el c.r. se corresponden respectivamente con los valores 59,167 y 18,735, por lo que podemos decir que no se distribuyen como una normal. Dado que disponemos de un tamaño muestral suficiente, aplicamos para la estimación de los parámetros el método ADF (Asymptotically distribution-free).

También se hizo necesario programar el modelo de medida (relaciones entre las variables latentes y las observadas) y el modelo estructural (relaciones estructurales entre las variables latentes). Realizada la estimación de los parámetros, se hizo necesario fijar la varianza del error a un nivel de 0.05 en aquellos constructos que quedaban representados por un solo indicador (casos de “Competencia”, Control Inputs”, “Control Proceso” y “Justicia”. Observamos que no hay varianzas de error menores que cero.

La citada tabla VII.59 nos resume los parámetros del modelo de medida previo al estructural, y en la que observamos que se debería tomar la decisión de eliminar el indicador “mJusticia”, ya que presenta una fiabilidad individual ( $R^2 = 0,051$ ) y carga estandarizada de 0,227, ambos muy alejados de sus valores recomendados, pero entendemos que esta decisión no estaría basada en fundamentos teóricos, toda vez que, en cuanto a la fiabilidad compuesta, “el supuesto de validez descansa en la especificación del investigador de indicadores para un constructo latente” según nos aconsejan Hair,

Anderson, Tatham y Black <sup>275</sup> (2000), mencionando a Bollen (1989)<sup>276</sup>. Asimismo, “la causa de la moderada fiabilidad puede deberse a la existencia de otras variables no consideradas en el modelo, que ejerzan una influencia importante sobre la variable” en cuestión.<sup>277</sup>

Por todo ello, el modelo propuesto permanece conformado por 13 indicadores, que presentaban, como se indica en la Tabla VII.59, unas cargas factoriales de magnitudes elevadas y estadísticamente significativas ( $t\text{-value} > 1.96$ ;  $\alpha = 0,05$ ). Por otra parte, todos los indicadores presentaban una varianza de error positiva y significativamente diferente de cero.

Por lo tanto, estimamos como aceptable este modelo previo al estructural, como modelo propuesto (Tabla VII.62).

Tabla VII.62. Parámetros del modelo de medida.

<b>Modelo de medida previo al estructural</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Cargas</b>	<b>t-value <math>\alpha = 0,05</math></b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Error de medida</b>
<b>InformResult</b>	1*	(pf)	0,366	0,605	0,634
PenalResultad	1,142	5,871	0,238	0,488	0,762
mInformActiv	1,635	8,691	0,750	0,866	0,250
PremiActividad	1,150	6,699	0,276	0,526	0,724
mInformCapaci	1,864	7,689	0,689	0,830	0,311
mCompetencia	1*	(pf)	0,097	0,311	0,903
mJusticia	1*	(pf)	0,051	0,227	0,949
S10c	1*	(pf)	0,820	0,905	0,180
mInputs	1*	(pf)	0,128	0,358	0,872
mProceso	1*	(pf)	0,088	0,297	0,912
S10d	0,960	24,941	0,808	0,899	0,192
S10e	0,827	12,673	0,595	0,771	0,405
S10f	1,000	17,851	0,847	0,921	0,153

\* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente.

<sup>275</sup> “Análisis Multivariante”, op. cit., p. 638.

<sup>276</sup> “Structural Equations with Latent Variables”, op. cit., New York; Willey.

<sup>277</sup> NAVARRO GARCÍA. A. (2000) “Modelización de la Performance de Exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas Españolas”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

La Tabla VII.63, resume la bondad de ajuste del modelo citado. Podemos observar que el ajuste obtenido en el modelo de medida, apoya las decisiones adoptadas, y que los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia están cerca, o superando los valores que se nos recomienda:

Tabla VII.63. Bondad de ajuste del modelo de medida previo al estructural.

<b>Índices</b>	<b>Modelo de medida</b>
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Grados de libertad	54
Ji-cuadrado (p-value)	117,4(p=0,000)
GFI	0,930
RMR	0,135
RMSEA	0,0721
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>	
AGFI	0,882
NFI	0,730
RFI	0,609
IFI	0,833
TLI	0,743
CFI	0,822
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Normed Chi-Square	2,174

A continuación, hubo que observar las correlaciones entre los constructos, según se señala en la tabla VII.61, de modo que en el caso de que algunas de ellas presentaran valores superiores a 0,9, denotarían que algunos conceptos explicarían información redundante y no habría lugar a la existencia de valor discriminante entre ellos.

Como se observa en la referida tabla, todas las correlaciones entre los conceptos señalados y no observados, se presentan como estadísticamente inferiores a la unidad, por lo que podemos afirmar la existencia de validez discriminante en el modelo que estamos estudiando como propuesto.

Fue necesario por tanto que, antes de esta observación de las correlaciones, además de demostrarse la validez convergente del modelo de medida, se demostrara su validez discriminante, como así ha ocurrido.

Tabla VII.64. Correlación entre las variables latentes.

	<b>Competencia</b>	<b>Justicia</b>	<b>CInputs</b>	<b>CProceso</b>	<b>CCompór</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>Competencia</b>	1					
<b>Justicia</b>	0, 545	1				
<b>CInputs</b>	0,549	0,593	1			
<b>CProceso</b>	0,532	0,485	0,529	1		
<b>CComport</b>	0,503	0,545	0,639	0,817	1	
<b>Satisfacción</b>	0,385	0,675	0,499	0,417	0,418	1

### 8.3.2.-Estimación y evaluación del modelo estructural.

A partir de ahora, hemos de situarnos, para la *estimación* del modelo estructural, en la necesidad de seguir el procedimiento denominado “ estrategia de desarrollo del modelo”, habida cuenta de que ya ha quedado verificado que el modelo de medida es adecuado . Y ello porque necesitamos estimar en primer lugar los parámetros de este modelo estructural, para lo cual, dicha estrategia consiste en ir modificando (teniendo en cuenta la adopción de una modificación mayor sobre una base empírica que sobre una base teórica) paso a paso y sucesivamente el modelo inicial hasta que podamos conseguir un buen ajuste.

Respecto a la *evaluación* del modelo estructural, habrá de tenerse en cuenta:

- a) El análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estructurales  $\gamma$  y  $\beta$ , los cuales han de ser significativamente distintos de cero ( $t\text{-value} \geq 1,96$  para  $\alpha=0,05$  ó  $t\text{-value} \geq 1,645$  para  $\alpha = 0,01$ ), de modo que si es así, tendremos que admitir que existe entre los conceptos relacionados, una *relación significativa*.
- b) El análisis de la fiabilidad ( $R^2$ ) de las ecuaciones estructurales, que es una medida relativa de la bondad de ajuste de la ecuación estructural, y cuyo valor debe ser próximo a la unidad., dependiendo de esta aproximación, la mejor o peor representación de la relación estructural.

Como siempre, utilizamos el mismo programa informático elegido, comenzando el proceso introduciendo en él las relaciones estructurales entre los conceptos latentes. El propio programa nos va solicitando se le indiquen los términos de perturbación o errores asociados a los constructos endógenos (CInputs, Cproceso, Comportamiento y Satisfacción), fijándose por lo tanto 14 relaciones estructurales, una por cada hipótesis, así como 4 errores de medida, debiendo estimarse 36 parámetros, obtenidos de la suma de los siguientes términos:

-Parámetros entre las variables latentes y sus medidas: 2 indicadores exógenos y 4 endógenos.

-Errores de medida asociados a los indicadores que representan los conceptos latentes: 2 errores de medida asociados a indicadores exógenos y 4 asociados a indicadores endógenos.

-Parámetros que determinan la relación estructural entre conceptos latentes exógenos y endógenos: 14 parámetros.

-Parámetros que determinan la relación entre conceptos latentes endógenos: 5 parámetros.

-Términos de perturbación asociados a los conceptos latentes endógenos: 4 errores de medida.

Como era obligado, volvemos a utilizar el método ADF, toda vez que las variables no siguen una distribución multinormal (kurtosis multivariante =51,651; c.r. =19,876).

Cuando observamos los parámetros estimados, comprobamos que no se presentan varianzas de error negativas, aunque, al analizar las relaciones estructurales, vemos que existen algunas que no son estadísticamente significativas, puesto que presentan t-value inferiores al nivel mínimo exigido de 1,96 ( $\alpha=0,05$ ) ó 1,645 ( $\alpha=0,01$ ), lo que nos da la suficiente información para poder mejorar nuestro modelo estructural.

Hemos de realizar, por tanto, el primer ajuste, tomando la decisión de eliminar la relación “justicia” y “control de procesos”, puesto que tal relación no es significativa ( $\gamma_{22} = -0,029$ ; t-value = -0,485). Naturalmente, esta eliminación nos lleva a que quedará sin verificarse la hipótesis  $H_9$  ( $\gamma_{22} < 0$ ), por lo que deducimos la *imposibilidad de afirmar que el proceso que se sigue por parte del agente para lograr los resultados deseados dependa de la justicia (distributiva o de procedimiento)*, o que ésta ejerza influencia alguna sobre los procesos que utiliza la compañía ( a través del supervisor) para que el agente consiga sus metas, deseadas por ambos.



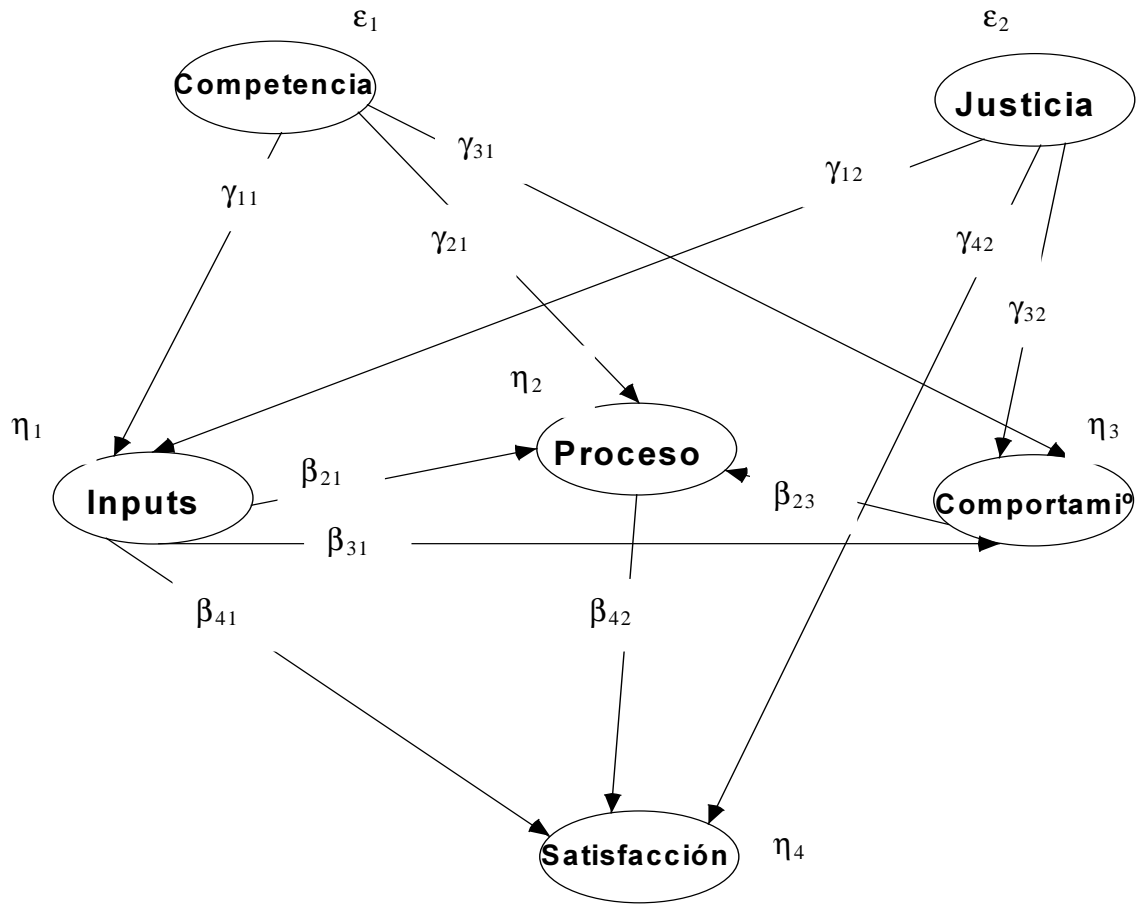


Fig. VII.4.-Modelo Estructural Final.

Una vez eliminada la relación anterior, se procede a examinar el nuevo ajuste, en el cual, las relaciones no significativas se corresponden con las mantenidas entre las variables latentes “competencias” y “satisfacción” ( $\gamma_{41} = -0,079$ ; t-value =  $-0,906$ ), por lo que es ahora la hipótesis **H<sub>4</sub>** ( $\gamma_{41} < 0$ ) la que no se verifica, ya que la relación tiene signo negativo, si bien poco significativa. De aquí que tal hipótesis tenga una contrastación negativa, pues nuestra investigación no da soporte empírico a la misma, contrariamente al

resultado obtenido por Shamdasani y Shet (1994)<sup>278</sup>, como hacíamos notar en la revisión teórica, aunque anteponiendo un importante punto débil del mismo, en el sentido de que “el uso de roles experimentales y el enfoque a un particular tipo de asociación en una industria específica limita la generalización de los resultados”. Por lo tanto, no se confirma tal argumento teórico.

La justificación de este resultado, contrario a los antecedentes revisados, se podría encontrar en los siguientes argumentos:

1. La debilidad del indicador de nivel de competencia empleado, presentando considerables limitaciones, por tratarse de un estudio de cuatro empresas aseguradoras sobre un total de más de 300, además de la no existencia, en el ámbito del sector asegurador, de datos registrados y publicados sobre una tasa de nivel de competencia entre las empresas del sector.

2. La relación entre competencias de las aseguradoras y la satisfacción de los agentes con su colaboración como representantes de ellas ante sus clientes, viene dada, en el sentido de que la información que transmite el agente a sus clientes sobre el nivel de experiencia, conocimientos técnicos, seguridad ante la resolución de eventos garantizados contractualmente, solvencia, etc, es siempre positiva, incluso en aquellos casos de duda, pues lo contrario sería argumentar en contra de la bondad del producto/servicio que se vende.

El tercer paso consistió en la eliminación de la relación entre “comportamiento” y “satisfacción”, aunque, como en el caso anterior, y en el próximo, todas las varianzas de errores eran positivas. La no significatividad de esta relación se cuantifica en  $\beta_{43} = -0,177$  y  $t\text{-value} = -0,670$ .

Ello indica que queda sin verificarse la hipótesis  $H_7$ .

**Se deduce por lo tanto, que no parece que la satisfacción del agente con la relación mantenida con la compañía aseguradora, sea debida al control del comportamiento.**

Por último, una vez que hemos realizado los anteriores ajustes, podemos decir que hemos llegado a un modelo estructural que nos va a confirmar la existencia de 11 relaciones estructurales entre los conceptos latentes que hemos considerado a lo largo de este estudio (Figura VII.4), y que las cuatro ecuaciones estructurales que relacionan las variables latentes son las siguientes:

- 1)  $\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$
- 2)  $\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \beta_{21} \eta_1 + \beta_{23} \eta_3 + \zeta_2$
- 3)  $\eta_3 = \gamma_{31} \xi_1 + \gamma_{32} \xi_2 + \beta_{31} \eta_1 + \zeta_3$
- 4)  $\eta_4 = \gamma_{42} \xi_2 + \beta_{41} \eta_1 + \beta_{42} \eta_2 + \zeta_4$

---

<sup>278</sup> SHAMDASANI, P.N. y SHETH, J.N. (1995), “An Experimental approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances”, *European Journal of Marketing*, 29, 6-23.

Las tablas VII.65. y siguientes, nos explican sucesivamente los parámetros y los índices de ajuste del modelo global, así como el ajuste del modelo de medida final y el del modelo estructural, todos ellos estimados por el método ADF, en el programa AMOS 3.61.

a) Ajuste Global del modelo.

La tabla VII.65 recoge los indicadores de ajuste global del modelo, teniendo en cuenta que se están considerando el modelo de medida y el estructural, de forma conjunta.

Tabla VII.65. Medidas de bondad de ajuste del Modelo Final.

Índices	Modelo de medida
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Grados de libertad	57
Ji-cuadrado (p-value)	118,840 (p = 0,000)
GFI	0,929
RMR	0,130
RMSEA	0,069
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>	
AGFI	0,887
NFI	0,726
RFI	0,625
IFI	0,836
TLI	0,762
CFI	0,826
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Normed Chi-Square	2,085

De un modo general, y a la vista de estos datos, podemos decir:

- 1-Existe un adecuado ajuste o correspondencia entre la matriz que el modelo reproduce y la matriz de los datos observados.
- 2.-La variabilidad que explica el modelo es bastante elevada (GFI = 0,929).
- 3.-Los errores existentes entre las matrices no son muy importantes (RMR = 0,130).
- 4.-En el caso de que el modelo se hubiese estimado con datos poblacionales en lugar de los de la muestra, podríamos esperar una adecuada bondad de ajuste (RMSEA =0,069).
- 5.-En términos generales, se nos muestra que las medidas incrementales de ajuste y de parsimonia, son adecuadas.

Por tanto, **podemos afirmar que el modelo presenta un buen ajuste global.**

b) Ajuste del modelo de medida final.

En la observación de la tabla VII.63, y refiriéndonos al modelo de medida final, se puede comentar que todas las cargas factoriales son significativas (  $t\text{-value} > 1,96$ ;  $\alpha = 0,05$  ), además de que sus magnitudes son elevadas. Por otra parte, ( $R^2$ ) toman en general valores cercanos o superiores al aconsejado las fiabilidades individuales (0,5), salvo en los tres casos (InformResultados, PenalResultados y PremiActividad) en que no están representados por las medias, lo que por otra parte era de esperar en ellos por este motivo; en términos generales, por tanto, lo que indican las fiabilidades es la explicación de un porcentaje adecuado de la varianza de las variables latentes.

Si observamos en la referida tabla las varianzas de los errores asociados a los indicadores correspondientes a los conceptos latentes, se puede comprobar que todas ellas son positivas y además son estadísticamente distintas de cero (  $t > 1,96$ ;  $\alpha = 0,05$  )

Tabla VII. 66. Parámetros del modelo de medida final.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad ( $R^2$ )	Cargas Estandariz	Error de medida	Error de medida (t-value (0,05))
<b>InformResult</b>	1*	(pf)	0,393	0,627	0,607	6,592
PenalResultad	1,085	6,142	0,240	0,490	0,760	10,601
mInformActiv	1,610	9,202	0,763	0,873	0,237	6,007
PremiActividad	1,118	6,962	0,293	0,541	0,707	7,839
mInformCapaci	1,795	8,082	0,707	0,841	0,293	6,055
mCompetencia	1*	(pf)	0,903	0,950	0,097	----
mJusticia	1*	(pf)	0,949	0,974	0,051	----
S10c	1*	(pf)	0,802	0,896	0,198	5,117
mInputs	1*	(pf)	0,872	0,934	0,128	----
mProceso	1*	(pf)	0,915	0,957	0,085	----
S10d	0,953	22,837	0,792	0,890	0,208	7,461
S10e	0,845	12,551	0,595	0,771	0,405	7,101
S10f	1,032	16,888	0,854	0,924	0,146	3,565

\* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo que no se calcula el t-value correspondiente. Las siglas (pf) indican que el valor del parámetro ha sido fijado, por lo que no existe t-value asociado al mismo.

En lo que se refiere a la fiabilidad compuesta y a la varianza extraída (véase la tabla VII.64) de las variables latentes multiítems o constructos, podemos observar que superan respectivamente a los valores recomendados (0,7 y 0,5), por lo que se puede decir que estamos ante una consistencia interna bastante elevada para los indicadores, a la hora de representar a sus respectivas constructos.

Analizados los datos que acabamos de comentar no podemos sino decir que el modelo de medida final, se ajusta a los datos, considerándose que los indicadores contienen medidas fiables y adecuadas de sus variables latentes.

**Por todo ello, queda verificada la adecuación del modelo de medida.**

Tabla VII.67. Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las variables latentes multiítems.

CONCEPTO	Competencia	Justicia	CComportamiento	CInputs	CProcesos	Satisfacción
<b>Fiabilidad compuesta</b>	0,860	0,714	0,970	0,879	0,879	0,908
<b>Varianza extraída</b>	0,553	0,674	0,650	0,549	0,677	0,710

c) Ajuste del modelo estructural.

Si queremos evaluar el ajuste del modelo estructural, nos fijaremos en los coeficientes estructurales y su significación, así como en aquellos errores que están asociados a cada variable endógena. Igualmente, hemos de observar los valores de las fiabilidades de las ecuaciones estructurales.

En la tabla VII.68 están presentados los valores y significación de los coeficientes estructurales estandarizados  $\gamma$  y  $\beta$ , los cuales presentan unos valores estadísticamente significativos, con lo que podemos decir que el modelo estructural es adecuado respecto de los datos iniciales.

Tabla VII.68. Valores y significación de los coeficientes estructurales ( $\gamma$  y  $\beta$ ).

Parámetro estructural	Relación causal entre los constructos	Valor	t-value ( $\alpha=0,05$ )
$\gamma_{11}$	Competencia e Inputs	0,344	3,832
$\gamma_{21}$	Competencia y Procesos	0,139	2,615
$\gamma_{31}$	Competencia y Comportamiento	0,167	2,184
$\beta_{41}$	Inputs y Satisfacción	0,134	1,994
$\beta_{42}$	Procesos y Satisfacción	0,117	1,663*
$\gamma_{12}$	Justicia e Inputs	0,395	5,083
$\gamma_{32}$	Justicia y Comportamiento	0,179	2,451
$\gamma_{42}$	Justicia y Satisfacción	0,520	6,492
$\beta_{21}$	Inputs y Procesos	-0,140	-1,995
$\beta_{31}$	Inputs y Comportamiento	0,447	4,106
$\beta_{23}$	Comportamiento y Procesos	0,928	8,468

\*t > 1,645 con  $\alpha = 0,01$ .

Si analizamos las *fiabilidades* que hemos obtenido para las ecuaciones estructurales (ver tabla VII.66), observaremos que, en general, el concepto Satisfacción queda muy bien representado en todas sus vertientes con la relación. También vemos que el constructo mejor representado es “Cproceso”, con un coeficiente de fiabilidad ( $R^2$ ) del 84%. De modo que las variables latentes “Competencia” de las empresas aseguradoras, “Justicia”, “Control de Inputs” “Control de Procesos” y “Control del Comportamiento”, explican muy bien la satisfacción que los agentes de seguros tienen con la relación que mantienen con su aseguradora a la que representan.

Tabla VII.69. Modelo estructural y fiabilidad de las ecuaciones estructurales.

	<b>Compet.<sup>a</sup></b> ( $\epsilon_1$ )	<b>Justicia</b> ( $\epsilon_2$ )	<b>Cinput.</b> ( $\eta_1$ )	<b>Cprocesos</b> ( $\eta_2$ )	<b>Ccomport<sup>o</sup></b> ( $\eta_3$ )	<b>Fiabilidad</b> ( $R^2$ )
<b>Cinput</b> ( $\eta_1$ )	$\gamma_{11} = 0,34$	$\gamma_{12} = 0,39$				0,421
<b>Cproces</b> ( $\eta_2$ )	$\gamma_{21} = 0,14$		$\beta_{21} = - 0,14$		$\beta_{23} = 0,92$	0,840
<b>Ccomp<sup>o</sup></b> ( $\eta_3$ )	$\gamma_{31} = 0,17$	$\gamma_{32} = 0,18$	$\beta_{31} = 0,44$			0,470
<b>Satisfa.</b> ( $\eta_2$ )		$\gamma_{42} = 0,52$	$\beta_{41} = 0,13$	$\beta_{42} = 0,11$		0,460

En cuanto a los errores o *términos de perturbación* asociados a los constructos endógenos, (que son debidos a: 1) efectos de variables desconocidas, 2) variables omitidas, 3) errores de medida y aleatoriedad del modelo)), nos indican (Tabla 7.70), cómo sus valores son positivos, así como que son estadísticamente diferentes de cero.

En consecuencia, podemos decir que **queda verificada la adecuación del modelo estructural.**

Tabla VII.70. Términos de perturbación (errores) de las variables endógenas ( $\zeta$ ).

<b>CONCEPTOS</b>	<b>EcInputs</b>	<b>EcComportam<sup>o</sup></b>	<b>EcProcesos</b>	<b>ESatisfacción</b>
<b>Errores</b>	0,197	0,101	0,0185	0,330
<b>t-value</b>	9,449	3,591	3,029	6,096

En relación a las posibilidades de mejora del modelo, comentaremos brevemente nuestra opinión sobre los dos tipos de apoyo para la evaluación del ajuste, existentes en la práctica.

Respecto de los índices de modificación, aunque el modelo tiene un buen ajuste, y no se nos ofrece ninguno con el programa AMOS que aplicamos, seguimos las indicaciones de Hair *et al.* (2000)<sup>279</sup>, en las que, a pesar de su utilidad cuando se utilizan para modificar el modelo en base teórica, “debería ser evitado en todos los casos” y la modificación del modelo “debería tener una justificación teórica antes de ser considerada”, lo cual no acontecería en nuestro caso.

En cuanto a la matriz de residuos estandarizados, ésta presenta algo más del 5% de residuos significativos ( $> \pm 2,58$ ), nivel recomendado para una fiel representación de la matriz de datos inicial para no percibir posibilidades de mejora. Entendemos que estos niveles dependen de la posible mejora en el cálculo de los residuos que cada programa informático nos aporte. El citado nivel recomendado, es el umbral que las versiones 7 y superiores de LISREL consideran ahora estadísticamente significativos para considerar que los residuos lo son, indicando un error de predicción importante para un par de indicadores. En definitiva, “un residuo estandarizado indica sólo que existe diferencia, pero no arroja luz acerca de cómo puede ser reducida”. Por ello, consideramos que existe una fiel representación de la matriz de datos inicial, sin posibilidades de mejora de nuestro modelo.

## 9.- Interpretación del modelo.

Llegado este punto de nuestro trabajo, se hace necesario efectuar la interpretación del modelo, para lo que es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

1- El concepto de *fiabilidad* ( $R^2$ ) de las ecuaciones estructurales: En general, es el grado en que una variable o conjunto de ellas es coherente con lo que se pretende medir, pero de una manera más formal, la fiabilidad es el grado en que un conjunto de dos o más indicadores coinciden en sus medidas de un constructo. Por lo tanto, representan el grado o porcentaje de varianza explicada de la variable que actúa en la ecuación estructural como independiente.

2- Asimismo, los *coeficientes estructurales* están asociados a una hipótesis, por lo que define la significación y la magnitud de una relación entre dos variables latentes.

3- También es preciso recordar que *el signo de los coeficientes* estructurales nos indica la dirección de la relación causal, y como consecuencia, la dirección que toma la hipótesis de partida.

4- En cuanto al *valor de los coeficientes* estructurales, es el que define el grado de asociación entre las variables que estamos relacionando, oscilando entre  $-1$  y  $+1$ . De este modo, aquellos valores que están más próximos a cero, indican una relación muy débil entre los conceptos, ocurriendo lo contrario (fuerte asociación en la misma dirección o en la inversa) en aquellos valores próximos a  $+1$  ó a  $-1$ , respectivamente.

---

<sup>279</sup> “Análisis Multivariante”, op. cit., p. 642.

5- La *significación de los test* de los parámetros del modelo estructural, definen la aceptación o rechazo de las hipótesis. En la tabla VII.71, se clasifican las hipótesis que han sido verificadas en la dirección planteada, aquellas que se verificaron en la dirección contraria a la planteada, y por último, aquellas que no han podido ser verificadas. Asimismo, la figura VII.5. representa el modelo estructural final.

Tabla VII.71. Verificación de hipótesis entre los conceptos latentes.

RELACIONES	Hipótesis	Coefficientes estructurales	t-value ( $\alpha=0,05$ )
<b>Hipótesis verificadas en la dirección planteada</b>			
Competencia e Inputs	H <sub>1</sub>	$\gamma_{11} = 0,344$	3,832
SCompetencia y Procesos	H <sub>2</sub>	$\gamma_{21} = 0,139$	2,615
Competencia y Comportamiento	H <sub>3</sub>	$\gamma_{31} = 0,167$	2,184
Inputs y Satisfacción	H <sub>5</sub>	$\beta_{41} = 0,134$	1,994
Procesos y Satisfacción	H <sub>6</sub>	$\beta_{42} = 0,117$	1,663*
Justicia y Satisfacción	H <sub>11</sub>	$\gamma_{42} = 0,520$	6,492
Inputs y Comportamiento	H <sub>13</sub>	$\beta_{31} = 0,447$	4,106
Comportamiento y Procesos	H <sub>14</sub>	$\beta_{23} = 0,928$	8,468
Inputs y Procesos	H <sub>12</sub>	$\beta_{21} = -0,140$	-1,995
<b>Hipótesis verificadas en dirección contraria a la planteada</b>			
Justicia e Inputs	H <sub>8</sub>	$\gamma_{12} = 0,395$	5,083
Justicia y Comportamiento	H <sub>10</sub>	$\gamma_{32} = 0,179$	2,451
<b>Hipótesis no verificadas (Relaciones no significativas)</b>			
Competencia y Satisfacción	H <sub>4</sub>	$\gamma_{41} = -0,079$	-0,906
Comportamiento y Satisfacción	H <sub>7</sub>	$\beta_{43} = -0,670$	-0,177
Justicia y Procesos	H <sub>9</sub>	$\gamma_{22} = -0,485$	-0,029

\*  $t > 1,645$  con  $\alpha = 0,01$

También podemos observar en la tabla VII.69, los llamados *efectos indirectos* que existen entre los conceptos o variables latentes, casi todos ellos sin mucha importancia, pero dignos de mención y análisis en algunos casos.



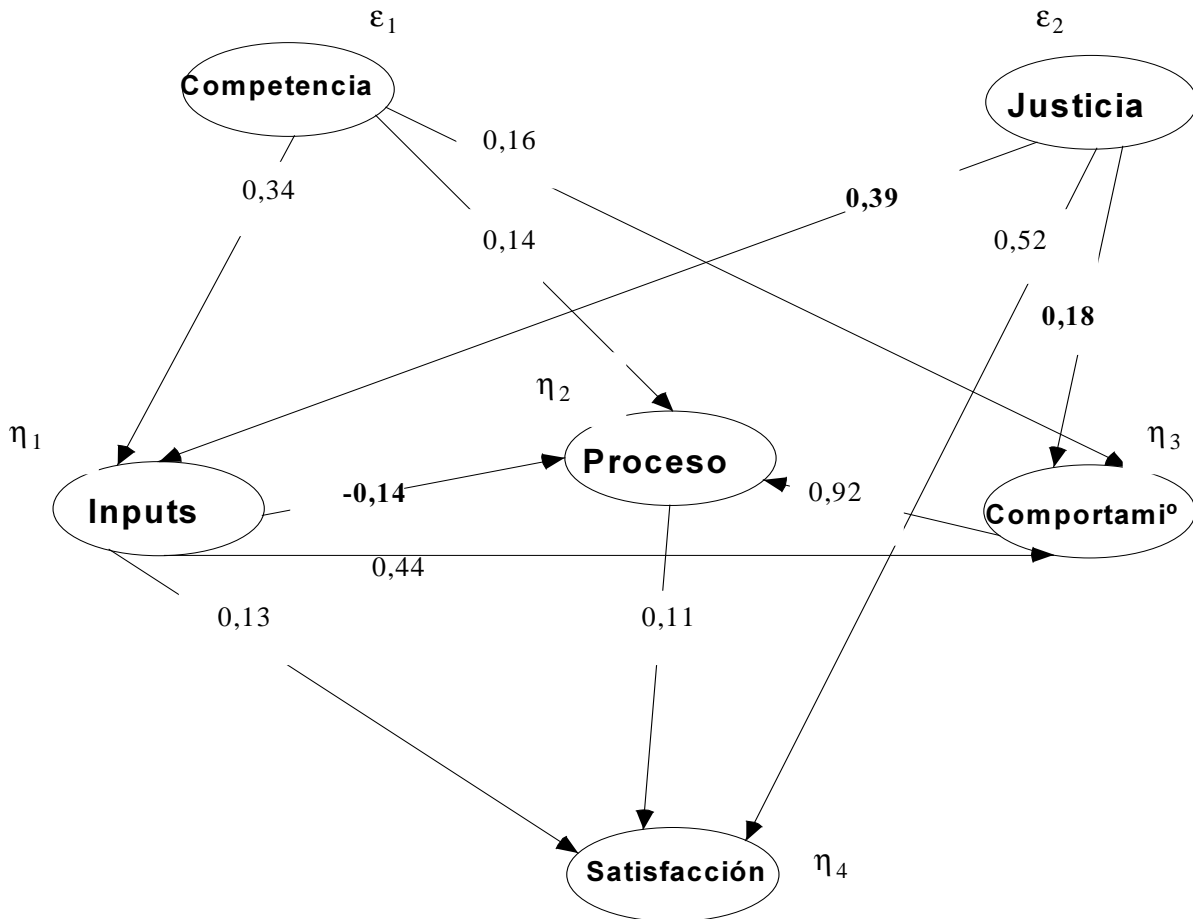


Fig. VII.5. Parámetros estandarizados en el modelo estructural final.

Tabla VII.72. Efectos indirectos entre los conceptos latentes.

<b>Relación</b>	<b>Efectos indirectos</b>
Competencia → CInputs → Satisfacción	$0,34 \times 0,13 = \mathbf{0,042}$
Competencia → CInputs → CProceso	$0,34 \times (-0,14) = \mathbf{-0,0476}$
Competencia → CInputs → CProceso → Satisfacción	$0,34 \times (-0,14) \times (0,12) = \mathbf{0,0057}$
Competencia → CProceso → Satisfacción	$0,13 \times 0,12 = \mathbf{0,0156}$
Competencia → CComport° → Proceso	$0,16 \times 0,92 = \mathbf{0,1472}$
Competencia → CComport° → Proceso → Satisfacc.	$0,16 \times 0,92 \times 0,12 = \mathbf{0,0176}$
Justicia → CInputs → Satisfacción	$0,39 \times 0,13 = \mathbf{0,050}$
Justicia → Ccomport° → Proceso	$0,18 \times 0,92 = \mathbf{0,165}$
Justicia → CComport° → Proceso → Satisfacción	$0,18 \times 0,92 \times 0,12 = \mathbf{0,019}$
CInputs → CComport° → Proceso	$0,44 \times 0,92 = \mathbf{0,40}$
CInputs → CComport° → Proceso → Satisfacción	$0,44 \times 0,92 \times 0,12 = \mathbf{0,048}$
CInputs → CProceso → Satisfacción	$(-0,14) \times (0,12) = \mathbf{-0,0168}$
CComport° → Proceso → Satisfacción	$0,92 \times 0,12 = \mathbf{0,110}$

### **9.1.-Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles de inputs (H<sub>1</sub>).**

Las competencias representan aquellos conocimientos y habilidades, necesarios en toda organización para poder comercializar sus productos, a través de su red de agentes, siendo vista conceptualmente como una dimensión de la confianza en la relación (Shamdasani y

Sheth, 1995). La competencia, en general, se refiere a la habilidad o capacidad de cumplir<sup>280</sup>.

Las competencias de la empresa aseguradora mantienen un efecto positivo ( $\gamma_{11} = 0,34$ ) sobre el control de inputs recibido por el agente, por lo que confirma la hipótesis enunciada. Las competencias requieren que las firmas busquen nuevos productos, procesos y tecnologías que añadan valor a sus propios oferentes (Morgan y Hunt, 1994), de modo que éstos (los agentes) perciban los inputs (acceso a la empresa, selección adecuada, formación, etc). Esta competencia y experiencia contribuirá a crear un marco adecuado de relaciones para el mejor desempeño de la actividad.

Por otra parte, ya vimos en la revisión de la teoría (Jaworski 1988), que los controles de inputs eran una serie de acciones que tomaba la empresa para la implementación de una actividad. En este concepto se incluían el criterio de selección, los programas de reclutamiento y prácticas, planes estratégicos, etc., sobre el perfeccionamiento de los cuales, influirá positivamente la mayor o menor experiencia y capacidad de la compañía.

## **9.2.-Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles de procesos (H<sub>2</sub>).**

Nuestra hipótesis de partida (H<sub>2</sub>), planteaba una asociación positiva entre las competencias de las aseguradoras y los controles de procesos, y así ha sido confirmada ( $\gamma_{21} = 0,14$ ), aunque no sea un efecto muy elevado, por lo que se acepta la hipótesis. En cualquier caso, el control de procesos no alcanza un impacto importante en el modelo a través de sus relaciones estadísticamente significativas, pero la ecuación estructural que refleja las variables que influyen en los procesos (competencias de la aseguradora, control de inputs y de comportamiento), explica el 84% de la varianza de este concepto latente, por lo que no parece que existan muchos otros factores que no se hayan contemplado en esta investigación, que pudieran influir en los procesos.

En la medida en que los agentes perciben mayores controles de procesos por parte de la entidad aseguradora para el logro de sus objetivos, mayor será su deseo de que la compañía cuyos productos ofrecen, sean más competitivas con productos más modernos, conozcan mejor el mercado, etc. Pero en todo caso, han de existir inversiones importantes en recursos (Clemons y Row<sup>281</sup>, 1993), de modo que habrá un efecto positivo de las competencias y capacidades que hará que cuanto mayores sean éstas, más fácil será establecer controles de procesos sobre los agentes, y más predispuestos estarán éstos a aceptar las normas y reglas recibidas cuanto mejor evalúen las capacidades de la compañía con la que mantienen la relación.

Por otro lado, las normas relativas a los procesos de control, lleva a que ambas partes de la relación (entidad y agente) necesiten de una mutua aceptación de aquéllas para el mejor

<sup>280</sup> SPITZBERG, B. H., y CUPAH, W.R., *Handbook of Interpersonal Competence Research*, Springer-Verlag, New York, NY., 1989.

<sup>281</sup> CLEMONS, E. K. y ROW, M. C. (1993), "Information, Power, and Control of the Distribution Channel", *Chief Executive*, 85, 64-7.

funcionamiento de la misma (Weitz<sup>282</sup> y Jap, 1995). Y ello porque la aseguradora controla hasta qué punto sigue el agente las normas sobre procedimientos, procesos utilizados, modificación de éstos cuando los resultados no son los programados, o simplemente, la obtención de información sobre la manera de alcanzar los objetivos.

### **9.3.-Relación entre las competencias de la compañía aseguradora y los controles del comportamiento (H<sub>3</sub>).**

Recordemos de nuevo que el concepto de comportamiento está definido en nuestra investigación por otras tres dimensiones (resultados, actividad y capacidad). Y ello porque la primera investigación empírica trató el control del comportamiento como un constructo único y global, pero los comportamientos individuales toman un rango que va desde las acciones más sencillas del día a día, hasta las más complejas, reforzándose las capacidades de la persona (Dubinsky y Barry, 1982)<sup>283</sup>. Como resultado, algunos investigadores sugirieron que el tratamiento del control del comportamiento como un constructo unidimensional podía ser demasiado restrictivo (Merchant<sup>284</sup>, 1985 y otros). Además, habiendo surgido resultados contradictorios (Oliver y Anderson, 1994; Jaworski, Stathacopoulos y Krishnan, 1993) en diversos estudios cuando se trató el control del comportamiento como un constructo global, se reflejó esta lógica identificando dos tipos de control del comportamiento: el de la *actividad* y el de la *capacidad*. Nosotros hemos añadido un tercero: el de *resultados*.

Pero para una mayor simplificación, en nuestro estudio empírico demostramos que el control del comportamiento podíamos mantenerlo en un solo constructo para nuestros fines, de modo que en lugar de desagregar un constructo (Challagalla y Shervani, 1996), nosotros agregamos tres constructos en uno llamado *control del comportamiento*.

Por otra parte, en el planteamiento de la hipótesis de partida esperábamos un efecto positivo de las competencias sobre los controles de comportamiento percibidos por los agentes de seguros, pudiéndose comprobar la confirmación de tal hipótesis. El efecto inicial de las competencias sobre el comportamiento no es muy elevado ( $\gamma_{31} = 0,17$ ), pero éste queda explicado de una manera conveniente en el modelo estructural a través de las competencias, justicia percibida y control de inputs, presentando una varianza explicada del 47%.

De este modo, si se incrementan las capacidades y competencias de la entidad aseguradora, su propia seguridad crecerá a la hora de exigir resultados a sus agentes, de tal forma que, planteando adecuadamente los resultados necesarios u objetivos (Challagalla y Shervani, 1996), podrá reducir su ambigüedad percibida, de tal forma que los controles incluyen la provisión de información (definición de las metas, supervisión, feedback) y la administración de refuerzos (premios y penalizaciones).

---

<sup>282</sup> WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of Marketing Science*, 23 (4), 305-20.

<sup>283</sup> DUBINSKY, A.J., y BARRY, T.E. (1982), "A Survey of Sales Management Practices", *Industrial Marketing Management*, 11 (abril), 133-41.

<sup>284</sup> MERCHANT, K. (1985), *Control in Business Organizations*, Pitman Publishing.

#### **9.4.- Efecto de los controles de inputs sobre la satisfacción percibida por el agente con la relación mantenida (H<sub>5</sub>).**

En esta ocasión, también se ha verificado en el sentido esperado la relación entre el control de input y la satisfacción ( $\beta_{41} = 0,134$ ). La entidad aseguradora, es consciente de que, a través de sus supervisores o directores comerciales, posee el control sobre la selección de los criterios que serán utilizados en los procesos de valoración. Como se sabe, la literatura nos dice que los criterios de inputs son generalmente los preferidos (Ilgen y Feldman<sup>285</sup>, 1983; Latham<sup>286</sup>, Skarlicki, Irvine y Siegel, 1993). En general, las primeras investigaciones demostraron preferencia hacia el criterio de los inputs, porque la utilización de tal criterio incrementa la satisfacción de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Challagalla y Shervani, 1996; Jaworski, Stathacopoulos, y Krishan, 1993; Oliver y Anderson, 1994, 1995). Por todo lo anterior, Charles y Linda Pettijohn<sup>287</sup>, y Michael D`Amico (2001), apoyan la tesis de que la valoración de los resultados, (y por tanto la satisfacción / insatisfacción) basada en criterios de input, tendrá niveles más altos de satisfacción en el trabajo de la fuerza de ventas. Todo ello nos lleva a poder decir con Dwyer<sup>288</sup> (1980) que la satisfacción del miembro del canal con la pertenencia a éste varía directamente con el nivel de autocontrol logrado. En consecuencia, cuanto mayor sea el nivel de control o injerencia que percibe el agente en la ejecución de los componentes de inputs, mayor será la satisfacción percibida por aquél en su relación con la aseguradora que representa.

#### **9.5.- Efecto de los controles de procesos sobre la satisfacción percibida por el agente con la relación mantenida (H<sub>6</sub>).**

Los controles de procesos se ejercen cuando los gerentes intentan influir sobre cómo debe realizarse un trabajo. Se centran en la evaluación del individuo en términos de recursos, comportamiento, o actividades, pensados para dirigirlos hacia un resultado determinado (Ouchi 1979). Cuanto mayor sea el control ejercido por la firma, mayor será la satisfacción con la existencia del canal (Klein y Roth)<sup>289</sup>, es decir, con la relación acordada, en nuestro caso, entre la compañía y sus agentes. Por ejemplo, los controles de proceso se utilizan en el caso de que un agente sea valorado en función del número de visitas o entrevistas que realiza, en lugar de las ventas que consigue.

---

<sup>285</sup> ILGEN, D.R., y FELMAN, J.M. (1983), Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5 (2), 141-197.

<sup>286</sup> LATHAM, G. P., SKARLICKI, D., IRVINE, D., y SIEGEL, J. P. (1993), The Increasing Importance of Performance Appraisal to Employee Effectiveness in Organizational Settings in North America. Inc. C.L. Cooper and J.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 87-133. New York: Wiley.

<sup>287</sup> PETTIJOHN, Ch. E., y Linda S., y D`AMICO, M., "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", en *Human Resource Development Quarterly* (verano de 2001)

<sup>288</sup> DWYER, F. R.(1980), "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights", *Journal of Retailing*, 56 (2), 45-65.

<sup>289</sup> KLEIN, S., y ROTH, V. J. (1993), "Satisfaction with International Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 39-44.

La satisfacción es vista por los teóricos del marketing como un fenómeno psicológico que describe un estado emocional que resulta de la evaluación de una experiencia, conectada a un objeto, acción o condición (Westbrook y Reilly 1983)<sup>290</sup>.

La ecuación estructural que refleja las variables que influyen en la satisfacción (justicia, control de inputs y control de procesos), explica el 46% de la varianza de este concepto latente, lo que nos indica que pueden existir otros factores no contemplados en nuestra investigación, que influyen también. De este modo, y siguiendo a Lee y Jang, 1998, (citado por Navarro García, 2000) debería evaluarse el efecto que pudieran ejercer los activos específicos de transacción, en cuanto inversiones que podría realizar cada una de las dos partes de la relación, con la otra parte del canal.

Si repasáramos el marco teórico de la investigación, veríamos que propusimos ( $\beta_{42} = 0,117$ ) un efecto positivo de los controles de proceso sobre la satisfacción con la relación mantenida, lo cual confirma de manera empírica, y con el soporte adecuado, la hipótesis H<sub>6</sub>.

#### **9.6.- Efecto de la justicia percibida por el agente sobre el control de inputs que ejerce la entidad aseguradora (H<sub>8</sub>)**

Los efectos de la justicia, de resultados o de procesos, sobre el nivel de control de inputs (forma de acceso, selección, cursillos, información, etc.), es moderado ( $\gamma_{12} = 0,395$ ), aunque contrario al teóricamente defendido en una parte de la literatura. y enunciado en nuestro modelo (H<sub>8</sub>). La justificación de tal resultado, puede venir de las distintas maneras en que cada agente percibe la justicia, como contrapartida de su esfuerzo en la consecución de sus objetivos diarios, evaluadas también de manera distinta por sus supervisores comerciales. A mejor percepción de justicia, menor necesidad de implementar inputs como información sobre decisiones estratégicas, etc.

Nosotros sugerimos, de acuerdo con Takala y Uusitalo (1996), que la relación entre la entidad y el agente debe basarse en un punto de vista ético, puesto que el nivel ético de la firma, tiene gran influencia en el valor de la organización. En estas condiciones, el cumplimiento de estándares de honestidad y equidad en la relación, puede incrementar las percepciones de justicia y compensaciones obtenidas desde tal relación. Asimismo, y siguiendo a los mismos autores antedichos, las relaciones deberían gestionarse desde la habilidad. No debemos olvidar que los agentes son intermediarios-mediadores-distribuidores de los productos de la aseguradora, y, aunque existen otros canales distintos, tal como los hemos desarrollado en otro lugar de este trabajo, la relación de confianza que los clientes depositan en los agentes, es difícil de sustituir, al menos para la venta de determinados productos.

En cualquier caso, la ausencia de justicia en el canal de distribución podría ser todavía más perjudicial para conseguir la satisfacción deseada por todos con la relación.

Asimismo, las diversas entrevistas que hemos mantenido con expertos comerciales y supervisores del sector, ratifican los argumentos que acabamos de exponer.

---

<sup>290</sup> WESTBROOK, R. A., y Michael D. REILL, M. D. (1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction", en *Advances in Consumer Research*.

### **9.7.- Efecto de la justicia percibida por el agente sobre el control de comportamiento que ejerce la entidad aseguradora ( $H_{10}$ ).**

Como podemos ver, el efecto obtenido de la justicia percibida sobre el control de comportamiento, aunque moderado ( $\gamma_{32} = 0,18$ ), es contrario al esperado y propugnado por la literatura, ya que los dependientes, o en nuestro caso los agentes, reaccionan negativamente a los controles formales (de resultados, de inputs y de procesos), en base a la inexactitud de sus presunciones (Ramaswami, 1996).

Sin embargo, la posible justificación a este resultado, de signo contrario a nuestra propuesta, la podemos encontrar en que las compañías del estudio realizado, son una ínfima parte de las que funcionan en el mercado, así como en las características del tipo de agente que muestran las mismas. Recordemos en este sentido, los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas Ji-Cuadrado realizados en el análisis descriptivo de la muestra. Allí pudimos comprobar que en base al tipo de compañía, las diferencias significativas provenían, entre otras, de la justicia y del control del comportamiento que aquí analizamos. Respecto de las compañías, las dos más caracterizadas por sus diferencias significativas, eran precisamente las de menos número de agentes (Bilbao y Vitalicio), aunque con muy elevada experiencia, siendo además estas dos aseguradoras las que destacaban respecto de las otras dos de la muestra, por ser aquellas en las que sus agentes percibían la mayor justicia distributiva (de resultados), y de procesos.

Por si no fueran suficientes los motivos aducidos anteriormente, podemos comentar que realizamos distintas entrevistas con responsables comerciales de estas dos empresas, ayudándonos en la interpretación del resultado obtenido. En este sentido pudimos contrastar sus opiniones, en su mayor parte coincidentes, en el sentido de que la relación positiva entre justicia y control de comportamiento, era debida posiblemente a las características de la muestra analizada, compuesta por agentes de un perfil parecido en cuanto a la dimensión de su negocio (cartera de clientes) entre treinta y cien millones de pesetas en primas emitidas anuales, algunos de ellos de incorporación reciente a sus empresas como agentes. La mediana antigüedad de muchos agentes de la muestra, podría darnos a entender la dificultad de emitir juicios a la hora de la consideración de la justicia que perciben, acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por su compañía.

### **9.8.- Efecto de la justicia percibida por el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa, sobre la satisfacción con la relación mantenida ( $H_{11}$ ).**

Los investigadores sobre los canales de distribución, han afirmado que la injusticia percibida en cuanto a los resultados, se proyectará en reacciones afectivas desfavorables y conflictivas dentro de las relaciones en el canal (Frazier 1983; Frazier, Spekman, y O'Neil 1988). De acuerdo con esto, Kumar *et al.* (1955) afirman que la justicia distributiva ejercerá un efecto positivo sobre la calidad de la relación.

En el caso de nuestro estudio, la posición de partida planteaba una asociación positiva y de efecto elevado ( $\gamma_{42} = 0,52$ ) entre la justicia percibida y la satisfacción con la relación mantenida, confirmándose nuestra hipótesis ( $H_{11}$ ). A partir de estos datos, la calidad de la relación y por tanto el menor nivel de conflictos, vendrán dados (justicia distributiva) en función de la proporcionalidad de los resultados obtenidos por el agente respecto de su

esfuerzo, la asignación de representación al agente ante los clientes, la contribución del agente a los esfuerzos de marketing, etc. Pero por otra parte, la justicia de procedimiento contribuye a la bondad de la relación, y por tanto de la satisfacción, según la existencia en mayor o menor grado, de la comunicación bilateral, la imparcialidad, refutabilidad, explicación, conocimiento y correcto comportamiento (Kumar *et al.* (1992), y Anderson y Narus (1984).

### **9.9.- Relación entre los controles de inputs y los de los procesos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa (H<sub>12</sub>).**

Las relaciones entre los controles han sido suficientemente revisadas por la literatura correspondiente.

En la investigación presente, la hipótesis establecida entre los controles de inputs y los de procesos (H<sub>12</sub>), planteaba una asociación negativa, entre ambos conceptos latentes, la cual ha sido confirmada, aunque su efecto es muy moderado ( $\beta_{21} = - 0,14$ ).

Por lo tanto, definido el control de procesos como el que se ejerce cuando la firma intenta influir en los recursos para el logro de los objetivos finales (Jaworski 1988), de modo que un sistema de control de procesos comprende las reglas, normas, pasos y procedimientos para realizar la tarea encomendada; el control de inputs son las acciones de la empresa antes de implementar la actividad, de tal forma que incluye los criterios de selección, el reclutamiento y los programas de formación, los planes estratégicos y otras formas de asignación de recursos (Anthony<sup>291</sup>, 1952 y otros); en base a estos antecedentes, podemos enunciar que cuanto mayores sean los controles de inputs, menos necesarios serán los controles de procesos aplicados a la tarea de los agentes, y en este sentido serán percibidos por ellos.

### **9.10.- Relación entre los controles de inputs y los de los comportamientos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa (H<sub>13</sub>).**

Nuestra hipótesis (H<sub>13</sub>) fue enunciada en el sentido de que existe una relación positiva entre los controles de inputs y los controles de comportamiento que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.

Efectivamente, se ha verificado la hipótesis, y en el sentido esperado, de modo que la relación entre estos dos tipos de control es el señalado ( $\beta_{31} = 0,447$ ). Por lo tanto, podemos afirmar, en base a anteriores consideraciones y literatura revisada, que cuanto mayores sean los controles de inputs, más necesarios serán los controles de comportamiento aplicados a la tarea de los agentes, y en este sentido serán percibidos por ellos.

Por otra parte, de acuerdo con Cravens<sup>292</sup> *et al.* (1993), cuanto más se base un sistema de control de la fuerza de ventas en el comportamiento, más probable será que la fuerza de ventas sea:

---

<sup>291</sup> ANTHONY, R. (1952), *Management Controls in Industrial Research Organizations*. Cambridge, MA: División of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.

<sup>292</sup> CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W., y YOUNG, C. E. (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (octubre), 47-59.



- 1) competente profesionalmente
- 2) orientada a los grupos
- 3) con aversión al riesgo
- 4) orientada al cliente
- 5) orientada a la planificación
- 6) orientada al sostenimiento de las ventas
- 7) intrínsecamente motivada

En base a estas consideraciones, se hace necesaria una política, por parte de las aseguradoras, que haga que los agentes afectos, como principal canal de distribución, perciban y acepten los inputs que aquéllas les proyectan, para, de este modo, conseguir una mayor dosis de información, premios y penalizaciones sobre los resultados, sobre la capacidad y sobre la actividad.

### **9.11.- Relación entre los controles del comportamiento y los de los procesos que percibe el agente en su relación con la aseguradora que representa (H<sub>14</sub>).**

En esta relación, al contemplar el planteamiento de la hipótesis de partida (H<sub>14</sub>), esperábamos un efecto positivo de los controles del comportamiento sobre los controles de proceso que perciben los agentes de seguros. Como se pudo comprobar, así se ha confirmado la referida hipótesis en los análisis empíricos del modelo propuesto.

También hemos podido observar que el efecto inicial del control del comportamiento sobre el de los procesos es muy elevado ( $\beta_{23} = 0,928$ ), sin posibilidad de moderación por efectos indirectos a través de otras variables.

En esta *existencia simultánea* de dos tipos de control, hemos de tener presente que los controles se implementan para producir resultados positivos para la gerencia de la empresa. En este análisis, sin embargo, no vamos buscando las consecuencias de esta relación positiva, sino el efecto de un tipo de control sobre otro.

Los controles unilaterales en los canales de distribución determinan la influencia en los agentes por parte de las aseguradoras, para que realicen las acciones de marketing previstas en los objetivos (Jaworski, 1988). La intervención unilateral del asegurador constituye “mecanismos de control, porque el método utilizado para controlar y coordinar las actividades del canal es una variable de decisión fundamental para dirigir la distribución del canal” (Nevin<sup>293</sup>, 1995). Así como la coordinación por las entidades se basa en el comportamiento, los controles de procesos, incluyen los esfuerzos para influir en los procedimientos de ventas del agente y en las acciones de marketing del día a día (Fram, 1992)<sup>294</sup>. Dado que los recursos del agente son escasos, la compañía aporta suficientes medios como para que éste esté muy influenciado por ella, pero para obtener el conocimiento necesario de los procesos, las firmas deben disponer de un alto nivel de recursos con objeto de reforzar su capacidad de actuación en el mercado (Bello *et al.*, (1997).

---

<sup>293</sup> NEVIN, J. R. (1995), “Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues”, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23 (4), 327-34.

<sup>294</sup> FRAM, E. H. (1992), “We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7 (2), 61-70.

Estos y otros razonamientos más arriba expresados, nos llevan a considerar que, basados además en nuestros análisis empíricos, cuanto mayor sea la utilización de los controles de comportamiento (y en general, los controles unilaterales) por parte de las aseguradoras, mayores serán los controles de procesos que son percibidos por los agentes que mantienen con ellas una relación contractual de colaboración.

#### **9.12.- El caso de las hipótesis H<sub>4</sub>, H<sub>7</sub>, y H<sub>9</sub>.**

En el epígrafe 8.3.2 de este mismo Capítulo (Estimación y evaluación del modelo estructural), pudimos comprobar, en la evaluación del modelo estructural, que las relaciones no significativas se correspondían con las mantenidas entre las variables “*competencia y satisfacción*” (H<sub>4</sub>), “*comportamiento y satisfacción*” (H<sub>7</sub>), y “*justicia y procesos*”. Por tanto, nos veíamos obligados a admitir la no verificación de las mismas.

En el caso de H<sub>4</sub>, justificamos el resultado, a pesar de ser contrario a los antecedentes revisados, de modo que no nos es posible afirmar que el grado de satisfacción percibido por el agente a causa de la relación con su aseguradora, dependa de la positiva valoración que aquél pueda pronunciar sobre las competencias de ésta.

Algo semejante ocurre para H<sub>7</sub>, en cuanto que hubimos de admitir la eliminación de la relación entre el comportamiento y la satisfacción, a pesar de que obteníamos un coeficiente estructural ( $\beta_{43} = -0,670$ ) en consonancia con las opiniones de Dwyer (1980), y Anderson y Narus (1984, 1990). Sin embargo, se obtuvieron relaciones indirectas entre estos conceptos latentes de cierta importancia (11%)

En cuanto a H<sub>9</sub>, aunque sea una hipótesis no verificada, también hemos de mencionar un efecto indirecto (16,5%) de la justicia percibida sobre los procesos que utiliza la aseguradora, a través del control de comportamiento. Sin embargo, los esfuerzos que realiza la aseguradora por mantener para sus agentes una justicia que perciben como adecuada, no se traducen en mejoras de los procesos utilizados.

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN**



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación, debe contener las correspondientes conclusiones que se deriven de la misma. Así, podremos comentar cuantas contribuciones aporte el estudio de manera general y la importancia de los resultados para los responsables comerciales de las empresas de seguros en particular. Como en todo trabajo de investigación, analizaremos aquellas implicaciones que se deriven de los descubrimientos obtenidos en el desarrollo del estudio, en el ámbito de la gestión de marketing, de modo que realizaremos algunas recomendaciones que contribuyan a la mejora de los resultados, así como a la consecución de los objetivos que los agentes de seguros desean conseguir, con la colaboración de la experiencia de las aseguradoras para las que éstos ejercen la profesión de mediadores en seguros y productos financieros. Por último, esta investigación no está exenta de limitaciones, por lo que las expondremos más adelante. Igualmente, terminaremos este capítulo proponiendo algunas indicaciones de futuras vías de investigación.

Debemos recordar también, que en los capítulos precedentes ya hemos comentado las conclusiones particulares, por lo que nos limitaremos a la realización de un resumen de las conclusiones generales, evitando así posibles redundancias.

### 1.- CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Como se recordará, hemos realizado en los diversos capítulos precedentes, tanto de manera teórica como empírica, el estudio de los factores antecedentes y consecuentes, tanto del control como de la satisfacción con la relación.

#### 1.1.- Contribuciones teóricas al tema objeto de la investigación.

Uno de los objetivos de este trabajo, consiste en la contribución a un mayor conocimiento de aquellos factores que afectan de alguna manera a la satisfacción con la relación entre los agentes y la entidad que representan. Para ello, una revisión de la amplia literatura existente, nos ha proporcionado una importante base para configurar nuestro modelo. En este sentido, se estudiaron la descripción, comparación e integración de aspectos de las teorías de la organización, de la agencia y de los costes de transacción, muy relevantes a la hora de conocer los efectos de los sistemas de control en las relaciones satisfacción/insatisfacción, en la motivación y en el compromiso organizacional.

Se estudiaron los factores determinantes del control en el canal de comercialización (factores del entorno, y factores de estructura interna y de funcionamiento), y de la satisfacción. Este estudio es una línea de investigación muy consolidada en la literatura, de tal modo, que en las últimas décadas ha conformado innumerables artículos en revistas internacionalmente muy conocidas, tales como *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Industrial Marketing Management*, etc.

Aunque los métodos de revisión de estudios de carácter empírico como los del meta-análisis han sido utilizados por muchos autores, solamente a título enunciativo recordaremos algunos de interés para nosotros, tales como los que evalúan el resultado y

sus determinantes para la fuerza de ventas (Churchill *et al.* 1985), o la utilización de variables moderadoras (Ford, *et al.* 1988). Los resultados obtenidos de más de 40 estudios empíricos revisados pueden sintetizarse así:

Para la evaluación del control y de la satisfacción, a partir del meta-análisis de Gaski (1984), se han ido seleccionando estudios empíricos, con los que podemos llegar a resumir los siguientes resultados:

1. La Tabla II-5 del capítulo segundo, resume unos cuarenta estudios, y trata de reflejar el carácter y las deficiencias que existen en cuanto a las investigaciones sobre el control y la satisfacción en el canal de distribución.
2. Mientras el control y el poder en el canal son constructos difíciles y problemáticos a efectos de su medida, la satisfacción, por su propia naturaleza, causa menos dificultades conceptuales que otros constructos. La satisfacción es un constructo sencillo, aunque a veces se ha utilizado escalas de un solo ítem para medirla (Brown<sup>295</sup> y Frazier, 1978; Hunt y Nevin, 1974).
3. Las características de los estudios sometidos a revisión, son a) aquellas de naturaleza teórica o empírica, con tratamiento cualitativo o cuantitativo de los datos, y b) las que implican una evaluación subjetiva por la empresa, como la satisfacción o la justicia percibidas, el logro de objetivos, etc.
4. En los diversos estudios, podemos comprobar factores que pueden influir sobre el control y sobre la satisfacción, como el tamaño y la experiencia de las empresas o las percepciones directivas.
5. Se han evaluado, tanto el control como la satisfacción, a través de diversos tipos de escalas. Se debe alentar el desarrollo de estudios que se sirvan de este tipo de medidas, de carácter subjetivo.
6. La mayor parte de la literatura investigada que comentamos, se preocupa de considerar la “validez de contenido”.
7. En la mayoría de los estudios citados, se ha sido poco renuente a presumir del orden causal de las variables, a pesar de que el método de análisis predominante ha sido el de simples medidas de asociación con los datos del estudio. Tampoco hay que olvidar la existencia de estudios con aplicación de programas de ecuaciones estructurales LISREL, y su importancia para la metodología de la inferencia causal en la investigación de marketing.
8. Los investigadores han desarrollado la tendencia, sobre todo en los estudios del control, de centrarse en los aspectos controlables por la empresa, consiguiendo de este modo la orientación de las decisiones a tomar.
9. En muchos estudios, se tienen en cuenta los factores externos, como ejercientes de influencia sobre el cumplimiento de los objetivos.
10. No excluyen los estudios empíricos la importancia de las actitudes de la dirección, así como aquellas percepciones por parte de la empresa, de la influencia del control en la satisfacción con la relación que mantienen con los agentes.

En lo referente al Meta-análisis de la *satisfacción* con las relaciones en el canal (Geyskens *et al.* 1999), incluido entre los estudios empíricos modelizados en este

---

<sup>295</sup> BROWN, J. R., y FRAZIER, G. L. (1978), “The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations”, en Subhash C. Jain (ed.), *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Chicago: American Marketing, 266-270.

trabajo, en la figura II-2 del capítulo segundo se comprenden estudios sobre este constructo realizados entre 1970 y 1996. Esta información nos da pie para realizar los siguientes comentarios:

1. Los autores reconocen que los constructos que estudian en el modelo, son solamente una parte de los que hubieran deseado incluir, limitándose a seleccionar aquellas variables más frecuentemente relacionadas con la satisfacción.. Tampoco incluye el modelo factores exógenos, tales como la intensidad competitiva en la industria, que podrían influir en las correlaciones entre los constructos que se incluyen en el estudio.
2. Es importante advertir que el meta-análisis no debería considerarse nunca como un sustituto para nuevas investigaciones (Cooper y Hedges, 1994)<sup>296</sup>.
3. En la figura indicada, se puede observar que algunas relaciones han sido investigadas repetidamente, por lo que coinciden muchas de las conclusiones. Lo mismo se puede decir para las relaciones negativas entre algunos constructos, como conflicto y satisfacción no económica.
4. La revisión que se hace de la satisfacción de los miembros del canal, demuestra que los investigadores de éste dedican mucha atención a averiguar los principales efectos entre la satisfacción y otros constructos, por lo que se recomienda a futuras investigaciones una mayor interactividad en los modelos relacionados con la satisfacción.

Podríamos configurar un marco de trabajo para la toma de decisiones por los directivos comerciales, a la vista de los estudios empíricos considerados:

1. En términos generales, las empresas tienen ya construido un soporte adecuado con objeto de que puedan ejecutarse las diferentes funciones del departamento comercial, previa planificación de la actividad.
2. Es necesaria una adaptación al mercado por parte de los componentes del canal, de modo que se fomente el desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en precios, productos, calidad del servicio prestado, etc., sin olvidar una información mutua que incida en la investigación de nuevos mercados y productos.
3. Es necesario decidirse claramente por el tipo de canal preferente (mediadores afectos, corredores, grupos específicos de ventas, etc.) sin desprestigiar otros canales, todo ello dependiendo de las características de la compañía como dimensión, recursos, deseos de control, etc.
4. Respecto a los directivos de los departamentos comerciales, se les dotará de sólidos conocimientos, tanto comerciales como de organización y liderazgo, que transmitirán adecuadamente a los elementos del canal, desarrollando planes de carrera, sin olvidar la necesaria motivación.
5. Las capacidades y competencias empresariales que tanto exigen los miembros del canal respecto de sus representadas, no se consolidarán sin las correspondientes inversiones en investigación, desarrollo y calidad y formación.
6. A efectos de futuras investigaciones, es importante tener en cuenta la combinación de algunas de estas sugerencias a la hora de planificar los

---

<sup>296</sup> COOPER, H., y HEDGES, L. V. (1994), "Potentials and Limitations of Research Synthesis," en *The Handbook of Research Synthesis*, Harris Cooper and Larry V. Hedges, eds. New York: Russell Sage Foundation, 521-29.

estudios sobre la satisfacción de los miembros de los canales aseguradores de comercialización. Para contribuir a maximizar la mejora del conocimiento con estos estudios, deberíamos acudir al procedimiento desarrollado por Farley, Lehmann y Mann (1998)<sup>297</sup>.

Por otra parte, y para terminar con el comentario a la revisión de la literatura que hemos efectuado, queremos recordar que los determinantes de la satisfacción, sea económica o no económica, son internos y controlables por la empresa, en tanto que en el control inciden factores ajenos al control directivo tales como el entorno o las características empresariales.

Por último, es necesario comentar la importancia creciente de la modelización del control y la satisfacción como herramienta de análisis en los últimos años. Con esta práctica investigadora, los modelos propuestos crecen en consistencia respecto de la práctica empresarial. De acuerdo con esta perspectiva de evolución, destacamos:

\*Se mejora el marco teórico propuesto para el control y la satisfacción, existiendo un mayor interés por desarrollar la revisión teórica.

\*La mejora de la satisfacción con la relación, como consecuencia del control, no solamente depende de factores controlados por la empresa, sino también de elementos ajenos al control directivo de la misma.

\*Se ha pasado desde los enfoques teóricos limitados al enfoque del marketing mix y a la teoría de los recursos, a otros ya vistos en este trabajo, como son la dirección estratégica, el enfoque relacional, la teoría de los costes de transacción, etc., con lo que se consolida el estudio de los determinantes de la satisfacción, como una línea de investigación cada vez más solvente.

## **1.2.-Las contribuciones empíricas de esta investigación.**

Partiendo de las aportaciones teóricas que hemos revisado, que consideramos de apoyo considerable, se ha conseguido un modelo conceptual que nos sirvió de base para poder llegar a desarrollar nuestro estudio empírico. Solamente la consideración de figura intermediaria que la normativa vigente asigna al agente, en nuestro caso afecto a una sola compañía, deviene en una posición de dependencia, frente al otro sujeto del canal, como es la aseguradora para la que realiza contratos de seguros y productos financieros. De aquí que puedan condicionarse los comportamientos, tanto del agente como de la entidad aseguradora, ante la necesidad de comercializar los referidos productos y servicios. En este sentido, es probable que el agente desee arbitrar todos aquellos mecanismos que considere necesarios para evitar comportamientos de tipo oportunista por parte de quien le controla. Creemos que esta opinión sirve también para el comportamiento de la otra parte de la relación. Recordemos que en el modelo de partida actúan como variables exógenas la Competencia y la Justicia. Las restantes variables son endógenas de primer grado, que suelen moderar los efectos de las variables independientes o exógenas sobre la Satisfacción, que lo es de segundo grado.

---

<sup>297</sup> FARLEY, J. U., LEHMANN, D. R., y MANN, L. H. (1998), "Designing the Next Study for Maximum Impact," *Journal of Marketing Research*, 35 (noviembre), 496-501.



Nuestro modelo conceptual nos permitió plantear 14 hipótesis (otras 4 se extraen de las incidencias de las características generales de los agentes sobre los conceptos latentes), de modo que cada una de ellas define una relación entre dos conceptos, obteniéndose los resultados siguientes:

- *Hipótesis no verificadas (relaciones no significativas):*
  1. Competencia y Satisfacción.
  2. Control del Comportamiento y Satisfacción.
  3. Justicia y Control de Procesos.
  
- *Hipótesis que sí han sido verificadas:*

Entre estas hipótesis, aunque ya comentamos razonadamente las consecuencias que para nuestra investigación comportaba cada una, debemos destacar aquí los efectos significativos que sobre el comportamiento ejercen las competencias de la compañía y los controles de procesos, de tal modo que, si se incrementan las capacidades y competencias de la aseguradora, se reducirá la ambigüedad percibida del agente, y, respectivamente, a medida que los agentes perciben mayores controles de procesos por parte de la aseguradora para el logro de sus objetivos, mayor será su deseo de que la compañía sea más competitiva con productos más modernos, conocimiento del mercado, etc. También es de notar el efecto positivo que ejercen sobre la satisfacción, tanto la justicia percibida como los controles de inputs y de procesos.

Por otra parte, existen dos hipótesis que, aunque verificadas, ejercen una influencia contraria a la esperada, como ocurre con la justicia sobre los controles de inputs y de comportamiento.

Nuestro trabajo proporciona evidencia empírica de aquellos aspectos que ejercen una mayor influencia sobre la satisfacción con la relación comercial existente entre el tipo de agentes que estudiamos y la empresa aseguradora a la que son afectos; también sirve para enmarcar o delimitar la dirección en la que se ejercen tales efectos o influencias. Por lo tanto, estamos en condiciones de decir que el modelo propuesto constituye una amplia visión sobre los determinantes de la satisfacción, tanto en el ámbito asegurador como en la organización en general. Asimismo, este estudio puede ser una referencia para futuras investigaciones que profundicen en otros aspectos que puedan afectar a los sistemas de control y su incidencia en las relaciones en el canal de distribución. El hecho de haberse planteado nuestro estudio como un conjunto de variables que influyen unas en otras, interrelacionándose entre sí, puede llegar a facilitar la definición de un proceso de toma de decisiones orientado a mejorar las relaciones en el canal, lo que contribuirá a facilitar la consecución de los objetivos comprometidos. Estamos seguros de que los agentes han ido asumiendo, a medida que crece su conocimiento de la empresa, que la mejora de las relaciones con ésta no sólo está condicionada por aspectos controlables por la dirección, sino también por aspectos que no puede controlar.

## **2.- IMPLICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE MARKETING.**

Hemos presentado un modelo de relaciones de trabajo agente-compañía aseguradora, desde la perspectiva del agente. Una de las principales consecuencias a sacar de esta

tesis doctoral, es la de poder extraer de ella una serie de implicaciones directivas, dirigidas tanto a los ejecutivos comerciales en general, de las empresas aseguradoras en particular, y a los agentes de seguros, tratando de dar una orientación de las funciones y actividades que realizan en su ámbito.

El conocimiento de los factores que condicionan el control y la satisfacción en la organización, puede ser de utilidad para facilitar la consecución de los objetivos. Es preciso, por ello, una transformación de cuantas aportaciones hemos conseguido, en otra serie de directrices prácticas que orienten a todos los componentes del canal que hemos señalado.

### **2.1.- Implicaciones derivadas de las características generales de la muestra (agentes).**

Del estudio de las características de la muestra de agentes, se pueden extraer las implicaciones que comentamos a continuación, no sin advertir que la mayor parte de estas implicaciones están asociadas al modelo estructural de esta investigación.

**a) Comunidad Autónoma o Región:** el área geográfico-comercial donde el agente desarrolla sus gestiones de ventas y asesoramiento, condiciona positivamente la relación con la organización que representa. Ello es debido, a que percibe un aumento de la *justicia* de resultados y de procedimiento (al comprobar que su esfuerzo e inversión en la realización de visitas, firmas de contratos a sus clientes, contribución a los esfuerzos de marketing de la compañía, ganancias en relación a otros agentes de su zona, etc., son proporcionalmente adecuados a lo que espera; además de observar la existencia de buena comunicación bilateral con los demás agentes y empleados de su compañía, comprobar la imparcialidad, refutabilidad, explicación de las decisiones, comportamiento cortés con su persona, etc).

Por otra parte, también condiciona positivamente la relación con la organización, con la consiguiente satisfacción de los directivos, la percepción por los agentes de los controles de *inputs*, en la medida en que sus representadas se preocupan de la formación continuada de ellos, acceden a ellas mediante la aplicación de criterios de selección bien estructurados, se les informa sobre las condiciones de mercado, competencia, decisiones estratégicas, se les financia mientras se les forma, etc. Por todo ello, **recomendamos la ejecución y ampliación progresiva por regiones o territorios autónomos del Estado, de estrategias de controles de inputs y de justicia**, tanto distributiva como de procedimiento.

**b) Nombre de la compañía:** En la medida en que los agentes perciben mayores niveles de *competencias* en posesión de su compañía (gran conocimiento del mercado, productos modernos y competitivos, seguridad, satisfacción del cliente, etc.), mayores niveles de *justicia*, y adaptación creciente a los controles de *comportamiento*, la compañía con la que se compromete a colaborar en la venta de seguros y productos financieros, contribuye a ser un factor que condiciona de manera positiva los objetivos de satisfacción de los componentes del canal con la relación que mantienen. En consecuencia, **es recomendable para todos los mediadores la elección de compañías** que asuman estrategias de controles de comportamiento, y niveles de competencias y de justicia capaces de fomentar la satisfacción de los miembros del canal.

**c) Experiencia del agente (número de años ejerciendo):** El número de años que el agente lleva ejerciendo su profesión, hace que se amplíen sus facilidades y conocimientos para la venta, contribuyendo positivamente al logro de sus objetivos, generalmente coincidentes con los empresariales, y por tanto a la satisfacción con la relación que sostienen. Y ello es debido a las mejoras de las *competencias* de la compañía, así como la adopción de estrategias de aplicación de sistemas de control de *inputs*, de *procesos* (controlando el seguimiento de las normas sobre procedimientos a seguir, la evaluación de los procesos utilizados para lograr las tareas encomendadas, la modificación de éstos, e informando al agente sobre el modo en que puede alcanzar sus objetivos), y de *comportamiento*. En este sentido, **nuestras recomendaciones van orientadas a que los agentes no deben demorar el comienzo de su actividad**, eligiendo la compañía que le ofrece estos comportamientos y estrategias, planificando su plan de carrera profesional, evitando la rotación, y adquiriendo los niveles de formación necesarios para la consolidación de su experiencia profesional.

**d) Número de agentes de su misma compañía, en su ciudad:** La potencial competencia que puede existir entre agentes de la misma compañía en la misma zona de ventas, es un factor que afecta negativamente la satisfacción con la relación, de manera que aquellos que son únicos representantes perciben claramente mayor *satisfacción*, en tanto que los *procesos* de la compañía son percibidos de peor talante a medida que aumenta aquel número. El fenómeno inverso es frecuente desde el punto de vista de la entidad aseguradora, que prefiere, cualquiera que sea el número de habitantes de la zona, un número mayor que el que quisiera el agente, a igualdad de cumplimiento de los procesos<sup>298</sup>. Por consiguiente, nuestra recomendación coincide con la información cuantitativa obtenida de nuestro estudio empírico (el 48% de los que declaran ser únicos representantes en su ciudad de su compañía, ejercen en ciudades con cincuenta mil habitantes o menos, mientras que el 20% de ellos, declara que existen por lo menos seis agentes de su compañía en su ciudad; en zonas que superan los 350.000 habitantes, corroboran esta última declaración el 93% de los agentes).

**e) Edad del agente:** Este dato del agente facilita positivamente la consecución de una relación satisfactoria en el canal de distribución. Ello es debido a que aumenta su percepción de las *competencias* crecientes de la aseguradora, en el apogeo de su edad, percibiendo al mismo tiempo, y en edades parecidas, que la *justicia* distributiva y de procedimiento también son crecientes. En este sentido, **debemos recomendar a los agentes anticiparse**, desde los primeros años de funcionamiento en su profesión, en la percepción de **la necesidad de exigir a la entidad, competencias y justicia crecientes**.

## 2.2.- Implicaciones derivadas del modelo estructural.

Las cuatro compañías aseguradoras de cuyos agentes se extrajo la muestra, diseñaron sus sistemas de control, en general, de acuerdo con las aproximaciones teóricas que aquí han sido expuestas. La elección de los sistemas de control no debería realizarse cada vez que cambian las circunstancias de algún factor de contingencia (entre otros motivos, por sus altísimos costes), por ejemplo, la incertidumbre del entorno, que puede crecer, con lo que sería previsible un cambio hacia un sistema de control basado más en el de *inputs* que en otro, en cuyo caso, los ejecutivos comerciales deben reducir la incertidumbre actual, actuando sobre los territorios de sus vendedores o sus líneas de

<sup>298</sup> Esta aseveración, solamente está avalada por nuestra propia experiencia, coincidente con expertos consultados.

producto, permitiéndoles una selección de clientes o de productos de mayor amplitud. **Percibida la incertidumbre, debería reducirse incrementando el número de cursillos de formación** y las exigencias en el reclutamiento y selección de los agentes vendedores <sup>299</sup>.

Como se recordará, en la construcción del modelo estructural se propusieron 14 relaciones o hipótesis entre las variables latentes, de modo que investigamos la validez y la fiabilidad de los instrumentos de medida, una vez realizada la depuración de las escalas utilizadas. Todo este proceso se llevó a cabo a través del análisis factorial confirmatorio.

Una vez analizadas las ecuaciones estructurales del modelo, pudimos comprobar la existencia de soporte empírico en 11 hipótesis de las 14 planteadas, por lo que, a la hora de interpretarlas, hemos de aprovechar, como hicimos en el apartado anterior, cuantas implicaciones y recomendaciones se derivan de ellas en el campo que nos ocupa de la administración de empresas y gestión de marketing, tarea que procedemos a realizar a continuación.

1. El nivel de competencia que percibe el agente en la compañía que representa (conocimiento del mercado, productos modernos y competitivos, la satisfacción del cliente, experiencia, etc.), contribuirá a una mejora de los *inputs* con los que la aseguradora implementa actividades (acceso a ella con criterios bien estructurados de selección, asistencia a cursillos, etc.) o intercambia información sobre ella misma o sus competidoras. Por todo ello, sería deseable que **las entidades aseguradoras invirtieran fondos destinados a fomentar el desarrollo de investigaciones** de mercados que puedan resolver aquellas carencias, contribuyendo, no solamente en conocer las necesidades de los clientes, sino su grado de satisfacción, con la consiguiente mejora de la relación en el canal. Asimismo, ante la demanda de información por parte del agente para alcanzar sus propios objetivos, establecerá los correspondientes *controles de procesos* evaluándolos y modificándolos si fuera necesario. También, ante el aumento de su experiencia, los sistemas de *control* establecidos (*de comportamiento*), determinarán y resolverán cuantas demandas provengan del agente sobre información, premios y penalizaciones, correspondientes a los resultados obtenidos y a la actividad y capacidad controladas. Todo ello contribuirá positivamente al logro de los objetivos, tanto organizacionales como agenciales, por lo que mejorará la relación comercial entre ellos.
2. La percepción por parte del agente, de que su esfuerzo e inversión en visitas, tiempo, contribución a los esfuerzos de marketing de la compañía (*justicia de resultados*), así como de la promoción de la comunicación bilateral entre agentes y empleados, imparcialidad, refutabilidad, explicación de sus decisiones por parte de la compañía, etc., (*justicia de procedimiento*) son justos y proporcionales a la compensación esperada, determinará una menor dedicación por la empresa aseguradora a la inversión en *inputs* y *controles de comportamiento*, pero incrementará la satisfacción en el canal, por lo que **recomendamos el desarrollo de estrategias de compensación y**

---

<sup>299</sup> KRAFFT, M. (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, N.Y; (julio), 120-134.

**retribución económica de la fuerza de ventas** adecuadas a los esfuerzos que realiza el agente, que contribuyan a una mayor justicia percibida por éste, con lo que mejorará la satisfacción de ambas partes.

3. El control de *inputs* que realiza la entidad, deriva en una menor necesidad de evaluación de *los procesos* ( con el consiguiente ahorro de costes), toda vez que ésta y la del control de las normas, así como, en general, de cualquier información que se da al vendedor o agente sobre cómo consigue alcanzar sus objetivos, necesita de inversiones importantes; sin embargo, la inversión en *inputs* contribuye a la mejora y necesidad de los intercambios de información, y en general de los controles de *comportamiento* tal como los hemos definido en la revisión teórica. En cualquier caso, los datos obtenidos en nuestra investigación, nos llevan a afirmar que los *inputs* que la empresa aseguradora invierte en los agentes, mejoran la *satisfacción* de éstos con la relación al notar la preocupación por su formación aseguradora. En consecuencia, **recomendamos que la entidad aseguradora incremente sus inversiones en sistemas de control de inputs**, de modo que los agentes perciban los beneficios que obtiene de ellas, al mismo tiempo que todos los miembros del canal mejoran su satisfacción.
4. Puesto que los controles de *procesos* se utilizan por los gerentes comerciales con el objeto de influir en el modo en que deben realizarse las tareas por los agentes, y dado que nuestros datos certifican que tales procesos contribuyen positivamente al mantenimiento de la *satisfacción* entre los miembros del canal con la relación mantenida, creemos que **es muy deseable articular cuantos instrumentos sean necesarios para que las empresas aseguradoras perfeccionen sus controles** de seguimiento, normas sobre procedimiento, canalización de la información necesaria para ayudar al agente a la consecución de sus objetivos, etc.
5. Por otra parte, la organización no debe subestimar el impacto de la justicia distributiva en la satisfacción, de modo que un buen paquete de beneficios bien administrado no producirá las actitudes y comportamientos esperados si los individuos perciben que son injustos los procesos o los resultados.
6. Por último, si se tiene presente que el objetivo final de toda organización, viene a ser una suma de objetivos parciales, en los que los departamentos comerciales contribuyen de modo importante, se entenderá cómo todas las acciones que sean abordadas por las empresas en el campo de las ventas, inciden de forma positiva en la consecución de ese objetivo final.

### **3.-LIMITACIONES A LA INVESTIGACIÓN.**

Los resultados de este estudio nos proporcionan un soporte lo suficientemente fuerte como para asegurar que están situados en la noción tradicional de los efectos del control en la satisfacción de los componentes del canal de comercialización. Sin embargo, deben ser anotadas las principales limitaciones, muchas de ellas mejorables, y desde luego básicas para componer una guía para futuras investigaciones.

En primer lugar, somos conscientes de la dificultad de completar el cuestionario adecuadamente, no sólo por su amplitud, sino porque en muchos casos, a pesar del anonimato, la sinceridad en las respuestas podía herir sentimientos de personas que colaboran día a día en el apoyo comercial a los agentes que contestan, pudiéndose restar en algunos casos algún grado de credibilidad. En este sentido, nos consta el esfuerzo de muchos ejecutivos comerciales para limar asperezas posibles. Ante una muestra de características tan diversas, pueden aumentar las dificultades para muchos aspectos de la investigación.

Otras dos limitaciones, vienen de que nuestro estudio se basa en un número limitado de agentes de seguros, generalmente regentando una oficina de agencia (la gran mayoría de los agentes afectos no disponen de este apoyo), distribuidos en cuatro compañías del mismo sector, las cuales tienen características y dimensiones muy distintas entre ellas, aunque muy homogéneas en lo que se refiere a las de los agentes. Todo ello, más el hecho de que la muestra incluye solamente mediadores de empresas de servicios, implica la no generalización para los intermediarios de empresas industriales, además de reducir las posibilidades de extrapolación a otros ámbitos de actividad, al haberse realizado el estudio en un solo sector.

Una cuarta limitación consiste en que todas las variables, dependientes e independientes, se derivan del mismo cuestionario. Esto puede afectar a la proporción de varianza debido al método de medida común a todas ellas. En cualquier caso, ninguna técnica proporciona prueba alguna de esto<sup>300</sup>.

Por otra parte, este estudio ha realizado el análisis únicamente desde el punto de vista del agente de seguros, por lo que desconocemos el posible resultado desde el de las entidades aseguradoras, siendo éste un nuevo campo de investigación para futuros estudios.

Nuestro índice de respuestas al cuestionario fue muy importante, dado el procedimiento de la recogida de datos realizado, pero el tamaño muestral de 231 agentes supone lógicas limitaciones referentes al número de parámetros a estimar. Hemos empleado el método ADF en aquellos casos de no normalidad de la distribución de la muestra, siendo necesario que el tamaño muestral responda a la expresión  $[k * (k+1)]/2$ , en la que  $k$  representa el número de ítems o indicadores del modelo. En los casos en que tal condición no se cumplía, el método empleado al estimar los parámetros fue el de los Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS).

En cualquier caso, aunque los resultados obtenidos hubieran sido más aceptables sin estas limitaciones, no por ello hemos de considerar de menor importancia nuestra investigación, ya que pueden realizarse futuras investigaciones a partir de la corrección de tales defectos o limitaciones.

---

<sup>300</sup> TREMBLAY, M., SIRE, B., y BALKIN, D. (1998), "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes", CIRANO, 2020 University Street, Montreal, Qc, Canadá.

#### 4.-ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

En esta investigación hemos intentado modelizar las relaciones de los factores que influyen en la satisfacción con la relación en el canal de comercialización de las empresas de seguros. Puesto que no hemos encontrado literatura suficiente sobre el tema en la revisión de la misma, creemos que estamos en el comienzo de un apasionante campo para la realización de futuros estudios. Las futuras líneas de investigación, asociadas a la presente tesis doctoral, podrían ir por los siguientes caminos:

En primer lugar, hemos de recordar que las investigaciones realizadas sobre la satisfacción de los miembros del canal, han estado llenas de ofertas de gran variedad de conceptualizaciones. Sin embargo sugerimos como base de futuras investigaciones, la distinción clara entre satisfacción económica y no económica.

Nuestra revisión de la satisfacción de los miembros del canal demuestra que los investigadores han dedicado mucha atención al descubrimiento de los principales efectos entre la satisfacción y otros constructos. Por ello, recomendamos, con Geyskens *et al.* (1999), que los futuros estudios deberían explorar más modelos complejos interactivos relacionados con la satisfacción. Varios artículos recientes (Mohr y Spekman<sup>301</sup>, 1994), han demostrado los efectos de las interacciones en el constructo “compromiso”. En base a estos estudios, parece que algunas de las interacciones más prometedoras sobre la satisfacción pueden ocurrir entre las variables estructura y comportamiento.

Desde un punto de vista normativo, los gerentes están más interesados en comprobar si los miembros del canal atienden más a los resultados que a la satisfacción.

Entendemos que debería incluirse en otros estudios futuros otro tipo de antecedentes y mediadores de la satisfacción, que afecten con mayor intensidad positiva a la necesaria relación satisfactoria. Así podríamos comprobarlo con los efectos de un ambiente cambiante, en el que varíen indistintamente los aspectos económicos y los sociales.

Muchas de las limitaciones a la investigación que hemos enumerado en el epígrafe anterior, deberían superarse a través de los correspondientes estudios, como ocurre con la dificultad de generalización de los resultados por causa de estudiar un único sector, y no desarrollar, como sería de desear, múltiples sectores. Semejantes consideraciones pueden establecerse sobre el perfeccionamiento de los instrumentos de medida de algunas variables de nuestro estudio.

Hasta aquí hemos mencionado algunas posibles investigaciones, pero sin salirnos del campo comercial, por lo que, si miramos otros frentes de la problemática aseguradora, como el análisis de riesgos o la organización y estrategia de la empresa aseguradora, el campo de futuros estudios es ilimitado, por lo que, una vez más, reiteramos que nuestro ilusionante trabajo investigador acaba de empezar.

---

<sup>301</sup> MOHR, J., y SPEKMAN, R. (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, 15 (febrero), 135-52.





## **ANEXOS**



## Anexo I

### INFORME ECONÓMICO DEL SECTOR ASEGURADOR<sup>1</sup>. AÑO 2000.

#### 1.- Introducción.

El estudio que comentamos a continuación, ha sido elaborado con la colaboración de 156 entidades aseguradoras, con un volumen de negocio que representa casi un 93% del total de primas emitidas por el Sector Asegurador. Se ha realizado utilizando como base la información estadístico contable que todas las entidades envían con periodicidad trimestral a la Dirección General de Seguros.

#### 2.- Resumen ejecutivo.

##### 2.1.- Estructura .

En primer lugar, se alude brevemente a la cartera de primas. La de Vida, concretamente, obtuvo un ratio del 60% de las primas emitidas por el Sector, seis puntos más que en 1999, confirmando así la tendencia que, trimestralmente, se ha venido manteniendo durante todo este año. El Ramo de Automóviles redujo su proporción, al igual que Multiriesgos, situándose en el 19% y en el 6% respectivamente, mientras que Salud aumentó ligeramente su peso en la cartera total, con un índice del 6%.

##### 2.2.- Total Sector.

La cuenta técnica del seguro arrojó un resultado del 2,6% frente al 2,1% de 1999, expresados en términos de primas imputadas retenidas. La siniestralidad del negocio directo, incluyendo el reaseguro aceptado, se mantuvo en torno al 65% de primas imputadas, dos puntos más que en 1999. Los gastos de explotación superaron el 10% de las primas imputadas de los negocios directo y aceptado.

##### 2.3.- Vida.

El Ramo de Vida obtuvo un resultado en su cuenta técnica del 2,1% de las primas imputadas netas de reaseguro, siete décimas menos que un año atrás. Su siniestralidad superó la barrera del 50% de las primas imputadas del negocio directo y aceptado. La variación de otras provisiones técnicas, que es donde se encuentra el tradicional incremento de las provisiones matemáticas, también superó dicha barrera. En lo que se refiere al análisis por canales mayoritarios de distribución, los resultados fueron del 2,7% para Vida-Mediadores y del 1,9% para Vida-Instituciones Financieras, índices inferiores, sobre todo en el primer caso, a los del año anterior.

##### 2.4.- Automóviles.

El resultado correspondiente al negocio retenido del Ramo de Automóviles se situó en el 0,1% de sus primas imputadas, cuatro puntos superior al de 1999. La siniestralidad del negocio directo y aceptado se cifró en el 87,7%, seis puntos menos

---

<sup>1</sup> ICEA, (2001), "Informe Económico del Sector Asegurador". Informe nº 823. (Abril).

que el año anterior. De cada 100 pesetas, 76 se destinaron a pagos por prestaciones y 7 a la variación de la provisión. En lo que se refiere al análisis por canales mayoritarios de distribución, los ratios fueron mejores que en el año precedente. Automóviles-Mediadores arrojó un resultado de la cuenta técnica del -1,3%, cuatro puntos superior al de Venta Directa, cifras referidas a sus primas imputadas retenidas.

#### 2.5.- Multiriesgos.

Los seguros Multiriesgo arrojaron en el año 2000 un resultado del 2,2% de sus primas imputadas netas de reaseguro, casi tres puntos superior a la de 1999, con una siniestralidad global para sus negocios directo y aceptado del 76,3%, algo inferior a la de un año atrás. Su tasa de gastos de explotación es tradicionalmente una de las más altas de todos los ramos, registrándose un índice del 32,6% de las primas del negocio directo y aceptado.

#### 2.6.- Salud.

El negocio de Salud obtuvo un resultado del 4,8% de sus primas imputadas retenidas, cifra tres décimas inferior a la del año anterior. La siniestralidad conjunta de los negocios directo y aceptado se cifró en el 83,6%, frente al 80,5% de 1999, y su tasa de gastos conjunta también, en torno al 11%, ambos porcentajes en términos de sus primas imputadas.

#### 2.7.-Resto de Ramos.

Entre los Ramos más importantes correspondientes al resto, encontramos Decesos, Responsabilidad Civil y Accidentes, por orden en cuanto a peso en la cartera, los cuales presentaron unos resultados de sus cuentas técnicas, expresados en términos de sus primas imputadas retenidas, del 6,1%, 5,3% y 16,5% respectivamente, con unos índices de siniestralidad inferiores en todos los casos a los de 1999.

#### 2.8.- Cuenta no técnica.

La cuenta no técnica recoge el resultado final de las entidades aseguradoras, integrado por los resultados de las cuentas técnicas de Vida y de No vida, junto con otras partidas. Para el año 2000, este resultado se situó en el 2,5% de las primas imputadas del negocio retenido, una décima más que en el año anterior.

#### 2.9.- Ratios financieros.

Veamos a continuación algunos ratios financieros, como por ejemplo, la Autonomía Financiera, que es la relación existente entre los Recursos Propios y el total del Pasivo, la cual presentó un coeficiente del 8,8%, ligeramente superior a la cifra de cierre de 1999. La rentabilidad de los Capitales Propios o relación entre los resultados del ejercicio y los Fondos Propios fue del 7,2%, índice algo superior al del año anterior. El margen de solvencia representó el 257,4% de la cuantía mínima exigida.

## EVOLUCIÓN DEL MERCADO ASEGURADOR EN 2000<sup>2</sup>

### 1.- Resumen ejecutivo.

El sector asegurador alcanzó en el año 2000 un volumen de primas de 6,8 billones de pesetas, lo que supone un crecimiento cercano al 27% respecto al año anterior. El mayor aumento correspondió al ramo de vida con un 38,5% mientras que los ramos de no vida crecieron un 12,8%.

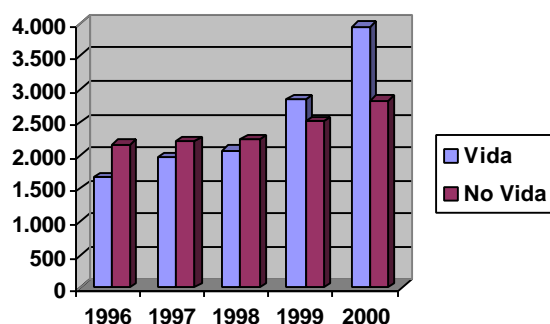
#### PRIMAS. Volumen y crecimiento

Ramos	Primas 1999	Primas 2000	% Crecimiento s/ año anterior
Ramo de Vida	2,86 bill. de pta.	3,96 bill de pta.	38,5
Ramos No Vida	2,52 bill. de pta.	2,84 bill de pta.	12,8
<b>Total Sector</b>	<b>5,37 bill. de pta.</b>	<b>6,79 bill de pta.</b>	<b>26,7</b>

Estos datos se obtienen del estudio que Asociación ICEA ha realizado sobre la evolución del mercado asegurador en el año 2000, con la participación de 200 entidades aseguradoras, que representan el 96,3 de las primas del sector.

Evolución del volumen de primas (1996-2000)

(billones de ptas.)



Las primas de seguro de vida han presentado un crecimiento importante gracias al desarrollo experimentado por los productos vinculados a activos dentro de los seguros individuales, que alcanzaron un volumen de 1,6 billones de pesetas, así como por la captación de negocio procedente de exteriorizaciones dentro de los seguros colectivos.

#### Primas del Ramo de Vida

Ramo o Modalidad	Primas 1999 (Mill. Ptas.)	Primas 2000 (Mill. Ptas.)	CRECIMIENTO (%)
<b>VIDA</b>	<b>2.855.900</b>	<b>3.955.300</b>	<b>38,5%</b>
Individual	2.039.500	2.658.900	30,4%
Colectivos	816.400	1.296.400	58,8%

<sup>2</sup> ICEA (2001), "Evolución del Mercado Asegurador en 2000". Informe nº 828 (Junio).

Las provisiones matemáticas alcanzaron un volumen de 13,1 billones de pesetas, con un crecimiento del 20,0%. Si comparamos esta cifra con la de otros productos financieros alternativos, observamos que es algo superior al crecimiento experimentado por los fondos de pensiones (un 19%), mientras que los fondos de inversión han crecido más de un 11% durante el mismo periodo.

En los ramos de no vida, los crecimientos de primas continúan su evolución favorable en términos generales. Dentro de éstos destaca el seguro de automóviles con un 16,8%, seguido del conjunto de otros daños a bienes con un 12,5%. Los seguros multiriesgos en su conjunto siguen una evolución similar a la del año anterior, con un 11,7% de crecimiento.

El crecimiento experimentado por el volumen de primas para el total del seguro directo ha sido superior, tanto al del número de pólizas (5,4%) como al del número de asegurados (5,8%). El aumento de la prima media por póliza ha sido de un 19,5% y el de la prima media por asegurado de un 24,2%. Por otro lado, el número de asegurados por póliza sigue, al igual que en el pasado año, descendiendo.

Datos de asegurados y primas medias.

<b>Total seguro directo</b>	<b>2000</b>	<b>% Crecimiento s/ año anterior</b>
Prima media (miles ptas)	90,3	19,5
Prima por asegurado (miles ptas)	67,9	24,2
Asegurados por póliza	2,4	-2,1

La tasa de siniestralidad ha bajado 5 puntos, aunque el número de siniestros ha aumentado un 6,3%, y también ha sido superior el coste medio por siniestro.

Siniestralidad

<b>Total seguro directo</b>	<b>2000</b>	<b>% Crecimiento s/ año anterior</b>
Coste medio (miles ptas)	102,9	13,4
Tasa de siniestralidad	61,7	-6,7

Los gastos de explotación crecieron un 13,3%, lo que supone un aumento muy superior al del año anterior. La distribución entre gastos de adquisición y gastos de administración se puede apreciar en las siguientes tablas:

Gastos de explotación. Crecimientos

<b>Total seguro directo</b>	<b>Gastos Adquisición</b>	<b>Gastos Administración</b>	<b>Gastos de Explotación</b>
Crecimiento 00/99	14,6%	8,5%	13,3%

<b>Total seguro directo</b>	<b>Gastos Adquisición</b>		<b>Gastos Administración</b>		<b>Gastos de Explotación</b>	
	99	00	99	00	99	00
Ratio sobre primas	8,4%	7,4%	2,3%	1,9%	10,7	9,3%

Los Gastos de personal disminuyeron un 0,6%, situándose los gastos de personal sobre primas en un 3,6%. También los gastos de personal por empleado, disminuyeron.

#### Gastos de personal

Total seguro directo	2000	% Crecimiento s/ año anterior
Ratio sobre primas %	3,6	-20,7
Por empleado	6,2	-3,2

El número de empleados ha aumentado cerca de un 30%, y la productividad de los mismos, medida en primas por empleado, ha pasado de 139,4 millones en 1999 a 173,5 en el año 2000.

En cuanto a las previsiones de crecimiento de primas para el año en curso, hay que señalar que el sector asegurador estima cerrar el año 2001 con un aumento de un 6,1%, con el siguiente desglose por ramos:

Ramos	Previsión Crecimiento 2001 %
<b>Total Ramos de Vida</b>	<b>3,8</b>
<b>Total Ramos No Vida</b>	<b>8,9</b>
• Automóviles	5,2
• Multiriesgos	12,4
• Salud	10,6
• Resto de Ramos	14,1
<b>Total Seguro Directo</b>	<b>6,1</b>

#### SEGUROS DE VIDA

El volumen de primas del seguro de vida en el año 2000 alcanzó una recaudación de casi 4 billones de pesetas, lo que representa un crecimiento del 38,5%. Las provisiones de este ramo crecieron un 20%, situándose en 13,05 billones de pesetas. La evolución del volumen de primas y de provisiones en los últimos diez años ha sido la siguiente:

Evolución de las primas y provisiones (1991-2000) (Billones de ptas)

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Primas</b>	0,66	0,81	0,88	1,44	1,38	1,67	1,96	2,08	2,88	3,96
<b>Provisiones</b>	1,45	2,64	3,04	4,06	4,89	6,23	7,59	8,9	10,85	13,05

El número de pólizas en cartera creció un 8,3% y el número de asegurados un 8,9%, quedando las primas medias por póliza y por asegurado, y el número de asegurados por póliza, de la siguiente forma:

Datos de asegurados y primas medias

<b>Seguros de Vida</b>	<b>2000</b>	<b>% Crecimiento s/ año anterior</b>
Prima media (miles ptas)	274,3	24,4
Prima por asegurado (miles ptas)	215,6	23,7
Asegurados por póliza	1,2	0,4

El número de siniestros ha aumentado un 28,6%, y el coste medio de los mismos un 7,1%. A pesar de ello, este ramo presenta una tasa de siniestralidad menor.

Siniestralidad

<b>Seguros de Vida</b>	<b>2000</b>	<b>% Crecimiento s/ año anterior</b>
Coste medio (miles de ptas)	2.394,2	7,1
Tasa de siniestralidad(%)	49,0	-3,8

Los gastos de explotación crecieron un 7,0%, un aumento muy inferior al experimentado por las primas. Como consecuencia, los ratios de gastos a primas descendieron tal y como se muestra a continuación:

Gastos de explotación. Crecimientos.

<b>Seguros de Vida</b>	<b>Gastos Adquisición</b>	<b>Gastos Administración</b>	<b>Gastos de Explotación</b>
Crecimiento 00/99	1,4	27,7	7,0

Gastos de explotación. Ratios sobre primas.

<b>Seguros de Vida</b>	<b>Gastos Adquisición</b>		<b>Gastos Administración</b>		<b>Gastos de Explotación</b>	
	<b>99</b>	<b>00</b>	<b>99</b>	<b>00</b>	<b>99</b>	<b>00</b>
Ratio sobre primas	3,1%	2,2%	0,9%	0,8%	4,0%	3,0%



La evolución de los gastos de personal ha sido la siguiente:

% Crecimiento s/ año anterior	Ratio sobre primas	
	2000	% Variación s/ año anterior
3,3	1,0%	-25,1%

## SEGUROS NO VIDA

Las primas de los seguros no vida crecieron un 12,8% en el año 2000, alcanzando un volumen de 2,8 billones de pesetas. En el cuadro siguiente se puede ver la evolución que han seguido las primas de estos ramos en los últimos diez años.

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Primas	1,45	1,63	1,79	1,92	2,02	2,16	2,22	2,24	2,51	2,80

El número de pólizas en cartera creció un 4,1% y el número de asegurados un 3,4%, quedando las cifras de primas medias y el número de asegurados por póliza, de la siguiente forma:

Seguros No Vida	2000	% Crecimiento s/ año anterior
Prima media (miles ptas)	44,2	9,0
Prima por asegurado (miles ptas)	12,1	5,6
Asegurados por póliza	3,7	-2,7

La tasa de siniestralidad para estos ramos es inferior a la del ejercicio anterior. Sin embargo, el coste medio del siniestro aumentó un 6,7%, así como el número de siniestros, que experimentó un crecimiento del 6,0%.

Seguros No Vida	2000	% Crecimiento s/ año anterior
Coste medio (miles ptas)	65,2	6,7
Tasa de siniestralidad	79,3	-4,9

Los gastos de explotación en los Ramos No Vida crecieron un 14,9%, como consecuencia del aumento experimentado por los gastos de adquisición.

Gastos de explotación. Crecimientos.

<b>Seguros No Vida</b>	<b>Gastos Adquisición</b>	<b>Gastos Administración</b>	<b>Gastos de Explotación</b>
Crecimiento 00/99	18,0	3,6	14,9

Los ratios de gastos a primas, a excepción de los gastos de adquisición experimentan un ligero descenso.

Gastos de explotación. Ratios sobre primas.

<b>Seguros No Vida</b>	<b>Gastos Adquisición</b>		<b>Gastos Administración</b>		<b>Gastos de Explotación</b>	
	<b>99</b>	<b>00</b>	<b>99</b>	<b>00</b>	<b>99</b>	<b>00</b>
Ratio sobre primas	14,7	14,9	3,9	3,6	18,6	18,5

Por su parte, los gastos de personal evolucionaron de la siguiente forma:

Gastos de personal

<b>% Crecimiento s/ año anterior</b>	<b>Ratio sobre primas</b>	
	<b>2000</b>	<b>% Variación s/ año anterior</b>
-1,3	7,3	-12,2

## Anexo II

### Legislación Básica

#### Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.

- • **LEY DE ORDENACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS SEGUROS PRIVADOS.** ( Texto íntegro con las modificaciones efectuadas al mismo).
- • **REGLAMENTO DE ORDENACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS SEGUROS PRIVADOS.** (Texto íntegro con las modificaciones efectuadas al mismo.)
- • **REAL DECRETO 996 / 2000, de 2 de junio,** (por la que se modifican determinados preceptos del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.)
- • **ORDEN MINISTERIAL. de 23 de diciembre de 1998.** (por la que se desarrollan determinados preceptos de la normativa reguladora de los seguros privados y se establecen las obligaciones de información como consecuencia de la introducción del euro.)
- • **RESOLUCIÓN de de la Dirección General de Seguros,** (por la que se da cumplimiento a lo previsto en el número 5 de la disposición transitoria segunda del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, en relación con las tablas de mortalidad y supervivencia a utilizar por las entidades aseguradoras.)
- • **RESOLUCIÓN de 5 de enero de 1999, de la Dirección General de Seguros,** (por la que se publica el tipo de interés máximo a utilizar en el cálculo de la provisión de seguros de vida, de aplicación al ejercicio 1999.)
- • **RESOLUCIÓN de 5 de enero de 2000, de la Dirección General de Seguros,** (por la que se publica el tipo de interés máximo a utilizar en el cálculo de la provisión de seguros de vida, de aplicación al ejercicio 2000.)

#### Ley de Regulación de Planes y Fondos de Pensiones.

- • **Ley 8/1997, de 8 de Junio** ( Texto íntegro con las modificaciones efectuadas al mismo).
- • **Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones.** ( Texto íntegro con las modificaciones efectuadas al mismo).
- • **Reglamento de Instrumentación Compromisos por Pensiones.** ( REAL DECRETO 1588/1999, de 15 DE OCTUBRE, por el que se aprueba el Reglamento sobre la Instrumentación de los Compromisos por Pensiones.).
- • **Real Decreto 1353/1998, de 26 de junio.** (por el que se establecen las condiciones para la contratación de la administración y depósito de los activos financieros extranjeros de los fondos de pensiones.)
- • **Orden Ministerial de 27 de julio de 1989.** ( reguladora del proceso de formalización de Planes de Pensiones promovidos al amparo del Régimen Transitorio establecido en el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones aprobados por el Real Decreto 1.307/1988, de 30 de septiembre.)
- • **Orden Ministerial de 21 de julio de 1990.** (por la que se aprueban normas de naturaleza actuarial aplicables a los Planes y Fondos de Pensiones.)

- • **Orden Ministerial de 7 de noviembre de 1998.** *(por la ue e determina el procedimiento de inscripción registral de instituciones y personal relacionadas con los Planes y Fondos de Pensiones regulados por la Ley 8/1987, de 8 de junio.)*

## **Ley de Mediación en Seguros Privados.**

- • **Ley 9/1992, de 30 de abril** *(Texto íntegro de la Ley.)* **Ley de Contrato de Seguro**
- • **Ley 50/1980, de 8 de octubre** *(Texto íntegro de la Ley.)*

### Anexo III

Legislación comunitaria vigente.

*Documento 392H0048*

**Capítulos del Repertorio donde puede consultarse este documento:**

[ [06.20.20.10 - Seguros](#) ]

---

392H0048

**92/48/CEE: Recomendación de la Comisión, de 18 de diciembre de 1991, sobre los mediadores de seguros**

*Diario Oficial n° L 019 de 28/01/1992 p. 0032 - 0033*

**Texto:**

RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN de 18 de diciembre de 1991 sobre los mediadores de seguros (92/48/CEE)

LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea y, en particular, su artículo 155,

Considerando que la actividad de mediación en seguros es un componente importante de la distribución de seguros en los Estados miembros; que la creación del mercado interior hará que la gama de productos vaya en aumento, a consecuencia de la libre prestación de servicios; que la competencia profesional de los mediadores de seguros constituye un elemento esencial para la protección de los tomadores de seguros y de todos aquellos que deseen contratar un seguro; que no todos los Estados miembros exigen para el ejercicio de la actividad de mediación en seguros o para categorías específicas de mediadores conocimientos y experiencia generales, mercantiles y profesionales; que es conveniente, en principio, que todos los mediadores de seguros posean tales conocimientos; que resulta necesario prever medidas orientadas al logro de una mayor convergencia;

Considerando que la Directiva 77/92/CEE del Consejo (1), ante la falta de reconocimiento mutuo de las titulaciones y de una inmediata coordinación, establece disposiciones destinadas a facilitar el ejercicio efectivo de la libertad de establecimiento y de la libre prestación de servicios para las actividades de agente y de corredor de seguros; que estas medidas tienen carácter transitorio;

Considerando que la fijación del nivel exacto de conocimientos mercantiles, profesionales y generales que se consideren adecuados para garantizar que los tomadores de seguros y todos aquellos que deseen contratar un seguro estén oportunamente informados y asistidos deberá ser competencia de los Estados miembros,

o, en determinados supuestos, de sus empresas de seguros o sus organizaciones profesionales reconocidas, de conformidad con lo previsto en el Tratado de la CEE, que habrán de tener presente el tipo de mediador;

Considerando que resulta oportuno que, cuando se considere necesario, los mediadores de seguros estén sujetos a los requisitos tanto de seguro de responsabilidad profesional como de honorabilidad; que debe guardarse coherencia con las normas comunitarias por las que se imponen requisitos de capital a los mediadores que disponen del dinero de sus clientes en su actividad de asistencia en la administración y cumplimiento de los contratos;

Considerando que resulta oportuno aclarar la definición de libertad en lo que se refiere a los corredores de seguros, con vistas a la aplicación de las pertinentes disposiciones de la Directiva 90/619/CEE del Consejo (2) a los mediadores de seguros;

Considerando que los mediadores de seguros competentes deberán estar inscritos en un registro en sus Estados miembros; que esta inscripción deberá ser un requisito previo al acceso a la actividad de mediación en seguros y a su ejercicio; que los registros centrales habrán de distinguir entre mediadores de seguros afectos y libres;

Considerando que una Recomendación, que no tiene, para los Estados miembros a los que se dirige, carácter vinculante, en cuanto a los objetivos perseguidos, sino que solicita su colaboración con carácter voluntario, constituye un medio eficaz de permitir que los Estados miembros adopten las oportunas disposiciones, cuando así resulte necesario,

**RECOMIENDA:** 1. Que los Estados miembros dispongan lo necesario para que los mediadores de seguros establecidos en su territorio estén sujetos a exigencias profesionales y se inscriban en un registro, de conformidad con lo dispuesto en el Anexo a la presente Recomendación.

2. Que los Estados miembros, en el plazo de treinta y seis meses, a contar desde la fecha de notificación de la presente Recomendación, comuniquen a la Comisión el texto de las disposiciones básicas legales, reglamentarias y administrativas adoptadas en relación con la presente Recomendación, y, asimismo, las medidas adoptadas por las organizaciones profesionales o las empresas de seguros, en ese mismo sentido, y cualquier cambio que pueda producirse con posterioridad en este ámbito. Hecho en Bruselas, el 18 de diciembre de 1991. Por la Comisión

Leon BRITTAN

Vicepresidente

(1) DO no L 26 de 31. 1. 1977, p. 14. (2) DO no L 330 de 29. 11. 1990, p. 50.

## ANEXO

### EXIGENCIAS PROFESIONALES Y REGISTRO DE LOS MEDIADORES DE SEGUROS

#### Artículo 1

##### Definiciones

A los efectos de la presente Recomendación, por mediador de seguros se entenderá toda persona que emprenda o desarrolle alguna de las actividades definidas en las letras a) a c) del apartado 1 del artículo 2 de la Directiva 77/92/CEE bien sea por cuenta propia, bien en calidad de asalariado.

#### Artículo 2

##### Ámbito de aplicación

1. Sin perjuicio de lo dispuesto en los apartados 2 y 3, la presente Recomendación se

aplicará a todos los mediadores de seguros, según se definen en el artículo 1.

2. Los Estados miembros podrán no aplicar la presente Recomendación a aquellas personas que ofrezcan seguros para los que no se necesiten conocimientos generales o específicos, cuando estos seguros cubran el riesgo de pérdida o daños de bienes facilitados por esas mismas personas, cuya principal actividad profesional no sea la de asesoramiento en materia de seguros y venta de éstos.

3. La administración de una empresa que emprenda y ejerza la actividad de mediación en seguros comprenderá un número adecuado de personas que estén en posesión de los conocimientos y la experiencia generales, mercantiles y profesionales exigidos en el apartado 2 del artículo 4.

Se recomienda a los Estados miembros que favorezcan que estas empresas ofrezcan la oportuna capacitación básica a aquellos de sus empleados que desarrollen actividades de mediación en productos de seguros.

### Artículo 3

#### Libertad de los mediadores

Las personas definidas en la letra a) del apartado 1 del artículo 2 de la Directiva 77/92/CEE informarán:

- a las personas que deseen contratar un seguro o reaseguro contra riesgos, de toda vinculación, ya sea jurídica o económica, a una empresa de seguros o de toda participación que posean en dicha empresa o que ésta posea en ellas y que pueda incidir sobre la plena libertad de elección de las empresas de seguros y,
- al organismo competente, determinado por los Estados miembros, de la distribución de las operaciones entre las distintas empresas de seguros en el curso del ejercicio precedente.

### Artículo 4

#### Competencia profesional

1. El acceso a la actividad de mediación en seguros y su ejercicio estarán sujetos a las exigencias profesionales que se especifican en los apartados 2 a 5.

2. Los mediadores de seguros estarán en posesión tanto de experiencia como de conocimientos generales, mercantiles y profesionales. Si fuera necesario, los Estados miembros exigirán una experiencia y unos conocimientos distintos para la categoría de mediadores que se contempla en el artículo 3. El nivel de tales conocimientos y experiencia lo determinarán los Estados miembros.

Asimismo, junto con su aplicación práctica, tales niveles podrán ser determinados y administrados por las organizaciones profesionales reconocidas por los Estados miembros.

Siempre y cuando queden sometidos a la supervisión de los Estados miembros, tales niveles y su aplicación práctica podrán, asimismo ser determinados y administrados por una empresa de seguros que asuma la responsabilidad de las actividades ejercidas por la categoría de mediadores definida en la letra b) del apartado 1 del artículo 2 de la Directiva 77/92/CEE.

3. Los mediadores de seguros dispondrán de un seguro de responsabilidad civil por daños derivados del ejercicio de la profesión o cualquier garantía equivalente, a no ser que este seguro ya lo ofrezca una empresa de seguros o de otro tipo para la que trabajen

o en cuyo nombre estén autorizados a obrar.

4. Los mediadores de seguros deberán gozar de buena reputación y no haber sido declarados en quiebra con anterioridad, salvo que, de conformidad con lo previsto en su legislación nacional, hayan sido rehabilitados.

5. Podrá exigirse a los mediadores de seguros definidos en la letra a) del apartado 1 del artículo 2 de la Directiva 77/92/CEE que posean la suficiente capacidad financiera. La cuantía y forma del capital exigido serán determinadas por los Estados miembros.

## Artículo 5

### Registro

1. Los mediadores de seguros que reúnan los requisitos profesionales previstos en los apartados 2 a 5 del artículo 4 habrán de inscribirse en un registro en su Estado miembro. Sólo podrán tener acceso a la actividad de mediación en seguros y a su ejercicio las personas inscritas en el registro.

2. Los Estados miembros designarán un organismo competente para llevar el registro mencionado en el apartado 1. Las organizaciones profesionales reconocidas por los Estados miembros podrán ser designadas para esa misión. En el supuesto previsto en el último párrafo del apartado 2 del artículo 4, tales registros podrán ser llevados por una empresa de seguros. Las autoridades competentes de los Estados miembros tendrán acceso a dichos registros.

3. Cuando exista un registro central, deberá hacerse distinción entre mediadores libres y afectos.

4. Los mediadores de seguros informarán al público de que figuran inscritos en dicho registro.

## Artículo 6

### Sanciones

1. Los Estados miembros preverán medidas y sanciones adecuadas para su aplicación a toda aquella persona que ejerza la actividad de mediador de seguros sin estar inscrita como tal en algún Estado miembro.

2. Los Estados miembros preverán medidas y sanciones adecuadas para su aplicación a todo mediador de seguros que deje de reunir los requisitos previstos en los apartados 3 a 5 del artículo 4. Entre tales medidas figurará la posibilidad de eliminación del registro.



## Anexo IV

### LEGISLACIÓN COMUNITARIA DE SEGUROS

#### Reaseguro y coaseguro comunitario

Directiva 64/225/CEE del consejo, de 25 de febrero de 1964, relativa a la supresión, en materia de reaseguro y de retrocesión, de las restricciones a la libertad de establecimiento y a la libre prestación de servicios.

Directiva 78/473/CEE del consejo, de 30 de mayo de 1978, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de coaseguro comunitario.

#### Seguro directo de vida

Primera directiva 79/267/CEE del consejo, de 5 de marzo de 1979, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, referentes al acceso a la actividad del seguro directo sobre la vida, y a su ejercicio.

Segunda directiva 90/619/CEE del consejo, de 8 de noviembre de 1990, sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro directo de vida, por la que se establecen las disposiciones destinadas a facilitar el ejercicio efectivo de la libre prestación de servicios y por la que se modifica la directiva 79/267/CEE.

Directiva 92/96/CEE del consejo, de 10 de noviembre de 1992, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro directo de vida, y por la que se modifican las directivas 79/267/CEE y 90/619/CEE (tercera directiva de seguros de vida).

#### Seguro directo distinto del seguro de vida

Primera directiva 73/239/CEE del consejo, de 24 de julio de 1973, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad del seguro directo distinto del seguro de vida, y a su ejercicio.

Directiva 73/240/CEE del consejo, de 24 de julio de 1973, por la que se suprimen, en materia del seguro directo distinto del seguro de vida, las restricciones a la libertad de establecimiento.

Directiva 76/580/CEE del consejo, de 19 de junio de 1976, por la que se modifica la directiva 73/239/CEE sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad del seguro directo distinto del seguro de vida, y a su ejercicio.

Directiva 84/641/CEE del consejo, de 10 de diciembre de 1984, por la que se modifica, en lo que se refiere en particular a la asistencia turística, la primera directiva (73/239/CEE) por la que se establece una coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad de seguro directo distinto del seguro de vida y a su ejercicio.

Directiva 87/343/CEE del consejo de 22 de junio de 1987 por la que se modifica, en lo que se refiere al seguro de crédito y al seguro de caución, la primera directiva 73/239/CEE sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad del seguro directo distinto del seguro de vida y a su ejercicio.

Directiva 87/344/CEE del consejo de 22 de junio de 1987 sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro de defensa jurídica.

Segunda directiva 88/357/CEE del consejo de 22 de junio de 1988 sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro directo, distinto del seguro de vida, por la que se establecen las disposiciones destinadas a facilitar el ejercicio efectivo de la libre prestación de servicios y por la que se modifica la directiva 73/239/CEE.

Directiva 91/371/CEE del consejo, de 20 de junio de 1991, referente a la aplicación del acuerdo entre la comunidad económica europea y la confederación suiza relativo al seguro directo distinto del seguro de vida.

Reglamento (CEE) nº 2155/91 del consejo, de 20 de junio de 1991, por el que se establecen disposiciones particulares para la aplicación de los artículos 37, 39 y 40 del acuerdo entre la comunidad económica europea y la confederación suiza relativo al seguro directo distinto del seguro de vida.

Acuerdo entre la comunidad económica europea y la confederación suiza relativo al seguro directo distinto del seguro de vida.

Directiva 92/49/CEE del consejo, de 18 de junio de 1992, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro directo distinto del seguro de vida y por la que se modifican las directivas 73/239/CEE y 88/357/CEE (tercera directiva de seguros distintos del seguro de vida. Directiva 95/26/CE del parlamento europeo y del consejo, de 29 de junio de 1995, por la que se modifican las directivas 77/780/CEE y 89/646/CEE, relativas a las entidades de crédito, las directivas 73/239/CEE y 92/49/CEE, relativas al seguro directo distinto del seguro de vida, las directivas 79/267/CEE y 92/96/CEE, relativas al de vida, la directiva 93/22/CEE, relativa a las empresas de inversión y la directiva 85/611/CEE, sobre determinados organismos de inversión colectiva en valores mobiliarios (oicvm) con objeto de reforzar la supervisión prudencial.

Ctas. Anuales y Ctas. Consolidadas

Directiva 91/674/CEE del consejo, de 19 de diciembre de 1991, relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguros.

Mediación

Directiva 77/92/CEE del consejo, de 13 de diciembre de 1976, relativa a las medidas destinadas a facilitar el ejercicio efectivo de la libertad de establecimiento y de la libre prestación de servicios para las actividades de agente y de corredor de seguros y por la que se establecen, en particular, medidas transitorias para estas actividades.

Recomendación de la comisión, de 18 de diciembre de 1991, sobre los mediadores de seguros.

Comité de seguros

Directiva 91/675/CEE del consejo, de 19 de diciembre de 1991, por la que se crea un comité de seguros.

Seguro de automóviles

Directiva 72/166/CEE del consejo, de 24 de abril de 1972, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros, sobre el seguro de la responsabilidad civil que resulta de la circulación de vehículos automóviles, así como del control de la obligación de asegurar esta responsabilidad.

Directiva 72/430/CEE del consejo, de 19 de diciembre de 1972, de modificación de la directiva 72/166/CEE del consejo, de 24 de abril de 1972, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil resultante de la circulación de vehículos automóviles y sobre el control de la obligación de asegurar dicha responsabilidad.

Recomendación de la comisión, de 6 de febrero de 1974, a los estados miembros, relativa a la aplicación de la directiva del consejo, de 24 de abril de 1972, relativa a la

aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil que resulta de la circulación de vehículos automóviles y sobre el control de la obligación de asegurar dicha responsabilidad.

Recomendación de la comisión, de 8 de enero de 1981, relativa a la aceleración de la liquidación de los siniestros en el ámbito del seguro de responsabilidad civil que resulte de la circulación de vehículos.

Segunda directiva 84/5/CEE del consejo, de 30 de diciembre de 1983, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de responsabilidad civil que resulta de la circulación de los vehículos automóviles.

Tercera directiva 90/232/CEE del consejo, de 14 de mayo de 1990, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de responsabilidad civil derivada de la circulación de vehículos automóviles.

Directiva 90/618/CEE del consejo de 8 de noviembre de 1990 que modifica, en particular por lo que se refiere al seguro de responsabilidad civil resultante de la circulación de vehículos automóviles, las directivas 73/239/CEE y 88/357/CEE referentes a la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro directo distinto del seguro de vida.

Decisión de la comisión, de 30 de mayo de 1991, sobre la aplicación de la directiva 72/166/CEE del consejo, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil que resulta de la circulación de vehículos automóviles y el control de la obligación de asegurar esta responsabilidad.

Decisión de la comisión, de 21 de diciembre de 1992, sobre la aplicación de la directiva 72/166/CEE del consejo, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil que resulta de la circulación de vehículos automóviles y el control de la obligación de asegurar esta responsabilidad.

Decisión de la comisión de 27 de octubre de 1997 sobre la aplicación de la directiva 72/166/CEE del consejo relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil resultante de la circulación de vehículos automóviles y sobre el control de la obligación de asegurar dicha responsabilidad.

Decisión de la comisión de 26 de enero de 1999 sobre la aplicación de la directiva 72/166/CEE del consejo relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil que resulte de la circulación de vehículos, así como sobre el control de la obligación de asegurar esta responsabilidad (1999/103/ce)

Directiva 2000/26/ce del parlamento europeo y del consejo de 16 de mayo de 2000 relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de responsabilidad civil derivada de la circulación de vehículos automóviles y por la que se modifican las directivas 73/239/CEE y 88/357/CEE del consejo (cuarta directiva sobre el seguro de vehículos automóviles)

Control y supervisión

Directiva 98/78/ce del parlamento europeo y del consejo de 27 de octubre de 1998 relativa a la supervisión adicional de las empresas de seguros que formen parte de un grupo de seguros.

LEGISLACION ESPAÑOLA

**Regimen general de Ordenación y Supervisión de Seguros**

**Legislación fundamental**

Ley 26/1988, de 29 de julio, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito.

Ley 21/1990, de 19 de diciembre, para adaptar el derecho español a la directiva 88/357/CEE, sobre libertad de servicios en seguros distintos al de vida, y de actualización de la legislación de seguros privados.

Ley 13/1992, de 1 de junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras

Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados

Real decreto 2014/1997, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el plan de contabilidad de las entidades aseguradoras y normas para la formulación de las cuentas de los grupos de entidades aseguradoras.

Real decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados.

Orden de 23 de diciembre de 1998 por la que se desarrollan determinados preceptos de la normativa reguladora de los seguros privados y se establecen las obligaciones de información como consecuencia de la introducción del euro.

Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.

Ley 49/1998, de 30 de diciembre, de presupuestos generales del estado para 1.999

Ley 49/1998, de 30 de diciembre, de presupuestos generales del estado para 1.999

Ley 54/1999, de 29 de diciembre, de presupuestos generales del estado para el año 2000.

Resolución de 5 enero de 2000, de la dirección general de seguros, por la que se publica el tipo de interés máximo a utilizar en el cálculo de la provisión de seguros de vida, de aplicación al ejercicio 2000.

Real decreto 996/2000, de 2 de junio, por el que se modifican determinados preceptos del reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por real decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y del plan de contabilidad de las entidades aseguradoras y normas para la formulación de las cuentas de los grupos de entidades aseguradoras, aprobado por real decreto 2014/1997, de 26 de diciembre, para adaptarlos a la directiva 98/78/ce, de 27 de octubre, relativa a la supervisión adicional de las empresas de seguros que formen parte de un grupo de seguros.

### **Mutualidades de previsión social**

Ley 25/1983, de 27 de octubre, sobre entidades de previsión social voluntarias del país vasco

Real decreto 2615/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de entidades de previsión social.

Orden de 9 de abril del 1987, por la que se desarrolla el reglamento de entidades de previsión social aprobado por real decreto 2615/1985, de 4 de diciembre

Real decreto 312/1988, de 30 de marzo, por el que se somete a las entidades de previsión social a lo dispuesto en el real decreto-ley 10/1984, de 11 de julio

Ley 28/1991, de 13 de diciembre, de las mutualidades de previsión social de Cataluña

Ley 7/2000, de 29 de mayo, de mutualidades de previsión social de la comunidad valenciana.

### **Consortio de Compensación de Seguros**

Estatuto legal del consorcio de compensación de seguros.

Real decreto 731/1987, de 15 de mayo, por el que se aprueba el reglamento del consorcio de compensación de seguros

Real decreto 1126/1991, de 28 de junio, de modificación del reglamento del seguro privado y de entidades de previsión social en materia de información periódica, valoración de inmuebles y auditoría de cuentas y del reglamento de seguros agrarios

combinados en materia de recursos económicos ordinarios del consorcio de compensación de seguros.

Resolución de 22 de julio de 1996, de la dirección general de seguros, por la que se aprueban los recargos en favor del consorcio de compensación de seguros para el ejercicio de sus funciones en materia de seguro de riesgos extraordinarios, a satisfacer obligatoriamente por los asegurados, la cláusula de cobertura a insertar en las pólizas de seguro ordinario y la información a facilitar por las entidades aseguradoras relativa a las pólizas incluidas en el régimen de cobertura de los riesgos extraordinarios.

Real decreto 2013/1997 de regulación de las provisiones técnicas a dotar por el consorcio de compensación de seguros.

### **Comisión liquidadora de entidades aseguradoras**

Real decreto 2020/1986, de 22 de agosto, por el que se aprueba el reglamento de funcionamiento de la comisión liquidadora de entidades aseguradoras.

Real decreto 2226/1986, de 12 de septiembre, por el que se confía a la comisión liquidadora de entidades aseguradoras las funciones atribuidas a la comisión liquidadora de entidades de ahorro.

Orden de 25 de marzo de 1988 por la que se complementa el real decreto 2020/1986, de 22 de agosto, que aprueba el reglamento de la comisión liquidadora de entidades aseguradoras.

Real decreto 312/1988, de 30 de marzo, por el que se someten las entidades de previsión social a lo dispuesto en el real decreto-ley 10/1984, de 11 de julio, de creación de la comisión liquidadora de entidades aseguradoras.

### **Mediación de seguros**

Real decreto 3143/1982 de 15 de octubre, por el que se aprueban los estatutos de los colegios de agentes de seguros.

Ley 9/1992, de 30 de abril, de mediación de seguros privados

Ley 12/92 sobre contrato de agencia

Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados.

### **Legislación laboral de seguros**

Real decreto 2027/1996, de 6 de septiembre, por el que se establece el certificado de profesionalidad de la ocupación de técnico administrativo de seguros.

Convenio colectivo general de ámbito estatal para entidades de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo – 1996 -1998

Convenio colectivo general de ámbito estatal para el sector de entidades de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo - año 1999

Resolución de 26 de febrero de 1999, de la dirección general de trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del convenio colectivo de ámbito estatal para las empresas de mediación en seguros privados, 1996, 1997 y 1998.

Resolución de 10 de febrero de 2000, de la dirección general de trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo de ámbito estatal para el sector de entidades de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo.

Acuerdo sobre aplicación al sector de entidades aseguradoras, reaseguradoras y mutuas de accidentes de trabajo, del acuerdo interconfederal relativo a la solución extrajudicial de conflictos laborales (asec)

Acuerdo sobre solución extrajudicial de conflictos laborales (asec)

Reglamento de aplicación del acuerdo sobre solución extrajudicial de conflictos laborales (asec).

### **Régimen general de contratación**

Ley 50/1980, de 8 de octubre, de contrato de seguros.

Resolución de 17 de marzo de 1981, de la dirección general de seguros, sobre adaptación de pólizas a la ley 50/1980, de 8 de octubre, sobre contrato de seguros.

Resolución de 13 de abril de 1981, de la dirección general de seguros, sobre adaptación de pólizas a la ley 50/1980, de 8 de octubre, sobre contrato de seguros.

Orden de 22 de octubre de 1982 por la que regula la documentación técnica y contractual para operar en los seguros distintos del de vida.

Ley 21/1990, de 19 de diciembre, para adaptar el derecho español a la directiva 88/357/CEE, sobre libertad de servicios en seguros distintos al de vida, y de actualización de la legislación de seguros privados.

Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados.

### **Regímenes especiales**

Seguro de responsabilidad civil derivada del uso y circulación de vehículos a motor, de suscripción obligatoria

Decreto 632/1968, de 21 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley 122/1962, de 24 de diciembre, sobre uso y circulación de vehículos de motor.

Real decreto 2641/1986, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento del seguro de responsabilidad civil derivada del uso y circulación de vehículos de motor, de suscripción obligatoria.

Orden de 23 de abril de 1987 relativa al modelo a utilizar para probar la existencia del seguro de responsabilidad civil derivada del uso y circulación de vehículos de motor, de suscripción obligatoria.

Orden de 25 de septiembre de 1987 por la que se dictan normas relativas al funcionamiento de la oficina española de aseguradores de automóviles (ofesauto).

Convenio multilateral de garantía entre bureaux nacionales de seguros del 15 de marzo de 1991

Orden de 20 de mayo de 1998 por la que se da cumplimiento a la decisión de la comisión de las comunidades europeas de 27 de octubre de 1997 (97/828/ce) sobre la aplicación de la directiva 72/166/CEE del consejo relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre el seguro de la responsabilidad civil resultante de la circulación de vehículos automóviles y sobre el control de la obligación de asegurar dicha responsabilidad.

### **Seguro aviación**

Ley 48/1960, de 21 de julio, de navegación aérea.

Seguro marítimo

Real decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el código de comercio.

### **Seguro de responsabilidad civil por contaminación de hidrocarburos**

Orden de 4 de marzo de 1976 por la que se dictan normas para la ejecución de lo establecido en convenio internacional sobre responsabilidad civil por daños debidos a la contaminación de las aguas del mar por hidrocarburos.

### **Seguro de responsabilidad civil por daños nucleares**

Decreto 2177/1967, de 22 de julio, por el que se aprueba el reglamento sobre cobertura de riesgos nucleares.

### **Seguro de edificación**

Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de ordenación de la edificación.

**Seguro obligatorio de responsabilidad civil de cazador**

Ley 1/1970, de 4 de abril, de caza

Real decreto 63/1994, de 21 de enero, por el que se aprueba el reglamento del seguro de responsabilidad civil del cazador, de suscripción obligatoria.

Resolución de 9 de marzo de 1994, de la dirección general de seguros, por la que se aprueba el sistema de primas y recargos a percibir por el consorcio de compensación de seguros para el cumplimiento de sus funciones en relación con el seguro obligatorio de responsabilidad civil del cazador.

**Seguro obligatorio de viajeros**

Real decreto 1575/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento del seguro obligatorio de viajeros

Resolución de 7 de marzo de 1990, de la dirección general de seguros, por la que se aprueba la tarifa de primas a percibir por el consorcio de compensación de seguros para el cumplimiento de sus funciones en relación con el seguro obligatorio de viajeros.

**Seguro RC productos**

Ley 22/1994, de 6 de julio, de responsabilidad civil por los daños causados por productos.

**Seguro de embarcaciones deportivas**

Real decreto 607/1999, de 16 de abril, por el que se aprueba el reglamento del seguro de responsabilidad civil de suscripción obligatoria para embarcaciones de recreo o deportivas.

**Seguro colectivo o de grupo**

Orden de 24 de enero de 1977 por la que se regulan los seguros de grupo sobre la vida humana.

**Seguro de asistencia en viaje**

Orden de 27 de enero de 1988 por la que se califica la cobertura de las prestaciones de asistencia en viaje como operación de seguro privado.

**Seguro obligatorio deportivo**

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte.

Real decreto 849/1993, de 4 de junio, por el que se determina las prestaciones mínimas del seguro obligatorio deportivo.

**Seguro de cantidades anticipadas a la construcción y venta de viviendas**

Seguro de construcción de vivienda ley 57/1968, de 27 de julio, sobre percibo de cantidades anticipadas en la construcción y venta de viviendas.

**Seguro de crédito a la exportación**

Ley 10/1970, de 4 de julio de 1970, por la que se modifica el régimen del seguro de crédito a la exportación.

Decreto 3138/1971, de 22 de diciembre, por el que se regula el seguro de crédito a la exportación.

Orden de 12 de febrero de 1998 sobre cobertura por cuenta del estado de riesgos derivados del comercio exterior e internacional.

**Seguros agrarios combinados**

Ley 87/1978, de 28 de diciembre, de seguros agrarios combinados

Real decreto 2329/1979, de 14 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento para la aplicación de la ley 87/1978, de 28 de diciembre, sobre seguros agrarios combinados  
Real decreto 388/1998, de 13 de marzo, por el que se modifican la comisión general de la entidad estatal de seguros agrarios y la comisión de coordinación con las comunidades autónomas, sobre seguros agrarios.

### **Seguro de riesgos extraordinarios**

Real decreto 2022/1986, de 29 de agosto, por el que se aprueba el reglamento de riesgos extraordinarios sobre las personas y los bienes.

Orden de 28 de noviembre de 1986 por la que se desarrolla el real decreto 2022/1986, de 29 de agosto, aprobando el reglamento de riesgos extraordinarios sobre las personas y los bienes

Circular de 29 de diciembre de 1986, del consorcio de compensación de seguros, por la que se dictan instrucciones para la aplicación del real decreto 2022/1986, de 29 de agosto, por el que se aprueba el reglamento de riesgos extraordinarios sobre las personas y los bienes y orden de 28 de noviembre de 1986, que lo desarrolla.

Real decreto 354/1988, de 19 de abril, por el que se modifica la redacción de los artículos 7 y 9 del reglamento de riesgos extraordinarios sobre las personas y los bienes, aprobado por real decreto 2022/1986, de 29 de agosto.

Resolución de 22 de julio de 1996, de la dirección general de seguros, por la que se aprueban los recargos en favor del consorcio de compensación de seguros para el ejercicio de sus funciones en materia de seguro de riesgos extraordinarios, a satisfacer obligatoriamente por los asegurados, la cláusula de cobertura a insertar en las pólizas de seguro ordinario y la información a facilitar por las entidades aseguradoras

Resolución de 4 de octubre de 1996, del consorcio de compensación de seguros, por la que se aprueban los impresos en que deberán realizarse las declaraciones-liquidaciones de recargos recaudados por su cuenta.

### **Impuesto sobre las primas de seguros**

Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.

Orden de 22 de enero de 1997 por la que se aprueba el modelo 420 de declaración-liquidación del impuesto sobre las primas de seguros.

### **Planes y fondos de pensiones**

Ley 8/1987, de 8 de junio, de regulación de los planes y fondos de pensiones.

Real decreto 1307/1988, de 30 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de planes y fondos de pensiones.

Orden de 7 de noviembre de 1988, por la que se determina el procedimiento de inscripción registral de instituciones y personas relacionadas con los planes y fondos de pensiones regulados por la ley 8/1987, de 8 de junio

Orden de 10 de abril de 1989, por la que se aprueba el modelo de declaración anual de partícipes y aportaciones y los diseños físicos y lógicos de los soportes magnéticos legibles directamente por ordenador, que deben presentar las entidades gestoras de fondos de pensiones, los promotores de planes de pensiones y las entidades acogidas a sistemas alternativos de cobertura de prestaciones análogos a las de los planes de pensiones.

Orden de 22 de mayo de 1989, de desarrollo de la disposición adicional decimonovena de la ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de la haciendas locales, en lo relativo al régimen transitorio de la normativa sobre planes y fondos de pensiones



Orden de 27 de julio de 1989, reguladora del proceso de formalización de planes de pensiones promovidos al amparo del régimen transitorio establecido en el reglamento del planes y fondos de pensiones, aprobado por el real decreto 1307/1988, de 30 de septiembre.

Orden de 21 de julio de 1990, sobre normas actuariales aplicables a los planes de pensiones

Orden de 24 de septiembre de 1990 sobre delegación de competencias del ministerio en el secretario de estado de economía en imposición de sanciones en materia de planes y fondos de pensiones.

Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados.

Real decreto 1351/1998, de 26 de junio, por el que se establecen las condiciones para la contratación de la administración y depósito de los activos financieros extranjeros de los fondos de pensiones.

Real decreto 2281/1998, de 23 de octubre, por el que se desarrollan las disposiciones aplicables a determinadas obligaciones de suministro de información a la administración tributaria y se modifica el reglamento de planes y fondos de pensiones, aprobado por real decreto 1307/1988, de 30 de septiembre, y el real decreto 2027/1995, de 22 de diciembre, por el que se regula la declaración anual de operaciones con terceras personas.

Real decreto 2812/1998, de 23 de diciembre, sobre adaptación de la normativa de seguros, planes y fondos de pensiones a la introducción del euro.

Real decreto 1589/1999, de 15 de octubre, por el que se modifica el reglamento de planes y fondos de pensiones, aprobado por el real decreto 1307/1988, de 30 de septiembre

Ley 55/1999, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.

Copyright: Foro de Seguros - FODEM. año 2001

### Anexo III-1.

## **EL SEGURO EN ESPAÑA (1999), VISTO POR LOS DIRECTORES DE LAS MÁS IMPORTANTES COMPAÑÍAS (Fuente Limra).**

### **Introducción**

Comentamos a continuación un valioso indicador de las tendencias más importantes, amenazas y oportunidades en la industria del seguro de vida global.

Se analizan las Estrategias de la Distribución en Europa explorando los cambios experimentados por la industria europea en los últimos años, basados en las contestaciones dadas a este estudio. El valor de este análisis es que sondea las opiniones de expertos europeos. Aunque se basa en información subjetiva, existen tres factores que contribuyen a que esta opiniones sean una fuente fiable para prever los problemas actuales y venideros en la industria: a) la importante posición que ocupan los individuos que participan en el estudio; b) la gran proporción de contestaciones que ha sido lograda, y 3) el grado de acuerdo acerca de los factores más importantes que influyen en el mercado.

**Han tomado parte en el estudio realizado en 2000, 119 de los mayores ejecutivos de 95 compañías que trabajan el ramo de vida en Europa. Entre los encuestados, había 16 directores generales de 13 compañías españolas de vida. La mayor parte las contestaciones del estudio proceden de los que toman las principales decisiones en las compañías, como componentes de los comités ejecutivos y directores comerciales de las mismas.**

Los datos recogidos para este estudio son enormes (100 preguntas a cada uno de los 119 ejecutivos). Comentaremos solamente los relativos a España

### **Los desafíos actuales en el caso de España**

Se pidió a los encuestados que definieran los dos mayores desafíos con los que actualmente se enfrentan sus compañías.

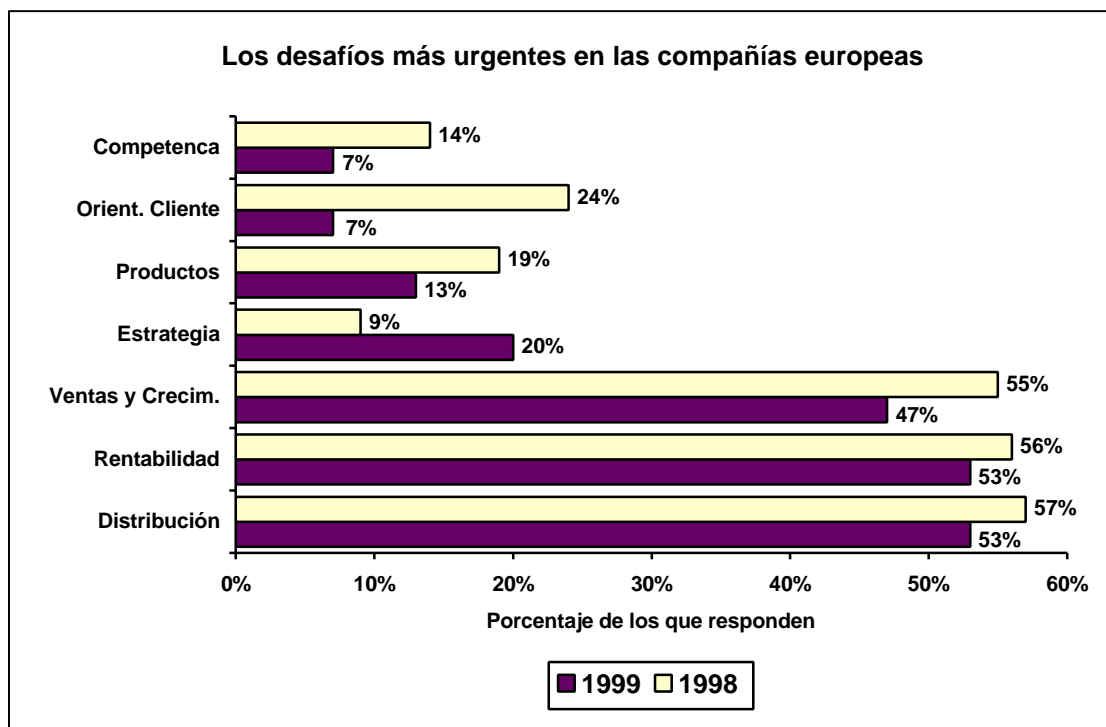
Los dos mayores desafíos que enfrentan a los aseguradores españoles son la *distribución y rentabilidad*, que fueron identificados por el 53 por ciento de los que responden. El crecimiento de las ventas se ha identificado como el tercer problema más importante para las compañías españolas.

El número de compañías de seguro de vida que operan es muy elevado, por lo que las posibilidades de incrementar la cuota de mercado son muy difíciles, debido a la existencia de un mercado muy competitivo.

El fuerte incremento de la cuota de mercado por parte de las compañías banca-seguros durante los últimos cinco años ha contribuido al desarrollo y diseño de estrategias por

las empresas tradicionales, la mayor parte de las cuales, ha desarrollado acuerdos de distribución de servicios y productos financieros con algún banco. La importancia de los problemas estratégicos se ha incrementado en 1999 respecto del año anterior

Fig. III.2.- Los desafíos más urgentes en las compañías europeas.



En casi todas las compañías españolas hay una amenaza común, que son los costos. En función de la forma de gestionar los costos de distribución, tendrá o no éxito en el futuro la venta de sus productos. Una mayor orientación y enfoque de las ventas hacia los clientes, y un dominio de los costos de la distribución, serán la llave del éxito futuro para las compañías.

A continuación señalamos los dos desafíos más urgentes que fueron identificados por los ejecutivos (16) en España:

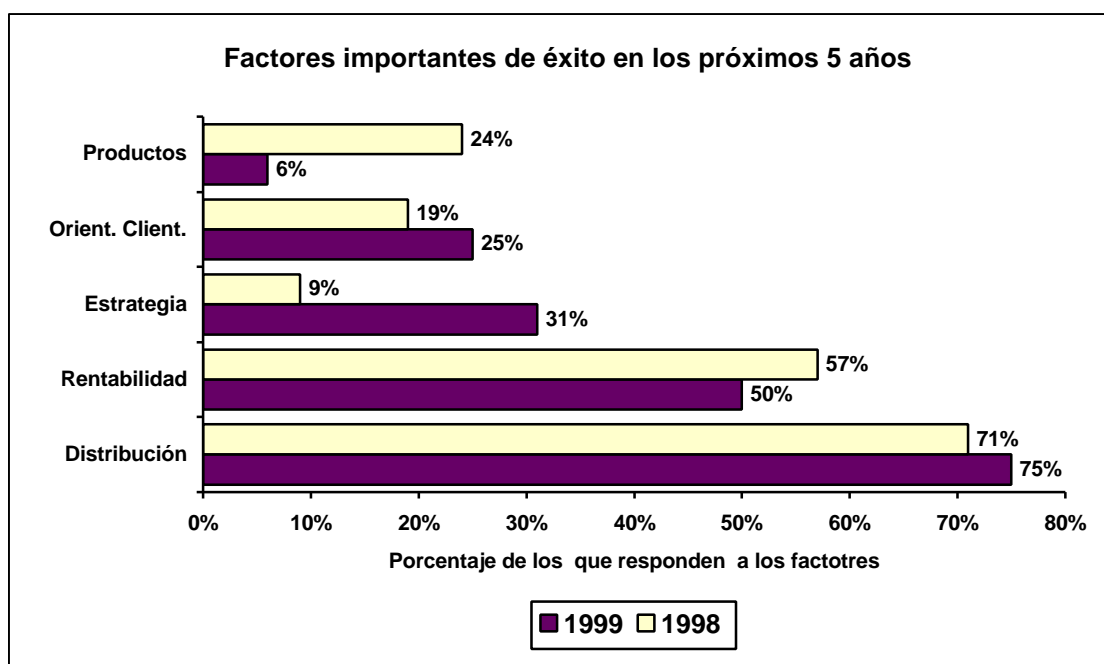
1. "Crecimiento"  
"Rentabilidad"
2. "Incremento de la red de agentes y la especialización de nuestra agencia"  
"El lanzamiento de menos productos al mercado"
3. "Completar la adaptación al mercado español"  
"Adquirir y consolidar la masa crítica ( objetivo 1 % del mercado )"
4. "Incremento de la cuota de mercado que contrarreste la distribución de la bancaseguro"  
"Optmizar la función de distribución y los canales de distribución"
5. "La disminución de los márgenes"

- "Crecimiento rentable"
6. "Mantener un promedio de incremento del 10 por ciento durante los próximos años"  
"Alcanzar un ROE del 12 por ciento"
  7. "Crecimiento"  
"Rentabilidad"
  8. "Rentabilidad"  
"Incremento de la cuota de mercado"
  9. "La distribución: las estrategias multicanal y el desarrollo de la red de la agencias"  
"Competir con los aseguradores más importantes del mercado"
  10. "Incremento de la productividad de la distribución de las agencias"  
"Aumento de la productividad de los agentes"
  11. "Rentabilidad"  
"Incremento de la productividad con la mejora de los procesos internos"
  12. "Incremento de la cuota de mercado"  
"Aumento de los productos en las líneas de negocio de personas"
  13. "Incremento del valor añadido para accionistas, clientes y productores"  
"Conseguir el liderazgo en el negocio de seguros generales y el beneficio para los empleados"
  14. "Crecimiento de nuevos negocios para mejorar la cuota de mercado"  
"Rentabilidad"
  15. "La reducción de costos"  
"La consolidación de la distribución de las agencias"
  16. "Control y reducción de reclamaciones"  
"El aumento de los márgenes financieros en los productos de seguros de vida"

### Los factores estratégicos importantes para los próximos cinco años

Además de preguntar por los desafíos urgentes de hoy, se pidió a los encuestados españoles su visión respecto a lo que serán las tres claves del éxito en los próximos cinco años. Una vez más los resultados se han agrupado y se han mostrado en la figura III.3.

Fig. III.3.- Visión de las claves del éxito en los próximos 5 años.



De forma abrumadora, se identificaron problemas de distribución como el factor de éxito clave más importante durante los próximos cinco años.

También se vio cómo el segundo factor de éxito más significativo era el logro de la rentabilidad (o la contención de los costos).

Se predice un cambio gradual desde las compañías orientadas al producto donde los aspectos importantes son la distribución, la rentabilidad y los productos, hacia la orientación al cliente por las mismas. Podemos ver en Figura 3.3 tal cambio de tendencia, como también ocurre a nivel europeo.

### **Los nuevos negocios**

Expectativas de la compañía:

Se pidió a los encuestados su visión en cuanto los nuevos negocios (vida, pensiones e inversión) durante 1999 en relación a 1998 tanto de su compañía como del mercado en el que se desarrolla.

*Las primas periódicas en el nuevo negocio.*

Todas las compañías predijeron un aumento en las primas periódicas de estos negocios durante 1999 comparados con 1998. El cincuenta y tres por ciento de los encuestados esperaba un aumento de entre 10 y 20 por ciento, mientras que el treinta tres por ciento esperaba un aumento de más de 20 por ciento debido a los productos “unit-linked”. El siete por ciento de los encuestados no fue tan optimista y esperaba un aumento de las primas periódicas de estos negocios por encima del 10 por ciento, mientras otro siete por ciento no esperan ningún cambio en las primas periódicas de este tipo de negocio.

*Las primas únicas en el nuevo negocio.*

El cuarenta y siete por ciento de los encuestados anticiparon un aumento en el negocio de las primas únicas por parte de sus compañías de más del 20 por ciento para 1999 comparadas con 1998. El veintisiete por ciento de los encuestados esperaba que las primas únicas aumentasen entre el 10 y el 20 por ciento, mientras que el seis por ciento de ellos predijo un aumento por encima del 10 por ciento.

Por otro lado, el veinte por ciento de los encuestados esperaba una disminución del 10 por ciento en el negocio de primas únicas.

### **Expectativas de la industria**

Las compañías esperan un crecimiento para la industria, pero menos del que esperan para ellas mismas. Las expectativas de la industria del seguro son muy optimistas debido a los buenos datos macroeconómicos de la economía española, que cerró el año 1999 con un aumento de casi el 3% del PIB y con resultados excelentes en los datos del consumidor, que están contribuyendo positivamente en el mantenimiento del crecimiento del PIB.

Las compañías esperaban que el mercado del seguro de vida se incrementaría entre el 10 y el 20 por ciento.

Asímismo, esperaban un aumento de las primas periódicas en el conjunto del nuevo negocio para el sector, aumentando entre el 10 y el 20 por ciento. Hay muchas compañías que esperan un aumento en primas periódicas de por lo menos el 10 por ciento.

### *Primas Unicas*

La volatilidad de las primas de vida y de pensiones, ha sido causada generalmente por la inestabilidad de los ingresos por primas únicas.

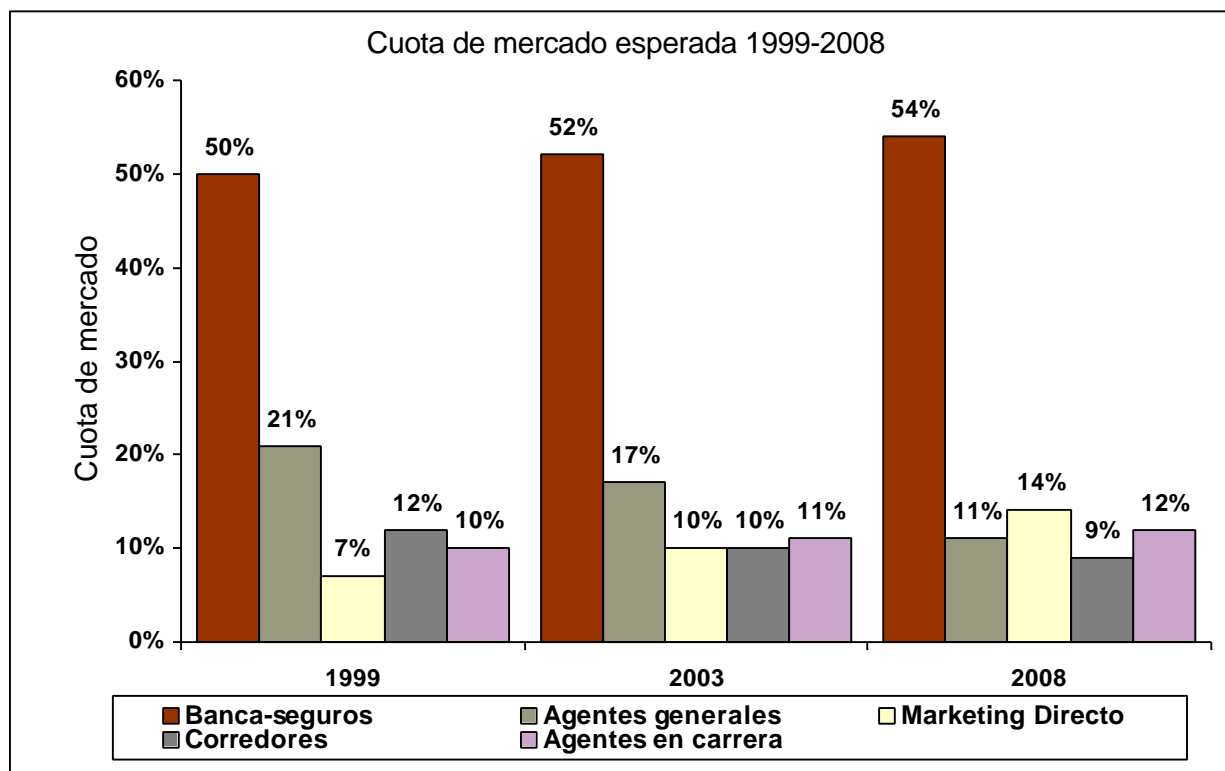
El 47% esperaba un incremento de más del 20%; el 30% esperaba un incremento entre el 10 y el 20%, mientras que el 20% de los encuestados esperaba un incremento en primas únicas del 10 %.

### *La Distribución .- La Cuota de Mercado*

Se pidió a las compañías una predicción sobre los cambios en la cuota de mercado de los distintos canales de distribución.

La Figura 3.4 muestra lo que esperaban sobre la cuota de mercado para 1999, 2003 y 2008.

Fig. 3.4.- Expectativa de las cuotas de mercado (1998-2008)



En España, el canal de distribución con la mayor cuota de mercado es la banca-seguros, que en 1999 se espera que tenga 50 por ciento de la misma.

\* La banca-seguros experimentará un pequeño aumento en su cuota . Aunque este canal creció rápidamente al principio de la década de los 90 en el mercado español, ha alcanzado ahora el punto de saturación.

\* Los agentes generales experimentarán una reducción significativa en la cuota de mercado debido a fuerte reducción de la fuerza de ventas de este canal de distribución.

\* El marketing directo experimentará el mayor incremento en su cuota de mercado durante los próximos años, elevándose hasta el 14 por ciento de la misma para el año 2008.

\* Se espera que los corredores experimenten una ligera disminución en la cuota de mercado que va desde el 12 al 9 por ciento, respectivamente para los años 1999 y 2008.

\* Los agentes de planes de carrera, se espera que tengan un ligero incremento en la cuota de mercado, ya que las compañías confían mucho en el desarrollo de este canal para un futuro próximo. Por consiguiente, se espera que el número de agentes reclutados para este canal de distribución aumente sensiblemente en los próximos años.

La venta directa incluye la de las oficinas de la compañía, a través de sus empleados.

De los cinco canales señalados, solamente dos de ellos predicen reducción de su cuota de mercado, mientras que los otros tres predicen aumento.

### **La visión del mercado español ofrecida por ejecutivos de las compañías aseguradoras**

Por la importancia que tiene para el conocimiento del entorno en el que se desenvuelven los agentes de la muestra de esta tesis doctoral, se presenta en la sección siguiente una visión ofrecida por los ejecutivos de compañías españolas respecto de un número importante de cuestiones sobre el mercado español.

Lo hemos dividido en varias subsecciones:

- La Distribución
- El Ambiente o Entorno
- La Competencia
- La orientación al Cliente
- La Operaciones
- El Marketing
- Las Finanzas
- La Unión Europea
- El Futuro

La escala utilizada en la sección siguiente se basa en:

- +2 .- Totalmente de acuerdo
- +1 .- De acuerdo
- 0 .- Neutral
- 1 .- En desacuerdo
- 2 .- En total desacuerdo

En cada una de las siguientes secciones se muestra una tabla con las correspondientes puntuaciones.

### Distribución

La distribución se ha identificado como el problema más importante al que se enfrentan los aseguradores españoles, al menos hasta dentro de cinco años.

El nivel de profesionalización y competencia de las personas que venden productos financieros en España es bastante alto. Los ejecutivos españoles están muy contentos con el nivel de profesionalización de los agentes, aunque reconocen que hay mucho que hacer aún en este campo. También identificaron la retención de agentes como un problema importante que afecta al servicio al cliente, así como la persistencia comercial, todo lo cual erosiona la rentabilidad de las compañías.

En cuanto al canal de banca-seguros, se espera que incremente la cuota de mercado durante los próximos años, y la opinión mayoritaria predice un 54% de la misma para este canal en el año 2008. Sin embargo, los corredores experimentarán una ligera disminución en los próximos años.

La distribución de Telemarketing aumentará en el mercado español en los próximos años, como se espera que ocurra en Europa.

El movimiento en el sector de servicios financieros por agentes no bancarios aumentará en el mercado español en los tres próximos años, previéndose para el resto de Europa un aumento espectacular de este canal.

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
En general, las personas que venden mis productos son profesionales y competentes	1.20	0.91
La retención de Agentes es un problema importante en la industria	1.20	0.91
La distribución mediante corredores se fortalecerá en mi mercado	-0.07	-0.02
La distribución mediante Bancaseguros se fortalecerá en mi mercado	1.27	1.10
La distribución mediante Telemarketing se fortalecerá en mi mercado	0.60	0.65
Distribución de servicios financieros por agentes no bancarios	0.53	0.44



**Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total**

### Entorno

El ambiente ha cambiado de forma dramática durante la última década, en la que las compañías han estado esforzándose por efectuar cambios y adaptarse al nuevo entorno. Las compañías con éxito serán aquellas que no solamente se adaptan al ambiente, sino que sean capaces de anticiparse a las tendencias y oportunidades y las usen del mejor modo.

La innovación y anticipación aplicadas a la planificación estratégica serán las ventajas competitivas importantes para que las compañías puedan sobrevivir en el futuro.

El clima económico actual es excelente en toda Europa para la industria del seguro. Las expectativas para su desarrollo futuro son excelentes, sobre todo si hay un fuerte compromiso de los gobiernos creando nuevas oportunidades para el sector privado.

Los ejecutivos europeos creen que se debería tender hacia las autoreservas en el futuro, pero es importante también que los gobiernos se comprometan en asignar los ciudadanos provisiones para pensiones y salud.

El promedio de puntuación para el tema del ambiente en la encuesta fue como sigue:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
Estaríamos mejor sin regulación	-0.33	-0.72
El entorno económico actual es bueno para el seguro de vida	1.00	0.91
El mercado está demasiado regulado	0.00	-0.01
La autoregulación es mejor que la regulación estatutaria	0.40	0.06
El gobierno debería responsabilizarse de las pensiones o provisionar para la salud.	-0.20	-0.16
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

### La competencia

Los ejecutivos de las compañías de seguros más importantes de Europa identificaron la competencia como un importante problema que ha aumentado durante los últimos años. La competencia de los bancos se continuará por otras compañías como supermercados, de telecomunicaciones, etc.

El advenimiento de la Internet y la televisión interactiva está trayendo una reforma en el modo de operar de la industria del seguro. La distribución se pondrá más difícil para las compañías pequeñas, mientras que las compañías grandes y por tanto bien conocidas, optarán por especializarse en la distribución y comercialización de productos y servicios financieros. En este ambiente competitivo, las compañías necesitarán revisar su posición en el mercado analizando e identificando sus competencias, centrándose en el desarrollo de una ventaja competitiva que les permita crecer.

Las compañías españolas están seguras de sus muchas ventajas competitivas, pero no saben cómo operan sus competidores. Por otra parte, no pueden desarrollar una estrategia precisa si no tienen claro lo que están realizando en el mercado sus competidores.

Si las compañías no desean solamente la adaptación, sino anticiparse a cada cambio del entorno, necesitarán mejorar su conocimiento del mercado e incrementar la investigación sobre éste.

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
Es importante tener una marca de fábrica reconocida	1.53	1.51
Una marca de fábrica ampliamente conocida es más importante que el propio producto	0.80	0.38
La competencia es más fuerte que lo normal	1.27	1.26
Mis principales competidores funcionan mejor que mi compañía	0.00	-0.38
Mi compañía no tiene muchas ventajas competitivas	-1.00	-0.90
La competencia extranjera está entrando en mi mercado	0.73	0.43
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

### **La orientación hacia el cliente**

La orientación al cliente ha sido identificada por los ejecutivos europeos como el segundo problema estratégico más importante para los próximos cinco años. En lo relativo a España, los referidos ejecutivos identificaron la orientación al cliente como no importante comparada con los resultados europeos.

El Telemarketing, aumentará en su utilización como servicio a los clientes, pero no como canal de distribución.

Las expectativas de los clientes con respecto al servicio a percibir irán en aumento a lo largo de los próximos cinco años. La tecnología contribuirá a la redefinición de la forma en que los clientes son atendidos al ofrecer un incremento de los diferentes canales de distribución a través de los cuales pueden contactar con la compañía.

Los ejecutivos españoles están seguros de que la mayoría de sus clientes les son fieles, pero también lo están de que buscarán el mejor trato en estos próximos años. Esto obligará a las compañías a desarrollar y centrar sus esfuerzos en que sus clientes puedan aumentar al máximo su fidelización, de tres modos diferentes:

Los clientes valoran el servicio para seguir con esa compañía.

Los clientes valoran el servicio para incrementar el negocio con esa compañía.

Valoran el servicio recibido del asegurador y lo refieren a alguien.

El promedio de puntuación sobre el enfoque hacia el cliente fue el siguiente:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
Durante los próximos 5 años preferirán los consumidores comprar por teléfono	-0.67	-0.26
Durante los próximos 5 años los consumidores esperan incrementar los servicios estandar	1.53	1.49
En general, la gente no siente necesidad para comprar seguros de vida	-0.20	0.18
Los clientes de mi compañía son fieles	0.67	0.52
Durante los próximos 5 años los consumidores comprarán donde tengan mejor trato	0.93	0.78
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

### **Funcionamiento**

Los ejecutivos españoles identificaron un amplio rango de precios de los productos, y los productos que ofrecen son competitivos. Aunque son competitivos en precios, las diferencias en precios no son una estrategia esencial en el mercado. Un gran número de los que contestan está de acuerdo con la declaración "Mi compañía tiene un rango amplio de productos". Esta opinión puede crecer en los años siguientes, debido a la estrategia de productos seleccionada por una mayoría de compañías españolas, de vender toda clase de servicios financieros. Esta estrategia es debida a un movimiento defensivo ante los bancos y entidades de ahorro que abordaron decisivamente el negocio del seguro de vida. Por otra parte, proporciona una penetración de mercado relativamente alta a las fuerzas de ventas.

La mayoría de los que contestan nota que la diferenciación de productos es difícil en su mercado. Hay varias razones para esto, por ejemplo, pueden copiarse a menudo muy rápidamente los nuevos productos lanzados al mismo.

En este entorno, en el que la competencia es muy fuerte, y la estrategia de precios no es demasiado importante, cada vez es más difícil diferenciar los productos del mercado.

Todos los encuestados están seguros de que sus compañías tienen una buena reputación entre el público, pero también identificaron como problema cierta caída para sus compañías.

El promedio de las puntuaciones en esta sección del cuestionario fueron las siguientes:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
Mi compañía tiene un amplio abanico de productos	1.33	0.92
Mis productos tienen precios competitivos	1.07	0.74
Las diferencias de precios son una estrategia vital en mi mercado	0.33	0.22
Es difícil diferenciar los productos en mi mercado	0.60	0.14
Mi compañía tiene buena reputación entre el público	1.13	1.14
La política de caída de reputación no es un problema	-0.13	0.01
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

### **El marketing**

En Europa, la comercialización de otros productos a los clientes actuales está generando mucho negocio. En España, los ejecutivos de las compañías representadas reconocen que en este sentido, no se genera tal negocio. La venta cruzada debería considerarse como una estrategia importante, pero en el caso español hay algunos problemas legales, junto con la fidelización, que no permite a los aseguradores tales ventajas.

Los ejecutivos españoles están seguros de su eficacia ante la utilización adecuada de sus bases de datos para comercializar sus productos.

El Telemarketing está aumentando y se utiliza cada vez más para complementar las actividades de la fuerza de ventas, pero más importante aún es el uso de las técnicas de marketing directo. La importancia de la utilización de estos canales de distribución para complementar las actividades de la fuerza de ventas es tal, que constituyen un enorme potencial de los aseguradores para el incremento de sus negocios.

La puntuación media para esta sección de la encuesta, es la siguiente:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
La comercialización de productos a clientes actuales genera bastante negocio	-0.13	0.28
Utilizamos nuestra base de datos para ofertar nuestros productos con éxito	0.47	0.10
Estamos incrementando el uso del telemarketing para complementar las actividades de nuestra f. de ventas	0.07	0.00
Estamos incrementando el uso de las técnicas del marketing directo para complementar las actividades de la f.v.	0.27	0.23
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

## Finanzas

Los ejecutivos españoles fueron unánimes al preguntárseles si la rentabilidad es más difícil lograr que antes, con una media para este concepto de + 1.27, y correspondiendo a la europea un +0.74.

La mayoría de los encuestados cree que su compañía es muy rentable en comparación con otras que operan en el mercado. También tienen mejor productividad en ventas que el resto de los aseguradores del mercado, y que sus gastos son mucho mejores que los de los nuevos competidores.

Son optimistas sobre el uso de la tecnología para mejorar el servicio al cliente.

Los ejecutivos españoles están seguros de que sus gastos comparados con los ingresos por primas en relación a sus competidores no son excesivos.

El promedio obtenido para esta sección es como sigue:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
La rentabilidad es más difícil de lograrse que antes	1.27	0.74
Mi compañía es muy rentable	0.93	0.48
La productividad en ventas de mi compañía es mejor que la de mis competidores	0.40	0.37
Los gastos de mi compañía son excesivos comparados con los niveles de resultados en primas	-0.93	-0.18
Los gastos de mi compañía son excesivos comparados con mis competidores	-0.40	-0.29
Los gastos de mi compañía son excesivos comparados con los nuevos competidores	0.67	-0.23
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

## Unión Europea

La introducción de la Tercera Directiva de Vida ha contribuido a incrementar la competitividad y la entrada de empresas extranjeras en el mercado español

Las compañías españolas están preparadas para competir en Europa.

En este entorno creado solamente para competir en Europa, ya existe un mayor competitividad por la entrada en el mercado de otras compañías.

No hay bastante confianza entre los aseguradores españoles para entrar en otros mercados europeos. El tamaño relativamente pequeño de las compañías españolas puede explicar esta realidad.

El promedio de las contestaciones a esta sección se resume a continuación:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
La Tercera Directiva no ha cambiado en nada las características de mi mercado	-0.60	-0.14
Una sola moneda europea nos traerá muchos problemas	-0.27	-0.38
Mi compañía está preparada para la moneda única europea	1.40	0.82
La competitividad crecerá debido a la UE	1.20	0.81
Mi compañía se extenderá a otros países de la UE	-0.20	-0.12
Mi compañía está preparada para el mercado único europeo	1.00	0.44
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

### El futuro

Hay optimismo sobre el futuro del mercado asegurador español y sobre las compañías españolas. También se espera un mayor desarrollo del mercado, mientras la globalización es vista por los aseguradores españoles ni como menaza ni como oportunidad.

Todos están de acuerdo en que el número de compañías que operan dentro del mercado experimentará una reducción sustancial durante los próximos años. El número de las compañías de seguros de vida es aproximadamente de 135 para una población total de 40 millones de personas. El número total de compañías de seguros que operan en el mercado es de unas 375.

Se prevé un futuro optimista para las compañías, en general. El promedio de las contestaciones a esta sección se resume a continuación:

	<b>España</b>	<b>Europa</b>
Las posibilidades de desarrollo en mi mercado son limitadas	-0.47	-0.76
El número de compañías que operan en mi mercado se reducirá	1.33	0.69
Generalmente, las compañías tienen fe en el futuro	0.93	0.49
Las perspectivas de futuro para mi compañía son buenas	1.33	1.06
Solamente sobrevivirán las compañías grandes	0.47	0.07
La globalización de la industria afecta a mi mercado	1.07	0.44
La globalización hará que mi compañía se extienda	0.40	0.24
La globalización es una amenaza para mi compañía	-0.33	-0.36
<b>Escala: +2 muy de acuerdo; +1 de acuerdo; 0 neutral; -1 en desacuerdo; -2 desacuerdo total</b>		

## **Anexo IV-1.**

### **DEFINICIONES Y FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD, RETENCIÓN Y RECLUTAMIENTO (Fuente: ICEA)**

#### 1. PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES

##### 1.1. PRODUCCIÓN DE LOS AGENTES EN FUNCIÓN DEL AÑO DE CONTRATACIÓN

Distribución de los Agentes que operan en la entidad a 31 de diciembre del año **n** en función de la Nueva Producción obtenida en ese año.

##### 1.2. PÓLIZAS POR AGENTE

Media de las pólizas de nueva producción vendidas en el año **n** por los agentes que operan en la entidad a 31 de diciembre de ese año.

##### 1.3. PRIMA MEDIA POR PÓLIZA

Prima media de nueva producción obtenida por los agentes en el año **n**.

##### 1.4. PRIMA MEDIA POR AGENTE

Prima media obtenida por el agente en función de la contratación de pólizas, realizada en el año **n**.

#### 2. ANÁLISIS TENIENDO EN CUENTA EL AÑO DE CONTRATACIÓN DEL AGENTE

##### 2.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS AGENTES EN FUNCIÓN DEL AÑO DE CONTRATACIÓN.

Composición de la red de la entidad teniendo en cuenta el número de años que lleva en la entidad a 31 de diciembre del año **n**.

##### 2.2. PORCENTAJE ANUAL DE RETENCIÓN DE AGENTES

Determina el porcentaje de agentes que se mantienen en la profesión y en la compañía al finalizar el año **n** respecto a los que estaban al comienzo del mismo año.

#### 3. ANÁLISIS PARA EL CONJUNTO DE LA RED AGENCIAL

### 3.1. ÍNDICE ANUAL DE RETENCIÓN DE AGENTES

Del conjunto de agentes que operan como tales al inicio del año **n**, teniendo en cuenta el reclutamiento efectuado en ese año, cuántos finalizan el año **n** de forma activa en la entidad.

$$\frac{\text{TOTAL AGENTES A 31/12/n}}{\text{TOTAL AGENTES A 1/1/n + RECLUTAMIENTO n}} \times 100$$

### 3.2. INCREMENTO DE LA FUERZA DE VENTAS. AÑO **n**

Comparativa de la fuerza de ventas total de la entidad de un año a otro.

$$\frac{\text{TOTAL AGENTES A 31/12/n} - \text{TOTAL AGENTES A 1/1/n}}{\text{TOTAL AGENTES A 1/1/n}}$$

### 3.3. PROYECCIÓN DE RETENCIÓN. AÑO **n**

Determina el grado de supervivencia de una red comercial teniendo en cuenta un periodo de creación superior al año. En este caso se ha considerado el ratio a cuatro y a dos años. Por tanto nos indica el número de agentes que permanecen en la entidad al finalizar un periodo de creación de red de cuatro años o de dos años.

*A cuatro años:*

$$\text{RETENCIÓN n X RETENCIÓN (n-1) X RETENCIÓN (n-2) X RETENCIÓN (n-3)}$$

*A dos años:*

$$\text{RETENCIÓN n X RETENCIÓN (n-1)}$$

### 3.4. ÍNDICE ANUAL DE RECLUTAMIENTO DE AGENTES

Indica lo que representa el reclutamiento realizado durante el año **n** sobre la red agencial al inicio del año.

$$\frac{\text{RECLUTAMIENTO AÑO n}}{\text{AGENTES EN LA ENTIDAD A 1/1/n}}$$



## Anexo IV-2.

### DEFINICIONES.

- **Nueva producción:** (Volumen de primas y número de pólizas). Negocio emitido (“vendido”) en cada año del estudio, respecto al cual, la compañía ha recibido al menos una prima, independientemente de si la póliza sigue o no en vigor a 31 de diciembre. Excluye participación en beneficios aplicada como prima única.
- **Cartera:** (Volumen de primas y número de pólizas). Negocio en cartera a final de año del estudio. Incluye la nueva producción de ese año, que continúa en vigor a 31 de diciembre.
- **Prima periódica:** Volumen anualizado de prima antes de reaseguro. Incluye la primera emisión de pólizas renovables, pero excluye su renovación.
- **Prima única:** Volumen de prima antes de reaseguro.
- **Riesgo:** Productos que cubren únicamente el riesgo de fallecimiento. Incluye seguro temporal y vida entera.
- **Ahorro:** Productos de ahorro o con componentes de ahorro y riesgo. Incluye seguro mixto, diferido, planes de jubilación, etc.
- **Negocio individual:** Contrato de seguros para una sola persona o sobre dos o más cabezas.
- **Negocio colectivo:** Contrato de seguros de un colectivo con una actividad y volumen de riesgo semejante. Debe contabilizarse como una sola póliza, sin tener en cuenta el número de individuos que cubre.
- **Costes de adquisición:** Coste contable que procede de emitir nuevas pólizas. Incluye gastos asociados con las funciones de marketing, suscripción, ventas y emisión de una póliza. Por ejemplo:

#### Gastos de agencia

Comisión inicial; sueldos y salarios y cargas sociales imputables al personal de agencia; gastos de la fuerza de ventas; gastos de producción; gastos de la agencia: alquiler, electricidad, etc.; gastos por uso informático en la venta; formación y selección de agentes.

- **Gastos de mantenimiento:** Otros costes distintos de los de adquisición. Incluyen, entre otros:

Comisión de renovación; sueldos y salarios y cargas sociales imputables al mantenimiento de cartera; gastos derivados del cobro de pólizas; gastos por alteración de las condiciones de la póliza; gastos derivados del rescate o de la reclamación de indemnización; gastos de gestión de inversiones.

Ciertos conceptos (salarios, gastos de informática, etc) pueden ser imputables a las tres categorías de gasto detallados (G. de adquisición de agencia; G. de

mantenimiento; G. de adquisición de la oficina principal). En tal caso, se asigna cada concepto del modo que se considere más oportuno y exacto.

- **Agente afecto:** Persona física o jurídica que ejerce la actividad de mediador profesional y que se encuentra vinculado a una entidad por medio de un contrato mercantil. Incluye: agentes en plan de carrera, agentes afectos con dedicación exclusiva, plan de formación sistematizado y que reciben apoyo económico inicial por parte de la entidad; y agentes de tipo general.
- **Agente corredor:** Mediador de seguros que ejerce su actividad de forma independiente de las entidades, pudiendo comercializar seguros de varias compañías aseguradoras.
- **Negocio bancario:** Pólizas distribuidas a través de las oficinas de una red bancaria o de una caja de ahorros, independientemente de si la entidad opera como agente afecto o como corredor.
- **Negocio directo:** Distribución que se efectúa a través de las oficinas de la propia entidad o a través de marketing directo sin la intervención de un agente (buzoneo, correo directo, telemarketing).
- **Otro:** Otros sistemas de distribución incluyendo a agentes empleados por la propia entidad, redes específicas, etc.

### Anexo IV-3.

## EL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE SEGUROS COMO MODELO DE SEGUIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.

### *I. El S.i.c.: definición y ventajas:*

El S.i.c. es una aplicación informática diseñada para poder realizar el seguimiento presupuestario y el análisis de la información más relevante para la gestión del negocio, en todos los niveles de la organización comercial, y sustituye a la Estadística Comercial (Tablas IV-4; IV-5 y IV-7)

La información accesible es idéntica a la que figura en la Estadística Comercial en papel, con facilidades para la lectura e interpretación de los datos mediante la inclusión de gráficos, colores y diferentes formas de visualización de las pantallas, a elección del usuario.

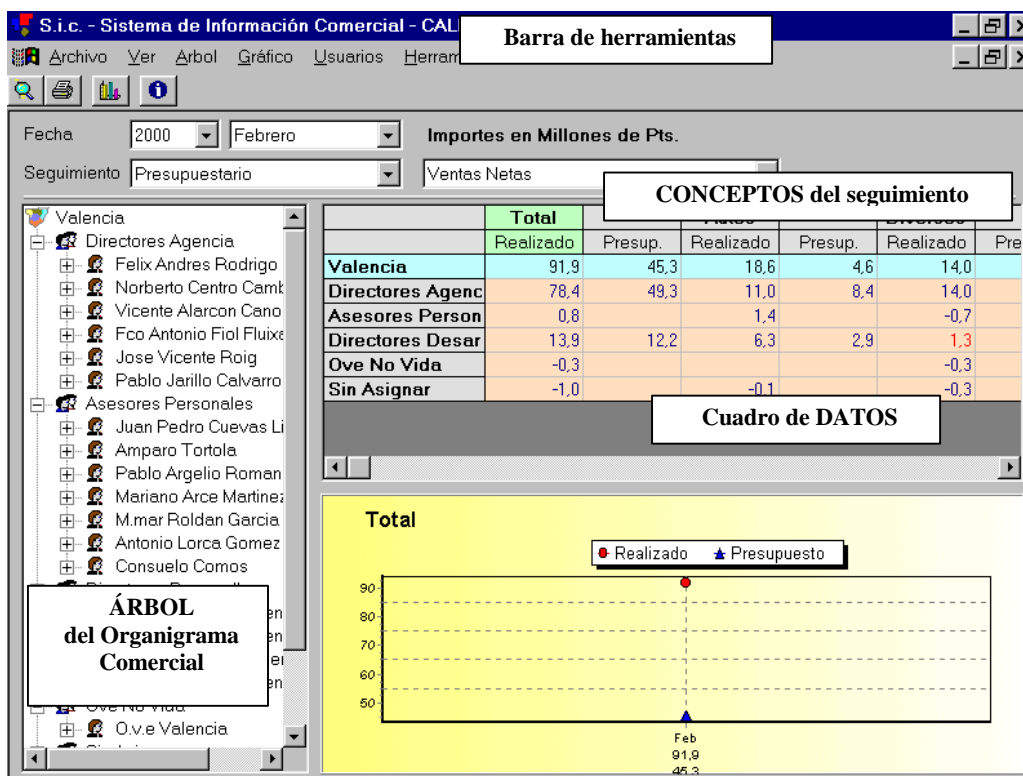
A modo de resumen de las ventajas del S.i.c. sobre la tradicional Estadística Comercial en papel, podemos señalar las siguientes:

- Posibilidad de comprobar de manera instantánea y gráfica el seguimiento presupuestario y los demás datos relevantes, mediante la visualización de cada ente comercial junto a su estructura dependiente.
- Aproximadamente sobre el día 5 de cada mes, se podrá acceder a la información mensual actualizada.
- El S.i.c. permitirá el acceso a los datos del último mes y a cualquiera de los meses transcurridos: en total, 13 meses en acceso on-line.
- Eliminación de los procesos de impresión, distribución y archivo del papel.

### *II. La navegación por el S.i.c.*

Al ejecutar la aplicación, aparece una pantalla como la siguiente, la cual se divide en cinco grandes bloques:

1. Árbol del Organigrama Comercial
2. Conceptos del seguimiento
3. Cuadro de datos
4. Gráficos
5. Barra de herramientas



**Árbol del Organigrama Comercial:** contiene las distintas figuras comerciales que integran las redes de distribución de la compañía, aunque cada usuario sólo accede a los niveles de su responsabilidad comercial.

**Conceptos del seguimiento:**

La información que deseamos visualizar está referida a una Fecha y un Concepto de seguimiento.

En cuanto a los conceptos, el programa nos muestra por defecto el **Seguimiento Presupuestario de las Ventas Netas**. Los demás conceptos disponibles están agrupados según el siguiente cuadro:

**Cuadro de datos:**

En el cuadro de datos aparece la información relativa al ente que está seleccionado en el árbol. Un determinado concepto puede verse:

- en comparación con el Presupuesto (por defecto) o con el Año anterior.
- en Importes (por defecto) o Unidades.
- en Valores absolutos (por defecto) o Porcentajes respecto al presupuesto o al mismo periodo del año anterior.

- en Millones de pesetas (por defecto) o Miles de Euros.

De este modo, podemos:

- ver el porcentaje del presupuesto que se ha cumplido a esa fecha,
- contrastar el valor de las primas emitidas con las del mismo periodo del año anterior,

### **Gráficos:**

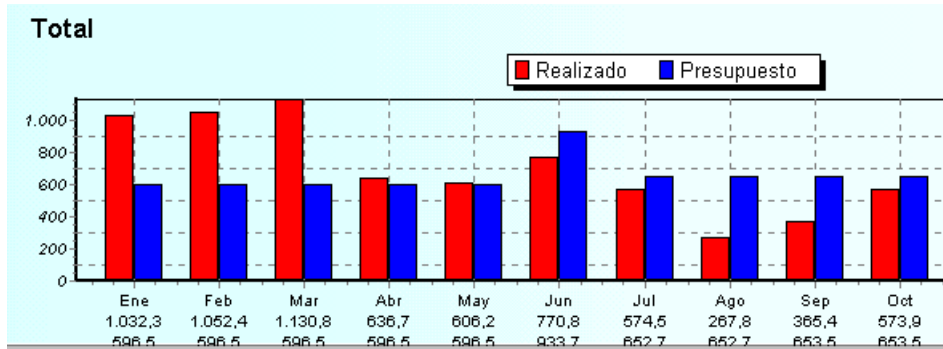
El gráfico siempre hace referencia a los datos que se muestran en el Cuadro de Datos.

Concretamente, en el gráfico se representan los datos relativos al ente o figura comercial que figura en cabecera en el Cuadro de Datos.

### **Tipos de Seguimiento y Conceptos:**

<b>Seguimiento</b>	<b>Conceptos</b>
Ventas, Emisión, Cartera	Ventas Netas
	Ventas Nuevas
	Anulaciones
	Primas Emitidas
	Ventas Nuevas Computadas
	Ventas Sin Efecto
	Cartera
	Primas Emitidas de Cartera
	Primas Emitidas de Nueva Producción
	Devueltos
Siniestralidad	% Gastos Técnicos sobre Primas Ganadas
	Número de siniestros abiertos
	Número de siniestros punta
	Coste total de los siniestros punta
Gastos Comerciales	Gastos Comerciales
Información Financiera	Información Financiera
Información sobre Clientes	Información sobre Clientes
Actividad Comercial	No disponible aún
Productos Financieros y otros	Bilbao Hipotecaria – Pagarés
	Bilbao Hipotecaria – Préstamos
	Planes y Fondos de Pensiones
	Fondos de Inversión

Existe una opción gráfica para poder ver lo realizado en cada mes (no acumulado):



### Ventas Nuevas Computadas

Concepto que se forma al aplicar un coeficiente a las Ventas Nuevas según su procedencia (ramo, tipo de producto y prima periódica o de única vez) y tipo de red. c

### Ventas Sin Efecto

Concepto creado para poder consultar las ventas sin efecto, en comparación con las ventas totales.

### % de Gastos Técnicos sobre primas Ganadas:

- El cálculo del % de gastos técnicos sobre primas ganadas, se realiza de la siguiente manera:

#### **Para el Total Sociedad**

Gastos Técnicos = Siniestralidad (pagos + reservas)

Primas ganadas = Primas ganadas calculadas en cada recibo – Primas Asitur

#### **Para el Resto de niveles**

Gastos técnicos = Siniestralidad (pagos + reservas) – Exceso de siniestros punta.

Primas ganadas = primas ganadas calculadas en cada recibo – Primas Asitur – Reaseguro (como % sobre primas ganadas calculadas en cada recibo)

\*\* Siniestralidad de Vida: se computa la real, sin descontar el teórico ingreso financiero.

- Cuando se acceda al detalle por productos del % de gastos técnicos sobre primas ganadas, se presentará una columna con las primas ganadas en cada producto, año actual y año anterior:

% Gastos Técnicos sobre Primas Ganadas				
	Año Anterior	% Crecimiento	Ganadas Actua	Ganadas Anter
Diversos	62,36	-23,73%	321,5	281,5
Multiries.	57,93	-18,02%	174,1	159,9
Hogar	48,81	-15,45%	94,1	85,1
Comercio	50,69	50,82%	33,4	29,8
Pyme	74,21	-44,17%	28,9	27,6
Comunidad	90,75	-59,71%	17,4	17,0

**Número de siniestros abiertos:**

- Cuando se accede al detalle por productos, se presentan 4 columnas: siniestros abiertos el año anterior, el % de crecimiento por cada Ramo, las unidades de cartera, y la de de Frecuencia (en %) = Número de siniestros abiertos / Unidades \* 100,

Unidades				
Número de siniestros abiertos				
	Año Anterior	% Crecimiento	Unidades Cartera	Frecuencia
Autos	0	0,00%	12.117	26,26
Terceros	0	0,00%	483	44,31
Bronze	0	0,00%	4.708	26,34
Experta	0	0,00%	1.089	16,07
Silver	0	0,00%	1.911	31,19
Gold	0	0,00%	864	43,75
Todo Riesgo	0	0,00%	620	66,45
Resto	0	0,00%	2.442	6,84

**Información financiera:**

- Este concepto se presenta en 4 columnas: Total Pendiente, Saldo, %Domiciliación y Cobros:

Importes en Millones de Pts.					
Información financiera					
	Tot. Pend.		Pend.+60		Pend.+90
	Realizado	Anterior	Realizado	Anterior	Realizado
Saldo	735,7	762,5	136,2	96,6	
Domiciliación	691,3	72	Contraer cuadro		
Cobros	27,6	2	Mostrar Desglose		
Saldo	16,4	1	✓ Mas información		
	0,4		Mostrar Gráfico Evolución		
			Mostrar Gráfico realizado mes		
			Reajustar Cuadrícula		
			Ordenar por Nombre		
			Actualizar datos		
			Exportar datos		

**Información sobre Clientes:**

- La información de clientes por categorías, se facilita en porcentaje sobre el total clientes.
- El cómputo del número de clientes no se hace por acumulación de abajo hacia arriba, sino calculando el número de clientes en cada nivel comercial. Ejemplo:

en el caso de clientes compartidos por diferentes mediadores y/o redes, se asigna un cliente a cada uno, pero en el nivel comercial superior se computa sólo 1.



## Anexo IV-4

- **PROYECTO DE APOYO A LOS RESPONSABLES COMERCIALES (Directores Territoriales y Directores de Agencia, etc.) , EN EL QUE SE INTENTA DISEÑAR PLANES DE DESARROLLO PARA LOS AGENTES.**

Fuente: Seguros Bilbao-Fortis.

---

### 1. INTRODUCCIÓN.

Este Proyecto tiene como meta definir acciones y herramientas de apoyo a los responsables comerciales de los agentes para ayudar a éstos en la mejora de su actividad comercial.

- Es un plan proactivo
- Es un Sistema dinámico, basado en la práctica, en el que la creatividad es un elemento clave
- Es un proyecto con enfoque al medio plazo
- Es un desarrollo paso a paso según un plan personalizado
- Es una herramienta para enfocar el papel de “consultor” de los directores territoriales y directores de agencia, basado en el análisis comercial.

Los creadores del Proyecto, afirman que:

- No es un sistema de control
- No es un curso de formación
- No es un proyecto con meta de resultados a corto plazo
- No es un marco general rígido
- No es solamente un plan de tutorización.

Se trata de la realización de entrevistas entre cada responsable comercial y cada uno de los agentes que tiene asignado.

**Las entrevistas tienen como meta diseñar planes de desarrollo para los agentes, a partir de la identificación de los puntos de mejora:**

#### ***ANÁLISIS DE ÉXITO COMERCIAL ( Cuánto):***

1. Número total de pólizas vendidas
2. Ingresos (primas) en el mes
3. Número de clientes nuevos en el mes
4. Número de pólizas por cliente
5. Número de clientes multipóliza y preferentes
6. Número de anulaciones de pólizas

7. Evolución de la compensación de la cartera (%)

### ***ANÁLISIS DE ACTIVIDAD COMERCIAL (Cuánto):***

1. Número de llamadas
2. Número de entrevistas
3. Número de campañas de ventas realizadas
4. Eficacia

### ***ANÁLISIS DE CAUSAS (Por qué)***

1. Demasiado tiempo en labores administrativas
2. Inadecuada Gestión de Recursos
3. Falta de organización

**Las entrevistas se harán en cinco etapas para las cuales se han diseñado una serie de herramientas, solicitándose la participación de todos al tratarse de un proyecto dinámico.**

1. Rellenar el cuadro de indicadores
2. Identificar un área prioritaria de mejora
3. Analizar en profundidad las causas
4. Diseñar un plan de desarrollo
5. Identificar fortalezas

## **2. FILOSOFÍA DE LA ENTREVISTA**

### **2.1. Objetivo de la entrevista**

*(Es un a entrevista distinta de la de revisión de objetivos financieros mensuales, y requiere habilidades particulares)*

- 2.1.1. Ver las cosas desde otra perspectiva
- 2.1.2. Desarrollarse en el medio plazo
- 2.1.3. Que el agente considere que el plan de desarrollo le es útil y alcanzable, y que quiere realizarlo
- 2.1.4. Identificar maneras creativas de actuar sobre las debilidades de la agencia

### **2.2. Tres maneras de llevar la entrevista**

*(En la tutorización, uno se apoya mucho en el principio de la zanahoria y el palo)*

- 2.2.1. Dirigista
- 2.2.2. Abierta
- 2.2.3. Equilibrada

### **2.3. Otras habilidades**

*(El éxito del plan depende mucho de la entrevista, y de la manera de*

*diseñar el plan de desarrollo)*

- 2.3.1. Guiar
- 2.3.2. Escuchar
- 2.3.3. Preguntar
- 2.3.4. Aportar idea
- 2.3.5. Formar equipo con el agente

Además, hay que tener presente los problemas más comunes ( demasiado locuaz, retraído, conflictivo, presuntuoso), y errores más comunes al hacer la entrevista (sugerir las respuestas, hablar demasiado, no escuchar, intimidar al evaluado, adoptar una postura defensiva) y una vez localizados, atajarlos

#### **2.4. Preguntar:**

- Sobre identificación de un área de mejora
- Sobre identificación de un plan de mejora
- Sobre seguimiento-revisión

### **3. HERRAMIENTAS PARA EL DIRECTOR DE AGENCIA O SUPERVISOR.**

Utilizamos los documentos “Éxito comercial” (en el que se introducen los datos que comparan este año con el anterior y se hacen los comentarios oportunos), la “Actividad Comercial” general, de captación, de fidelización y de diversificación. Posteriormente, se realiza un check- list de las “Causas” y “Soluciones”. El “Plan de desarrollo” (señalando el Area de mejora, período, objetivo y actividad comercial), y el “Seguimiento” del Area de mejora, señalando las causas de incumplimiento y acciones correctoras, nos llevan al documento de “Fortalezas Identificadas”.

Pero antes, veamos el programa informático preparado para poder tener los datos que se piden en los documentos anteriores:

**Tres apartados componen esta información: Indicadores, Seguimiento e Introducir Seguimiento.**

**Indicadores:** Muestra el cuadro de indicadores de éxito comercial a excepción del *Número de clientes nuevos*.

- Ventas: Hace referencia al número total de contratos cerrados en los tres últimos meses a contar desde los dos anteriores al mes que figura en Fecha. De este modo, si la fecha que estamos consultando en el Sic es la de Diciembre de 2000, computarán los contratos cerrados durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre. Este dato se compara en la columna de la derecha con el mismo periodo de tres meses del año anterior (en el ejemplo Octubre, Noviembre y Diciembre de 1999).
- Cartera \$: Computa el valor de la cartera de la agencia a la fecha seleccionada comparándola con la cartera que poseía a esa fecha el año anterior.

- Prod. x Cli.: Número medio de pólizas por cliente que componen la cartera.
- Cli P + M: Porcentaje de clientes Multipóliza + Preferentes sobre el total de clientes.
- Anulación: Número total de contratos anulados en los tres últimos meses a contar desde los dos anteriores a la fecha que se consulta (similar al concepto Ventas).
- C. Autos: Se refiere al porcentaje que representa la cartera de automóviles medida en número de pólizas respecto al número total de pólizas que componen la cartera de la agencia.
- C. Diversos: Se refiere al porcentaje que representa la cartera de diversos medida en número de pólizas respecto al número total de pólizas que componen la cartera de la agencia.
- C. Vida: Se refiere al porcentaje que representa la cartera de vida medida en número de pólizas respecto al número total de pólizas que componen la cartera de la agencia.

**Introducir Seguimiento:** En esta pantalla ha de ser rellenada por el responsable comercial (Director Territorial o Director de Agencias) conforme al desarrollo del Proyecto en cada una de sus agencias. Las posibilidades a introducir son “No”, opción que aparece por defecto y “Si”.

Cuándo introducir el seguimiento: El seguimiento ha de introducirse en dos momentos distintos:

- a) Al mes siguiente del que comienza cada ciclo del Proyecto se rellenará la casilla correspondiente a *Participa*. Esto es, si en Enero comienza el análisis y las entrevistas con los agentes para fijar el Plan de Desarrollo, en Febrero rellenaremos la columna “Participa” en el apartado introducir seguimiento. Recordad que en el mes de Febrero se tiene acceso en el Sic a la información de Enero y por tanto el seguimiento introducido revierte sobre este mes de Enero.
- b) Al mes siguiente del que finaliza el ciclo del Proyecto, una vez se tienen resultados definitivos de los planes de desarrollo se rellenarán las columnas correspondientes a *Éxito*, *Mejora*, *Captación*, *Fidelización*, *Equilibrio*. En nuestro ejemplo en Abril. Este reporte hace también referencia al mes de Enero según se indica en la pantalla Introducir Seguimiento:

	Participa	Éxito	Mejora	Captación	Fidelización	Equilibrio
Jan K	0	0	0	0	0	0
Marin	Jon Karls	No	No	No	No	No
C.B. A	Marin Yel	No	No	No	No	No
Migue	C.B. Astori	No	No	No	No	No
Esper	Miguel Ar	No	No	No	No	No
Rafae	Esperanz	No	No	No	No	No
Jose I	Rafael Al	No	No	No	No	No
Jose I	Jose Dieg	No	No	No	No	No
Jose -	Jose Dieg	No	No	No	No	No
Marin	Jose Javi	No	No	No	No	No
Robe	Marin Joz	No	No	No	No	No
Teodr	Roberto V	No	No	No	No	No
Jose I	Teodoro I	No	No	No	No	No
	Jose Mari	No	No	No	No	No

- Participa: El responsable comercial seleccionará “Si” en el momento que, tras el análisis y la posterior entrevista, se haya establecido el plan de desarrollo para la agencia. Aquellas agencias que por las razones que fuesen no tomaran parte en el proyecto figurarían con No. La información se introducirá a mes vencido como se ha explicado en el apartado anterior.
- Éxito: Tras el periodo que dura cada ciclo de FormAcción (tres meses) el responsable comercial seleccionará “Si” en el caso de que los objetivos fijados en el plan de desarrollo hayan sido cumplidos. En el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos fijados en el plan, se seleccionará “No”.
- Mejora: De igual manera que el apartado anterior, si tras la finalización del ciclo establecido la agencia ha mejorado el indicador escogido como objetivo del plan de desarrollo, se habrá de seleccionar “Si”. De este modo, todos aquellos que hayan seleccionado “Si “ en el apartado Éxito seleccionarán “Si” en este apartado. Puede darse el caso que la agencia no haya cumplido el objetivo establecido en el plan y sin embargo sí haya mejorado el indicador objeto del plan.
- Captación, Fidelización y Equilibrio: se trata de recoger cuál, de entre las tres funciones básicas que tiene una agencia, es la función objeto del plan. De este modo se seleccionará “Si” en aquella que sea.

**Seguimiento:** Muestra en resumen cómo se desarrolla la implantación del proyecto. Proviene de la información recogida de manera agregada en el apartado anterior *Introducir Seguimiento*.



**BIBLIOGRAFÍA**

- AAKER, D. A., KUMAR, V., y DAY, G. (1995), *Marketing Research*, 5ª edición, New York: John Wiley & Sons.
- ACKSON, D. V., Jr. , KEITH, J. E., y SCHLACTER, J. L. (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (noviembre), 42-51.
- ADKINS, R.T. (1979), "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance," *Industrial Marketing Management*, 8 (junio), 207-12.
- ADLER, P. S. y BORYS, B. (1996): "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercitive", *Administrative Science Quarterly*, 41 (marzo), 51-89.
- ALBIOL, M.J, y GIL S., R. (1998), "Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos". Esic Editorial, Madrid.
- ALDERSON, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: Richard D. Irwing, Inc.
- ALONSO RIVAS, J., et al. (1999) , *Comportamiento del Consumidor*. Esic. Madrid.
- ANAND, P. y STERN, L. W. (1985), "A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control", *Journal of Marketing Research*, 22 (Noviembre), 365-76.
- ANASTASSOPOULOS, J.P., et al., Strategor (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*, Masson, S.A., Barcelona.
- ANDER-EGG, E. (1983), "Técnicas de Investigación Social", XXI Edición. Edit. Humanitas. Buenos Aires.
- ANDERSON, E. (1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 4 (verano), 234-254.
- ANDERSON, E., y OLIVER, R. L., (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (octubre), 76-88.
- ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- ANDERSON, J.C., y GERBING, D.W. (1982), "Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement", *Journal of Marketing Research*, 19 (noviembre), 453-460.
- ANDERSON, J.C., y NARUS, J.A. (1984), "A Model of Distributor's Perspective o Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48 (4), 62-74.
- ANDERSON, R.E., HAIR, Jr.,J.F., y BUSH, A. J. 1995, "Administración de Ventas", McGraw Hill. México.
- ANSARI, S. L. (1977), " An Integrated Approach to Control System Design, " *Accounting, Organizations and Society*, 2, 101-2.
- ANTHONY, R. (1952), *Management Controls in Industrial Research Organizations*. Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.

- BABIN, B.J., y BOLES, J. (1998), "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences men and woman", *Journal of Marketing*, 62 (abril), 77-91.
- BAGOZZI, R.P. (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: an Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing* 44, (primavera), 65-77.
- BAGOZZI, R.P. (1994), "*Advanced Methods of Marketing Research*", Cambridge, Mass.: Blackwell.
- BARANOFF, R. M., y STALLEY, D.B. (1996), "*1996 Internet Company Practices Survey*" (septiembre), LIMRA International.
- BARANOFF, R.M., et al. (1997), "*Los Usos Estratégicos de Internet como Herramienta de Negocios*" (Octubre), en LIMRA International.
- BASU, A. K., LAL, R., SRINIVASAM, V., y STAELIN, R. (1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science*, 4 (otoño), 267-91.
- BEHRMAN, D. y PERREAULT, W., Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial salespersons", *Journal of Business Research*, 10 (septiembre), 355-70.
- BIRNBERG, J.G., L. TUROPOLEC, y S.M. JOUNG (1983), "*The Organizational Context of Accounting*", *Accounting, Organizations and Society*, 8, 111-29.
- BOHMAN, H., (1973), "*Insurance Business Described by a Mathematical Model*" Scandinavian Actuarial Journal.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R.G. (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- BROWN, J. R., y FRAZIER, G. L. (1978), "The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations", en Subhash C. Jain (ed.), *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Chicago: American Marketing, 266-270.
- BROWN, J., LUSCH, R., y SMITH, L.P. (1991), "Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (6), 15-25.
- BROWN, S.P., y PETERSON, R.A. (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58 (abril), 70-80.
- BRUNS, W., Jr., y WATERHOUSE, J. H. (1975), "Budgetary Control and Organizational Structure", *Journal of Accounting Research*, 13 (otoño), 177-202.
- BUCKLIN, L.P. (1973), "The Economic Base of Franchising", *Contractual Marketing Systems*. Lexington. MA: Heath Lexington Books.
- BUCKLIN, L.P. (1973): "A Theory of Channel Control", *Journal of Marketing*, 37 (enero), 39-47.
- CALVO S., A. R., "Marcos conceptuales para el control de la fuerza de ventas". VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. San Sebastián, 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 1994. Universidad de Deusto. ESIC.
- CANNON, J.P., y PERREAULT Jr., W. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, (noviembre), 439-60.
- CAPELLA, L.M. y SEKELY, W.S. (1978), "The Marketing Audit: Methods, Problems and Perspectives", *Akron Business & Economic Review* (otoño), 37-41.
- CAREY, J. F. (1992), "*Complete Guide to sales Force Compensation*". Richard D. Irwin, Inc.
- CESPEDES, F.V. (1988), "Control Versus Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry", *Industrial Marketing Management* 17, 215-27.
- CHALLAGALLA, G.N., y SHERVANI, T. A. (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Person Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60 (enero), 89-105.



- CHURCHILL, G. A., Jr., WALKER, O.C. (1990), *Sales Force Management*, 3<sup>rd</sup> ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- CHURCHILL, JR., G.A.; FORD, N. M. y WALKER, JR., O.C., (1994) *Dirección de Ventas*. 4<sup>a</sup> Edición. Valencia.
- CHURCHILL, G. A., Jr., FORD, N. M., y WALKER, Jr., O. C. (1985), *Sales Force Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- CHURCHILL, J.r., G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W., y WALKER, O.C. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (mayo), 103-108.
- CHURCHMAN, ACKOFF Y ARNOFF, (1971), "Introducción a la Investigación de Operaciones". Madrid.
- CLEMONS, E. K. y ROW, M. C. (1993), "Information, Power, and Control of the Distribution Channel", *Chief Executive* 85, 64-7.
- COCANOUGH, A. B. e IVANCEVICH, J. M. (1978), <<"BARS" Performance Rating for Sales Personnel>>, *Journal of Marketing*, 42 (julio), p. 92.
- CONCANAUGUER, A., e IVANCEVICH, J. (1978), " 'BARS' Performance Rating for Sales Forces Personnel", *Journal of Marketing* (julio), 47-56.
- COOK, K.S, y MESSICK, D.M. (1983), "Psychological and Sociological Perspectives on Distributive Justice: Convergent, Divergent, and Parallel Lines", *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives*, New York Praeger Publishers, 1-12.
- COOPER, H., y HEDGES, L. V. (1994), "Potentials and Limitations of Research Synthesis," en *The Handbook of Research Synthesis*, Harris Cooper and Larry V. Hedges, eds. New York: Russell Sage Foundation, 521-29.
- CORTINA, J.M. (1993), "What Is Coefficient Alpha?: An Examination of Theory and Applications," *Journal of Applied Psychology*, 78 (febrero), 98-104.
- COUGHLAN, A., y SEN, S., (1986), *Salesforce compensation: Insights from Management Science*, MSI.
- CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W., y YOUNG, C. E. (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing* 57 (octubre), 47-59.
- CRONBACH, L.J. (1951), "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16 (septiembre), 297-334.
- CURRY, J.P., WAKEFIELD, D.S., PRICE, J.L., MUELLER, CH.W. (1986), "On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 29 (diciembre), 847-58.
- DALTON, G.W. (1971), "Motivation and Control in Organizations", en *Motivation and Control in Organizations*, Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, eds. Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc., 1-35.
- DE LAS RIVAS ALONSO DE C., D. (1991), "Los Agentes de Seguros". Edit. Lex Nova. Valladolid.
- DECI, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- DECI, Edward L., y RYAN, M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- DESHPANDÉ, R., y WEBSTER, F. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53 (enero), 3-15.
- DIEZ DE CASTRO, E. C. (1991), *Gestión de la Fuerza de Ventas*. Eds. Deusto, Bilbao, p. 22.
- DIEZ DE CASTRO, E., y FERNANDEZ, J.C., (1994), "Distribución Comercial", McGraw-Hill.
- DRUCKER, P.F., "La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises " (1975), París, Les Editions d'Organisation.

- DUBINSKY, A. J., et al. (1986), "Salesforce Socialization," *Journal of Marketing*, 50 (octubre), 192-207.
- DUBINSKY, A.J., y BARRY, T.E. (1982), "A Survey of Sales Management Practices", *Industrial Marketing Management*, 11 (abril), 133-41.
- DWYER, F. R.(1980), "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights", *Journal of Retailing*, 56 (2), 45-65.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (abril), 11-27.
- DWYER, F. R., y OH, S. (1988) "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, 52 (Abril), 21-34.
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H., y OH, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, (Abril), 11-27.
- EISENHARDT, K. M. (1985), " Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31 (febrero), 134-49.
- EL-ANSARY, A. I. y Louis W. STERN, L. W. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9 (febrero), 47-52.
- EL-ANSARY, A. I., y ROBICHEAUX, R. A. (1974), " A Theory of Channel Control; Revisited " *Journal of Marketing*, 38 (enero), 4-7.
- ELSCH, H. P., y LAVAN, H. (1981), "Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate," *Human Relations*, 34, 1079-89.
- ERDOGAN, B., KRAIMER, M.L., y LIDEN, R.C. (2001) "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 2, 205-22.
- ETGAR, M. (1976b), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels", *Journal of Marketing Research*, 13 (agosto), 254-262.
- ETGAR, M. (1978), "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, 42 (julio), 53-58.
- ETGAR, M., (1976a), "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems", *Journal of Marketing Research*, 13 (febrero), 12-24.
- ETGAR, M., (1976b), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels", *Journal of Marketing Research*, 13 (August), 254-262.
- FARLEY, J. U., y LEHMANN, D. R. (1986), *Meta-Analysis in Marketing: Generalization of Response Models*. Lexington, MA: Lexington Books.
- FARLEY, J. U., LEHMANN, D. R., y MANN, L. H. (1998), "Designing the Next Study for Maximum Impact," *Journal of Marketing Research*, 35 (noviembre), 496-501.
- FAYOL, H. (1949), *General and Industrial Management*, traducido por C. Storrs. Marshfield, MA: Pitman. Originalmente publicado en Francia en 1916.
- FERRER F., L (1997), "Del Paradigma Mecanicista de la Ciencia al Paradigma Sistémico" .Universidad de Valencia.
- FLAMHOLTZ, E. G.,T. K. DAS, y TSUI, A.S. (1985), " Toward an Integrative Framework of Organizational Control", *Accounting, Organizations and Society*, 10, 35-50.<sup>1</sup> WIENER, N. (1948),
- FRAM, E. H. (1992), "We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors" *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7 (2), 61-70.
- FRAZIER, G. L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20 (mayo), 158-66.

- GALBRAITH, J. (1977), *Organizational Design*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- GASKI, J.F., (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48 (verano), 9-29.
- GASSENHEIMER, J.B., y SCANDURA, T.A. (1993), "External and Internal Supplier Influences: Buyer Perceptions of Channel Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2), 155-60.
- GIL FANA, J. A. 1984), "Enfoque Sistémico y Modelización de la Empresa de Seguros (No Vida)". Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid.
- GRANDE E., I., y ABASCAL F., E. (1995), *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Madrid: ESIC Editorial.
- GRANT, J., y KING, W.R. (1982), *The Logic of Strategic Planning*. Boston: Little, Brown & Co., Inc.
- GUNDLACH, G.T., ACHROL, R.S., y MENTZER, J.T. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, 59 (enero), 78-92.
- GUNDLACH, G.T., y MURPHY, P.E. (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, 57 (4), 35-46.
- HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R., y BLACK, W., (1999) *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid.
- HAYDUK, L.A. (1987), *Structural Equation Modeling with LISREL: essentials and advances*, Editorial Johns Hopkins, University Press, Baltimore.
- HERNANDEZ S, R.; FERNANDEZ C, C. y BAPTISTA L., P. (1997), *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ M., BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1998), "Mecanismos de Control en la Relación Exportador-Distribuidor: Resultados sobre el Desempeño y la Satisfacción", X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Santander, 363-70.
- HERNANDEZ, M., ARCAS, N. (1999), "Los efectos del Control Unilateral sobre la Satisfacción en las Asociaciones de Distribución". Universidad de Murcia.
- HOPWOOD, A., *Accounting and Human Behavior*. London: Haymarket Publishing Limited
- HOPWOOD, Anthony (1972), "An empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, 1972, supplement to *Journal of Accounting Research*, 10 (verano), 156-82.
- HUFFMAN, C., y CAIN, B.L. (2001), "Adjustments in Performance Measures: Distributive and Procedural Justice Effects on Outcome Satisfaction", *Psychology and Marketing*, 18, 6, 593-615.
- HUNT, S. S. y NEVIN, J. R. (1974), "Power in a channel of distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 11 (mayo), 186-93.
- ICEA (1998), "Productividad y Retención de Agentes. Año 1997". Informe nº 735 (julio).
- ICEA (2001), "Evolución del Mercado Asegurador en 2000". Informe nº 828 (junio).
- ICEA (2001), "Informe Económico del Sector Asegurador". Informe nº 823. (abril).
- ICEA: Informe Nº 302/Depto. de Marketing., Octubre de 1994.
- ILGEN, D.R., y FELMAN, J.M. (1983), Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5 (2), 141-197.

- JACKSON, D. W., Jr., KEITH, J. E., y SCHLACTER, J. L. (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices," *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 588-97.
- JAIN, S.C. (1990), *Marketing Planning & Strategy*, 3ª Edición, South-Western Publishing.
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1991) "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 27 (mayo), 190-201.
- JAWORSKI, B. J., STATHACOPOULOS, V., y CRISHNAN (1993) "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 57 (enero), 57-69.
- JAWORSKI, B.J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (julio), 23-29.
- JEWELL, W.S., (1980), "Generalized Models of the Insurance Business", 21 Congreso Internacional de Actuarios .
- JOHN, G., y WEITZ, B. (1984), "An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transactions Costs Approach," working paper, University of Wisconsin-Madison.
- KANTOR, R. M. (1968), "Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- KAUFMANN, P. J., y STERN, L.W. (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-52.
- KILMAN, Ralf (1984), *Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- KIM, W.Ch. y R.MAUBORGNE, R. (1991), "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice," *Strategic Management Journal*, 12, 125-43.
- KLEIN, S., y ROTH, V. J. (1993), "Satisfaction with International Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 39-44.
- KONOVSKI, M.A. y CROPANZANO, R. (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- KOONZ, H., y WEIHRICH, H. (1990), "Administración", McGraw Hil. México.
- KRAFFT, M. (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, N.Y; (julio), 120-134.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K., y STEENKAMP, J.B.E.M. (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, 32 (febrero), 54-65.
- LATHAM, G. P., SKARLICKI, D., IRVINE, D., y SIEGEL, J. P. (1993), The Increasing Importance of Performance Appraisal to Employee Effectiveness in Organizational Settings in North America. Inc. C.L. Cooper and J.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 87-133. New York: Wiley.
- LAWLER, E. E. (1976), "Control Systems in Organizations, in " *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, Inc.
- LEIGH, T., y MCGRAW, P. F. (1989), "Mapping The Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53 (enero), 16-34.
- LILIEN, G.L., KOTLER, P., y MOORTHY, K.S. (1992) "Marketing Models", Prentice-Hall International. New Jersey.
- LIMRA International, Inc.(1999), "A View from The Top" P.O. Box 208, Hartford, CT 06141-0208, U.S.A.
- LIMRA Europe, 1997. *Distribution Costs and Maintenance Expenses*, (marzo).

- LIMRA International, Inc.(2000), "A View from The Top" P.O. Box 208, Hartford, CT 06141-0208, U.S.A.
- LORANGE, P., SCOTT-MORTON, M. F., y GHOSHAL, S. (1986), *Strategic Control*, St. Paul, MN: West Publishing Co.
- LUSCH, R. F. (1976) y BROWN, J. (1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 312-23.
- LUSCH, R.F., y BROWN, J.R. (1996), "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (octubre), 19-38.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., y AHEARNE, M. (1998), "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, 62 (julio), 87-98.
- MACNEIL, I.R. (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus", *Northwestern University Law Review*, 75 (6), 1018-63.
- MACNEIL, I.R. (1980), "The New Social Contract. New Haven": Yale University Press.
- MACNEIL, I.R. (1987), "Relational Contract Theory as Sociology", *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 143, 272-90.
- MANSILLA, F., (1969), "Técnicas de Control en las Empresas de Seguros". *Anales del Instituto de Actuarios Españoles* .
- MARTÍN A., E. (1993), "Marketing", Ariel Economía. Barcelona.
- MARTINEZ M., M.A. (2000), "De la Banca-Seguros a los Conglomerados Prestadores de Servicios Financieros y Aseguradores", Fundación Mapfre Estudios.
- MARTINEZ, M.A., (1994), *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*. Fundación Mapfre Estudios. Madrid.
- MASCAREÑAS P.I., J. (1988) "Dinámica de Sistemas Empresariales", en Addenda de Economía de la Empresa (Organización y Administración). UNED.
- MCNEILLY, K. M., y RUSS, F. A. (1992) "Coordination in the Marketing Channel", *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 161-86.
- MERCHANT, K. (1985), *Control in busines Organizations*, Pitman Publishing.
- MERCHANT, K. (1985b), "On the Incidence and Causes of Dysfunctional Side Effects of Control Systems", paper presented at American Accounting Association Annual Meeting, Reno, NV.
- MERCHANT, K. (1988), "Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing* 52 (julio), 40-44.
- MEYER, J. W., y ROWAN, B. (1977),"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (septiembre), 340-63.
- MILLS, P. (1985), "The Control Mechanism of Employees at the Encounter of Service Organizations," en *The Service Encounter*, John A. Czepiel et al., Lexington, MA: Lexington Books.
- MIQUEL, S., et al. (1997), *Investigación de Mercados*, Madrid: McGraw-Hill.
- MITCHIE, D.A., y ROERING, K.J. (1978), "Alternative Measures of Channel Member Satisfaction," en *Proceedings*, Ninth Annual.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15 (febrero), 135-52.

- MOHR, J.J.; FISHER, R.J., y NEVIN, J.R., (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects on Integration and Control", *Journal of Marketing*, 60 (julio), 103-15.
- MOLLA D., A., y SÁNCHEZ, M. (1995): "El control en el Canal de Comercialización", *Esic Market* (abril-junio), 27-47.
- MONCRIEF, W. (1986) "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces," *Journal of Marketing Research*, (agosto), 261-270.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- MOWEN, J.; KEITH, K.; BROWN, S., y JACKSON D. (1985), "Utilizing Effort and Task Difficulty Information in Evaluating Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 22 (mayo), 1855-91.
- NAVARRO GARCÍA. A. (2000) "Modelización de la Performance de Exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas Españolas". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- NEVIN, J. R. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23 (4), 327-34.
- NIETO DE A., U. (1970), "Concepción Cibernética de la Dirección Actuarial en la Empresa de Seguros", C.I.E.S.I.
- NORA, S. y MINC, A. (1980), "La Informatización de la Sociedad", FCE-ESP. Madrid.
- OLIVER, C. (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review* 15 (2), 241-65.
- OLIVER, R. L. y ANDERSON, E. (1994), "An empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Bases Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58 (octubre), 53-67.
- OLIVER, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17 (noviembre), 460-9.
- ORTEGA M., E. (1990), *Manual de Investigación Comercial*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- ORTIGUEIRA B., M. (1984), *La Corporación Cibernética*, CEMCI, Granada, pp., 5 y 6.
- OTLEY, D. (1980), "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis," *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-28.
- OUCHI, W. Z. (1977), "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, 22 (marzo), 95-112.
- OUCHI, W. Z. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (septiembre), 833-47.
- OUCHI, W.Z. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- OUCHI, W.Z., y McGUIRE, M., "Organizational Control: Two Function" *Administrative Science Quarterly*, 20 (diciembre), 559-69.
- OUCHI, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (septiembre), 833-47.
- PARASURAMAN, A., y DESHPANDE, R. (1984), "The Cultural Context of Marketing Management," in *AMA Educators' Proceedings*, Series 50, Russell W. Belk et al., eds. Chicago: American Marketing Association, 176-9.
- PARK, C. W. y ZALTMAN, G. (1987), *The Management of Markets*. New York: Dryden Press.

- PARSONS, G. L. (1983), "Information Technology: A New Comparative Weapon", *Sloan Management Review*, (otoño).
- PATTON III, W.E y KING, R.H. (1985) "The Use of Human Judgment Models in Evaluating Sales Force Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 5 (mayo), 1-14
- PECK, C. A. (1982), *Compensating Field Sales Representatives*, Report # 828. New York: The Conference Board.
- PETERS, T. y WATERMANS, R., (1982), *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- PETERSON, R.A.(1994), "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research* (septiembre), 381.
- PETTIJOHN, Ch. E., y Linda S., y D'AMICO, M., "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", en *Human Resource Development Quarterly* (verano de 2001)
- PING, R. A., y DWYER, F. R. (1992), "A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels", *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 215-33.
- POPPER, J. (1973), *La Dynamique des Systemes*. Eyrolles. París.
- PORTER, L. W., E. E. LAWLER, y J. R. HACKMAN (1975), *Behavior in Organizations*. New Yor: McGraw-Hill Book Company.
- PORTER, M. E., MILLER, V. E. (1986), "¿Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información?", *Harvard Deusto Business Review* (primer trimestre).
- POWELL, W. W. (1987), "Hybrid Organisational Arrangements: New Form or Transitional Development?", *California Management Review*, 30 (otoño), 67-87.
- PRIETO, E. (1976), "Las Entidades de Seguros como Intermediarios Financieros". *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*.
- RAMASWAMI, S.N. (1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A test of Traditional and Contingency Theory Postulates," *Journal of Marketing*, 60 (abril), 105-20.
- RATTO, L. (1990), "El Análisis ABC en la Empresa: La ley de Pareto", Ed. Deusto. Bilbao.
- RICHARDELO, R. C. (1998), "Corporate Marketing Departments", estudio realizado para LIMRA International, (junio).
- ROBICHEAUX, R.A. y COLEMAN, J.A. (1994), "The Structure of Market Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (invierno), 38-51.
- RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I (1999): "La Construcción del cuestionario", en Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas. Sarabia Sanchez, F.J. (Coordinador). Editorial Pirámide, Madrid., 312-32.
- ROWE, A.J., MASON, R.O., y DICKEL, K.E. (1996), *Strategic Management. A Methodological Approach*. Addison-Wesley Pub. Co. Reading, Massachusetts.
- RUEKERT, R.W., y CHURCHILL, Jr. G.A. (1984), "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 21 (mayo), 226-33.
- RYAN, R. M., MIMS, V., y KOESTNER, R (1983), "Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-50.
- RYANS, A. B., y WEINBERG, C. B. (1979), "Sales Productivity: A Multiple Company Study", *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, ed. Richard P Bagozzi, Cambridge, Mass., *Marketing Science Institute*, 92-129.
- SALAS FUMÁS, V. (1987): *Economía de la Empresa*, Ariel.

- SAXE, R. y WEITZ, B. A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 345-51.
- SAXE, R., y WEITZ, B. A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (agosto), 343-51.
- Seguros y Fondos de Pensiones (2001). *Informe 2000*. Dirección General de Seguros. Madrid.
- SELNES, F. (1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 32, 3/4, 305-22.
- SHAMDASANI, P.N. y SHETH, J.N. (1995), "An Experimental approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, 29, 6-23.
- SHAMDASANI, P.N., Y SHETH, J. N. (1995) "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6-23
- SIERRA BRAVO, R. (1994), *Análisis Estadístico Multivariable: Teoría y Ejercicios*, Madrid. Edit. Paraninfo.
- SIERRA BRAVO, R. (1994), *Técnicas de Investigación social: Teoría y Ejercicios*, 9ª edición, Madrid. Edit. Paraninfo.
- SIERRA BRAVO, R. (1994), *Tesis Doctorales y Trabajos de investigación Científica*, 3ª edición, Madrid. Edit. Paraninfo.
- SKINNER, S. J; GASSENHEIMER, J. B., y KELLEY, S. W. (1992), "Cooperation in Supplier- Dealer Relations", *Journal of Retailing*, 68 (verano), 174-193.
- SKINNER, S.J., y GUILTINAN, J.P., (1985): "Perceptions of Channel Control", *Journal of Retailing*, 61, 4 (invierno), 65-88.
- SMITH, G. D., y STEADMAN, L. E. (1981), "Present Value of Corporate History", *Harvard Business Review*, 59 (noviembre-diciembre), 164-73.
- SMITH, K.L. (1990), "An Equity Theory Approach to Examining the Effects of Unethical Practices in Marketing Channels", *Proceedings of the 1990 AMA Summers Educators Conference*. Chicago: AMA, 380-385.
- SMYTH, R. C. (1968), "Financial Incentives for Salesmen," *Harvard Business Review*, 46 (enero-febrero), 109-17.
- SPIRO, R., y PERREAULT, Jr. , W. D. (1979), "Influence Use by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants," *Journal of Business*, 52 (3), 435-55.
- SPITZBERG, B. H., y CUPAH, W.R., *Handbook of Interpersonal Competence Research*, Springer-Verlag, New York, NY., 1989.
- STANTON, W.J. y FUTRELL, Ch. (1988), *Fundamentos de Mercadotecnia*, 8ª ed., McGraw Hill, México, p. 32.
- STANTON, W.J. , y BUSKIRK, R. H. (1987), *Management of the Sales Force*, 7<sup>th</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- STATHACOPOULOS, V., (1996), "Control de la Fuerza de Ventas : Una Síntesis de Tres Teorías," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, 2 (primavera), pp. 1-12.
- STATHACOPOULOS, V., (1996) "Sales force Control: A Synthesis of three Theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XVI, 2. (primavera), 1-12.
- STERN, L.W. (1967), "Concept of Channel Control", *Journal of Retailing*, 43 (verano), 14-24.
- SUDMAN, S. (1976), *Applied Sampling*. Nueva York: Academic Press.
- SUJAN, H. (1986), "Smarter Versus Harder, An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's", *Journal of Marketing Research*, 23 (febrero), 41-9.



- SZYMANSKI, D. (1988), "Determinants of Sellings Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, (enero), 64-77.
- TAKALA, T., y UUSITALO, O. (1996), "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), 45-60.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (1996), "El Proceso de la Investigación Científica", Limusa, México.
- TEAS, R. K. (1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 20 (febrero), 84-91.
- TEAS, R. K., y HORREL, J. F. (1981), "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback," *Industrial Marketing Management*, 10 (febrero), 49-57..
- THOMPSON, James D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- TRAWICK, I.F., SWAN, J. E., McGEE, G.W., y RINK, D.R. (1991), "Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the*
- TREMBLAY, M., SIRE, B., y BALKIN, D. (1998), "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes", *CIRANO Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations*, Montreal. (junio).
- UCHI, W. Z. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms".
- VARELA, J. A. (1991), *Los Agentes de Ventas*, Ariel Economía., p. 142.
- VEGAS ASENSIO, J. (1980), "Un Ensayo sobre la Concepción Sistema Aplicado a la Empresa de Seguros", *XXI Congreso Internacional de Actuarios*, Zurich.
- WALKER, Jr., O. C., HARPER W. B. Jr., y LARRECHE, J-C, (1992), "Marketing Strategy: Planning and Implementation", Homewood, Ill., Richard D. Irving.
- WALKER, O. C., CHURCHILL, Jr., G. A., FORD, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research* 14 (mayo), 156-68.
- WALSTER, E.G., WALSTER, W., y BERSCHIED, E. (1973), "New Directions in Equity Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151-176.
- WANTY y FEVERWISCH, (1987), *Modells Globaux d'Economie d'Enterprise* Dunot. París.
- WATERHOUSE, J. H. y TIESSEN, P. (1978), "A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research", *Accounting, Organizations and Society*, 3, 65-76.
- WEINER, B. (1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- WEITZ, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45 (invierno), 85-103.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of Marketing Science* 23 (4), 305-20.
- WEITZ, B. A. y JAP, S.D. (1995) "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-20.
- WEITZ, B., A., SUJAN, H., y SUJAN, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (octubre), 174-91.
- WESTBROOK, R. A., y Michael D. REILL, M. D. (1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction", en *Advances in Consumer Research*.

WILKENS, A., y OUCHI, W. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28 (septiembre), 468-81.

WILLIAMSON, O. E. (1981), "The Economics of Organization: The transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-77.

WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. E., WATCHER, M. L., y HARRIS, J. E., (1975), "Understanding the Employment Relation : The Analysis of Idiosyncratic Exchange", *Bell Journal of Economics*, 6 (primavera), 250-28.

WOODWARD, J., ed. (1979), *Industrial Organization: Behavior and Control*. London: Oxford University Press.

ZEITHAML, C. P., y ZEITHAML, V. A. (1984), "Environmental Management: Revisiting a Marketing Perspective", *Journal of Marketing* (primavera), 46-53.