

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



## **TESIS DOCTORAL**

**Propuesta de un modelo explicativo de la efectividad, rendimiento y control estratégico de la red comercial. Una aplicación al sector financiero**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Daniel Primo Niembro**

Directores

**Jesús García de Madariaga Miranda**  
**Javier Flores Zamora**

**Madrid, 2017**

# **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION E INVESTIGACION DE MERCADOS

PROGRAMA DE DOCTORADO



## **PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE LA EFECTIVIDAD, RENDIMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA RED COMERCIAL.**

### **UNA APLICACIÓN AL SECTOR FINANCIERO**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR POR:**

**DANIEL PRIMO NIEMBRO**

Bajo la dirección de:

**DR. JESÚS GARCÍA DE MADARIAGA MIRANDA**

**DR. JAVIER FLORES ZAMORA**

Madrid, junio 2015



# DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación así como los años de trabajo y esfuerzo:

- En primer lugar a mis padres y a mi hermano. Por vuestro cariño incondicional, por enseñarme que las cosas se consiguen con esfuerzo, por inculcarme la importancia de estar al servicio de los demás y por todo lo que me habéis apoyado para completar mi formación académica, profesional y como persona. Mamá y papá espero que os sintáis orgullosos.
- A mi padrino Rafa, que tan bien conoce el mundo de la universidad, y que tanto me ha empujado a terminar mis estudios de doctorado. Sin tus consejos, ánimos y conversaciones no habría sido posible llegar hasta aquí.
- A Eugenio, mi gran amigo de toda la vida, que siempre ha estado a mi lado y me ha impulsado a salir de la zona de confort para ser capaz de especializarme en el área de conocimiento que aborda este trabajo. Ya sabes que soy de pasos lentos pero firmes.
- A José Ignacio Rivero por tu confianza, por tu paciencia conmigo, por tu ayuda y por todo el conocimiento de la vida y del mundo empresarial que me has transmitido. Este trabajo quiere ser, en cierta medida, un pequeño reflejo de lo que me has enseñado del mundo comercial y del sector financiero.
- A Fernando, mi suegro, que viajó al cielo el día que concluía esta tesis y que me dio el último empujón para terminarla.

# AGRADECIMIENTOS

A Mónica por toda la paciencia que has tenido conmigo en estos años permitiéndome restar horas de vida familiar para invertir las en este trabajo de investigación. Sin tu comprensión y cariño todo esto no habría sido posible. Finalmente aquí está el resultado de todo el esfuerzo como “equipo”.

A Blanca y Paula, mis dos pequeñas que quizás ahora no entendéis en qué ha estado trabajando papá. Me encantaría ayudaros a descubrir la riqueza de estudiar, investigar, de aunar lo académico y lo profesional... Espero devolveros parte del tiempo que no he podido dedicaros por este trabajo.

A mis dos directores de tesis sin los que llegar a esta meta hubiese sido imposible. Javier, mil gracias por tu ayuda, tu disponibilidad, tu saber hacer, tus ánimos. Jesús, gracias de corazón por iniciar este camino conmigo cuando te planteé la idea en el DEA, por todas tus sugerencias, correcciones, aportaciones y por tu ayuda en mi desarrollo personal y profesional.

A todos los profesionales del sector financiero que me habéis aportado sugerencias e ideas para desarrollar esta investigación.

A todo el departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense; y en especial a aquellos profesores con los que me he encontrado durante mis estudios de doctorado. Sois vosotros quienes de una u otra manera me habéis animado a dar este paso y a descubrir la importancia de trabajar mano a mano el mundo académico y el profesional. A buen seguro, si esta colaboración fuera más estable y profunda tendríamos un país aún más desarrollado.

Finalmente, mi agradecimiento a los familiares, amigos y compañeros de **tatum** que durante esta etapa de mi vida no habéis dejado de animarme, estando siempre dispuestos a ayudarme en cualquier cosa que pudiese necesitar.

# ÍNDICE

## PARTE I:

### INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.	Justificación y estructura de la investigación .....	14
2.	Relevancia de la función comercial.....	17
3.	Objetivos .....	23
4.	Resumen.....	26
5.	English Abstract .....	29

## PARTE II:

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.	La optimización de la función comercial .....	34
6.1.	Especificidad.....	34
6.2.	Cambio del rol de la función comercial .....	35
6.3.	Taxonomía de la función comercial.....	38
6.4.	Conceptualización del rendimiento y la efectividad del vendedor.....	40
6.5.	Medición de la efectividad de la organización comercial .....	42
6.6.	El impacto de la fuerza de ventas en la efectividad de la organización.....	45
6.7.	Medición del rendimiento/desempeño de la fuerza de ventas .....	46
7.	Determinantes del rendimiento y la efectividad comercial .....	50
7.1.	Las características del vendedor.....	50
7.2.	La interacción con el cliente .....	54
7.3.	Resumen modelos efectividad y desempeño comercial .....	60
8.	Sistemas de control y dirección de vendedores.....	62
8.1.	La dirección y control de la fuerza de ventas .....	64
8.2.	El modelo de Anderson y Oliver .....	67
8.3.	El modelo de Jaworski.....	68
8.4.	Control por resultados frente al control por comportamientos .....	71
9.	Los modelos de control de vendedores como determinantes del rendimiento y la efectividad comercial.....	76
9.1.	Resumen modelos control de vendedores.....	93
10.	Antecedentes y consecuentes del control por comportamientos.....	97
10.1.	Antecedentes.....	97
10.2.	Consecuencias del control por comportamientos .....	99
11.	La red bancaria, un reto de dirección comercial .....	107
11.1.	Relevancia y evolución del sector financiero .....	107
11.2.	Papel y retos de la sucursal bancaria.....	114
11.3.	La dirección de sucursales .....	117

**PARTE III:**  
**METODOLOGÍA, HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

12.	Metodología aplicada a la investigación .....	122
13.	Modelo conceptual e hipótesis a contrastar.....	125
13.1.	Actores del modelo.....	125
13.2.	Modelo conceptual e hipótesis .....	129
14.	Diseño de la investigación empírica.....	134
14.1.	Dimensiones, variables a contrastar y diseño del cuestionario .....	134
14.2.	Selección de la muestra .....	143
14.2.1.	Entidad 1: población y características .....	147
14.2.2.	Entidad 2: población y características .....	150
14.2.3.	Comparación perfiles y características.....	153

## PARTE IV:

### ANÁLISIS

15.	Análisis 1. Inspección preliminar de los ítems .....	159
15.1.	Control por comportamientos del director de zona .....	161
15.2.	Control por comportamientos del director de oficina.....	165
15.3.	Desempeño comercial del equipo de la oficina .....	167
15.4.	Efectividad comercial de la oficina .....	170
16.	Análisis 2. Regresión múltiple y mediación.....	171
16.1.	Modelo conceptual adaptado .....	171
16.2.	Metodología y cálculo de puntuaciones compuestas.....	172
16.3.	Estimación de la respuesta del director de zona.....	174
16.4.	Resultados.....	177
17.	Análisis 3. Modelo mediación por ecuaciones estructurales.....	181
17.1.	Metodología .....	181
17.2.	Preparación, exploración de los datos y evaluación psicométrica de las escalas.	183
17.2.1.	Fiabilidad .....	184
17.2.2.	Validez .....	184
17.3.	Análisis del modelo estructural.....	190

## **PARTE V:**

### **CONCLUSIONES**

18.	Corroboración de las hipótesis .....	196
19.	Influencia de las características de los directores de zona y sucursal.....	198
19.1.	Características de las direcciones de zona.....	201
19.2.	Características de las direcciones de oficina .....	202
20.	Implicaciones para la dirección.....	207
21.	Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	210

**PARTE VI:**  
**BIBLIOGRAFÍA**

22.	Bibliografía .....	214
-----	--------------------	-----

**PARTE VII:**  
**ANEXOS**

23.	Anexos .....	233
23.1.	Índice de gráficos.....	233
23.2.	Índice de tablas.....	234
23.3.	Cuestionarios.....	235
23.4.	Análisis y pruebas estadísticas .....	248

**PARTE I:**

**INTRODUCCIÓN DE LA  
INVESTIGACIÓN**

## **1. Justificación y estructura de la investigación**

La consecución, y maximización, de los resultados de negocio es una de las principales preocupaciones de cualquier empresa. La organización comercial juega un papel destacado a la hora de alcanzar los resultados empresariales al ser responsable, en gran medida, de la captación y fidelización de clientes así como de la generación de las ventas e ingresos. Identificar y entender las claves que facilitan la obtención de resultados en las áreas comerciales es una de las tareas de mayor preocupación para cualquier organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, un óptimo desempeño de la red comercial puede ser un elemento esencial para lograr una mejora en la eficacia de las organizaciones y la diferenciación de la competencia (Baldauf y Cravens, 1999). La generación de ingresos y la efectividad de las redes comerciales han sido dos de las principales preocupaciones de los principales directivos (Dickie, 2007). Además, cabe señalarse que una parte importante de los presupuestos de marketing de las empresas se invierte en la fuerza de ventas (Cravens et al., 1993). Dedicar recursos a la mejora de la fuerza de ventas tiene mayor impacto en los ingresos que lo invertido en publicidad (Albers et al. 2010). Por tanto, la importancia de la fuerza de ventas en el éxito de las empresas es extraordinaria.

Según Varela (1991), hasta las dos últimas décadas del siglo pasado, la función comercial, la venta, los vendedores o comerciales no habían sido una de los principales temas de interés entre los académicos que han investigado sobre las temáticas del área de marketing. Los motivos quizás puedan encontrarse, por un lado, en la poco positiva imagen de la profesión de vendedor y, por otro, en el desconocimiento que un adecuado desempeño de la función comercial puede aportar a los resultados de una organización; e incluso, por ser considerado un campo no adecuado para el análisis teórico y la investigación. Baldauf y Lee (2013) abundan en esta idea señalando que la escasez de investigaciones sobre aspectos

relacionados con el campo de la venta puede también ser debida a la falta de interés que despierta dicha materia o al hecho de que la mayor parte de las investigaciones publicadas lo han sido por académicos norteamericanos.

Para la correcta dirección de los equipos de venta es fundamental la identificación de aquellas variables que repercuten en el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas (Churchill et al., 1985). En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan sistemas de dirección de la fuerza de ventas de carácter mixto, combinando el control de resultados y el de comportamientos. Molina y Benet (2012) señalan que no existe un único sistema de control adecuado para cualquier fuerza de ventas, sino que dependiendo de los objetivos que busque cada organización es necesario diseñar un sistema efectivo, con pocas variables y no generar modelos que después sean difíciles de aplicar. Estos autores subrayan que los modelos híbridos parecen ser los más adecuados para la mayoría de las empresas.

Por el contrario, diversos autores (Anderson y Oliver, 1987; Baldauf et al., 2001, 2002 y 2102; Cravens et al., 1993 y 2006; Küster y Canales, 2010; Piercy et al. 2012) han confirmado que la implantación de modelos de control de vendedores fundamentados en comportamientos incrementa el rendimiento comercial de los equipos de ventas y la efectividad comercial de los mismos. La presente tesis pretende complementar las conclusiones obtenidas en los estudios precedentes en la relación que el control por comportamientos tiene en el desempeño y efectividad de los equipos comerciales, incorporando como novedades:

- El análisis de la relación que el control por comportamientos de un nivel superior en la organización tiene sobre el control por comportamientos de los jefes de equipos comerciales.
- La aplicación, a través del método del caso empresarial, en dos entidades del ámbito de los servicios, y específicamente del sector financiero.

Para llevar a cabo esta tesis, en este primer apartado "*Introducción a la investigación*", se justifica la importancia del tema, se establecen los objetivos a conseguir y se incorpora un resumen con las principales conclusiones obtenidas de la investigación.

En la segunda parte, denominada "*Marco teórico y conceptual*", se realiza una exhaustiva revisión de la literatura existente acerca de la función comercial, los determinantes del rendimiento, la efectividad comercial y los sistemas de control y dirección de vendedores.

En la tercera parte, "*Metodología, hipótesis y diseño de la investigación*", se plantea el modelo conceptual formulándose a su vez las hipótesis que serán objeto de contrastación. Se explica también con detalle el alcance y fases de la investigación a partir de la revisión bibliográfica y del análisis de la especificidad del sector financiero.

La cuarta parte titulada "*Análisis*" describe los tres tipos de análisis estadísticos aplicados para poder abordar las contrastación de las hipótesis planteadas.

En la quinta parte "*Conclusiones*" se detallan los resultados de la investigación, se destacan las posibles implicaciones para la dirección y las limitaciones planteándose futuras nuevas líneas de investigación.

Los dos últimos apartados se han dedicado a incorporar la "*Bibliografía*" y "*Anexos*" que facilitan la comprensión de esta investigación.

## **2. Relevancia de la función comercial**

La optimización de la organización y el desempeño de la función comercial son elementos claves en la mejora de los resultados económicos y empresariales de cualquier organización. Para Baldauf y Cravens (2002) cada comercial contribuye al volumen de ventas, los beneficios y la satisfacción de los clientes. Debido a este rol crucial de cada vendedor resulta fundamental para la gestión comercial identificar los factores que ayudarán a mejorar el desempeño de las redes de venta y la eficacia de la organización comercial.

Para Molina y Benet (2012) tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizado y hacer seguimiento. Solamente una pequeña parte de la población tiene una configuración de cualidades que le permite realizar este trabajo excepcionalmente bien, pero cada una de las personas que son realmente efectivas en la venta no realizan la actividad exactamente de la misma forma. Por ello, Cravens et al. (1993, 2004) destacan la necesidad de seleccionar a las personas más capacitadas para las ventas.

Como señala Anderson (1996) existen ciertas “megatendencias” que se han producido en el entorno (compradores más expertos y exigentes, microsegmentación, desarrollos tecnológicos, mayor intensidad competitiva, globalización de los mercados...) que han afectado a la forma de configurar la función comercial. Reinventar la organización comercial para conseguir la máxima satisfacción de los clientes se ha convertido en un elemento crítico en la agenda de cualquier directivo, a la altura de otras decisiones como el control de costes o la mejora de la productividad. Esta reinvención de la función comercial puede concretarse en aspectos como la construcción de relaciones a largo plazo con los

clientes, la promoción de una actitud de cambio, el compromiso con la satisfacción de los clientes, etc. (Cravens, 1995).

Diversos autores han señalado la gran diferencia que existe entre los profesionales que desarrollan su trabajo en la función comercial y los que lo hacen en áreas más internas. Jackson et al. (1994) llegan incluso a señalar que la fuerza de ventas puede llegar a tener una subcultura propia dentro de la cultura que se viva en la organización. Para mayor complejidad cabe señalarse que las actividades y tareas que un vendedor realiza en su actividad diaria son muy diversas. No son iguales de una empresa a otra, ni de un sector a otro, ni siquiera con un tipo de cliente u otro. Marshall et al. (1999) identifican hasta ciento cinco posibles actividades que puede desempeñar un vendedor. Seis diferentes tipologías de vendedores pueden encontrarse en empresas industriales: gestor de clientes, captador de nuevos clientes, prescriptor, gestor de pedidos, soporte a ventas y gestor de grandes cuentas (Moncrief et al., 2006).

Ingram (2004) subraya que la organización comercial se enfrenta a una labor mucho más compleja debido al incremento en las expectativas de los clientes, la rapidez de los cambios, la mayor complejidad de las situaciones de compra y la gran diversidad de los clientes. Ante este entorno tan cambiante la función comercial debe convertirse en fuente de creación de valor e innovación dentro de las empresas.

El estudio sobre el rendimiento y la efectividad de las fuerzas de ventas tiene un especial interés, tanto desde la perspectiva empresarial como académica. Este interés obedece no sólo al hecho de que ambos elementos condicionan en muchas ocasiones el éxito de las empresas (Horsky y Nelson, 1996), sino porque una medición correcta del rendimiento del vendedor puede tener importantes consecuencias sobre su remuneración, su satisfacción y, por supuesto, sobre su

posterior motivación, circunstancias que a su vez condicionarán sus futuros resultados (Churchill et al., 1979; Plank y Reid, 1994).

Hasta el último cuarto del siglo XX los ejecutivos del área comercial/ventas habían obtenido relativamente poca información o ayuda procedente de investigaciones científicas promovidas desde el entorno académico. La gestión del personal de venta y la venta personal, habían recibido una escasa atención como ámbito de investigación en comparación con otros aspectos del marketing. Walker et al. (1977) indicaban que la estructura y contenidos científicos sobre la gestión comercial apenas habían variado desde los años 30. Los creadores de la base de datos sobre literatura académica sobre ventas estimaban que se habían multiplicado por diez el número de artículos académicos sobre este área temática desde 1980 (McBane et al., 2003).

A pesar de este rápido crecimiento en el número de publicaciones, Ingram (2004) afirma que la investigación sobre el área comercial se encuentra aún en la más tierna infancia ya que la investigación acerca de las claves de la mejora en la eficiencia comercial se asemeja a la punta de un iceberg con un gran número de aspectos por investigar.

Desde la literatura académica los intentos en las últimas décadas han ido dirigidos principalmente a buscar variables relativas a los propios vendedores que, de una manera aislada, podían mejorar el desempeño y efectividad de las redes de ventas, consiguiendo bajos niveles de explicación. La mayor parte de estos trabajos se centraban en investigar acerca de las características del propio vendedor como potenciales predictores del rendimiento comercial. El impacto de otras variables y factores, no controlados por el propio vendedor, habían contado con un limitado marco de investigaciones. Así lo constatan los dos meta-análisis de referencia sobre esta materia realizados por Churchill et al. (1985) y Verbeke et al. (2011).

A partir de finales de los 80 algunos autores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens et al., 1993, Oliver y Anderson, 1994; Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999, 2006 y 2012; Baldauf et al. 2001, 2002, 2005 y 2012; Küster y Canales, 2006, 2008 y 2010) empiezan a investigar el papel que puede jugar el tipo de control-dirección de los vendedores como factor explicativo del desempeño y resultados de su equipo. Estos autores centran sus investigaciones principalmente en la influencia que juega el tipo de control ejercido por los jefes de equipo sobre el desarrollo de comportamientos y la consecución de resultados en los vendedores a ellos asignados.

Se puede afirmar que el sistema de control sobre la fuerza de ventas utilizado se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas adecuadas, crecientes, confiables y a la vez consiguiendo una alta satisfacción de los clientes (Küster y Canales, 2006, 2008 y 2010).

En los mecanismos de control y dirección de la fuerza de ventas que buscan la optimización comercial, la figura del “jefe de equipo de ventas” (*field sales manager*) juega un papel clave. Esta figura es de vital importancia pues debe lidiar entre los intereses de la organización y los de cada uno de los vendedores que dirige (típicamente menos de diez). Se encuentra en permanente contacto con los vendedores de su equipo estando simultáneamente preocupado por su desempeño, las actividades que realiza y los resultados que obtienen (Baldauf et al., 2001).

De acuerdo con la literatura existen dos grandes métodos para la dirección y control de los vendedores. Los que se centran en los resultados obtenidos y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor. Los sistemas basados en el seguimiento de los resultados son más sencillos de aplicar y entender suponiendo un elemento de motivación muy importante para los propios vendedores. Como principal desventaja encuentran que la actuación de los vendedores queda

bajo su propio control, pudiéndose producir actuaciones no deseadas. En otro sentido, los sistemas fundamentados en el control por comportamientos pretenden dirigir las conductas y formas de actuar de los vendedores para lograr los objetivos fijados; si bien son más difíciles de aplicar debido a la dificultad de identificar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999, 2006 y 2012; Baldauf et al. 2001, 2002, 2005 y 2012; Küster y Canales, 2006, 2008 y 2010). En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan sistemas de control de carácter mixto combinando el control de resultados y comportamientos.

Como líneas de investigación sobre la mejora del desempeño comercial, algunos autores (Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999) habían sugerido analizar con mayor nivel de detalle la influencia del desarrollo de determinados comportamientos y actividades (no sólo el tipo de control) por parte de los “jefes de equipo de ventas” (lo que podría denominarse “modelo de dirección comercial”) como posibles factores explicativos del desempeño comercial de sus equipos.

Cabe también destacarse que los estudios sobre la función comercial y la mejora del desempeño en el mercado español no son abundantes. Para Román y Munuera (2003) la dirección de ventas y la venta personal como disciplina de estudio han recibido una limitada atención por parte de los investigadores españoles en comparación con otros aspectos del marketing. Es a partir de las dos últimas décadas cuando a través de autores como Küster, Canales, Munuera, Román, Molina, Benet, Varela, etc. se ha comenzado a realizar investigaciones sobre esta área de conocimiento en el ámbito español.

Un elemento adicional a señalar sobre las investigaciones realizadas acerca del área de ventas es que se han sido más extensas en el sector industrial sin mostrar un alto interés por el resto de sectores. A lo largo de la revisión de la literatura sobre ventas

y la función comercial apenas se han encontrado publicaciones que se centren en el sector servicios. Aún son más escasas las investigaciones que han tenido como foco el sector financiero, tan importante dentro del marco de los servicios. Los estudios encontrados (Barrutia et al. 2009; García de Bobadilla, 2009; Aga y Karatepe, 2013; Vella y Caruana, 2012) han puesto foco en factores relacionados con la venta y la atención al cliente, no así con los sistemas de control de las redes comerciales.

Por todo ello, la presente investigación pretende ayudar a comprender con más detalle la influencia que un modelo de dirección/control del “jefe de equipo de ventas” centrado en comportamientos podría tener sobre el rendimiento y resultados comerciales de un equipo de ventas o unidad de negocio.

Por la importancia económica y empresarial del sector financiero se ha pretendido centrar la investigación, a través del método del caso, en dos entidades referentes dentro de este sector.

### 3. Objetivos

La presente investigación se centra en el análisis de una parte de la función directiva de la fuerza de ventas. Teniendo en cuenta la importancia de la función comercial y los numerosos campos que existen para su estudio científico, se pretende profundizar en la conveniencia de aplicar modelos de control por comportamientos de los equipos de ventas para mejorar su efectividad comercial.

Esta área de investigación cuenta con amplios precedentes recogidos en la revisión de la literatura: Cravens et al. (1993), Piercy et al. (1999), Baldauf et al. (2001), Canales (2004), Cravens et al. (2006), Küster y Canales (2006, 2008 y 2010) y Piercy et al. (2012). Las investigaciones mencionadas han identificado algunas diferencias en los resultados obtenidos, ciertas limitaciones y nuevas líneas de interés que esta tesis pretende ayudar a complementar.

Por lo tanto, el objetivo general de la presente tesis doctoral es *plantear y contrastar un modelo conceptual que identifique determinados factores que pueden incidir en el rendimiento y efectividad comercial de una unidad de negocio, poniendo el foco en uno de ellos como es el modelo de control de dichas unidades de negocio ejercido por los dos niveles superiores de la estructura comercial, el responsable comercial de la unidad de negocio y su jefe directo.*

Para lograr este objetivo se plantea estimar y validar el modelo conceptual, con sus respectivas hipótesis, enunciado conceptual y gráficamente en el capítulo 13 tras realizar una revisión de la literatura sobre el tema.

Lo que está especialmente en cuestión es si la implantación de un modelo de dirección y control de unidades de negocio fundamentado en comportamientos

puede derivar en mayores niveles de rendimiento y logros comerciales de dichas unidades.

Junto al objetivo general, la presente investigación plantea la consecución de una serie de subobjetivos, centrados en la relación que los sistemas de control de vendedores tienen en el desempeño comercial y la efectividad de las unidades de negocio.

El primero de los subobjetivos es analizar el impacto que en el control por comportamientos de los responsables de las unidades de negocio, y en el desempeño de sus equipos, juega el modelo de seguimiento que sobre ellos ejercen sus jefes directos. En otras palabras, identificar si la forma de controlar sus equipos de los responsables de las unidades de negocio, y el desempeño de los equipos a su cargo, están condicionados por la forma en que actúan sus jefes directos. La incorporación en el modelo de este segundo nivel en la estructura comercial es una de las principales novedades de esta investigación con respecto al resto de estudios relacionados con esta materia.

En segundo lugar, se pretende estudiar la existencia o no de diferencias respecto al control por comportamientos, el desempeño y la efectividad comercial en función de determinadas características de los responsables de los equipos comerciales. Las tres características principales de los responsables comerciales que se pretenden analizar son el género, la edad y el nivel de estudios. En este sentido cabe señalar que no hay convergencia en las conclusiones obtenidas a este respecto entre los diferentes autores. Por ejemplo, Piercy et al. (2001) comprobaron que los equipos de venta dirigidos por mujeres utilizan en mayor medida el control por comportamientos que los dirigidos por hombres, y por tanto, los vendedores se sentirán más satisfechos e incluso obtendrán mejores resultados. Por el contrario, Canales (2004) no identifica diferencias en la efectividad comercial derivadas del género.

En tercer lugar, el desarrollo de una investigación de estas características en el sector servicios ha sido escaso, por lo que el presente estudio pretende paliar en cierta medida esta carencia. Por su aplicación al sector financiero, las conclusiones de la investigación pretenden servir de ayuda a los directivos del área comercial del sector, tanto desde un punto de vista práctico como teórico, para la toma de decisiones sobre cómo mejorar los resultados esperados de sus sucursales a través de los modelos de control de la fuerza de ventas. Específicamente se pretende centrar el análisis del control por comportamientos en dos figuras claves dentro de la estructura comercial de cualquier entidad financiera como son el *director de zona* y el *director de oficina*.

## 4. Resumen

**Título.** *Propuesta de un modelo explicativo de la efectividad, rendimiento y control estratégico de la red comercial. Una aplicación al sector financiero.*

**Propósito de la investigación.** Lo que está especialmente en cuestión es si la implantación de un modelo de dirección y control de unidades de negocio fundamentado en comportamientos puede derivar en mayores niveles de rendimiento y logros comerciales de dichas unidades.

**Diseño.** Se utiliza el método del caso, eligiéndose dos entidades financieras referentes de banca universal.

**Metodología.** Tras una primera fase cualitativa a través de entrevistas en profundidad para adecuar las escalas a la realidad del sector financiero, se encuesta a los directores de zona y directores de oficina de ambas entidades acerca de elementos como: el control por comportamientos, el rendimiento comercial de los equipos y la efectividad comercial.

**Análisis de los datos.** Se acometen tres tipologías de análisis. Un primer análisis descriptivo de los datos obtenidos que se centra en describir los principales resultados del estudio de los diferentes ítems a través de los valores medios de las escalas originales utilizadas en la investigación. El segundo análisis, de la entidad 1, tiene como objetivo analizar si la relación entre el comportamiento del director de zona y la efectividad en la oficina se explica por el efecto indirecto que tienen los directores de sucursal y el desempeño comercial de la oficina. Para ello se opta por el análisis de mediación a través de la regresión múltiple. El tercer análisis persigue verificar el efecto mediador, obtenido en el segundo análisis, por medio del análisis de ecuaciones estructurales aplicado la entidad 2.

**Conclusiones.** A excepción de la relación directa entre los directores de zona y los resultados de las oficinas, el resto de las hipótesis han sido verificadas. Los directores de zona tienen una importante influencia en los resultados de una oficina bancaria a través de las actividades de control realizadas por sus directores de oficina y el desempeño comercial del equipo de ventas.

**Implicaciones para la dirección.** La aportación en el ámbito de la dirección de equipos comerciales y la venta personal estriba en las propias consecuencias de la confirmación del modelo propuesto. La investigación puede ayudar a reconfigurar los modelos de actuación comercial recogiendo los componentes del control por comportamientos y del desempeño comercial que realmente impactan en la efectividad comercial de sus equipos. Además, permite a los directivos de entidades financieras contar con información contrastada para mejorar la efectividad comercial de sus entidades a través de: la medición de la evolución del personal de la red comercial, la identificación de las necesidades formativas en las áreas que generan más resultados, la detección de los profesionales con mayor rendimiento comercial, el reconocimiento de los “mejores” directores y equipos, el establecimiento de mecanismos diferenciados de “motivación y reconocimiento”, etc.

**Limitaciones y futuras líneas de investigación.** El momento temporal en que se realizó la toma de datos (año 2012), de plena crisis del sector financiero, puede estar condicionando los comportamientos y logros tanto de los directores de zona y oficina como de sus equipos. La propia selección de las entidades objeto de la investigación puede limitar la posible extrapolación de los resultados a la globalidad del sector financiero. Una posible futura línea de estudio podría suponer contrastar la autovaloración del nivel de dirección/control por comportamientos de los directores de oficina con la opinión de los empleados de su propia oficina. A su vez, podría resultar de interés ampliar la investigación analizando la influencia del control por comportamientos en niveles superiores de la estructura comercial (directores

comerciales y directores territoriales). Otra área de reflexión sería poder identificar qué peso tienen cada uno de los ítems, tanto del control por comportamientos como del desempeño comercial, en la efectividad comercial. Finalmente, otra potencial área de perfeccionamiento podría conllevar la ampliación del modelo teórico propuesto con determinados factores que puedan impactar directamente tanto en el control por comportamientos como en el desempeño comercial: los estilos de dirección, las habilidades comerciales y el nivel de “compromiso organizacional”.

**Originalidad / Valor.** La aplicación, a través del método del caso empresarial, en dos entidades del ámbito de los servicios. El análisis de la relación que el control por comportamientos de un nivel superior de la estructura comercial (directores de zona) tiene sobre el control por comportamientos de los jefes de equipos comerciales (directores de oficina).

**Palabras clave.** *Dirección comercial; efectividad comercial; rendimiento comercial; desempeño comercial; control por comportamientos.*

## 5. English Abstract

**Title.** *Explanatory model of effectiveness, efficiency and strategic control of the sales network. An application to the financial sector.*

**Research purpose.** The main objective of the present research is to test whether the implementation of a behavior-based management control model across bank offices can lead to higher performance levels and business goals accomplishment in the offices that integrate the bank network.

**Design.** The empirical research consists of two financial institutions which are leaders in the Spanish banking sector.

**Methodology.** An initial qualitative phase using in-depth interviews was employed in order to develop the measurement scales and adapt them to the financial sector context; the field directors and branch managers of both entities were surveyed on items such as: behavior based control, sales team behavior performance and sales efficiency.

**Data analysis.** Three types of analysis are undertaken. The first uses descriptive analysis of media differences between participating banks in order to obtain a preliminary explanation of both bank systems and behavior based policies. A second one, using the first of the participating banks, tests the mediation effect between the management based behavior of the field director and the bank's office effectiveness; in other words, the indirect effect that branch managers and that the sales team behavior performance have. To this end, mediation analysis through multiple regression was opted. Finally, a third analysis with data collected from the second participating bank seeks to verify the mediation effect obtained in the second study, using structural equation analysis.

**Conclusion.** With the exception of the direct relationship between the field directors and the office results, the rest of the hypotheses were verified. Field directors have an important influence in a bank branch through the control activities delivered by their branch managers and the sales performance of the team.

**Managerial implications.** The results of the proposed model contributes significantly to the field of sales management and personal selling. This research can help reshape business models by collecting the components of behavior based control, as well as the performance behaviors that really impact the sales effectiveness of the teams. Additionally, this study allows managers of financial entities to have confirmed information in order to improve the sales effectiveness of their entities through: measuring the evolution of the sales network staff, identifying training needs in those areas that generate more results, detecting those professionals with higher business performances, recognizing the "best" managers and teams and establishing differentiated mechanisms of "motivation and recognition", among others.

**Limitations and future lines of research.** The behaviors and goals of both the office and branch managers as well as their team could be explain by the time in which the data was collected - in the year 2012, at the peak of the Spanish financial crisis -. Moreover, the mere selection of the entities under investigation may limit the extrapolation of the results to other banks or the global financial sector. A possible future line of investigation could lead to contrast the self-evaluation level of behavior based control of branch managers together with the opinion of the employees of their own entities. At the same time, it could be interesting to widen the investigation by analysing the influence of behavior based control in higher levels of the commercial structure (sales managers and regional directors). A third future research is to identify the importance/weight of each of the items, both of behavior based control and sales performance, in the sales effectiveness. Finally, another potential area for

improvement could lead to the extension of the theoretical model proposed with certain factors that could directly impact both the behavior based control and the sales performance: management styles, commercial skills and the level of "organizational engagement".

**Originality / value.** Firstly, the application, which uses the business case method applied in two entities of the service sector. And secondly, the analysis of the relationship that the behavior based control in higher levels of the commercial structure (field directors) has upon the behavior based control of the managers of the sales teams.

**Keywords:** *sales management, salesforce, performance, control systems, supervision, organizational effectiveness.*

**PARTE II:**

**MARCO TEÓRICO DE LA  
INVESTIGACIÓN**

La finalidad de esta segunda parte es examinar y analizar la literatura existente tanto en el ámbito académico como empresarial, referida a los modelos de mejora de la efectividad y el rendimiento de las redes comerciales a través de los sistemas de control, delimitando el marco de referencia del trabajo y limitando los conceptos que se trabajarán. Esta segunda parte se estructura en seis capítulos que abordan los diferentes elementos que posteriormente configurarán la investigación a realizar.

El primero de ellos, capítulo 6, hace referencia al papel clave que la función comercial juega en el ámbito de las organizaciones empresariales. Para ello se indaga en el conocimiento de las características de la función comercial y en los sistemas que existen para medir su rendimiento.

El capítulo 7 profundiza en la identificación de todos aquellos factores que determinan el éxito comercial de las redes de ventas, tanto en lo que hace referencia a su efectividad como en lo relativo al desempeño.

Es en el capítulo 8 cuando se revisa el cuerpo de conocimiento relacionado con los sistemas de control y dirección de vendedores. Así, este capítulo se centra en el análisis de los modelos conceptuales que han tratado de explicar los distintos modelos de control de vendedores que pueden encontrarse en las empresas.

El capítulo 9 pone en relación los sistemas de control de vendedores con el rendimiento y la efectividad comercial para, en el capítulo 10, analizar en profundidad los antecedentes y consecuentes de los modelos de control de vendedores centrados en comportamientos.

Finalmente, el capítulo 11 profundiza en el conocimiento de la realidad de sector financiero y el papel que juegan los modelos de dirección comercial.

## 6. La optimización de la función comercial

### 6.1. Especificidad

La profesión de vendedor ha estado marginada por la sociedad (Hawes et al., 2004). Se llega a evitar el término vendedor con el uso de otros vocablos (Barroso y Cossío, 1998). Basta contemplar los anuncios en prensa que solicitan personal de ventas, en raras ocasiones mencionan la palabra vendedor. Es más fácil encontrar sinónimos como promotores de ventas, asesores o técnicos comerciales, representantes comerciales, etc.

Los profesionales que desempeñan su labor en el área comercial tienen unas características y connotaciones que no son comparables con aquellos que trabajan en otras áreas internas de la organización.

Tabla 6.1: Características de la función comercial

<ul style="list-style-type: none"><li>• Los vendedores desempeñan su función en el límite entre dos organizaciones independientes teniendo que satisfacer los intereses de ambas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El contenido de su trabajo no es estándar, teniendo que afrontar permanentemente situaciones novedosas lo que requiere flexibilidad e innovación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Están sometidos a mayores niveles de estrés debido al diferente contenido que su propia función puede conllevar y a la alta visibilidad que tiene su rendimiento.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Están física, social y psicológicamente separados del resto del personal por lo que necesitarán un conjunto de valores propios que guíen su forma de actuar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La relación del esfuerzo desarrollado con los resultados obtenidos no siempre es directa. Puede llevar meses conseguir una venta lo que sugiere que incluso un buen desempeño puede llegar a no traer resultados inmediatos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El vendedor necesita altos niveles de auto motivación y persistencia. En ocasiones es dirigido de manera automática (a través de políticas de gastos, planes de incentivos, etc.) con ausencia de contacto directo con sus supervisores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dentro de la propia cultura de las organizaciones coexiste una subcultura propia del área comercial.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Walker et al. (1977), Berhman y Perrault (1984), Dubinsky et al. (1986), Jackson et al. (1994), Moncrief et al. (2006)

## 6.2. Cambio del rol de la función comercial

La *American Marketing Association* definió en 1960 la venta personal como: “una presentación que se produce en una conversación entre un agente y uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar la venta”. Más de cuarenta años después de esta definición la aportación de Jones et al. (2005) recoge los cambios acontecidos en la función del comercial, “la venta personal es un proceso interpersonal de comunicación durante el cual el vendedor averigua y satisface las necesidades del cliente basado en el beneficio mutuo sostenido a largo plazo”.

Los cambios en los mercados y las tendencias empresariales repercuten de una manera directa en la concepción y desarrollo de la función comercial. Como recuerdan Küster y Canales (2006) a partir de Anderson (1999), “existen ciertas “megatendencias” que se han producido en el entorno de las organizaciones que han afectado de manera directa al ámbito de las ventas: compradores más expertos y exigentes con el consiguiente crecimiento en las expectativas de los clientes; influjo de las mujeres y minorías en las ventas; microsegmentación de los mercados domésticos multiculturales; rápidos avances en las telecomunicaciones y tecnologías de la información; equipos de venta de productos de consumo más pequeños; incremento de los costes de la venta personal y el cambio hacia alternativas de marketing directo; intensidad competitiva; y globalización de los mercados. Así, ante estos cambios nos encontramos con una venta distinta a la de hace años. Frente a este panorama se puede afirmar que para que la fuerza de ventas tenga éxito, ésta deberá llevar a cabo nuevas tareas y funciones”.

Debido a la directa contribución que la fuerza comercial tiene en las ventas, los beneficios y la satisfacción de los clientes es conveniente rediseñar las estrategias comerciales para adecuarlas a las demandas e incertidumbres de un mercado en permanente cambio (Cravens, 1995).

A la hora de analizar la evolución producida en la venta debe tenerse en cuenta que no se trata únicamente de una evolución en el tiempo, sino también de las funciones que desempeña el vendedor, las cuales varían según el tipo de industria, de empresa y sus recursos, así como las necesidades específicas de sus compradores y las características de la competencia y el mercado (Darmon, 1998).

Tabla 6.2: Principales cambios en la función comercial

• Construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.
• Necesidad de adaptabilidad al cambio y a los entornos.
• Búsqueda del compromiso en los equipos.
• Estilo de dirección fundamentando en el “coaching” en lugar de en el “orden y mando”.
• Seguimiento de los equipos tanto por resultados como por actividad.
• Desarrollo de entornos multicanal.
• Mejora en los diseños y estrategias.
• Implantación de soluciones tecnológicas en la cadena comercial.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cravens (1995); Marshall et al. (1999); Moncrief et al. (2006)

Anderson (1999) señala las cinco principales tendencias que iban a impactar de modo directo en la actividad empresarial: (1) de un enfoque transaccional a uno relacional; (2) del individualismo al trabajo en equipo; (3) de primar el volumen a buscar la rentabilidad; (4) de la gestión al liderazgo; (5) de lo local a lo global.

La organización comercial se enfrenta a una labor mucho más complicada debido al incremento en las expectativas de los clientes, la rapidez de los cambios, la mayor complejidad de las situaciones de compra y la mayor diversidad de los clientes. El entorno empresarial también está en permanente evolución: mayor intensidad competitiva, bajas tasas de crecimiento en muchos mercados, variación en el perfil y expectativas de los consumidores, desarrollo de la tecnología, etc. (Ingram, 2004).

La venta personal como profesión y función en la empresa ha evolucionado significativamente en las últimas décadas (Moncrief et al., 2006). Ante este entorno

tan cambiante la función comercial debe convertirse en fuente de creación de valor e innovación.

Tabla 6.3: Nuevos principios de la función comercial

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función comercial debe convertirse en fuente de ventajas competitivas para las empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones comerciales exitosas se han convertido en función estratégica en sus empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vendedores y sus jefes deben concebirse a sí mismos como emprendedores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los departamentos de ventas deben ser motores de innovación en las empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La habilidad para crear, desarrollar y gestionar las relaciones con los clientes es la mejor forma con la que los vendedores crean valor en el mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función de ventas no debe estar alejada de la función de marketing.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los diseños y estrategias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mayor rendimiento comercial es más probable cuando las organizaciones cuentan con sistemas dinámicos para apoyar la labor de la red comercial.</li> </ul>

Fuente: Ingram (2004)

Román (2005) plantea la evolución que ha sufrido la función comercial identificando cuatro posibles etapas (tabla 6.4). Con anterioridad al enfoque de ventas se encuentra el enfoque de producción. Éste se da en mercados donde la demanda es superior a la oferta limitándose los vendedores a tomar pedidos e informar sobre los productos. Por el contrario, en los enfoques ventas, marketing y marketing relacional, la demanda es inferior a la oferta. De esta manera, en el enfoque ventas se lleva a cabo una presión para persuadir al cliente de que adquiera el producto, sin tener en cuenta sus intereses y con una visión cortoplacista. En la etapa de marketing, el comercial primero escucha al cliente e identifica sus necesidades, ofreciéndole aquel producto que mejor se adapte a éstas. La última fase supone un paso más adelante ya que el objetivo principal que persigue el comercial es el establecimiento de una relación duradera a partir de la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas.

Tabla 6.4: Etapas de la función comercial

CARACTERÍSTICAS	ETAPA O ENFOQUE			
	Producción	Ventas	Marketing	Marketing Relacional
<b>Objetivo</b>	Conseguir la venta	Conseguir la venta	Satisfacer las necesidades del cliente	Establecer una relación con el cliente
<b>Orientación</b>	Necesidades del corto plazo del vendedor	Necesidades del corto plazo del vendedor	Necesidades del cliente y del vendedor	Necesidades del cliente y del vendedor a largo plazo
<b>Tareas críticas</b>	Tomar órdenes de compra y entregar los productos	Convencer a los clientes para que adquieran el producto	Adaptar la oferta del vendedor a las necesidades del cliente	Asesorar y gestionar la relación con el cliente
<b>Actividades</b>	Visitar a los clientes e informar sobre las características del producto	Influir a los clientes a través de la venta a presión	Ayudar a los clientes a tomar decisiones que satisfagan y resuelvan sus necesidades	Crear nuevas alternativas adaptando la oferta del vendedor a las necesidades del cliente
<b>Rol</b>	Proporcionar productos	Persuadir	Resolver problemas	Asesor y consultor del cliente

Fuente: Román (2005)

### 6.3. Taxonomía de la función comercial

Las actividades y tareas que un vendedor realiza en su actividad diaria son muy variopintas. No son iguales de una empresa a otra, ni de un sector a otro, ni siquiera con un tipo de clientes u otro. Marshall et al. (1999) identifican a través de la revisión de la literatura, focus group y entrevistas con vendedores y directivos, hasta 105 posibles actividades que puede desempeñar un vendedor.

Moncrief et al. (2006) a partir de esta relación de 105 actividades realizan una investigación sobre 61 compañías del sector industrial. Así, mediante un análisis factorial agrupan las tareas que puede realizar un comercial en doce tipologías:

Tabla 6.5: Tipologías de tareas comerciales

• Venta relacional	• Actividades de promoción
• Prospección	• Gestión informática
• Entrenamiento/Reclutamiento	• Entrega del producto-servicio
• Formación	• Gestión administrativa
• Eventos con clientes	• Viajes
• Post-venta	• Apoyo al canal

Fuente: Moncrief et al. (2006)

En una misma empresa pueden convivir diferentes tipologías de vendedores (Román, 2005). Desde los que se limitan a llevar a cabo una venta de reposición que operan bajo un enfoque producto, hasta aquellos que deben abrir nuevas cuentas, si la filosofía de la empresa es la de satisfacer las necesidades de los clientes, trabajan bajo un enfoque de venta relacional. Moncrief et al. (2006) aplicando un análisis clúster identifican seis diferentes tipologías de vendedores que pueden darse en empresas industriales:

Tabla 6.6: Tipologías de vendedores

<b>Gestor de clientes</b>	• Representaría el perfil de vendedor responsabilizado de gestionar proactiva y relacionamente una cartera de clientes. Este perfil no había aparecido en previos estudios sobre taxonomías de vendedores.
<b>Captador de nuevos clientes</b>	• Su principal cometido es generar nuevas cuentas/clientes para la compañía que normalmente serán posteriormente gestionadas por un gestor de clientes.
<b>Prescriptor</b>	• No realiza ventas directamente sino que prescribe principalmente los productos de la compañía. Perfil típico de productos para el sector farmacéutico y médico.
<b>Gestor de pedidos</b>	• Gestiona un importante número de cuentas de clientes (más de 100) siendo su tarea principal recoger pedidos de dichos clientes en productos con alta rotación.
<b>Soporte de ventas</b>	• Desarrolla tareas de apoyo a la propia actividad de ventas como serían chequear pedidos, planificar actividades, anotar pedidos, etc.
<b>Gestor de grandes cuentas</b>	• Este perfil no había aparecido en estudios previos sobre taxonomías de vendedores habiendo surgido en los años 90. Tiene un perfil más técnico y generalmente gestiona carteras de clientes de poco número pero de gran tamaño.

Fuente: Moncrief et al. (2006)

#### 6.4. Conceptualización del rendimiento y la efectividad del vendedor

Resulta conveniente definir desde una perspectiva económica y de recursos humanos qué se entiende por eficiencia, efectividad y eficacia de un profesional. La eficiencia hace referencia a la relación entre esfuerzos y resultados. Los dos últimos términos hacen mención al grado de consecución de los objetivos marcados. Por lo tanto, se puede ser eficiente pero no eficaz o efectivo, y viceversa (Román y Munuera, 2003). La aportación de un vendedor contempla dos dimensiones diferentes (Jaworski y Kohli, 1991; Cravens et al., 1993; Baldauf y Cravens, 2002; Küster y Canales, 2008 y 2010) su *efectividad (effectiveness)* y el *rendimiento o desempeño comercial (behavior performance)*. La literatura sobre ventas resulta bastante confusa en cuanto a la distinción entre los conceptos de *rendimiento y efectividad*.

La presente investigación pretende seguir a aquellos autores que distinguen y separan claramente ambos conceptos. De acuerdo con Churchill et al. (1979), “el *rendimiento (o desempeño)* es un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa”, mientras que la *efectividad* “se refiere a algún indicador de resultados del que el vendedor es parcialmente responsable”. Es decir, el *rendimiento o desempeño* del vendedor es lo que éste hace en el desarrollo de su trabajo como vendedor (proceso), al tiempo que la *efectividad* se refiere a los resultados que conlleva su actuación (output). Cabe indicarse que esta postura ha sido respaldada por diferentes investigadores como Churchill et al. 1985 y 2000; Plank y Reid, 1994; Grant y Cravens, 1996; Baldauf et al., 2001; Piercy et al., 1999 y 2001; Román et al., 2002; Küster y Canales, 2006, 2008 y 2010.

Bajo esta concepción, el *rendimiento* o *desempeño* del vendedor depende exclusivamente de factores que quedan bajo su control, como pueden ser las percepciones de rol, la aptitud y otras características personales, las habilidades y conocimientos, el nivel de motivación... si bien estos factores pueden ser modificados por la dirección de ventas a través de políticas de gestión de cuentas, diseño territorial, supervisión, selección, formación y retribución (Román y Munuera, 2003).

Por el contrario, la *efectividad* depende, además de los factores anteriormente citados, de otros que quedan fuera del alcance del vendedor. Se trata de aspectos relacionados con el entorno tales como los clientes, la competencia, las características del territorio, las restricciones legales, la tecnología, los recursos naturales, etc., y otras decisiones vinculadas a la empresa tales como los objetivos que se persiguen, las características de los recursos humanos y financieros, la capacidad en investigación y desarrollo, el esfuerzo de marketing y la calidad del producto (Churchill et al., 2000). El conjunto de estas variables se denominan variables del entorno y de la empresa. Estas variables a su vez pueden repercutir en las actividades propias de la dirección de ventas.

En definitiva, los resultados globales obtenidos por la actuación de un vendedor se ven influenciados por el entorno así como por las actividades y características de su empresa. Por consiguiente, tal y como recogen diversos investigadores sus resultados no pueden atribuirse únicamente a las actividades realizadas por éste (Ingram et al., 2001).

Como puede observarse en la tabla 6.7, se pueden distinguir varias formas de evaluar a un vendedor (Román y Munuera, 2003). En primer lugar, a partir de la información objetiva relativa a ventas con indicadores como la cifra de ventas, el número de clientes, etc. En segundo lugar, mediante el empleo de evaluaciones

subjetivas realizadas por los propios vendedores, sus supervisores o incluso por los clientes.

Tradicionalmente, aquellos estudios donde no se diferencia entre *rendimiento* y *efectividad* emplean las ventas generadas por el vendedor como principal indicador de su rendimiento/efectividad. Como señala Varela (1992) no es posible medir la contribución personal de los agentes tomando una medida de efectividad como criterio, sin tomar en consideración los factores del entorno. En este sentido, la evaluación del rendimiento debe estar restringida a los factores que quedan bajo control exclusivo del vendedor (Babakus et al., 1996).

Tabla 6.7: Indicadores de evaluación de vendedores.

<b>Indicadores objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Volumen de ventas corregido de las externalidades</i> (Churchill et al., 1979 y 1985).</li> </ul>
<b>Indicadores subjetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Evaluaciones de los vendedores</i> (Behrman y Perrault, 1984; Jaworski y Kohli, 1991; Sujan et al., 1994; Kohli et al., 1998).</li> <li>• <i>Evaluaciones de los supervisores</i> (Cravens et al. 1993; Babakus et al. 1996; Grant y Cravens, 1996; Piercy et al., 2001; Román et al., 2002).</li> <li>• <i>Evaluaciones de los clientes</i> (Lambert et al., 1997).</li> </ul>

Fuente: Román y Munuera (2003)

## 6.5. Medición de la efectividad de la organización comercial

La efectividad del vendedor considera la contribución de cada vendedor a los objetivos de la organización (Anderson y Oliver, 1987; Babakus et al., 1996; Berhman and Perrault, 1982; Jaworski y Kohli, 1991). Cada vendedor como

consecuencia de su esfuerzo y habilidades produce resultados (por ejemplo, ventas, nuevos clientes, etc.) que componen su efectividad.

Tradicionalmente se ha empleado la cifra de ventas generada por los vendedores como indicador de su efectividad. La principal ventaja de este método reside en la sencillez de cálculo si bien puede estar influenciada por factores externos. En consecuencia, algunos estudiosos han propuesto corregir el efecto de las externalidades sobre la cifra de ventas (Walker et al., 1979; Churchill et al., 1985 y 2000). Por un lado, Walker et al. (1979) y Churchill et al. (1985) aconsejan expresar las ventas como porcentaje de la cuota, ya que esta última incorpora las variaciones en los factores del entorno entre las distintas zonas con las que se trabaja. Otra posibilidad es corregir la cifra de ventas según las condiciones económicas o incluso atendiendo a la dificultad de la cuota del vendedor (Churchill et al., 1985 y 2000).

Con todo, resulta complejo eliminar el efecto de las externalidades no controlables del vendedor a partir de las correcciones aludidas anteriormente. Incluso aun cuando se logren eliminar dichos efectos, las ventas obtenidas consideran tan sólo el resultado final y no la forma de conseguirlo, mientras que el vendedor ha de desempeñar múltiples roles, requiriendo de comportamientos que no son recogidos en la cifra de ventas (Ingram et al., 2001).

Los estudios realizados por Cravens et al. (1993), Babakus et al. (1996), y Grant y Cravens (1999) incorporan algunas modificaciones en los indicadores de medida empleando las evaluaciones de los supervisores de ventas sobre indicadores globales de resultados en comparación con las cifras de la competencia<sup>1</sup> como de los objetivos fijados. Además, llegan incluso a distinguir entre dos tipos de efectividad global de la fuerza de ventas. Por un lado, contemplan la efectividad financiera que considera simultáneamente el volumen de ventas, la rentabilidad y la

---

<sup>1</sup> La comparación con la competencia es empleada únicamente en la investigación de Babakus et al. (1996)

evolución en la cuota de mercado. Por otro, miden también la satisfacción global del cliente que se deriva de la actuación de los vendedores así como de otras numerosas variables que quedan fuera de su control como serían las condiciones de financiación, los plazos de entrega, la calidad del producto, etc. La principal limitación a la hora de contemplar el indicador satisfacción global del cliente reside en que la información relativa a la satisfacción de los clientes es proporcionada por el jefe de ventas, cuando en realidad para ser más objetivo el indicador, debiera configurarse con la opinión directa de los propios clientes.

Junto a estos índices existen otra serie de indicadores de la efectividad comercial como pueden ser la satisfacción del jefe de equipo de ventas, los nuevos clientes captados, etc. (Baldauf et al., 2001).

Küster y Canales (2006) concluyen que, en general, las empresas utilizan en mayor medida el control de resultados, debido a que no requiere de un control directo del vendedor, facilita la motivación económica y no requiere de la previa definición, por parte de la empresa, de la forma adecuada de actuar. No obstante, la variedad de ítems utilizados no es muy amplia, de 98 ítems analizados, sólo dieciséis son empleados por más del cincuenta por ciento de las empresas y treinta por menos del veinticinco por ciento. Entre estos ítems más utilizados, diez corresponden a la evaluación y control de resultados, y seis son de comportamiento. Las variables más empleadas corresponden al control de la cifra de ventas. Por su parte, es destacable el uso habitual del control del número de clientes nuevos pese a que no es muy valorado. Por su parte, el control de los gastos sólo es importante a nivel a nivel de “gastos totales”, siendo éste el ítem más valorado.

## **6.6. El impacto de la fuerza de ventas en la efectividad de la organización**

Baldauf y Cravens (2002) definen la efectividad comercial de la organización como el sumatorio de los resultados de cada una de las unidades de venta. Cabe señalarse que la eficacia de la organización comercial puede evaluarse para el global de la entidad o para un determinado grupo de vendedores cada uno de los cuales aporta su resultado individual (Churchill et al., 2000). La evaluación puede realizarse a través del análisis de determinados índices como volumen de ventas, contribución a beneficios o cuota de mercado (Ingram et al., 2001; Baldauf y Cravens, 2002). La efectividad de la organización comercial es pues una consecuencia del esfuerzo y habilidades de los vendedores, de determinados factores organizacionales y está influenciada por factores externos (Walker et al., 1979).

Tanto la efectividad de la organización comercial como del vendedor están sujetas a la influencia de múltiples elementos tanto internos (producto, características de los vendedores...) como externos (situación económica, competencia...). De este modo la efectividad (de la organización y del vendedor) hace referencia a un índice/indicador del cual únicamente de manera parcial son responsables los comerciales al estar interactuando factores fuera de su control (Churchill et al., 1985, 2000; Baldauf et al., 2001; Piercy et al., 2001).

Las actividades comerciales y de marketing ofrecen significativas oportunidades para mejorar la eficacia de cualquier negocio por lo que mejorar la efectividad de la organización comercial resulta de alto interés para un buen número de entidades. Debido a este rol crucial de cada vendedor en la efectividad de la organización comercial es clave para la gestión comercial identificar los factores que ayudarán a mejorar el desempeño de las redes de venta y la efectividad de la organización comercial.

## **6.7. Medición del rendimiento/desempeño de la fuerza de ventas**

Para Grant y Cravens (1996) la medición del *rendimiento* de la fuerza de ventas es la actividad que más preocupa y plantea más interrogantes a la dirección de ventas. Ello viene motivado entre otros factores porque las labores de control sobre los vendedores son menos frecuentes y resultan más difíciles que para otros trabajadores.

### **Obtención de la información**

Respecto a las evaluaciones realizadas por los propios vendedores, este método tiene la gran ventaja de que el vendedor es la persona que mejor conoce cuáles han sido las actividades desempeñadas (Cannon y Spiro, 1991). No obstante, una importante limitación es que los vendedores no sean objetivos a la hora de realizar su autoevaluación y sobrevaloren su rendimiento (Behrman y Perrault, 1982). En su defensa Churchill et al. (1985) establecen que estas evaluaciones no están sesgadas al alza, y aun cuando lo estuvieran, el sesgo es extensible a todos los vendedores de la empresa. Sin embargo, los resultados obtenidos por Cannon y Spiro (1991) desaconsejan el uso exclusivo de autoevaluaciones. Estos autores proponen que se deben complementar con las evaluaciones proporcionadas por los clientes. Con la finalidad de superar las limitaciones aludidas, los trabajos realizados por Behrman y Perrault (1982) y Spiro y Weitz (1990) combinan las evaluaciones de los supervisores con las de los vendedores.

La literatura sobre la medición del rendimiento del trabajador establece que las evaluaciones realizadas por el supervisor son mejores que las medidas objetivas y cuantificables, pues consideran otras múltiples facetas del rendimiento que son difícilmente medibles numéricamente. Sin embargo, resulta difícil que los

supervisores conozcan todas las actividades desarrolladas por el personal de ventas que tiene asignado (Jaworski y Kohli, 1991). Por lo tanto, la subjetividad de este método adquiere una especial importancia, sobre todo debido a la posibilidad de que se produzca el efecto halo (Behrman y Perrault, 1982; Cannon y Spiro, 1991) mediante el cual la evaluación realizada por el supervisor se puede ver afectada por ciertos factores ajenos al desempeño de las actividades del vendedor. Como puede apreciarse en la tabla 6.7, las evaluaciones del supervisor para medir el rendimiento han sido empleadas en múltiples estudios.

Otro posible enfoque de la valoración de los vendedores lo constituye la visión de los clientes que interactúan con ellos. Cannon y Spiro (1991) señalan que los clientes son la mejor fuente a la hora de valorar las dimensiones interactivas del comportamiento del vendedor. Según estos autores estarían compuestas por la habilidad para generar confianza en el cliente, la realización de presentaciones de ventas y el nivel de servicio al cliente.

En esa misma línea, Lambert et al. (1997) miden la actuación de los vendedores a partir de las evaluaciones proporcionadas por sus clientes sobre tres aspectos concretos: (1) honradez, (2) conocimiento técnico del producto y (3) accesibilidad. Estos mismos autores, además de defender la utilización de las opiniones de los clientes como fuente fundamental en la evaluación de vendedores, contrastan cómo estas evaluaciones constituyen un buen indicador de las actitudes de los clientes hacia el desempeño global de la empresa. Esta relación llega a ser tan estrecha que “si los clientes muestran un gran afecto por los vendedores, esta circunstancia, puede hasta suplir otras deficiencias de la empresa tales como problemas con los productos o unos precios elevados” (Lambert et al., 1997; 186).

Este método, aunque aporta una información diferencial cuenta también con algunas limitaciones. La principal es que las actividades del vendedor fuera de la interacción

con el propio cliente quedarían fuera de la evaluación (Behrman y Perrault, 1982; Cannon y Spiro, 1991). Además, como cada cliente es diferente, los criterios de evaluación no serían homogéneos, llegando incluso a poder ser distintos a los de la dirección de la compañía (Behrman y Perrault, 1982).

## **Áreas de análisis**

Como señalan Walker et al. (1977) y Behrman y Perrault (1982) el rendimiento del vendedor está compuesto por varias dimensiones. Así, Behrman y Perrault (1982) distinguen entre el rendimiento en: el control de gastos, la realización de informes, el conocimiento técnico del producto, la interacción con el cliente y el cumplimiento de los objetivos marcados. Posteriormente, Cravens y sus colaboradores (Cravens et al. 1993; Grant y Cravens, 1996) han considerado las dos primeras dimensiones como el rendimiento fuera del comportamiento de venta, las dos siguientes como el rendimiento del comportamiento de venta y la última como el rendimiento de resultado. De forma análoga Plank y Reid (1994) diferencian entre el rendimiento del vendedor dentro y fuera de la interacción con el clientes. A diferencia de los indicadores objetivos, el uso de los subjetivos permite considerar distintas dimensiones conjuntamente, que siempre tiene el rendimiento del vendedor.

A partir de Babakus et al. (1996) el *rendimiento comercial* hace referencia al nivel de realización de una serie de actividades en el desarrollo de su función. La elección de las tareas concretas que componen rendimiento comercial varía según los diferentes autores. Así, Babakus et al. (1996) y Weitz (1981) señalan que estas actividades serían: uso de conocimientos técnicos, venta adaptativa, trabajo en equipo, realización de presentaciones comerciales, planificación de la actividad y soporte de ventas.

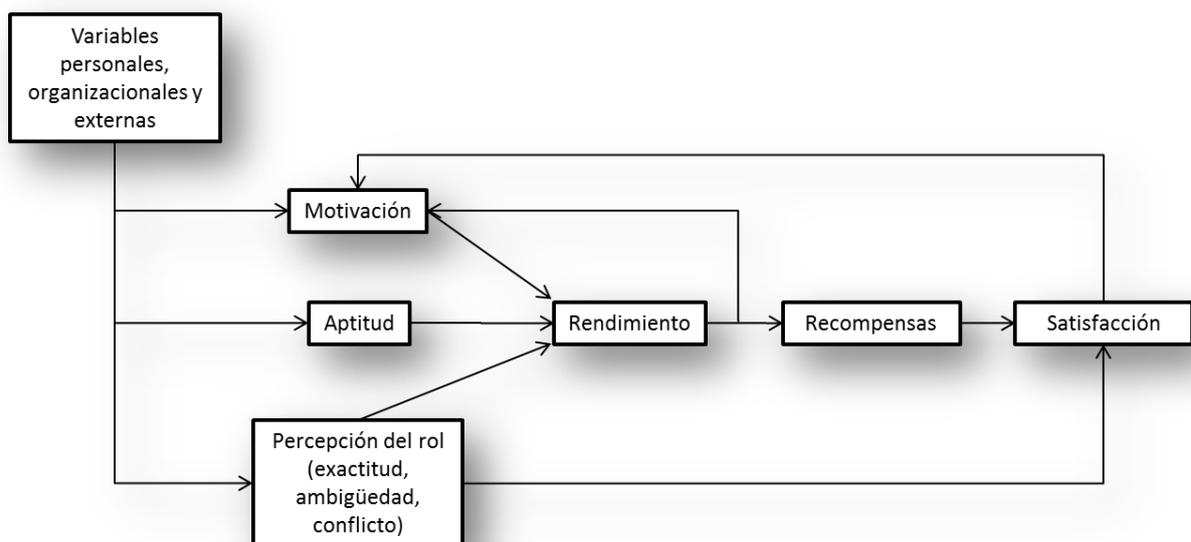
En esta línea Küster y Canales (2008) miden el rendimiento comercial a través de 26 ítems agrupados en seis factores. El primero, el *conocimiento técnico*, se basa en la escala de Behrman y Perreault de (1982); y se ha utilizado en estudios posteriores por autores como Cravens et al. (1993); Barker (1999); Baldauf et al. (2001a, 2002). El segundo factor, la *venta adaptativa*, desarrollado originalmente por Spiro y Weitz (1990); y que se ha utilizado en investigaciones por autores como Barker (1999), Baldauf et al. (2001a) y Baldauf et al. (2002), entre otros. El tercero, el *trabajo en equipo*, se basa en John y Weitz (1989) y ha sido utilizado en estudios posteriores por Barker (1999), Baldauf et al. (2001a, 2002). El cuarto componente, *planificación de la visita*, con origen en Babakus et al. (1996), se ha tenido en cuenta en estudios posteriores por autores tales como Barker (1999); Baldauf et al. (2001a, 2002). El quinto elemento, *la entrevista de ventas*, basado en Behrman y Perreault (1982), ha sido con posterioridad por autores tales como Cravens et al. (1993); Barker (1999); Baldauf et al. (2001a, 2002). Por último, *el seguimiento de la venta* se basa en una escala definida por Babakus et al. (1996) y que se ha utilizado por autores como Barker (1999) y Baldauf et al. (2001a, 2002).

## 7. Determinantes del rendimiento y la efectividad comercial

### 7.1. Las características del vendedor

Como se ha señalado con anterioridad, hasta finales de los años 70, la literatura académica había prestado poca atención al estudio de la gestión comercial. Son Walker et al. (1977) quienes formulan un primer modelo conceptual que busca explicar las claves del rendimiento comercial. Estos autores intentan rectificar esta situación a través del análisis de la escasa literatura existente sobre *rendimiento comercial*, analizando los conceptos relacionados con la motivación de los profesionales y ofreciendo una serie de proposiciones que deberían concretarse en futuras líneas de investigación.

Gráfico 7.1: Modelo de Walker et al. (1977) sobre el rendimiento comercial

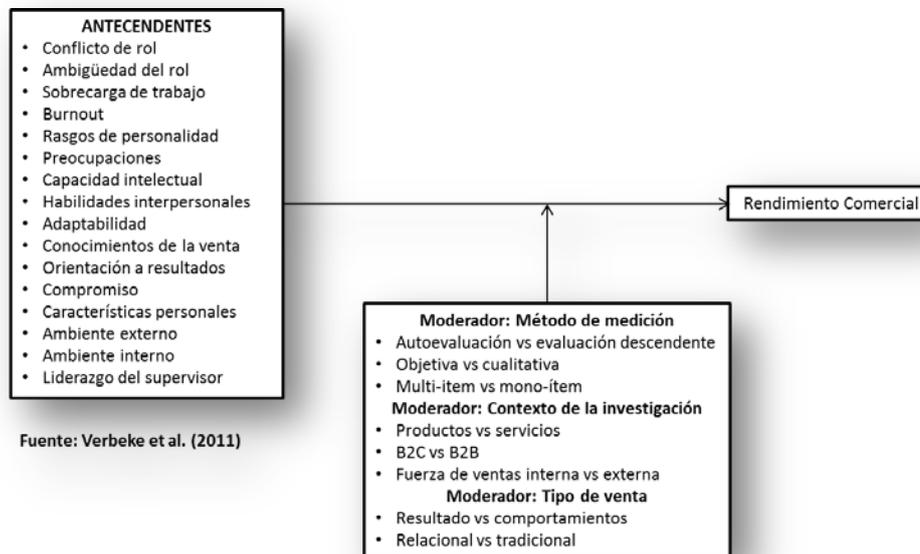


Fuente: Walker et al. (1977)

Churchill et al. (1985) utilizando la técnica del meta-análisis, pretenden identificar aquellos factores que podían incidir directamente en el *rendimiento comercial*. Esta investigación analiza 393 investigaciones realizadas entre 1918 y 1982 de las que 116 son incorporadas al meta-análisis. Siguiendo el modelo conceptual de Walker et al. (1977), del cual fueron partícipes, identificaron seis grandes factores que podían incidir directamente en el rendimiento comercial: (1) la *aptitud*, con baja influencia en el rendimiento comercial (2%); (2) las *habilidades*, aunque su influencia ha sido menos objeto de estudio, los resultados obtenidos señalan un nivel por encima de la aptitud (7%); (3) la *motivación* que repercute, según los estudios, entre un 3 y un 7% en el rendimiento comercial; (4) la *percepción de rol* que es el factor con más nivel de influencia alcanzando entre el 9 y el 14%; (5) las *variables personales* que alcanzan un resultado muy similar a las habilidades con un 6%; y (6) las *variables organizacionales* que el estudio refleja que apenas tienen influencia con un escaso 1%.

Ninguno de los factores de manera individual se demuestra que tenga un alto nivel de influencia en el rendimiento comercial. El mismo estudio identifica una serie de *moderadores* que podrían hacer variar algunas de las conclusiones si eran analizadas de manera global. El primero de ellos hacía referencia a la *tipología del cliente* (empresarial o individual) que prácticamente no presentó diferencias en los factores aptitud, habilidades y variables personales presentando un efecto moderador en cuanto a la motivación, percepción del rol y variables organizacionales. El segundo moderador lo conformaba el *tipo de producto* (gran consumo, industrial o servicios) que actuó como variable moderadora en todos los factores salvo en *aptitud*. El tercero lo constituía la *manera de medir el rendimiento comercial* (efectividad versus desempeño) que no presentó diferencias.

Gráfico 7.2: Modelo de Verbeke et al. (2011) sobre el rendimiento comercial



Transcurridos 25 años de la investigación de Churchill et al. (1985), Verbeke et al. (2011) repiten, siguiendo la técnica del meta-análisis, el estudio empírico sobre los factores del rendimiento comercial. En esta ocasión sintetizan las investigaciones realizadas en esta materia en el período comprendido entre 1982 y 2008 para lo cual identifica 389 estudios de los que tras diversos filtros analiza en profundidad 268. A partir de este trabajo proponen su modelo conceptual, recogido en el gráfico 7.2, que sería testado en la investigación. Su modelo identifica una relación de antecedentes del rendimiento comercial, algunos de ellos ya recogidos en investigaciones precedentes. Verbeke et al. (2011) incorporan como gran novedad la identificación de al menos 8 posibles moderadores que podrían condicionar los resultados de los que tres eran relativos al método de medición, tres al contexto de la investigación y dos al tipo de venta.

Verbeke et al. (2011) identifican al menos 5 antecedentes con alto impacto en el rendimiento comercial:

- el *conocimiento de la venta* ( $\beta=+0.28$ ) entendido como la profundidad y amplitud del conocimiento base del vendedor para evaluar las diferentes situaciones de la venta, clasificar los prospectos, seleccionar estrategias, etc.
- La *adaptabilidad* ( $\beta=+0.27$ ) como la capacidad para alterar los comportamientos durante la interacción con el cliente.
- la *ambigüedad de rol* ( $\beta= -0.25$ ) percibida como falta de información para desarrollar adecuadamente el rol y como la incertidumbre que genera las diferentes expectativas de los profesionales con quien se relaciona el vendedor.
- la *capacidad intelectual* ( $\beta=+0.23$ ) que incluye aspectos como habilidades verbales, numéricas, mentales, etc.
- el *nivel de compromiso* ( $\beta=+0.23$ ) con la organización que tiene un elevado efecto motivador.

Verbeke et al. (2011) constatan también que tanto los métodos de medición, como el contexto de la investigación y el tipo de venta tienen un alto efecto moderador en muchos de los antecedentes de rendimiento comercial. Así por ejemplo, en relación con algunas de las características de la presente investigación:

- Cuando el *método de medición es la autoevaluación el liderazgo del supervisor* se convierte en un buen predictor del rendimiento.
- La investigación de Churchill et al. (1985) señala que un mayor rendimiento comercial en la *venta de servicios* venía impulsado por mayores niveles de motivación, o compromiso. En Verbeke et al. (2011) esta diferencia no es tan aparente.
- En la *comercialización directa a consumidores (B2C)* la *capacidad intelectual* y el *ambiente interno* son buenos determinantes del rendimiento.

- Cuando se trata de *fuerzas de ventas internas*, el *compromiso* y la *orientación a resultados* son buenos predictores del rendimiento comercial de los equipos.
- En los entornos de *venta relacional*, como sería el sector financiero, aparecen cuatro factores destacados como buenos determinantes del rendimiento comercial: *habilidades interpersonales*, *orientación a resultados*, *ambiente externo* y *liderazgo del supervisor*.

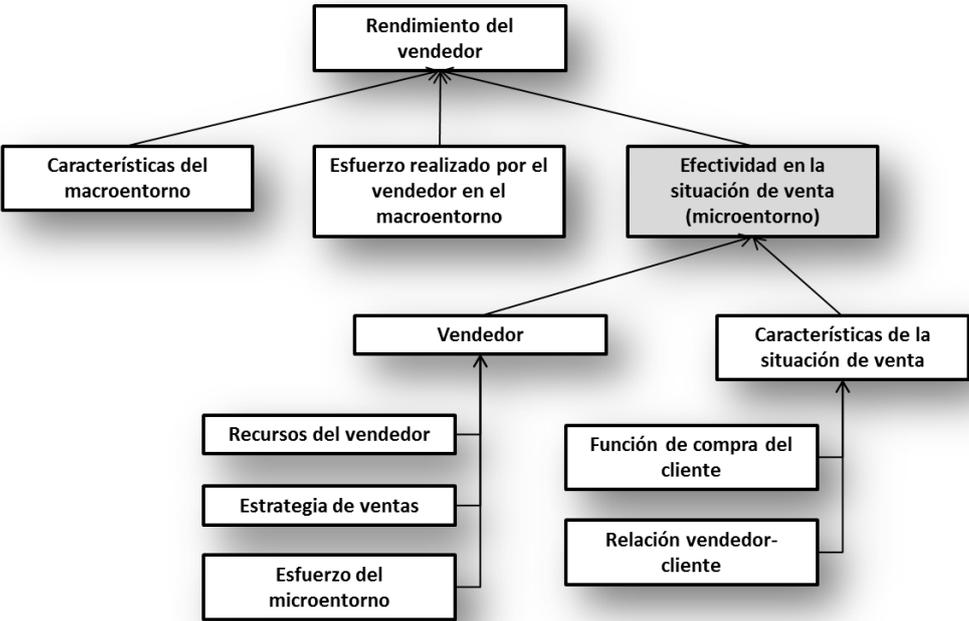
## **7.2. La interacción con el cliente**

Durante décadas, la búsqueda de los factores que mejorasen la eficacia comercial se centró principalmente en el desempeño comercial del propio individuo dando como resultados bajos niveles de explicación (Churchill et al., 1985). La mayoría de los estudios se habían focalizado en analizar las características del propio vendedor como potenciales descriptores de su rendimiento comercial.

El modelo desarrollado por Weitz (1981) sobre los determinantes de la efectividad comercial contempla un enfoque diferente al de Walker et al. (1977). Aunque señala que el rendimiento del vendedor depende de las características del macroentorno (número y tipología de clientes que conforman el territorio) y del esfuerzo realizado por el vendedor; su modelo se centra principalmente en estudiar el momento de interacción entre el cliente y el vendedor. Con este enfoque la efectividad vendría determinada tanto por el propio vendedor (sus recursos, estrategia, esfuerzo) como por las características de la situación de venta (función de compra, nivel de relación entre el vendedor y el comprador). El modelo de contingencia consideraba la efectividad como el “grado en que se alcanzan las soluciones óptimas para el vendedor a través de varias interacciones con el comprador” (Weitz, 1981; 91). Por

lo tanto, lo que en el modelo de Weitz (1981) se considera rendimiento, para Walker et al. (1977 y 1979) y Churchill et al. (2000) se entiende como efectividad.

Gráfico 7.3: Modelo de Weitz (1981) sobre el rendimiento comercial



Fuente: Weitz (1981)

Weitz (1981) estudia las variables que componen la situación de venta así como los distintos tipos de comportamientos de venta que aseguran la efectividad de la transacción. Plantea que el vendedor es capaz de adaptarse a las circunstancias y características específicas de cada cliente, ya que puede modificar la argumentación, el nivel de presión/poder, la técnica de ventas, etc., en función de la tipología de cliente al que se enfrenta para de esta manera obtener mayor nivel de efectividad. Cada comercial puede optar por el empleo de técnicas de influencia o llegando a controlar la propia interacción, situación caracterizada por un comportamiento agresivo donde la información fluye en un solo sentido, desde el

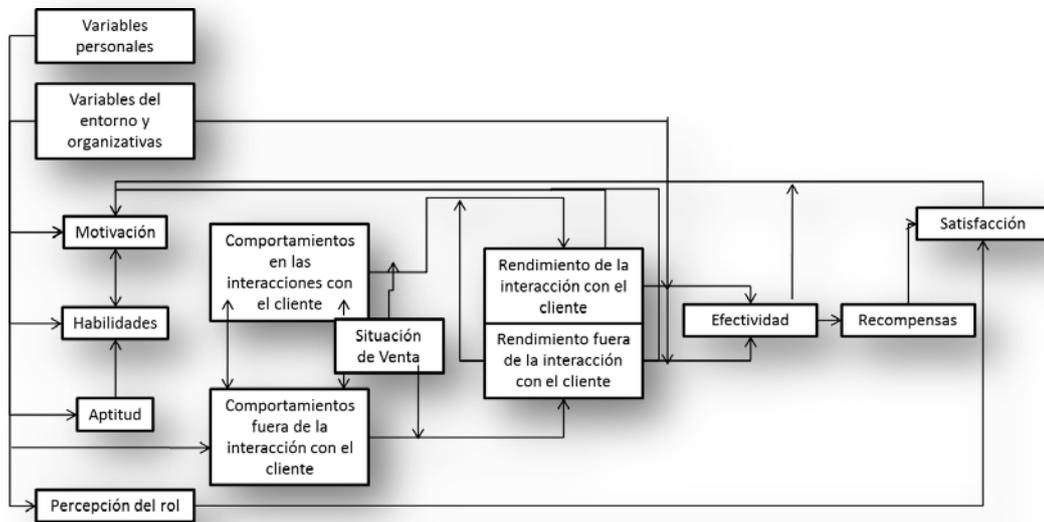
vendedor hacia el cliente, y cuyo único objetivo es conseguir la venta. Por lo tanto, la elección del comportamiento por parte del vendedor depende de las características de la situación de venta, de los recursos con que cuente el vendedor, la función de compra del cliente y la relación vendedor-cliente.

En resumen, la novedad aportada por Weitz (1981) reside en el hecho de identificar las características de la interacción entre el vendedor y el cliente como variables que moderan la relación entre el comportamiento del vendedor y la efectividad final de la interacción con el cliente, aconsejando un tipo de comportamiento concreto. Su principal limitación radica en no prestar atención a las actividades de dirección de ventas así como a otras variables personales del vendedor.

Plank y Reid (1994) señalan que el rendimiento en ventas ha sido tratado básicamente desde dos perspectivas. Por un lado, a partir del modelo de rendimiento del vendedor propuesto por Walker, Churchill y Ford (1977, 1979) y, por otro, desde la perspectiva del modelo de contingencia en ventas desarrollado por Weitz (1981). La principal diferencia entre ambas perspectivas radica en el hecho de que en la primera se otorga mayor importancia a las variables de motivación y percepción de rol, mientras que la segunda se centra en las habilidades o comportamientos de ventas.

Así, Plank y Reid formulan, a partir de los trabajos de Walker et al. (1977 y 1979) y Weitz (1981), un nuevo modelo conceptual para explicar el rendimiento y la efectividad comercial. Una de sus principales aportaciones es la división del comportamiento del vendedor en dos momentos: las actuaciones que realiza dentro o fuera de la interacción. Esta distinción también se aplica al rendimiento, y se diferencia entre aquél que se origina en la interacción y aquél otro que lo hace fuera de ésta. También distingue las variables personales de los factores del entorno y la empresa, moderando estos últimos el rendimiento la efectividad del vendedor.

Gráfico 7.4: Modelo Plank y Reid (1994) del rendimiento y la efectividad comercial

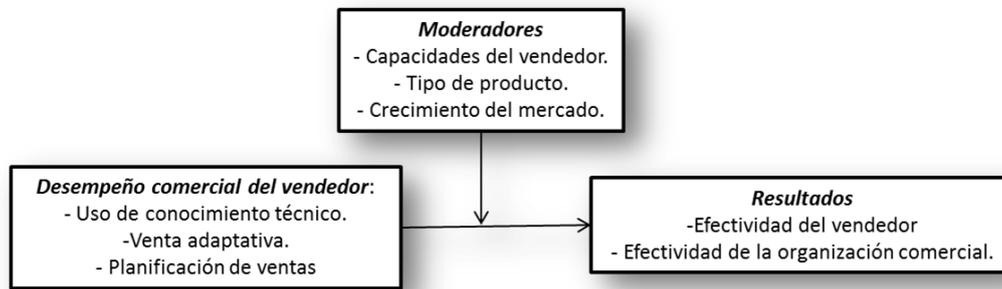


Fuente: Plank y Reid (1994)

Los comportamientos desempeñados en la interacción incluyen actividades como las llamadas de concertación de visitas, las presentaciones comerciales, la argumentación, el tratamiento de objeciones, el cierre de la venta, etc. El modelo destaca que cada vendedor también desarrolla una serie de actividades previas y posteriores al momento que se mantiene la interacción con el cliente. Así, se enumeran actividades como la planificación de las actividades a realizar, la cumplimentación de los informes posteriores a la visita, la preparación de los materiales que se llevarán a las visitas, etc.

La aportación principal de Plank y Reid (1994) reside en la división del rendimiento en dos momentos: fuera y dentro de la interacción con el cliente. Con este planteamiento, el rendimiento de un vendedor no se refiere a la contribución de las metas de la compañía (Walker et al., 1977 y 1979) sino que se vincula con la calidad y las características de los comportamientos desempeñados por los vendedores.

Gráfico 7.5: Modelo Baldauf y Cravens (2002) – efectividad del vendedor



Fuente: Baldauf y Cravens (2002)

Baldauf y Cravens (2002) dan un nuevo paso más en el análisis de las variables que determinan la *efectividad de la organización comercial* realizando una investigación sobre 174 jefes de equipos comerciales de empresas austríacas. Por un lado, centra su análisis en la relación *desempeño comercial* con *efectividad del vendedor* y, por otro, analiza los efectos moderadores que en los resultados pueden tener factores como las *capacidades de los vendedores*, la *tipología de producto* que se comercializa y el *crecimiento del mercado*.

En cuanto al contenido de las actividades que componen el *desempeño comercial*, Baldauf y Cravens (2002) únicamente tienen en consideración: el *uso de conocimiento técnico*, la *venta adaptativa* y la *planificación de ventas*. El *uso de conocimiento técnico* hace referencia al empleo por parte del vendedor de argumentaciones y especificaciones técnicas sobre los productos y servicios que comercializa. Estudios anteriores (Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1999) anunciaban una realización positiva con la *efectividad del vendedor* y de la *organización comercial*. La *venta adaptativa* es definida como la capacidad que tiene el vendedor de adaptar su comportamiento mientras interactúa con el cliente (Weitz, 1981). Babakus et al. (1996), Cravens et al. (1993) y Piercy et al. (1999) también habían demostrado una relación positiva con la *efectividad del vendedor* y de la *organización comercial*. Finalmente, la *planificación de ventas* es entendida

como la realización por parte del vendedor de tareas como la planificación de las llamadas a realizar, de las estrategias a seguir para conseguir sus objetivos, el análisis de sus territorios de venta, etc. Babakus et al. (1996) y Piercy et al. (1999) también demuestran una relación positiva con la *efectividad del vendedor* y de la *organización comercial*.

El primero de los posibles moderadores analizados por Baldauf y Cravens (2002) se refiere a las *capacidades del vendedor* en términos de tenencia de habilidades comerciales y conocimiento técnico de los productos. Los resultados de esta investigación indican que mayores capacidades del vendedor no impactan positivamente en la relación *uso de conocimiento técnico* con *efectividad de la organización comercial*. Este resultado parece sorprendente si bien en ocasiones el vendedor tiene dificultades a la hora de transformar su conocimiento técnico en argumentos entendibles por el cliente. Por el contrario, la *venta adaptativa* y la *planificación de ventas* sí muestran un elevado efecto moderador en relación a la *efectividad comercial*.

El segundo moderador que proponen es el *tipo de producto*, diferenciando entre productos industriales o de gran consumo. El impacto del *uso del conocimiento técnico* resulta ser más alto cuando se trata de productos industriales. Lo mismo sucede en cuanto al componente *planificación de ventas*. En cambio, el componente *venta adaptativa* resulta ser más importante en productos de gran consumo.

El tercer y último moderador planteado por Baldauf y Cravens (2002) es el *crecimiento del mercado*. Los autores presentan como hipótesis que los mercados con mayor crecimiento ofrecen mejores oportunidades comerciales que aquellos con menores tasas. El *uso del conocimiento técnico*, la *venta adaptativa* y la *planificación de ventas* son importantes variables relacionadas con la *efectividad del vendedor* en mercados en crecimiento. Sorprendentemente no ocurre lo mismo cuando la relación

se busca con la *efectividad de la organización comercial*; así la *planificación de ventas* tiene mayor impacto en los mercados con menores tasas de crecimiento.

### 7.3. Resumen modelos efectividad y desempeño comercial

#### Características del vendedor

<b>Walker et al. (1977)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularon un primer modelo conceptual que buscaba explicar las claves del rendimiento comercial.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del análisis de la escasa literatura existente sobre rendimiento comercial ofrecen una serie de proposiciones que deberían concretarse en futuras líneas de investigación.</li> </ul>
<b>Modelo de Verbeke et al. (2011)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la técnica del meta-análisis sintetizan las investigaciones realizadas sobre la efectividad y el rendimiento comercial en el período comprendido entre 1982 y 2008 para lo cual identifican 389 estudios de los que tras diversos filtros analizan en profundidad 268.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican al menos 5 antecedentes con alto impacto en el rendimiento comercial: el <i>conocimiento de la venta</i> entendido como la profundidad y amplitud del conocimiento base del vendedor para evaluar las diferentes situaciones de la venta, clasificar los prospectos, seleccionar estrategias...; la <i>adaptabilidad</i> como la capacidad para alterar los comportamientos durante la interacción con el cliente; la <i>ambigüedad de rol</i> percibida como falta de información para desarrollar adecuadamente el rol y como la incertidumbre que genera las diferentes expectativas de los profesionales con quien se relaciona el vendedor; la <i>capacidad intelectual</i> que incluye aspectos como habilidades verbales, numéricas, mentales...; el nivel de <i>compromiso</i> con la organización que tiene un elevado efecto motivador.</li> </ul>

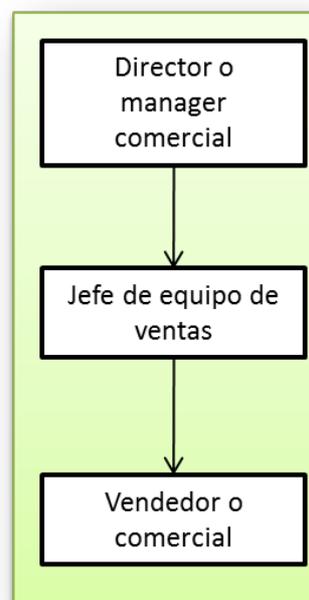
## La interacción con el cliente

<b>Weitz (1981)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su modelo conceptual se centra principalmente en estudiar el momento de interacción entre el cliente y el vendedor. La efectividad vendría determinada tanto por el propio vendedor (sus recursos, estrategia, esfuerzo) como por las características de la situación de venta (función de compra, nivel de relación entre el vendedor y el comprador).</li> <li>• Lo que en el modelo de Weitz (1981) se considera rendimiento, para Walker et al. (1977 y 1979) se entiende como efectividad.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La novedad propuesta reside en el hecho de identificar las características de la interacción entre el vendedor y el cliente como variables que moderan la relación entre el comportamiento del vendedor y la efectividad final de la interacción con el cliente, aconsejando un tipo de comportamiento concreto.</li> <li>• Su principal limitación radica en el hecho de no prestar atención a las actividades de dirección de ventas así como otras variables personales del vendedor.</li> </ul>
<b>Plank y Reid (1994)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantean un nuevo modelo conceptual para explicar el rendimiento y la efectividad comercial dividiendo el comportamiento del vendedor en dos momentos: las actuaciones que realiza dentro o fuera de la interacción.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aportación principal reside en la división del rendimiento en dos momentos: fuera y dentro de la interacción con el cliente. Con este planteamiento, el rendimiento de un vendedor no se refiere a la contribución de las metas de la compañía (Walker et al., 1977 y 1979) sino que se vincula con la calidad y las características de los comportamientos desempeñados.</li> </ul>
<b>Baldauf y Cravens (2002)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centran su análisis en la relación desempeño comercial con efectividad del vendedor. Como novedad analiza los efectos moderadores que en los resultados pueden tener: las capacidades de los vendedores, la tipología de producto que se comercializa y el crecimiento del mercado.</li> <li>• En cuanto a los componentes del desempeño comercial, únicamente tienen en consideración: conocimiento técnico, venta adaptativa y la planificación de ventas.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrariamente a lo esperado la relación entre los factores que componen la orientación estratégica de la organización y el rendimiento comercial del vendedor es muy débil.</li> <li>• El impacto del uso del conocimiento técnico resulta ser más alto cuando se trata de productos industriales. Lo mismo sucede en cuanto al componente planificación de ventas. En cambio, el componente venta adaptativa resulta ser más importante en productos de gran consumo.</li> <li>• El uso del conocimiento técnico, la venta adaptativa y la planificación de ventas son importantes variables relacionadas con la efectividad del vendedor en mercados en crecimiento.</li> </ul>

## 8. Sistemas de control y dirección de vendedores

A fin de contextualizar los diversos perfiles profesionales que se mencionan a la hora de repasar la literatura sobre los sistemas de control resulta conveniente identificar algunos de los roles claves dentro de las áreas comerciales.

Gráfico 8.1: Estructura comercial tipo



Fuente: Elaboración propia

El *director o manager comercial* es el máximo responsable de la estructura de ventas y su principal preocupación es la consecución de los resultados (ventas, rentabilidad, etc.); a su vez es responsable de establecer el sistema de control de vendedores que debe darse en cada organización.

El *jefe de equipo de ventas* juega un papel clave. Es la "posición llave intermedia" entre la organización y los vendedores. Está en permanente contacto con los

vendedores además de estar preocupado con el desempeño y la efectividad comercial del equipo asignado así como con las actividades y características de cada uno de sus comerciales (Baldauf et al., 2002). Es responsable de un equipo de vendedores (típicamente menos de 10) y juega un papel primordial a la hora de implantar una estrategia de control al tener que desempeñar labores de dirección, y evaluación de cada uno de ellos para conseguir la efectividad comercial de su unidad de ventas (Baldauf et al., 2002).

El *jefe de equipo de ventas* puede definirse como un vendedor que, adicionalmente, debe desempeñar el rol de director de un grupo de vendedores. Ambas tareas requieren de cierta adaptación y flexibilidad a la situación cambiante de las ventas. Puede jugar un rol esencial en la eficacia de las ventas. Entre sus tareas caben destacar dos tipos fundamentales: aquellas relacionadas con la actividad comercial de manera directa y aquellas otras referidas a las tareas de supervisión de un conjunto de vendedores a su cargo. Su correcto desempeño cobra especial importancia puesto que es el responsable directo de una adecuada actuación por parte de los vendedores a su cargo. Además pueden aportar a la organización una importante información relacionada con el éxito de los modelos de retribución y control utilizados en la gestión de las redes de ventas (Küster y Canales, 2010).

El contenido de la función del jefe de ventas y su forma de desempeñarla ha sufrido cambios en las últimas décadas. Una de las tendencias en el cambio de rol de las fuerzas de ventas es la evolución del jefe de ventas autoritario al jefe de ventas entrenador. Aunque el tradicional “orden y mando” utilizado a la hora de dirigir equipos de venta ha ido perdiendo espacio a favor de un estilo más próximo al de “entrenador de vendedores”, un cierto nivel de seguimiento y dirección es esencial a la hora de manejar equipos de ventas. Una investigación realizada entre jefes de venta señalaba algunos de los principales cambios que se estaban produciendo en el desempeño de su función: (1) colaboración en lugar de control; (2) ayuda frente a

crítica; (3) *empowerment* (desarrollo) de los vendedores más que demostración de autoridad; (4) mayor nivel de intercambio de información; y (5) adaptación del estilo de dirección a cada vendedor en lugar de tratar a todos de la misma manera (Cravens, 1995).

Una investigación realizada por Küster y Canales (2010) entre empresas españolas afirma que los jefes de venta analizados cuentan con las siguientes características: casi la mitad se encuentran entre los 33 y 39 años, su experiencia en tareas comerciales es amplia (más del 90 por ciento superan los cinco años), pero únicamente una cuarta parte lleva más de diez años en tareas directivas. La mayoría son hombres y su formación académica es de carácter universitario en más de la mitad de los casos.

### **8.1. La dirección y control de la fuerza de ventas**

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), el control de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades. La dificultad para la empresa está en determinar qué variables debe controlar la dirección de ventas. De forma accidental o dirigida el sistema de control que se establezca influye en el bienestar tanto de las empresas como de sus profesionales.

Muchos son los factores que conforman la cultura de la fuerza de ventas y que afectan al método de evaluación de los vendedores a aplicar por parte de los jefes de venta. Por ello, la dirección de ventas no debe centrar su control sólo sobre las acciones del día a día. Por el contrario, el control debe tener una función de ayuda y

fortalecimiento (*empowering*) de los integrantes de la fuerza de ventas (Anderson, 1999).

Un modelo de control exitoso de la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad que tienen las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, rentables y que generen un alto nivel de satisfacción en los clientes para conseguir recurrencia. Pero para que la fuerza de ventas tenga éxito en su función debe desempeñar una serie de funciones y tareas como pueden ser: trabajar en equipo con otras áreas funcionales, gestionar relacionamente a los clientes, entrenar las habilidades comerciales, etc. Es por tanto tarea de la dirección comercial velar porque estas tareas sean ejecutadas para conseguir los objetivos fijados por la empresa y alcanzar la satisfacción y lealtad en los clientes (Küster y Canales, 2006).

En este contexto, resulta conveniente identificar qué variables deben ser controladas por la dirección de ventas de las empresas. Respondiendo a esta cuestión, Küster y Canales (2006) afirman que en la mayoría de las empresas, el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente debido a dos factores fundamentales. Por un lado, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza comercial de cada compañía como punto de partida para evaluar su trabajo, establecer los objetivos a conseguir y planificar las actuaciones a realizar. En segundo lugar, el tipo de trabajo que desarrolla un vendedor permite altos grados de autonomía y en ocasiones puede ocasionar dispersión en los esfuerzos (DelVecchio, 1998; Baldauf et al., 2002; Cravens et al., 2006).

El estudio de los sistemas de control de ventas y marketing ha recibido una destacable atención desde mitad de la década de los 90 tanto por parte de los

investigadores como por parte de los propios directivos. Las distintas iniciativas han diferido en cuanto a la propia conceptualización de lo que significa control y en sus antecedentes y consecuencias.

De acuerdo con DelVecchio (1996), un aspecto importante a tener en cuenta es el grado de control a ejercer sobre los vendedores desde la dirección. Un exceso de control puede reducir la capacidad y habilidad de los vendedores para adaptar su modo de actuar ante los clientes; por el contrario, la ausencia de control puede privar al vendedor del apoyo necesario por parte de la empresa.

El actual conocimiento y las investigaciones sobre esta materia encuentran su origen en dos modelos. El primero de ellos, propuesto por Anderson y Oliver (1987), que se fundamenta su modelo en el análisis de teorías económicas de control (coste de la transacción y la teoría de agencia), de teorías organizacionales y de la psicología cognitiva. Estos autores formulan un modelo conceptual y una serie de proposiciones acerca de las consecuencias que sistemas de control fundamentados en comportamientos o resultados pueden tener en variables como los conocimientos, las capacidades, las actitudes, la motivación, los comportamientos y el desempeño de los vendedores. El segundo de los modelos formulado por Jaworski (1988) conceptualiza el control de vendedores en dos dimensiones, la formal e informal.

Estos dos modelos teóricos iniciales sobre el control de vendedores sirven de base para posteriores investigaciones acerca de los antecedentes y consecuencias de unos u otros tipos de control. La elección de una forma y tipo de control puede llegar a condicionar el éxito del mismo; y en última instancia el éxito de la empresa.

## 8.2. El modelo de Anderson y Oliver

Son Anderson y Oliver (1987) quienes analizando los precedentes modelos de dirección/control de vendedores formulan siete proposiciones que deberían ser contrastadas sobre la influencia de estos modelos de control en diferentes elementos del proceso de venta.

Tabla 8.1: Modelo de Anderson y Oliver (1987) - control por resultados frente al control por comportamientos

<b>Estrategia control</b>	<b>de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un sistema de control focalizado en los comportamientos, los vendedores serán monitorizados más estrechamente, sujetos a una dirección cercana, evaluados a través de ciertos inputs de carácter más subjetivo y remunerados a través principalmente de salario fijo.</li> <li>• En un sistema de control focalizado en resultados, los vendedores serán monitorizados menos frecuentemente, con menor atención directa del jefe directo, evaluados a través de indicadores simples y objetivos y remunerados con una alta proporción de salario variable.</li> </ul>
<b>Capacidades vendedor</b>	<b>del</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor control por comportamientos frente al control por resultados, mayor será el conocimiento de los productos, de la compañía y el nivel de pericia y competencia profesional del vendedor.</li> </ul>
<b>Actitudes vendedor</b>	<b>del</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor control por comportamientos, mayor será el nivel de implicación y compromiso del vendedor con la organización, más dispuesto estará a aceptar el modelo de dirección y a cooperar como parte de un equipo aceptando favorablemente la revisión de su desempeño. Además, los sistemas de control por comportamientos es más probable, frente a los sistemas por resultados, que atraigan, cuiden y retengan a los vendedores con mayor aversión al riesgo.</li> </ul>
<b>Motivación vendedor</b>	<b>del</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor control por comportamientos frente al control por resultados, mayor será el nivel de motivación intrínseca generada por la equidad en el sistema de reconocimiento de la entidad.</li> </ul>

<b>Prioridades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un sistema de control por comportamientos lo primero que motiva al vendedor es conseguir las ventas de la organización, después satisfacer tanto a clientes como a jefes y finalmente lograr los propios objetivos.</li> <li>• En un sistema de control por resultados la primera prioridad del vendedor es la consecución de sus propios objetivos, después satisfacer a sus clientes, en tercer lugar lograr la satisfacción de sus jefes y finalmente los objetivos de la organización.</li> </ul>
<b>Comportamientos del vendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor control por comportamientos frente al control por resultados, mayor será la expectativa de que el vendedor planifique las llamadas, haga más llamadas, gaste más tiempo en actividades de soporte a las ventas...</li> </ul>
<b>Desempeño del vendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los sistemas de control con más peso del seguimiento por comportamientos que por resultados, cada vendedor estará más próximo a conseguir los objetivos de la organización y a servir a las necesidades de los clientes, pero obtendrá peores resultados en las métricas tradicionales de medición individualizada del desempeño.</li> </ul>

Fuente: Anderson y Oliver (1987)

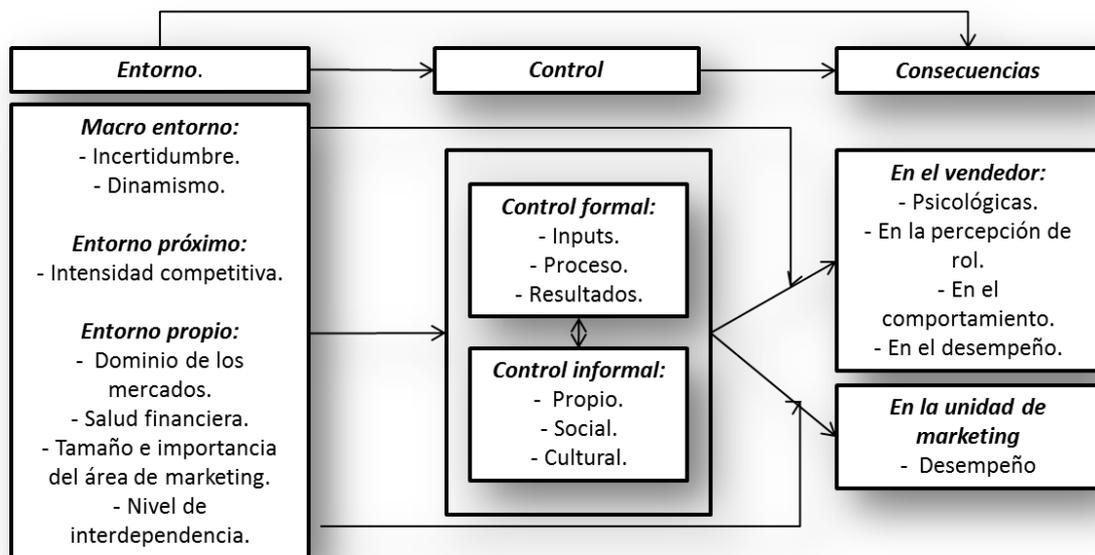
### 8.3. El modelo de Jaworski

Jaworski define *control* como “el intento por parte de los managers dentro de las unidades estratégicas de negocio de influir en las conductas y actividades personales de marketing para conseguir los resultados deseados” (1998, p.58). Su premisa principal radica en que, el hasta la fecha imperante modelo de control fundamentado en resultados, es limitado tanto en su alcance como en su forma de aplicación. No plantea abandonar ese sistema de control sino que recomienda la inclusión de consideraciones sobre el entorno así como el planteamiento de diferentes formas de control.

Una de las principales aportaciones del modelo de Jaworski (1988) es la propuesta de dos formas alternativas de control por parte de los jefes (*managers*) comerciales, el control formal y el informal.

Los modelos de control formal tienen como características el ser normalmente por escrito, ser iniciados desde la dirección de la compañía y tener la posibilidad de influir en la probabilidad que los profesionales desarrollen determinadas conductas tendentes a favorecer la consecución de los objetivos de marketing establecidos. Jaworski (1988) distingue tres diferentes tipos de control formal en función del momento en que se ejerza. En primer lugar *control de inputs*, que hace referencia a las acciones que pueden desarrollarse por la organización de manera previa a la implantación de determinada actividad; por ejemplo, criterios de selección de personal, programas de formación, etc. La segunda alternativa sería el *control de los procesos* que se ejerce cuando la empresa intenta influir en la manera de conseguir los objetivos deseados. Finalmente, el tercer modelo de control formal es el que se desarrolla *sobre los resultados* conseguidos por el vendedor. A la luz de este planteamiento realizado por Jaworski (1998) puede afirmarse que el control formal por procesos sería equiparable al modelo de control por comportamientos de Anderson y Oliver (1987).

Gráfico 8.2: Modelo Jaworski (1988) - control de las actividades de marketing-ventas



Fuente: Jaworski (1988)

Por otro lado, el modelo de control informal suele estar compuesto por componentes no escritos que emanan del propio individuo o de colectivos concretos y que influyen en los comportamientos del profesional. Jaworski (1988) también diferencia tres clases de control informal. El *autocontrol del propio individuo* que establece sus propios objetivos y ajusta sus conductas a ellos. El *control social* por el que las propias áreas o departamentos de la empresa fijan ciertos estándares (normas) que son seguidos y cuando ocurre alguna desviación el propio grupo actúa para su corrección. El tercer tipo de control informal se refiere al *control cultural* que consiste en adecuarse a los valores y normas que guían los comportamientos en la empresa.

A partir del modelo conceptual planteado y de la revisión de la literatura existente Jaworski (1988) señala una serie de afirmaciones, recogidas en la tabla 8.2, que deberían ser contrastadas en futuras investigaciones.

Tabla 8.2: Modelo Jaworski (1988) - antecedentes y consecuencias del control formal e informal

<b>Macro entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor incertidumbre en el macro entorno, mayor uso de sistemas informales de control y menor el de formales.</li> <li>• A mayor dinamismo del macro entorno, mayor uso de sistemas informales de control y menor de formales.</li> </ul>
<b>Entorno próximo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor nivel de intensidad competitiva, menor será el uso de sistemas informales de control y mayor el de formales.</li> </ul>
<b>Entorno propio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor nivel de dificultades financieras mayor empleo de sistemas formales de control y menor el de informales.</li> <li>• A mayor tamaño del área de marketing mayor empleo de sistemas formales de control y menor el de informales.</li> <li>• A mayor interdependencia del área de marketing con otras funciones menor uso de sistemas formales y mayor de informales.</li> <li>• A mayor "industrialización" de las tareas de marketing mayor uso de sistemas formales de control y menor de los informales.</li> </ul>
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuanta mayor consistencia entre los tipos de control y el objetivo de marketing, mayor probabilidad de conseguir el objetivo marcado.</li> <li>• Cuanta mayor complementariedad entre los tipos de control, mayor probabilidad de conseguir el objetivo marcado.</li> </ul>

<b>Consecuencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hay una correspondencia entre el contexto del entorno y el tipo de control elegido: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existirá menor tensión en el trabajo.</li> <li>○ La ambigüedad y el conflicto de rol serán menores.</li> <li>○ Los comportamientos no adecuados serán menores.</li> <li>○ El desempeño de los managers será mayor.</li> <li>○ El desempeño del área de marketing será mayor.</li> </ul> </li> </ul>
----------------------	--

Fuente: Jaworski (1988)

#### **8.4. Control por resultados frente al control por comportamientos**

De manera preliminar puede afirmarse que los sistemas de control basados en resultados son más sencillos de aplicar y de entender por los implicados en el control suponiendo una motivación muy importante para los vendedores. Por el contrario, este tipo de sistemas deja en mano de los vendedores su propio control, pudiendo derivarse actuaciones no deseadas. A la hora de implantar sistemas de control de vendedores por resultados, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios, número de clientes, número de pedidos, etc. (Ingram et al., 1997).

La literatura académica (Anderson y Oliver, 1997; Cravens et al., 1993; Stathakopoulos, 1996; Küster y Canales, 2006) ha apuntado una serie de ventajas para el control basado resultados. Los vendedores requieren una supervisión escasa y poco directa, lo cual facilita la labor del responsable directo ya que los vendedores normalmente están físicamente alejados y con constantes desplazamientos. También permite incrementar la motivación puramente económica de los vendedores al no premiar a aquél que no obtiene los objetivos establecidos.

Este modelo también conlleva algunos problemas. Los autores mencionados subrayan que este sistema favorece una alta independencia del vendedor; llega a actuar como si de una empresa independiente se tratase. Además, los comerciales

son propensos a focalizarse en aquellas actividades de las que esperan conseguir resultados a corto plazo, descuidando aquellas que, aunque a más largo plazo, les permiten generar relaciones estables y duraderas con los clientes. Por lo tanto, resulta difícil que dediquen tiempo a tareas que no estén directamente relacionadas con la venta, por ejemplo la búsqueda de nuevos clientes o presentación de nuevos productos.

Como se ha anticipado, en la investigación realizada por Küster y Canales (2006) entre las empresas españolas de mayor volumen de facturación se evidencia que el control de los vendedores por resultados es más habitual que el control por comportamientos. La variedad de ítems utilizados en el control de los vendedores resulta no ser muy amplia; sólo 16 ítems, entre 98 seleccionados a priori, son utilizados en más del 50 por ciento de las empresas. De esos 16 ítems, 10 corresponden a control por resultados. En este sentido las variables más empleadas son las relacionadas con la cifra de ventas.

Debido al cambiante y exigente entorno empresarial, las tareas tradicionales del vendedor, centradas principalmente en vender, se están reorientando a la consecución de objetivos a largo plazo (Küster, 2002). Es por ello, que las empresas están concediendo una cada vez mayor importancia a la necesidad de controlar comportamientos por encima de los resultados a corto plazo. Así, alguna de las variables que las empresas emplean a la hora de seguir comportamientos de sus vendedores son: número de visitas, gestión del tiempo, etc.

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), Cravens et al. (1993), Stathakopoulos (1996), Küster y Canales (2006, 2008 y 2010) la principal ventaja del control por comportamientos radica en la posibilidad que los directivos tienen de implantar mecanismos de actuación adecuados a los objetivos empresariales, configurando una estrategia coincidente entre las empresas y su fuerza de ventas tanto en el corto

como en el largo plazo. Por ello permite orientar el comportamiento y el modo de actuar de sus vendedores para alcanzar los objetivos comerciales fijados por la empresa. Además, el control del comportamiento facilita a los jefes de venta eliminar posibles desigualdades en los resultados por motivos no directamente achacables a los propios vendedores, e incluso este tipo de control puede ser la única forma de poder recompensar a los vendedores en su trabajo.

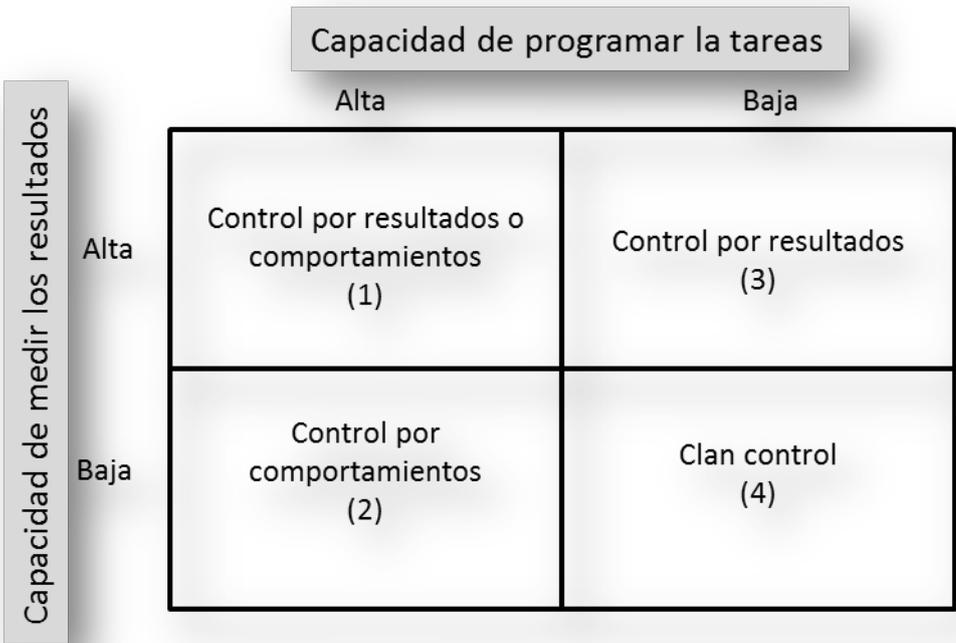
Por el contrario, esta forma de control también presenta una serie de desventajas. En primer lugar, es de más difícil implantación debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores. También resulta mucho más compleja la obtención, tratamiento e interpretación de la información necesaria. Además, cuenta con ciertas dosis de subjetividad, lo que en ocasiones puede generar cierta falta de credibilidad por parte de los comerciales sujetos a esta forma de control si no existe ecuanimidad.

Frente a ambos tipos de control puede surgir la pregunta sobre cuál es el modelo más exitoso por el que optar en cada compañía. Según Anderson y Oliver (1987) cuantos más objetivos puedan ser los indicadores de medida y más difícil la obtención de información para medir por comportamientos se recomienda implantar un sistema control por resultados. Por el contrario cuando la medición de los resultados no presenta altos niveles de exactitud es preferible un sistema de control por comportamientos. El control por resultados puede ser más viable en empresas pequeñas mientras que el control por resultados será preferible en compañías grandes. La confrontación de sus distintas proposiciones planteadas ha sido objeto posterior de diferentes investigaciones en distintos países.

De acuerdo con Anderson y Oliver (1994), los elementos que permiten clasificar el tipo de control que utilizan las empresas son tres: (1) en las empresas que utilizan en mayor medida el control por comportamientos, la dirección tiene un importante

compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados; (2) cuando la empresa pone un mayor énfasis en el comportamiento que en los resultados, debe utilizar mecanismos más subjetivos para realizar el control de la fuerza de ventas y; (3) la implementación de los sistemas de control se relaciona con el sistema de remuneración, basado en un salario fijo si se trata de control del comportamiento.

Gráfico 8.3: Modelo Stathakopoulos (1996) - tipos de control de vendedores



Fuente: Stathakopoulos (1996)

En esta línea, Stathakopoulos (1996) plantea un modelo que propone qué tipo de control aplicar en una organización en función de dos variables: la capacidad para programar las tareas y la capacidad de medir (observar) los resultados. La capacidad de medir (observar) los resultados es entendida como la exactitud con la que los resultados pueden ser medidos en términos de confianza y validez. Si se

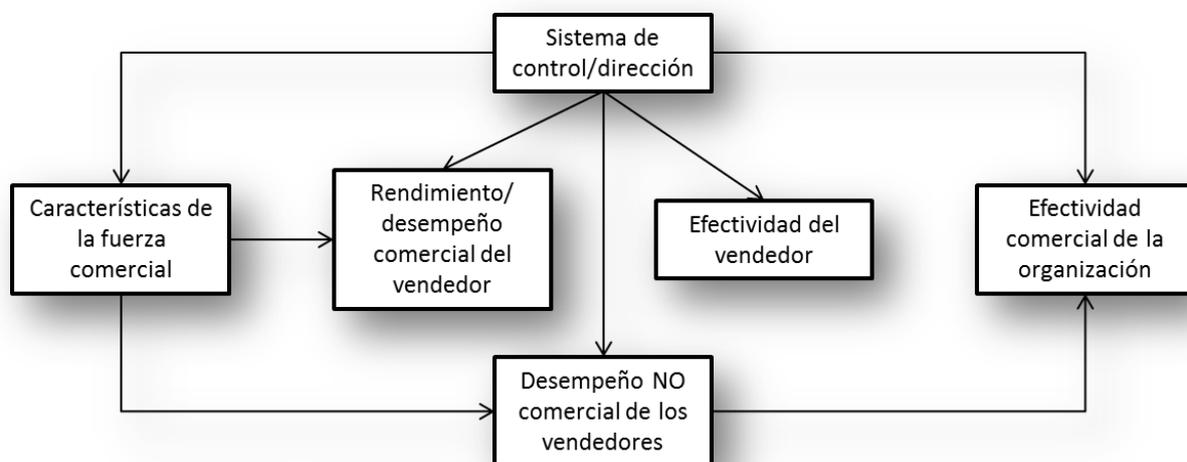
dispone de medidas adecuadas, entonces el control por resultados será el más apropiado, cuadrantes 1 y 3 del gráfico 8.3. La capacidad para programar las actividades se refiere al grado en el cual los jefes de venta pueden especificar claramente las actividades tanto de venta como no de venta que un vendedor debe desempeñar para conseguir el resultado deseado. En esta ocasión, si esta capacidad es elevada los jefes de venta pueden emplear un sistema de control centrado en comportamientos, celdas 1 y 2. Finalmente el modelo identifica un tercer modelo de control alternativo de los vendedores cuando tanto la capacidad para programar las actividades como la capacidad para medir los resultados son bajas, el tipo clan (celda 4). En este caso, el control es ejercido por la propia socialización del vendedor en la organización, especialmente a través de la generación de un ambiente de trabajo adecuado, con una atmósfera que favorezca un trabajo humanizador, con mantenimiento del empleo, posibilidades de promoción, salarios generosos, etc. (Dubinsky et al., 1986).

En resumen, la elección de un tipo de control u otro estará sujeta a ciertos factores como las prioridades establecidas por la gerencia de la empresa, el tipo de producto comercializado o el tipo de cliente al que se enfrenta el vendedor. No en vano, también es frecuente en las empresas el uso de controles mixtos que se aprovechan de las ventajas de cada uno de los tipos de control comentados (Bigné et al., 2003).

## 9. Los modelos de control de vendedores como determinantes del rendimiento y la efectividad comercial

Como señala Weitz et al. (1986), de manera creciente los académicos y directivos del área comercial reconocen la importancia de factores situacionales en el rendimiento comercial. Así, se empiezan a analizar factores como los sistemas de control de vendedores o el diseño de las áreas comerciales como moderadores de la efectividad de la organización comercial. El interés en este tipo de factores explicativos comienza a reflejarse en un pequeño pero creciente número de investigaciones que ponen el foco en los managers (jefes de equipos comerciales) o en las características de la organización comercial en lugar de en el propio vendedor.

Gráfico 9.1: Modelo de Cravens et al. (1993) – control y dirección de vendedores



Fuente: Cravens et al. (1993)

Cravens et al. (1993), a partir de las proposiciones enunciadas por Anderson y Oliver (1987), plantean un modelo conceptual para analizar las relaciones entre los *sistemas de control/dirección de vendedores* con las *características, desempeño y*

*efectividad de los comerciales* así como con la *efectividad de la organización comercial*. Además del diseño conceptual llevan a cabo una investigación con una muestra de 144 empresas estadounidenses, analizando las respuestas de *altos directivos comerciales*, que pretende contrastar dichas hipótesis.

Anderson y Oliver (1987) identifican dos posibles tipologías de control/dirección de la fuerza de ventas: por comportamientos o por resultados. La investigación de Cravens et al. (1993) analiza el impacto en cada una de las variables del modelo tanto de un sistema de seguimiento fundamentado en *comportamientos* como uno basado en *resultados*, que se cristaliza en sistemas de compensación con mayor componente variable. El modelo hace referencia al constructo *características de la fuerza comercial* que se ve influido por el sistema de control/dirección. Esta variable se refiere a características específicas de los miembros del equipo comercial. Aunque los investigadores analizan un importante número de características propias de los equipos de venta (Weitz, 1981) las hipótesis planteadas por Anderson y Oliver (1987) se centran en la motivación, comportamientos estratégicos así como en determinados conocimientos, capacidades y actitudes. Cravens et al. (1993) distinguen claramente la *efectividad comercial de la organización* tanto del *desempeño comercial* como de la *efectividad del vendedor* (Jaworski y Kohli, 1991). El modelo plantea que la *efectividad comercial de la organización* es un constructo relacionado con el *desempeño comercial* y la *efectividad del vendedor* pero que es parcialmente atribuible a la acción de los vendedores (Churchill et al., 2000). La consecuencia de esta diferenciación supone que la evaluación del *desempeño comercial* y la *efectividad del vendedor* deben realizarse exclusivamente por medio del análisis de variables que puedan ser directamente controladas por el propio vendedor. En cambio, la *efectividad comercial de la organización* configura los resultados globales de la organización que pueden verse influidos por diferentes factores no controlados por los propios vendedores. Otro elemento novedoso es la incorporación del factor *desempeño no comercial de los vendedores*. A los

comerciales frecuentemente se les requiere que desarrollen una serie de actividades que no están directamente relacionadas con las ventas, al menos en el corto plazo. Algunos ejemplos de estas actividades son: controlar los gastos, preparar informes, etc. El modelo planteado por Cravens et al. (1993) no vincula el desarrollo de este tipo de actividades con la *efectividad del vendedor*. El modelo presupone que “a mayor sistema de control/dirección por comportamientos mayor será el desempeño de tareas no comerciales por el vendedor”.

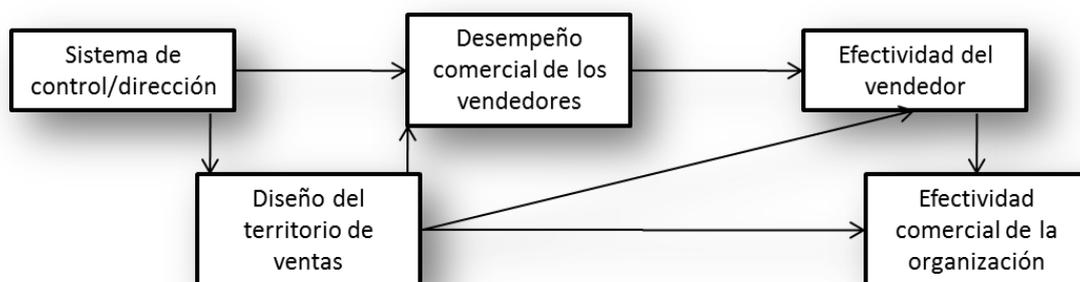
Así, las principales conclusiones para el mundo empresarial que recoge la investigación de Cravens et al. (1993) son: (1) una excesiva confianza en el papel de los *sistemas de retribución variables* como elementos de “dirección/control” de los vendedores puede llegar a ser incluso más caro y menos efectivo que el fundamentado en comportamientos; (2) la *motivación intrínseca* del vendedor puede verse incrementada a través de sistemas de “dirección/control” centrados en comportamientos; esto es especialmente reseñable en momentos de dificultades económicas; y (3) las actuales *estrategias de “venta relacional”* requieren vendedores orientados a comportamientos/conductas como planificación, orientación al cliente, etc.

Babakus et al. (1996) añaden un nuevo modelo conceptual que trata de validar para explicar la *efectividad comercial de la organización*. Su investigación (en empresas australianas) trata de replicar y ampliar algunos de los estudios previos realizados por académicos. En este caso la información para la investigación se obtiene de las opiniones aportadas por *managers del área comercial*, tanto altos directivos como jefes de equipo de vendedores.

El modelo de Babakus et al. (1996) presenta algunas peculiaridades frente a los modelos e investigaciones precedentes. En primer lugar se fundamenta, aunque de forma abreviada, en las relaciones formuladas por el modelo de Walker et al. (1977).

En segundo lugar, al igual que en estudios anteriores (Jaworski y Kohli, 1991; Cravens et al., 1993) distinguen claramente la *efectividad de la organización comercial* de la *efectividad del vendedor* y del *desempeño comercial* de los vendedores. También incorporan como nueva variable, frente al modelo de Cravens et al. (1993), el diseño del *territorio de ventas*. Algunas investigaciones previas (Zoltners y Sinha, 1983; LaForge y Cravens, 1985) incluyen el estudio de variables como la organización de la estructura de ventas, tamaño de la fuerza comercial, diseño de los territorios de venta como variables de estudio. El estudio de Babakus et al. (1996) integra el diseño del *territorio de ventas* en el modelo conceptual. La importancia de un diseño eficaz de los territorios de venta ha sido confirmado en los informes sobre reestructuraciones organizacionales (Bailey, 1989). A pesar de ello los académicos del área de marketing han mostrado su preocupación por la escasa atención que se ha mostrado al estudio de esta variable.

Gráfico 9.2: Modelo de Babakus et al. (1996) – control y dirección de vendedores



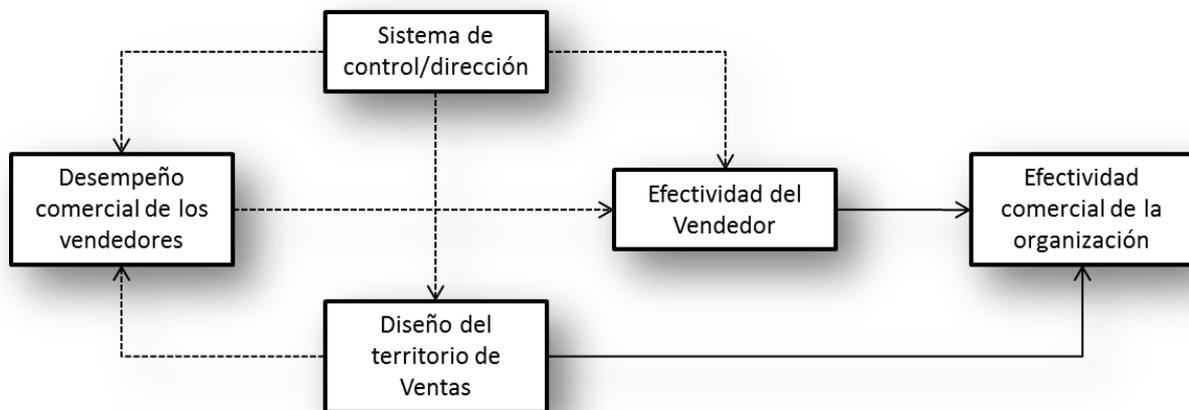
Fuente: Babakus et al. (1996)

Los resultados empíricos del modelo de Babakus et al. (1996) dan soporte a todas las relaciones formuladas en las hipótesis. Así, el *sistema de control/dirección* impacta directamente en la *efectividad de la organización comercial* a través de su

influencia tanto en el *desempeño comercial de los vendedores* y la *efectividad del vendedor* como en el *diseño del territorio de ventas*.

Piercy et al. (1999) replican en empresas británicas la investigación llevada a cabo por Babakus et al. (1996). La información utilizada en el estudio se obtiene a través de cuestionarios remitidos a jefes de equipos de vendedores de las empresas participantes. Como elemento diferencial con respecto a investigaciones anteriores cabe señalarse que no se analiza la efectividad comercial de toda la organización sino del propio equipo.

Gráfico 9.3: Modelo de Piercy et al. (1999) – control y dirección de vendedores



Fuente: Piercy et al. (1999)

La investigación, como en el caso de Babakus et al. (1996), refrenda las hipótesis planteadas llegando prácticamente a las mismas conclusiones con algunos pequeños matices. Por ejemplo, identifica un mayor nivel de influencia al *diseño del territorio de ventas* como elemento que influye en la *efectividad de la organización comercial* por encima del *desempeño comercial* o la *efectividad del vendedor*. Además, las conclusiones subrayan el rol fundamental que desarrollan los jefes de

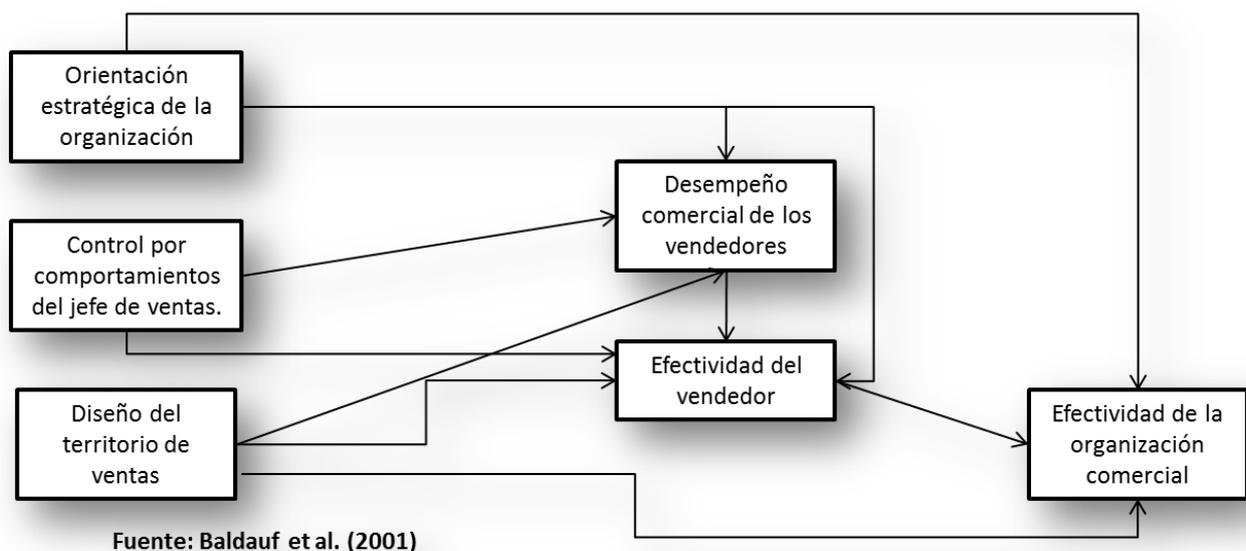
equipo de vendedores (*field sales managers*) al influir de manera significativa tanto en el *desempeño/rendimiento* como en la *efectividad* de los vendedores. También es altamente destacable la fuerte relación encontrada entre el *desempeño comercial* y la *efectividad del vendedor*.

Baldauf y Cravens (1999) trasladan la investigación de Babakus et al. (1996), en este caso al mercado austríaco. En esta ocasión cuentan con la información aportada por 159 jefes de equipo de vendedores de 79 empresas ubicadas en Austria. Al igual que en el estudio de Piercy et al. (1999) no se analiza la efectividad comercial de toda la organización sino del propio equipo. Sus conclusiones van muy en línea con las obtenidas en los estudios anteriores (Cravens et al., 1993; Babakus et al., 1996): (1) las organizaciones cuyos jefes de equipo desarrollan un *modelo de dirección/control más fundamentado en comportamientos* experimentan mayor nivel de efectividad comercial en sus equipos; (2) las *actividades más ligadas a la dirección* (premiar por los logros, formar en el puesto de trabajo, pasar tiempo haciendo coach...) son las que presentan mayor nivel de relación con la efectividad comercial de sus equipos; (3) los jefes de equipo que muestran mayor nivel de satisfacción con el *diseño del territorio de ventas* tienden a contar con equipos de venta más efectivos; (4) los vendedores con mayores niveles de *motivación intrínseca, reconocimiento y orientación al cliente* obtienen mayor efectividad comercial; (5) el *desempeño comercial* y la *efectividad de los vendedores* son más altos en los equipos de venta con mayor efectividad comercial (esto demuestra la importante relación que existe entre lo que un vendedor realiza y lo que realmente obtiene); (6) el *desempeño comercial* (y por tanto la efectividad) es más alto en aquellos equipos que cuentan con vendedores que realizan venta adaptativa, que trabajan en equipo, que realizan más número de visitas y que planifican su actividad. Por el contrario, parece que el conocimiento técnico y las tareas de soporte a las ventas no tienen vinculación con la efectividad.

Baldauf et al. (2001) dan un paso más en su búsqueda de la identificación de las claves de la *efectividad de la organización comercial*. Tomando en consideración las investigaciones previas realizadas plantean un modelo complementario a los anteriores que incorpora una nueva variable: la *orientación estratégica de la organización*. Voss y Voss (2000) definen la orientación estratégica como un constructo multidimensional que mide el énfasis que la organización pone en conocer y gestionar los factores que actúan en los mercados. Baldauf et al. (2001) incorporan en su investigación los efectos concretos de dos aspectos de esta orientación estratégica como son: *aportación de valor a los clientes* y *amplitud de la oferta de productos*.

Una peculiaridad de la investigación es que es un estudio cross-cultural. Se realiza simultáneamente en Austria e Inglaterra, preguntando a directivos/ejecutivos de primer nivel del área ventas, lo que permite comparar los resultados obtenidos en uno y otro país.

Gráfico 9.4: Modelo de Baldauf et al. (2001) – control y dirección de vendedores

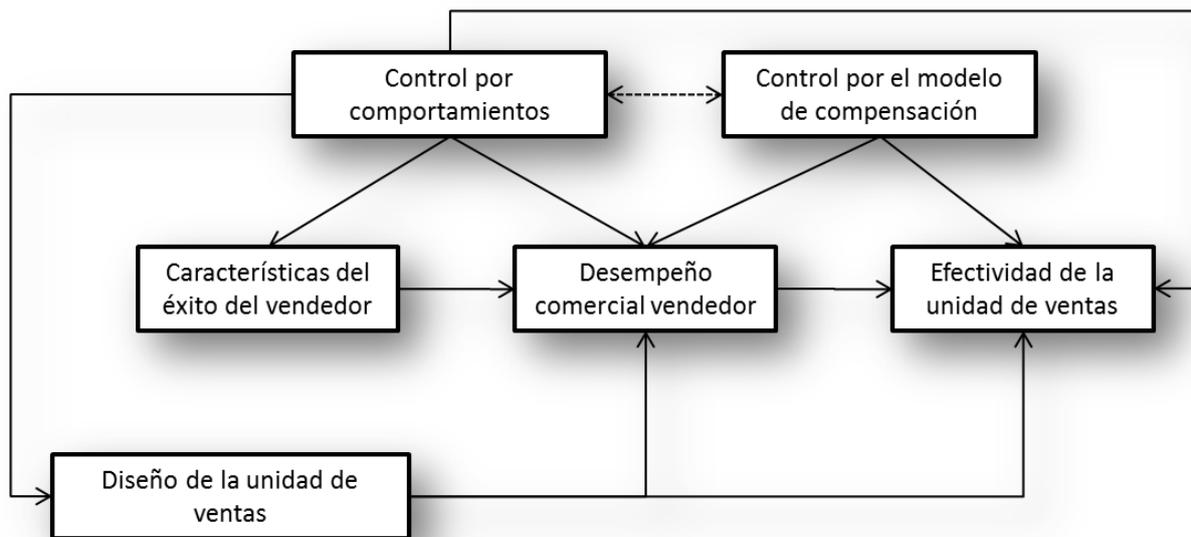


Contrariamente a lo esperado, Baldauf et al. (2001) concluyen que la relación entre los factores que componen la *orientación estratégica de la organización* y el *rendimiento comercial del vendedor* es muy débil en ambos países; este resultado ayuda a comprender la dificultad de implantación real en las empresas de las estrategias marcadas. La satisfacción con el *diseño del territorio de ventas* impacta directamente tanto en el *desempeño comercial* como en la *efectividad de los vendedores* mientras que no se encuentra relación directa con la *efectividad de la organización comercial*. Es interesante resaltar que Babakus et al. (1996) tampoco encuentran esta última relación al cuestionar al primer nivel ejecutivo de la organización comercial pero sí al preguntar a los jefes de equipo de ventas. Este descubrimiento evidencia que el *diseño del territorio de ventas* impacta en las organizaciones donde los jefes de venta están en contacto directo con los vendedores. El efecto positivo del *control por comportamientos* en el *desempeño comercial* únicamente se contrasta en la investigación llevada a cabo en Austria. Este resultado divergente puede deberse a diferencias culturales entre ambos países donde los británicos presentan comportamientos más individualistas. Tanto la relación de la *efectividad comercial de la organización* con la *efectividad de los vendedores* como de esta última con el *desempeño comercial* están en línea con las conclusiones obtenidas por Babakus et al. (1996), Cravens et al. (1993) y Jaworski y Kohli (1991).

La gran mayoría de los modelos planteados, salvo contadas excepciones, habían sido contrastados principalmente en Estados Unidos, Australia y en países europeos. Cravens et al. (2006) plantean analizar las posibles diferencias a la hora de aplicar sistemas de control de vendedores con una perspectiva cross cultural. Para ello, además de formular un nuevo modelo busca su contrastación en Austria, Bharain, Arabia Saudí, Grecia, India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido.

Sobre sus modelos previamente propuestos, Cravens et al. (2006) incorporan algunas variables, bien nuevas, bien con nuevos componentes. Así, el *diseño de la unidad de ventas* lo define como el diseño que cada jefe de equipo hace de las tareas y responsabilidades que asigna a cada vendedor. Entre las decisiones que el jefe de equipo toma en esta línea están la distribución geográfica de las zonas de ventas, la asignación de clientes y prospectos entre el equipo, etc. De esta manera propone que un mal *diseño de la unidad de ventas* impacta negativamente tanto en el *desempeño comercial del vendedor* como en la *efectividad de la unidad de ventas*.

Gráfico 9.5: Modelo de Cravens et al. (2006) – control y dirección de vendedores



Fuente: Cravens et al. (2006)

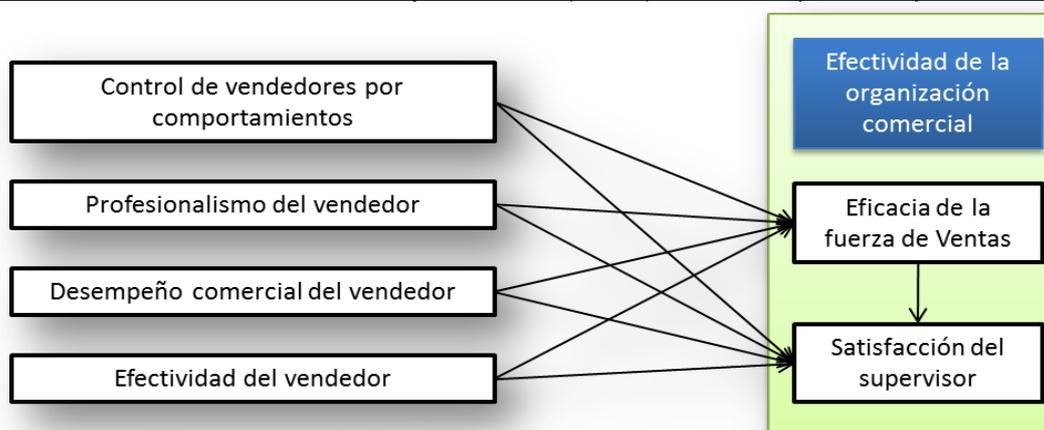
La otra variable incorporada por Cravens et al. (2006) hace referencia al *control por el modelo de compensación* que es definido como el porcentaje que supone el incentivo por ventas (variable) sobre el total de la retribución. El *control de vendedores por el modelo de compensación* es probable que impacte en mayor

medida tanto en el *desempeño comercial* como en la *efectividad de la unidad de ventas* de lo que lo hace el *control por comportamientos*.

Entre los hallazgos comunes de Cravens et al. (2006) en todos los países estudiados se puede enunciar: (1) el *control por comportamientos* impacta positivamente en las *características del éxito del vendedor*, en el *desempeño comercial* y en el *diseño de la unidad de ventas*; (2) no se encuentra relación entre el *control por el modelo de compensación* con el *desempeño comercial*; (3) el *diseño de la unidad de ventas* no impacta en el *desempeño comercial del vendedor* pero sí lo hace en la *efectividad de la unidad de ventas*.

Son Küster y Canales (2008) quienes trasladan al mercado español la búsqueda de las claves de la efectividad de las fuerzas de venta en línea con los estudios realizados por Babakus et al. (1996), Cravens et al. (1993), Piercy et al. (1999), Baldauf y Cravens (1999), Baldauf et al. (2001), Baldauf y Cravens (2002). Así plantean un nuevo modelo conceptual que pretende contrastar en un análisis con *108 jefes de equipos de vendedores* de diferentes sectores. Su objetivo es identificar qué aspectos caracterizan a las fuerzas de venta más efectivas.

Gráfico 9.6: Modelo de Küster y Canales (2008) – control por comportamientos



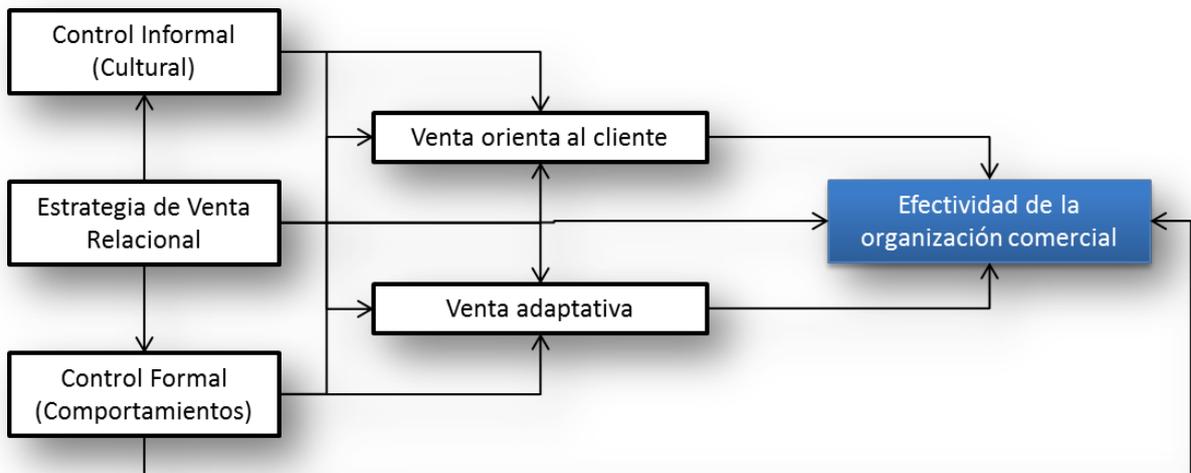
Fuente: Küster y Canales (2008)

Küster y Canales (2008) plantean algunas diferencias con las investigaciones anteriores que estudian la *efectividad de la organización comercial*. Por un lado, desglosan la *efectividad de la organización comercial* en dos componentes: la *eficacia de la fuerza de ventas* que hace referencia a indicadores principalmente financieros como ventas, rentabilidad, etc., y la *satisfacción del supervisor* (jefe de equipo) con su equipo de ventas. Por otro lado, incorporan el factor *profesionalismo del vendedor* a través del análisis de características relacionadas con actitud, habilidades profesionales y motivación

En línea con las investigaciones previas Küster y Canales (2008) contrastan que el *control de vendedores por comportamientos* está asociado con mayores niveles de *eficacia de la fuerza de ventas*. También refrendan la alta influencia que el *desempeño comercial* tiene en la *eficacia de la fuerza de ventas*. En su investigación, el *profesionalismo del vendedor* tiene un impacto directo y positivo sobre la *eficacia de la fuerza de ventas* y especialmente con la *satisfacción del jefe de equipo*. Por el contrario la *efectividad de los equipos* no está relacionada con aspectos como el perfil del *jefe de equipo*, el *tamaño de la compañía* o del *propio equipo de ventas*.

Una interesante aportación de Küster y Canales (2008) hace referencia a la identificación de las características de los equipos comerciales más efectivos. En ellos (1) el *jefe de equipo* es un *coach* y un *buen comunicador* frente al tradicional ordeno y mando; (2) el *desempeño comercial de los vendedores* se centra en un mayor conocimiento de aquello que venden y cómo venderlo, pero con alta dedicación al seguimiento del proceso de la venta; (3) cuentan con *mayores niveles de motivación* de los vendedores; (4) tienen *sistemas de remuneración con alto peso de salario fijo* frente el variable lo que permite al vendedor centrarse en aquellas tareas que favorecen la relación a largo plazo con los clientes y mejoran la efectividad.

Gráfico 9.7: Modelo de Baldauf et al. (2012) – control informal y formal



Fuente: Baldauf et al. (2012)

Baldauf et al. (2012) en una reciente investigación incorporan algunas interesantes novedades con respecto a modelos anteriores que tratan de relacionar los tipos de control de vendedores, con el rendimiento comercial y la efectividad de la organización comercial. En primer lugar, en su nuevo modelo conceptual, *diferencia dos tipos de control, informal (cultural) y formal (comportamientos)* cuando la mayoría de los estudios únicamente incorporan este último. En segundo lugar, en lugar de contemplar el rendimiento comercial en su globalidad eligen dos de los factores que lo componen: *venta orientada al cliente y venta adaptativa*.

Profundizando en las hipótesis contrastadas en investigaciones previas por estos mismos autores, trata de demostrar empíricamente la relación que existe entre el control informal y el control por comportamientos con los dos componentes del rendimiento comercial: *venta adaptativa y venta orientada al cliente*. A su vez, su modelo pretende contrastar una relación directa positiva entre estos dos componentes y la efectividad de organización comercial.

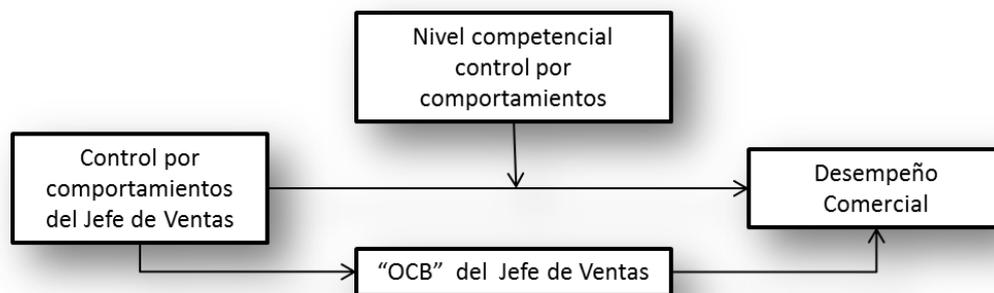
Los hallazgos de Baldauf et al. (2012) constatan una relación positiva entre el control informal y ambos componentes del rendimiento comercial. En cambio, el control por

comportamientos únicamente actúa como variable dependiente de la venta adaptativa y no así en el caso de la venta orientada al cliente.

A su vez, la efectividad de la organización comercial está positivamente impactada tanto por el control por comportamientos y la venta orientada al cliente y no así por el nivel de venta adaptativa.

Sus resultados evidencian la importancia de contar con un sistema de control informal de la fuerza de ventas a la hora de implementar una estrategia relacional. Estos hallazgos sugieren que el control informal, como un importante componente de la cultura empresarial, debería contar con mayor grado de atención que el control formal cuando el logro de los factores estratégicos está en juego.

Gráfico 9.8: Modelo de Piercy et al. (2012) – control por comportamientos



Fuente: Piercy et al. (2012)

Piercy et al. (2012) en una investigación realizada en Gran Bretaña sobre 101 empresas sobre el impacto que el control por comportamientos tiene sobre el desempeño comercial, incorporan dos nuevas variables que no habían sido analizadas con anterioridad. En esta ocasión se trata de dos elementos definitorios sobre cómo es el jefe de ventas.

La primera variable hace referencia al nivel competencial con que cuenta el jefe de ventas para el desempeño de las tareas de seguimiento, dirección, evaluación y reconocimiento que componen el control por comportamientos. Así, su modelo contempla este nivel competencial como una variable moderadora de la relación que existe entre el control por comportamientos y el desempeño comercial del equipo.

La segunda de las variables se refiere a un elemento que define una característica propia del jefe de ventas, la “*OCB – Organizational Citizen Behavior*”, que puede entenderse más por los tres factores que la componen: virtud cívica, altruismo y trabajo en equipo. El modelo propone el carácter moderador que tiene la “OCB” entre el control por comportamientos y el desempeño comercial del equipo.

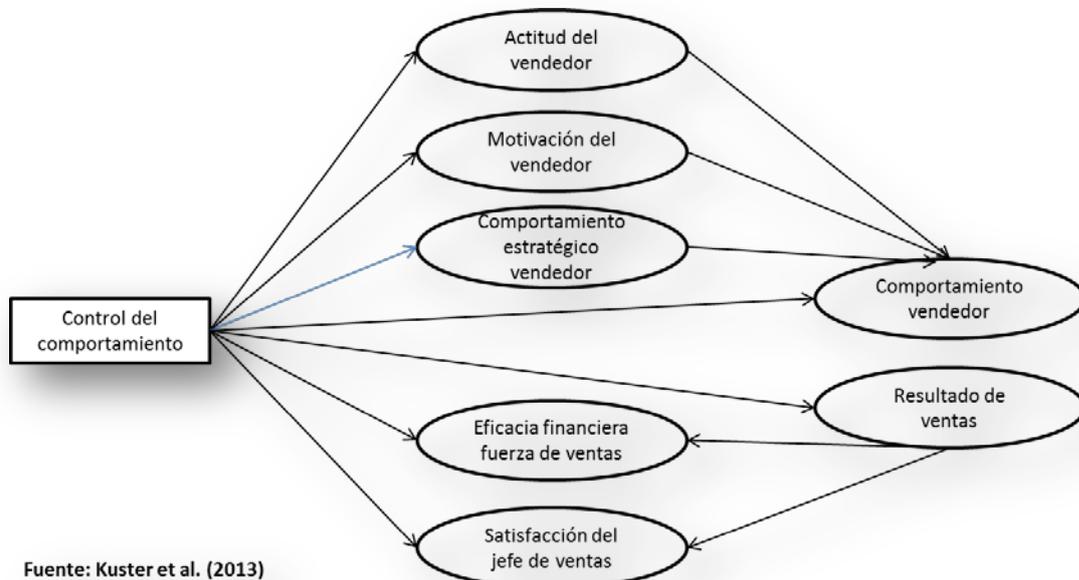
Sus hallazgos, en línea con las investigaciones previas, muestran el efecto directo y positivo que tiene el control por comportamientos sobre el rendimiento comercial de los equipos. A su vez constata el importante efecto moderador que, para el control por comportamientos, tiene el nivel competencial sobre el rendimiento comercial de las personas que son dirigidas por el jefe de ventas.

Es especialmente de interés para el mundo empresarial la tercera de las hipótesis que contrasta la investigación. El altísimo impacto que tiene la “OCB” del jefe de ventas con el desempeño de los equipos. Así los vendedores responden positivamente, y de manera recíproca, a la “OCB” del jefe de ventas desarrollando un alto rendimiento en su trabajo comercial.

Küster et al. (2013) admitiendo la existencia de diferentes tipos de control (comportamiento, resultados y mixto) pretenden analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos. La razón para la elección de este tipo de control se basa en que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos

planificados, (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y (3) por ello, permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens et al., 1993; Challagalla y Shervani, 1996).

Gráfico 9.9: Modelo de Küster et al. (2013) - relación control del comportamiento - resultado empresarial



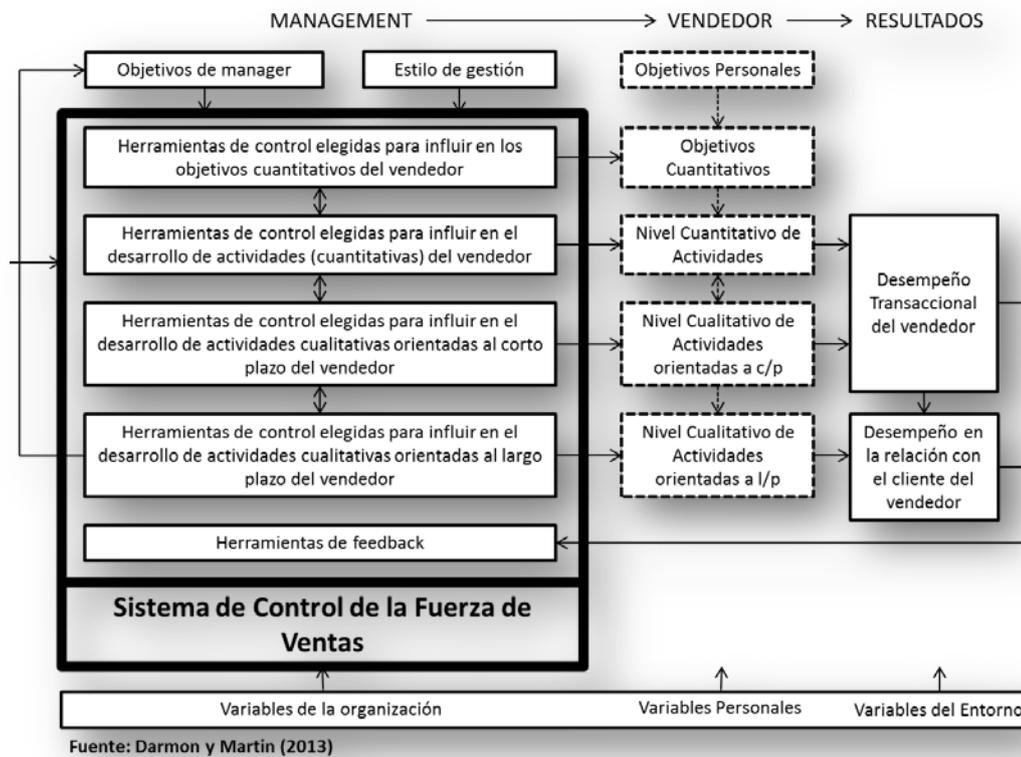
El trabajo de Küster et al. 2013 establece de manera conceptual una serie de relaciones susceptibles de ser testadas empíricamente. En primer lugar, se defiende que el control basado en el comportamiento tiene efectos sobre la actitud, motivación y comportamiento estratégico del vendedor; o lo que es lo mismo, sobre la profesionalidad del vendedor. De igual manera, dicho sistema de control va a influir tanto en el comportamiento que el vendedor lleve a cabo, como en el resultado

de ventas que este alcance. Por otra parte, dicho sistema puede afectar a la eficacia de la fuerza de ventas y a la satisfacción del superior más inmediato, el jefe de ventas. En segundo lugar, el control basado en el comportamiento también puede influir indirectamente sobre el comportamiento del vendedor a través del efecto que la profesionalidad del vendedor puede tener sobre este comportamiento. Del mismo modo, puede producirse ese efecto indirecto a través de la influencia del control sobre el comportamiento y de éste sobre los resultados de ventas. En tercer y último lugar, se plantea la posible influencia indirecta del control basado en el comportamiento sobre la eficacia financiera y la satisfacción del jefe de ventas a través del posible efecto del resultado de ventas sobre estos últimos.

Darmon y Martin (2013) realizan un exhaustivo análisis de los diferentes modelos e investigaciones que sobre el control de la fuerza de ventas se habían desarrollado en las últimas décadas identificando las siguientes limitaciones:

- La definición clara de lo que cada estudio entiende por modelo de control.
- La “caja negra” que han supuesto en ocasiones los sistemas de control de vendedores que no distinguían entre procesos, herramientas, medidas, etc.
- La concurrencia de diferentes modelos de control en una misma entidad.
- Los sistemas de control no son estáticos; evolucionan con el tiempo.
- En la mayor parte de las organizaciones conviven el control por resultados y el control por comportamientos sin que las investigaciones hayan podido identificar la distribución de cada una.
- El nivel de control por comportamientos se ha medido en función de la percepción de los participantes y no mediante indicadores objetivos.

Gráfico 9.10: Modelo de Darmon y Martin (2013) – nuevo modelo conceptual



Darmon y Martin (2013), a modo de resumen de los modelos analizados y apoyándose en Anderson y Onyemah (2006), concluyen que los sistemas de control por resultados son apropiados cuando:

- Los clientes necesitan información porque tienen nuevas necesidades o requieren soluciones a problemas existentes. El vendedor construye el pensamiento del cliente a lo largo del tiempo y el sistema sobre el resultado asegura que sepa que habrá una recompensa a ese esfuerzo.
- La venta es abierta y el vendedor influye en la decisión del comprador.
- El cliente confía en el vendedor.
- Hay muchas formas de cerrar un acuerdo.

Por otro lado, los sistemas de control del comportamiento aparecen como adecuados en general cuando:

- El director no sabe o no puede administrar adecuadamente la autonomía del vendedor.
- El vendedor no tiene experiencia y podría intentar mantenerse en la empresa tomando atajos poco éticos.
- Se necesita proteger la marca y la empresa no puede permitirse la venta del producto o servicio de una forma que le perjudique.
- La empresa tienen prioridades que no sean las ventas, pues cuando más se espera de los vendedores en términos de estrategia menos se va a focalizar sobre las ventas actuales y más sobre las futuras.
- Es difícil asignar objetivos de ventas, bien porque los históricos no aportan suficiente información, o bien por el tipo de producto, mercado o sector.

A partir de estas reflexiones estos autores terminan formulando un nuevo modelo conceptual sobre el control de la fuerza de ventas que deberían ser objeto de posteriores investigaciones.

### 9.1. Resumen modelos control de vendedores

<b>Cravens et al. (1993)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su modelo relaciona los sistemas de control/dirección de vendedores con las características, desempeño y efectividad de los comerciales así como con la efectividad de la organización comercial.</li> <li>• Proponen que la efectividad comercial de la organización es un constructo relacionado con el desempeño comercial y la efectividad del vendedor pero parcialmente atribuible a la acción de los vendedores.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una excesiva confianza en los sistemas de retribución variables como elemento de “dirección/control” de los vendedores puede llegar a ser más caro y menos efectivo que el fundamentado en comportamientos.</li> <li>• La motivación intrínseca del vendedor puede verse incrementada con sistemas de “dirección/control” centrados en comportamientos.</li> <li>• Las estrategias de “venta relacional” requieren vendedores orientados a comportamientos/conductas como planificación, orientación al cliente...</li> </ul>

<b>Babakus et al. (1996)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su modelo distingue la efectividad de la organización comercial de la efectividad y del desempeño comercial de los vendedores.</li> <li>• Se incorpora como nueva variable el diseño del territorio de ventas.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados empíricos del modelo dan soporte a todas las relaciones formuladas en las hipótesis.</li> <li>• El sistema de control/dirección impacta directamente en la efectividad de la organización comercial a través de su influencia tanto en el desempeño comercial de los vendedores y la efectividad del vendedor como en el diseño del territorio de ventas.</li> </ul>
<b>Piercy et al. (1999)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replican la investigación de Babakus et al. (1996) al mercado británico.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegan prácticamente a las mismas conclusiones que Babakus et al. (1996) con algunos pequeños matices como por ejemplo, el mayor nivel de influencia del diseño del territorio de ventas como constructo que influye en la efectividad de la organización comercial por encima del desempeño comercial o la efectividad del vendedor.</li> <li>• Las conclusiones subrayan el rol fundamental que desarrollan los jefes de equipo (field sales managers) al influir de manera significativa tanto en el desempeño/rendimiento como en la efectividad de los vendedores.</li> </ul>
<b>Baldauf y Cravens (1999)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladan la investigación de Babakus et al. (1996) al mercado austríaco.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus conclusiones coinciden con las obtenidas en los estudios anteriores: (1) las organizaciones con jefes de equipo con modelos de dirección más fundamentados en comportamientos experimentan mayor nivel de efectividad comercial; (2) las actividades más ligadas a la dirección son las que presentan mayor nivel de relación con la efectividad comercial; (3) los jefes de equipo que muestran mayor nivel de satisfacción con el diseño del territorio de ventas tienden a contar con equipos de venta más efectivos; (4) los vendedores con mayores niveles de motivación intrínseca, reconocimiento y orientación al cliente obtienen mayor efectividad comercial; (5) el desempeño comercial (y por tanto la efectividad) es más alto en aquellos equipos que cuentan con vendedores que realizan venta adaptativa, que trabajan en equipo, que realizan más número de visitas y que planifican su actividad.</li> </ul>
<b>Baldauf et al. (2001)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomando en consideración las investigaciones previas realizadas plantea un modelo complementario que incorpora una nueva variable: la orientación estratégica de la organización.</li> <li>• La investigación que se plantea es cross-cultural al realizarse en Inglaterra y Austria.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrariamente a lo esperado señala que la relación entre los factores que componen la orientación estratégica de la organización y el rendimiento comercial del vendedor es muy débil.</li> <li>• El resto de conclusiones coinciden con las obtenidas en los estudios anteriores si bien el efecto positivo del control por comportamientos en el desempeño comercial únicamente se contrasta en la investigación llevada a cabo en Austria. Este resultado divergente puede deberse a diferencias culturales entre ambos países.</li> </ul>

<b>Cravens et al. (2006)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantean analizar las posibles diferencias a la hora de aplicar sistemas de control de vendedores con una perspectiva cross cultural. Además de formular un nuevo modelo busca su contrastación en Austria, Bharain, Arabia Saudí, Grecia, India, Israel, Malasia, Nigeria y Reino Unido.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre los hallazgos comunes a todos los países estudiados: (1) el control por comportamientos impacta positivamente en las características del éxito del vendedor, en el desempeño comercial y en el diseño de la unidad de ventas; (2) no se encuentra relación entre el control por el modelo de compensación con el desempeño comercial; (3) el diseño de la unidad de ventas no impacta en el desempeño comercial del vendedor pero sí lo hace en la efectividad de la unidad de ventas.</li> </ul>
<b>Küster y Canales (2008)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladan al mercado español la búsqueda de las claves de la efectividad de las fuerzas de venta en línea con los estudios realizados previamente en otros países.</li> <li>• Plantean algunas diferencias a las investigaciones anteriores. Por un lado desglosa la efectividad de la organización comercial en dos componentes: la eficacia de la fuerza de ventas la satisfacción del supervisor (jefe de equipo) con su equipo de ventas. Por otro lado incorporan el constructo profesionalismo del vendedor a través del análisis de características relacionadas con actitud, habilidades profesionales y motivación</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrastan que el control de vendedores por comportamientos está asociado con mayores niveles de eficacia de la fuerza de ventas. También refrenda la alta influencia que el desempeño comercial tiene en la eficacia de la fuerza de ventas. También el profesionalismo del vendedor tiene un impacto directo y positivo sobre la eficacia de la fuerza de ventas y especialmente con la satisfacción del jefe de equipo.</li> <li>• Una interesante aportación hace referencia a la identificación de las características de los equipos comerciales más efectivos: (1) el jefe de equipo es un coach y un buen comunicador frente al tradicional ordeno y mando; (2) el desempeño comercial de los vendedores se centra en un mayor conocimiento de aquello que venden y cómo venderlo, pero con alta dedicación al seguimiento del proceso de la venta; (3) cuentan con mayores niveles de motivación de los vendedores; (4) tienen sistemas de remuneración con alto peso de salario fijo frente el variable.</li> </ul>
<b>Baldauf et al. (2012)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponen un nuevo modelo conceptual donde diferencian entre control informal (cultural) y formal (comportamientos) cuando la mayoría de los estudios únicamente incorporan este último.</li> <li>• En lugar de contemplar el rendimiento comercial en su globalidad eligen dos de los factores que lo componen: venta orientada al cliente y venta adaptativa.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatan una relación positiva entre el control informal y ambos componentes del rendimiento comercial.</li> <li>• El control por comportamientos únicamente actúa como variable dependiente de la venta adaptativa y no así en el caso de la venta orientada al cliente.</li> <li>• Sus resultados evidencian la importancia de contar con un sistema de control informal de la fuerza de ventas a la hora de implementar una estrategia relacional.</li> </ul>

<b>Piercy et al. (2012)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la investigación realizada en Gran Bretaña sobre el impacto que el control por comportamientos tiene sobre el desempeño comercial, incorporan dos nuevas variables que no habían sido analizadas con anterioridad: el nivel competencial del jefe de ventas y su nivel de “OCB – <i>Organizational Citizen Behavior</i>”.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran el efecto directo y positivo que tiene el control por comportamientos sobre el rendimiento comercial de los equipos.</li> <li>• Constatan el importante efecto moderador para el control por comportamientos que el nivel competencial tiene sobre el rendimiento comercial de las personas que son dirigidas por el jefe de ventas.</li> <li>• Subrayan el altísimo impacto que tiene la “OCB” del jefe de ventas con el desempeño de los equipos.</li> </ul>
<b>Küster et al. (2013)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admitiendo la existencia de diferentes tipos de control proponen analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos a partir de un nuevo enfoque conceptual.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalan que resulta necesario llevar a cabo un estudio empírico para contrastar el modelo propuesto y que dicho estudio debería testarse en diversos contextos y situaciones de ventas pues la intensidad de las relaciones puede variar.</li> </ul>
<b>Darmon y Martin (2013)</b>	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizan los modelos e investigaciones que sobre el control de la fuerza de ventas se habían desarrollado en las últimas décadas.</li> </ul>
<b>Aportaciones / Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican las principales limitaciones del conjunto de modelos analizados terminando por proponer un nuevo modelo conceptual que deberá ser contrastado global o parcialmente en posteriores investigaciones.</li> </ul>

## **10. Antecedentes y consecuentes del control por comportamientos**

Molina y Benet (2012) afirman que no existe un único sistema de control adecuado para cualquier fuerza de ventas, sino que dependiendo de los objetivos de cada organización es necesario diseñar un sistema efectivo, con pocas variables y que sea fácil de aplicar. Como consecuencia del entorno actual, el vendedor se convierte en uno de los elementos claves de la supervivencia de la empresa. Esta situación provoca que las tareas tradicionales del vendedor, centradas básicamente en el contacto con el cliente, se vean reorientadas a la consecución de objetivos a largo plazo. Es por ello que las empresas están concediendo una creciente importancia a controlar comportamientos más que resultados a corto plazo.

### **10.1. Antecedentes**

Ante la existencia, detallada con anterioridad, de diferentes tipos de control (formal versus informal; por comportamientos, por resultados o mixtos), en este apartado de la investigación se pretende analizar los antecedentes de la aplicación de un modelo de control de la fuerza de ventas centrado en comportamientos sobre determinadas variables del proceso comercial. Las razones para haber optado por este tipo de control, como señalan Canales y Küster (2008), se deben a que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos planificados; (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y; (3) por ello, permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores.

## **Perfil de los profesionales comerciales**

Krafft (1999) investiga acerca de los perfiles personales de los vendedores como antecedentes del modelo de control y descubre que elementos como el nivel académico, la experiencia en la organización y la edad de los vendedores están directamente relacionados con sistemas de control por comportamientos.

## **Características de la organización**

Las propias características de una empresa pueden favorecer el uso de uno u otro sistema de control de la fuerza de ventas. Uno de los primeros focos de investigación al respecto lo aborda Jaworski et al. (1988) al centrarse en las características específicas de la tarea. Así, el disponer de recursos inadecuados, la complejidad del producto, la distancia física y las características del equipo de ventas (SBU – *sales business unit*) son características que es de esperar afecten al tipo de control que deba utilizarse. La capacidad de programar las tareas (conocimiento de los procedimientos y del proceso de transformación) y el nivel de medición de los resultados (documentación del rendimiento, medición de los indicadores de rendimiento) determinan el tipo de control a emplear. El conocimiento del proceso de transformación hace referencia al nivel de comprensión de cómo determinados inputs (habilidades, esfuerzos...) repercuten en los resultados (ventas anuales...); mientras que la medición de los resultados requiere la existencia de medidas confiables e inequívocas (Jaworski et al., 1993; Krafft 1999; Ramaswami 2002). Es de esperar una relación positiva entre el nivel de conocimiento de los procedimientos y el control por procesos, y una relación negativa entre nivel de medición de los resultados y el control de la eficacia.

Otro de los hallazgos sobre los antecedentes del sistema de control de vendedores corresponde a Jaworski et al. (1993) que constata que el tamaño de la organización está positivamente en relación con el control de tipo burocrático.

Oliver y Anderson (1994) demuestran que las culturas innovadoras están directamente relacionadas con los modelos de control por comportamiento. También afirman que las empresas con mayores redes de venta tienen más probabilidad de adoptar modelos de control por resultados.

### **Características del entorno**

El control por comportamientos es más probable que se dé en mercados en permanente cambio donde los niveles de competencia son elevados y las medidas de rendimiento son difíciles de obtener (Anderson y Oliver, 1987). En este sentido, Jaworski y Merchant (1988) proponen que una alta intensidad competitiva impulsa al uso de control formal por encima del informal.

Los mercados con más nivel de incertidumbre están relacionados positivamente con sistemas de control por comportamientos. Por el contrario, el número de clientes por vendedor (a mayor número más diversificación) afecta negativamente al control fundamentado en comportamientos (Krafft, 1999).

## **10.2. Consecuencias del control por comportamientos**

A partir de los modelos de Anderson y Oliver (1987) y Jaworski (1988) múltiples han sido las investigaciones que han ido encaminadas a contrastar las hipótesis por ellos

planteadas. Buena parte de ellas se han focalizado en conocer las consecuencias de la implantación de un sistema de control por comportamientos sobre diferentes variables que influyen en el proceso comercial.

### **Efectividad de la organización comercial o fuerza de ventas**

La efectividad de la fuerza de ventas puede concretarse en un indicador que resume los resultados de la organización (Churchill et al., 2000; Walker et al., 1977). Este indicador puede ser medido tanto a nivel del total de la organización, como al de cada una de las zonas o unidades (equipos) de venta. Tal como se ha señalado con anterioridad, las organizaciones pueden utilizar diversas medidas de la efectividad de la fuerza de ventas: ventas, cuota de mercado, satisfacción del cliente, etc.

Anderson y Oliver (1987) proponen una relación positiva entre el control de vendedores por comportamientos y la efectividad de la fuerza de ventas. Existen evidencias empíricas de esta relación entre indicadores de la efectividad comercial (ventas, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción de clientes) y el control por comportamientos (Cravens et al., 1993; Babakus et al., 1996).

Baldauf et al. (2001) y Cravens et al. (2006) también destacan la correlación positiva existente entre la efectividad de la unidad de ventas y este tipo de control de vendedores en las investigaciones con carácter cross cultural realizadas.

Así las conclusiones de las diversas investigaciones ponen en evidencia la positiva influencia que el control por comportamiento de los vendedores tiene sobre la efectividad de la fuerza de ventas (Baldauf et al., 2005; 2012). A mayor nivel de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de los vendedores por sus jefes

directos mejores serán los resultados a obtener por la organización comercial. Estos hallazgos confirman que el uso de este tipo de control debe desencadenar mayores niveles de efectividad. Lo que no está del todo claro es la dirección de la causalidad. ¿Es el control por comportamientos el que favorece la efectividad comercial o por el contrario las organizaciones con mejores resultados adoptan estrategias de control por comportamientos?

### **Desempeño y efectividad del vendedor**

Anderson y Oliver (1987) proponen que el desempeño comercial será mayor, mientras que la efectividad del vendedor menor en modelos que funcionen bajo control de los vendedores por comportamientos. Diferentes investigaciones realizadas ofrecen débil soporte a la previsión realizada sobre la efectividad del vendedor si bien sí que constatan el efecto sobre el desempeño comercial.

Las actividades que se conocen como desempeño comercial están constituidas por aquellas que son relevantes para que el vendedor cumpla con sus responsabilidades: uso de conocimientos técnicos, venta adaptativa, trabajo en equipo, realización de presentaciones comerciales, planificación de ventas, etc. (Behrman y Perrault, 1982; John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens et al., 1993; Anderson y Oliver, 1994). Cabe recordarse que el concepto de desempeño comercial contempla aquellas actividades sobre las que el vendedor puede ejercer control en comparación con los resultados obtenidos.

Babakus et al. (1996) constatan una significativa relación positiva entre el control por comportamientos y el desempeño comercial en la investigación realizada entre empresas australianas. Cravens et al. (1993), Piercy et al. (1999), Baldauf et al.

(2001), Cravens et al. (2006) y Piercy et al. (2012) también ofrecen cobertura a una relación positiva del control por comportamientos tanto con el desempeño comercial como con la efectividad del vendedor.

Baldauf et al. (2002), en su estudio cross cultural, aunque no encuentran relación directa entre el control por comportamientos y el desempeño comercial, sí que la confirman de manera indirecta a través de la influencia que el control por comportamientos tiene en las características del vendedores (actitud, conocimientos y motivación) y éstas en el desempeño comercial. Küster y Canales (2008), en su investigación realizada entre empresas españolas observa que cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus comerciales, éstos obtienen un mejor desempeño. La explicación parece estar en que los vendedores saben a priori lo que se espera de ellos. Además, señala que cuando los vendedores desarrollan, en el transcurso de sus tareas, un comportamiento más profesional, obtienen un mejor desempeño.

### **Comportamiento estratégico**

Cuando el sistema utilizado de control de los vendedores es el control por comportamientos, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la *resolución de sus problemas, la planificación de las acciones a realizar para lograr su fidelización y la eliminación de comportamientos de presión* en el momento del cierre de la venta (Baldauf et al., 2001).

Hoy en día una de las tareas principales de las fuerzas de ventas es conseguir relaciones provechosas y a largo plazo con los clientes (Kholi y Jaworski, 1990; Küster, 2002). Tanto Cravens et al. (1993) como Baldauf et al. (2001) y Canales y

Küster (2008) encuentra una fuerte relación entre el comportamiento estratégico por parte de los vendedores y el sistema de control de vendedores por comportamientos. No obstante, Anderson y Oliver (1994) sólo lo logra parcialmente en lo relativo a las tareas de planificación.

## **La organización comercial**

Aunque los investigadores han pretendido analizar la influencia que el tipo de control de vendedores tiene sobre determinados elementos de la estructura comercial, el elemento que ha acumulado un mayor nivel de análisis ha sido el *diseño del territorio de ventas*. Los directivos comerciales que actúan bajo sistemas de control fundamentados en comportamientos reconocen la gran importancia de un adecuado diseño del territorio de ventas (Babakus et al. 1996). Algunas de las investigaciones realizadas (Babakus et al. 1996, Piercy et al. 1999 y 2004, Baldauf y Cravens, 2002) demuestran una relación positiva entre este tipo de control y un adecuado diseño del territorio de ventas.

Cravens et al. (2006) incorporan un nuevo concepto como es el *diseño de la unidad de ventas*. Entienden este concepto como las decisiones que debe adoptar el jefe de un equipo de ventas en cuanto al número de cuentas a gestionar por cada vendedor, el área geográfica que cubrir, las responsabilidades asignadas, etc. Un mal diseño de la unidad de ventas puede impactar negativamente tanto en el desempeño del vendedor como en la eficacia de la unidad de ventas. En su investigación contrastan que a mayor control de los vendedores por comportamiento mayor será la posibilidad de que los jefes de venta presten más atención a un adecuado diseño de la unidad de ventas.

## Profesionalidad del vendedor

Otra de las líneas de investigación ha estado centrada en la influencia que el control por comportamientos tiene en la *profesionalidad del vendedor*, entendida ésta como la actitud (ante los jefes y compañeros), los conocimientos/capacidades, la motivación y el compromiso del vendedor con la organización.

Cuando los vendedores muestran una *actitud positiva hacia sus superiores y hacia sus compañeros de trabajo*, aceptando la dirección de los primeros y colaborando con los segundos, su comportamiento se adecuará al deseado por la empresa, produciéndose entonces un mejor desempeño (Canales y Küster, 2008). Algunos de los componentes que pueden entenderse como actitud ante los jefes y compañeros son la aceptación de la autoridad, la capacidad para cooperar con el equipo comercial, la aceptación de las evaluaciones de los resultados o la disponibilidad para asumir riesgos. Los vendedores que actúan bajo el control de comportamientos sienten que forman parte de ese equipo, y por tanto su actitud ante los mandos y compañeros es más positiva que cuando se opta por un control centrado en resultados (Baldauf et al. 2002; Piercy et al. 2006). Por su parte, Cravens et al. (1993) también determinan la existencia de esta relación entre la actitud del vendedor y el control por comportamientos.

Canales y Küster (2008) concluyen que cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control por comportamiento de sus vendedores, desarrollan un *comportamiento más profesional* en términos de las acciones llevadas a cabo. Es decir, los vendedores se sienten más integrados en la empresa, el desarrollo de sus tareas les estimula y buscan tanto la propia satisfacción como la de sus clientes y la empresa.

Otros de los componentes de la profesionalidad de la fuerza de ventas en relación con el control de la misma, son las *competencias profesionales o conocimientos y*

*las habilidades específicas* de la función del vendedor que incluyen aspectos como el conocimiento de la empresa para la que se trabaja o el dominio de habilidades necesarias para la venta (Anderson y Oliver, 1987).

Oliver y Anderson (1994) obtienen una correlación significativa entre el *dominio de las habilidades de venta* y el *control del comportamiento*, pero no así con respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Cravens et al. (1993) y Baldauf et al. (2002) demuestran una significativa relación entre el conocimiento de los productos y las habilidades comerciales con el control por comportamientos. Los conocimientos y capacidades de los vendedores parecen ser una clara consecuencia de un sistema de control de los vendedores fundamentado en comportamientos.

Los vendedores que se sienten motivados en el desarrollo de su actividad profesional, actuarán de acuerdo a las normas y políticas que desde su empresa se les indique (Canales y Küster, 2008). Así, los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento se espera: (1) que tengan una alta motivación intrínseca, (2) que les motive el reconocimiento, y (3) que estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas (Anderson y Oliver, 1987). Cuando un vendedor está motivado intrínsecamente encuentra motivadoras las tareas que realiza (Weitz et al. 1986), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (Spiro y Weitz, 1990). La *motivación intrínseca* puede ser incrementada a través de sistemas de control basados en comportamientos (Cravens et al., 1993; Baldauf et al., 2002) esto es especialmente importante en momentos de crisis económicas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no dan soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento.

Uno de los mayores hallazgos de Oliver y Anderson (1994) es que las empresas que optan por un sistema de control de su fuerza de ventas principalmente a través de comportamientos consiguen un mayor *nivel de compromiso* de sus vendedores con la organización. Esta relación directa entre el control por comportamientos y el compromiso de los profesionales de la red de venta fue corroborada con posterioridad por autores como Cravens et al. (2004) o Piercy et al. (2006).

## **11. La red bancaria, un reto de dirección comercial**

### **11.1. Relevancia y evolución del sector financiero**

Desde el punto de vista institucional, se puede definir el sistema financiero como el conjunto de entidades que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, en un sistema político-económico. La función básica de todo sistema financiero consiste en permitir circular, a través de un conjunto de instituciones y mercados, los fondos entre los agentes económicos que disponen de ellos y aquellos otros que los necesitan (Berges y Ontiveros, 2011).

Si no existiera el sistema financiero, o este fuera demasiado imperfecto en su funcionamiento, habría necesidades de fondos no cubiertas en la economía pese a existir personas o instituciones dispuestas a prestarlos o invertirlos. Este papel central que desempeña el sector financiero en cualquier economía desarrollada justifica la gran atención que vienen recibiendo desde la irrupción de la crisis financiera en el verano de 2007.

España tiene un sistema financiero diversificado, moderno, competitivo y completamente integrado en los mercados financieros internacionales. El sistema financiero comprende el mercado crediticio, el mercado de valores y el mercado monetario, así como mercados específicos para derivados.

Las principales entidades de crédito, es decir, los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito juegan un papel muy relevante en el sector financiero español, tanto por su volumen de negocio como por su presencia en todos los segmentos de la economía. En este sentido, las entidades de crédito están facultadas para desarrollar lo que se denomina “banca universal”, no restringida a

las actividades bancarias tradicionales de mera captación de fondos y de financiación a través de la concesión de créditos y préstamos, sino que su actividad alcanza la prestación de servicios parabancarios, de mercado de valores, banca privada y banca de inversión.

Son muchos los avances que se han dado en el modelo comercial del sector financiero en los últimos años si bien puede considerarse que el principal ha sido saber migrar de una banca de productos a una banca de clientes. La banca de productos ha estado fundamentada en un catálogo de productos estandarizados con una clara orientación a la “colocación”, una gran base de clientes cada uno de los cuales aporta un pequeño margen, actuación reactiva una vez que el cliente adquiere el producto y poca preocupación por la calidad (Moroy y Primo, 2011). La banca lleva ya algún tiempo caminando hacia una banca de clientes que busca “establecer relaciones” con los clientes persiguiendo la permanente satisfacción en sus relaciones financieras. Supone enfocar las organizaciones al cliente para mejorar su satisfacción con el producto y los servicios, sorprenderle, conocerle en profundidad, ofrecerle lo que necesita, etc.

España cuenta con pocas empresas que se encuentren entre los líderes a nivel mundial dentro de su sector. A pesar de las turbulencias que comenzó a vivir desde 2008 consecuencia de la crisis económica, España puede presumir de un sector financiero que es un referente a nivel mundial, excelente en sus prácticas, con razonable solvencia y que se ha expandido más allá de sus fronteras contando con una entidad como el Banco Santander entre las primeras del mundo por capitalización (tabla 11.1).

Tabla 11.1: Ranking de entidades por capitalización bursátil

Ranking mundial bancos por capitalización bursátil a 31 de diciembre 2013			
Ranking	País	Entidad	Capitalización (miles millones €)
1	EE.UU	Wells Fargo & Co	173,4
2	EE.UU	JP Morgan Chase & Co	159,4
3	China	ICBC	156,1
4	Reino Unido	HSBC	149,8
5	China	China Construction Bank	136,3
6	EE.UU	Bank of America	120,4
7	EE.UU	Citigroup	114,6
8	China	Agricultural Bank of China	98,3
9	China	Bank of China	89,3
10	Australia	C'wealth Bank of Australia	81,2
<b>11</b>	<b>España</b>	<b>Banco Santander</b>	<b>73,7</b>
12	Francia	BNP Paribas	70,5
Fuente: Bloomberg			

Otra prueba del prestigio exterior del sector financiero español son los diversos reconocimientos que de manera recurrente obtienen las entidades financieras líderes en nuestro país:

- En 2009, la revista “*The Banker*” reconocía al Banco Santander, como “mejor banco del mundo” al considerar que “sin ninguna duda, Santander es el que mejor ha sorteado la crisis y que ha aprovechado las oportunidades que han surgido”. Según el editor de la publicación, Brian Caplen, “el banco ha desarrollado una fórmula ganadora que combina una agresiva estrategia comercial con una sólida gestión del riesgo y un fuerte control de costes. Es un enfoque muy sencillo, pero, como ha demostrado la crisis, muchos bancos han sido incapaces de emularlo”.
- En 2013, la prestigiosa publicación “*Global Finance*” destaca al Banco Santander en dos categorías dentro de los diversos premios que anualmente concede. A nivel global, se alza con el premio al mejor banco comercial y a nivel regional logra el galardón a la mejor entidad en Latinoamérica.

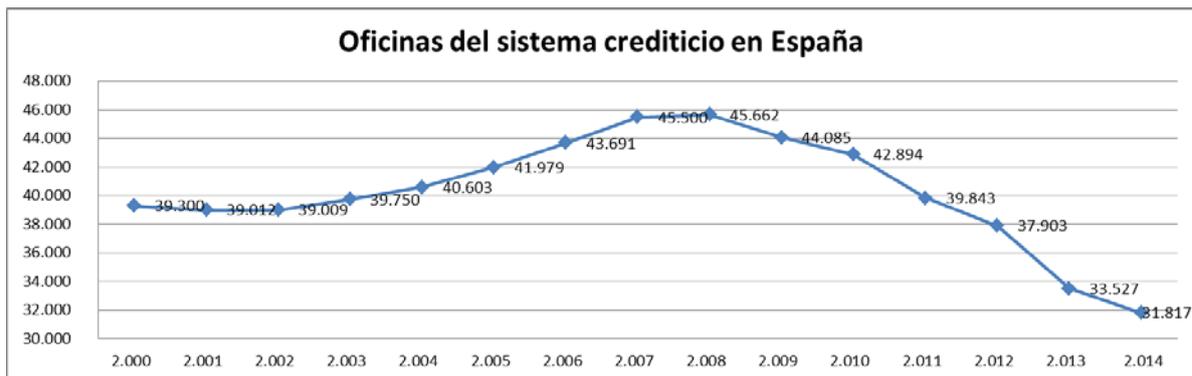
- Banco Santander, BBVA y “la Caixa” fueron premiados en el transcurso de los “*Euromoney Awards for Excellence 2014*”, que concede la destacada revista Euromoney. Santander logró el galardón al mejor Banco de Europa Occidental. Según la publicación, la entidad es “única” ya que tiene una calificación crediticia mayor que la de la deuda soberana de su país de origen. Por su parte, BBVA, que se volvió a alzar como el mejor banco de América Latina, recibió el reconocimiento a la mejor transformación impulsada por una entidad financiera durante el último año. Finalmente, CaixaBank se hizo, por segundo año consecutivo, con el galardón al mejor banco del mundo en innovación tecnológica.

Este crecimiento y consolidación tan significativos del sector financiero español en muy pocos años encontró como una de sus principales palancas, las estrategias comerciales puestas en práctica en un mercado muy competitivo, con gran número y tipología de operadores, una extraordinaria capilaridad de la red de oficinas y unos márgenes muy estrechos. Si algo ha enseñado la banca española es a hacer “banca comercial”, también llamada “banca minorista”, lejos de los modelos más próximos a la banca mayorista y de inversión en la que se han centrado otros países de nuestro entorno. A pesar de ello nunca antes del comienzo de la crisis económica y financiera en el año 2008, la actividad bancaria y en especial su segmento minorista, se había encontrado en una dinámica de cambio tan intensa como la actual (Berges y Ontiveros, 2011).

Como recoge el informe “*Panorama actual del sector financiero*” (Tatum, 2015) el sector financiero español ha atravesado en el período 2008 – 2014 uno de los períodos de más convulsión y transformación que se recuerdan con cambios que se han concretado en variaciones significativas en diferentes parámetros que radiografían el sector, y entre los que pueden mencionarse:

- El número de entidades se ha reducido, debido principalmente a los procesos de fusión producidos entre cajas de ahorro y su conversión a bancos. A modo de ejemplo destacar que de las 45 cajas de ahorro que existían en 2007, a diciembre de 2014 únicamente subsisten dos.
- En el periodo diciembre 2008 - diciembre 2014, el número de oficinas totales se reduce en 13.845 oficinas, un 30,3%. Según el estudio “*Tendencias de futuro en las oficinas bancarias en España*” (Tatum, 2011), se preveía que el mapa de oficinas bancarias se redujera hasta 2015 en un 35%, lo que llevaría a una red de oficinas entre 25.000 y 30.000.

**Gráfico 11.1: Evolución de la red de oficinas bancarias en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

- El índice de penetración bancaria (oficinas por cada 10.000 habitantes) se ha reducido drásticamente pasando de 10 a 6,8 a finales de 2014. Este ratio, puesto en comparación con los países de la Unión Europea, muestra una sustancial diferencia del modelo comercial español con respecto a los países del entorno con una altísima concentración de sucursales.
- El sector ha sufrido a su vez un drástico recorte en las plantillas de las entidades financieras que han perdido más de 68.000 empleados desde 2008, lo que supone un descenso del 25%.

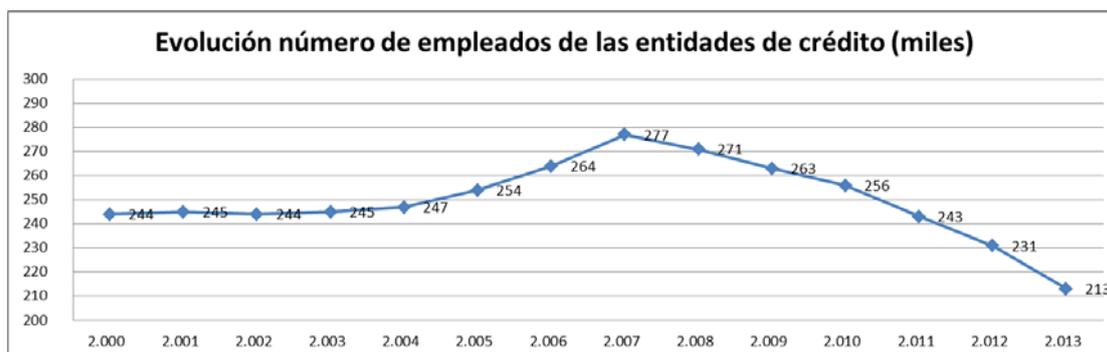
Tabla 11.2: Comparativa índice de penetración bancaria a nivel europeo

Índice Penetración Bancaria		
Ranking	País	Oficinas por 10.000 habitantes
1	ESP	6,8
2	POR	5,9
3	FRA	5,9
4	ITA	5,5
5	AUS	5,3
	<b>MEDIA</b>	<b>4,6</b>
6	ALE	4,4
7	POL	3,9
8	BEL	3,4
9	GRE	3,2
10	FIN	2,6
11	IRL	2,3
12	RU	1,9
13	HOL	1,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BCE a Dic. 2012 a excepción de España (Jun 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BCE a dic. 2012 a excepción de España (dic 2014)

Gráfico 11.2: Evolución número de empleados de las entidades de crédito



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

- De este modo, cada oficina en España cuenta con una media de 6,4 empleados, en comparación con los 13,7 empleados de la Zona Euro y Reino Unido. A pesar del proceso de reestructuración iniciado tras 2008, el número de empleados por oficina en el periodo sólo ha aumentado en 0,5.
- Finalmente, tras años de altos crecimientos debidos al incremento del crédito, el volumen de negocio total (créditos + depósitos) ha descendido en los últimos 6 años algo por encima del 14%.

Dado que según *World Retail Banking Report* (2006) las sucursales se visitarán cada vez menos, éstas deben adaptarse para la gestión de los “momentos claves de las cuentas o clientes”: abrir cuentas, inversiones complejas, hipotecas, reclamaciones.

Para dar respuesta a la pregunta de García de Bobadilla et al. (2010), a partir de Castelló (2007) ¿cuál es actualmente el rol de la distribución en la banca? Tres parecen ser las funciones básicas:

- Poner en contacto el producto-servicio con el cliente.
- Dar servicio e información a los clientes.
- Aumentar las ventas de nuevos productos y servicios a los antiguos clientes (producto adecuado, al cliente adecuado).

A pesar de la importancia que juega un sector como el financiero en la economía de cualquier país no ha sido foco de atención del mundo académico a la hora de analizar las claves de su efectividad y rendimiento comercial. Además, los estudios analizados que se han centrado exclusivamente en el sector financiero han puesto foco principalmente en aspectos más ligados a las características de la fuerza de ventas, el comportamiento del consumidor y no así en los modelos de dirección/control:

- Appiah-Adu et al. (2001) estudian la relación entre el enfoque de marketing de un conjunto de entidades financieras con indicadores del rendimiento de la organización (rentabilidad, crecimiento en ventas, etc.).
- Mitchel (2002) analiza las diferentes métricas utilizadas para medir el rendimiento comercial en los diferentes subsectores que configuran el sector financiero: seguros, bancos, agencias de valores.
- El concepto “*empowerment*” del personal de atención de la banca española fue objeto de estudio por parte de Barrutia et al. (2009).

- García de Bobadilla et al. (2009) estudian la aplicación del marketing experiencial en las oficinas de banca minorista.
- Embid (2011) publica una interesante investigación contrastando la relación entre la orientación al cliente y el rendimiento de los vendedores de servicios financieros.
- Vella y Caruana (2012) estudian la relación existente entre el compromiso de los directores de sucursal y la percepción de su desempeño.
- Navarro (2012) centra su tesis doctoral en analizar el comportamiento financiero de los particulares comparando el enfoque transaccional con el enfoque relacional.

Por el contrario, es muy destacable la cantidad de literatura e investigaciones empresariales que pueden encontrarse sobre el sector realizadas por consultoras, revistas especializadas, organismos especializados... con un carácter divulgativo y no tan académico.

## **11.2. Papel y retos de la sucursal bancaria**

Embid et al., (1998) anticipan los principales cambios que atraviesa el canal de oficinas bancarias para adaptarse a un entorno en transformación:

- La sucursal está pasando de tener una estrategia comercial pasiva (esperar a que el cliente entre en la oficina) a una estrategia activa y agresiva en la captación de clientes.
- La sucursal migra de ser el único canal de venta de productos financieros, a ser uno más (el más importante sin duda) dentro del mix de distribución.
- La sucursal amplía de forma impresionante su cartera de productos.

- Por último, se redefine el papel del canal de sucursales, como canal de distribución de banca universal: de vender todos los productos a todos los segmentos del mercado, hacia la especialización en función principalmente de segmentos concretos de clientela.

Así, *“la oficina bancaria modificará su papel tradicional para eliminar una parte importante de su carga burocrática transformándose en un lugar de asesoramiento a los clientes y de generación de valor añadido para la entidad y para los clientes. Las operaciones más mecánicas se realizarán cada vez más por los canales alternativos más baratos y rápidos, y las operaciones que necesiten asesoramiento personal, se seguirán haciendo en las oficinas”* (Embid et al., 1998).

Este tipo de cambios y de transformaciones, afectan a la sucursal en los siguientes aspectos (Embid et al., 1998):

- Cambio en los perfiles de los directores de oficina.
- Con la avalancha de nuevos productos, la formación se hace necesaria, y se convierte en una herramienta estratégica.
- La sucursal como fuente de información.
- Reducción del trabajo administrativo y de back office, y liberación de recursos hacia la actividad comercial.
- Orientación hacia la venta.

Fainé y Tornabell (2004) señalan que un banco es moderno, (1) cuando tiene una estructura organizativa que se adapta a los cambios del mercado, (2) cuando tiene una política de recursos humanos en la que los empleados establecen en equipo sus propios retos, de acuerdo con sus superiores inmediatos y comparten los objetivos globales de la entidad, (3) satisface las necesidades reales de sus clientes; los de hoy y los que van a salir al mercado mañana.

Para Castelló (2007) el papel típico de la oficina bancaria se modificará en varios aspectos: la distribución no sólo de productos bancarios sino, también, parabancarios, mayor acercamiento hacia los mercados que atiende a través de una mayor especialización e introducción de nuevas tecnologías. La sucursal estará orientada al servicio al cliente, creando para ello “espacios de relación” y gestionando la “evidencia física” con instalaciones más amigables. Por otro lado, y también según este mismo autor, la tecnología permitirá una reducción del trabajo administrativo, y potenciará que los empleados se dediquen a la venta y atención al cliente, convirtiendo así las instalaciones de oficinas (centro administrativo) a “centros de servicio al cliente” (banca relacional). En consecuencia, se entiende que la sucursal bancaria, en el nuevo escenario multicanal, seguirá siendo utilizada por la mayoría de los clientes, pero las sucursales tradicionales pasarán a tener como principal actividad la venta y el asesoramiento al cliente.

Tal como recoge el Servicio de Estudios de la Caixa en su nota 12/2013 del 2 de septiembre de 2013, el sector financiero español había vivido un periodo de expansión del crédito que originó la apertura de numerosas oficinas bancarias. Así, desde el año 2000 hasta 2008, el número de oficinas y empleados creció en un 17% y un 14%, respectivamente. Este crecimiento no fue homogéneo entre tipos de entidades: el sector de cajas concentró la mayor parte del crecimiento, incrementando su capacidad en un 26%, mientras que los bancos lo hicieron en un 6%. La crisis económica y del sistema financiero puso de manifiesto la sobrecapacidad del sector, que inició un proceso de reestructuración que ha permitido volver a niveles de capacidad anteriores al año 2000. A finales de 2013 el conjunto de entidades se había reducido el número de oficinas y empleados en un 21% y un 18%, respectivamente. De todos modos, el ajuste de capacidad todavía no se ha completado. El sector continúa la adaptación de su estructura de costes a un entorno marcado por la caída de volumen de negocio y el bajo margen de intereses. Además, las entidades que han recibido ayudas públicas deben cumplir con los

ajustes previstos en los planes de reestructuración aprobados por la Comisión Europea.

Este cambio de mapa está derivando en un replanteamiento de la viabilidad de las oficinas para decidir cuáles tienen posibilidad de conseguir buenos resultados y cuáles deben cerrarse por no poder ofrecer cifras de negocio satisfactorios a la entidad. Como se ha avanzado, el informe “Tendencias de futuro en las oficinas bancarias en España” (Tatum, 2011) prevé que el mapa de oficinas bancarias se reducirá hasta situarse a finales de 2015 entre 25.000 y 30.000.

### **11.3. La dirección de sucursales**

Teniendo en cuenta la especificidad del negocio bancario y la actual situación de mercados maduros con saturación de productos y de canales de distribución, la eficiente gestión de la red comercial es, sin duda, uno de los vectores estratégicos básicos que distinguen, y lo harán cada vez más en el futuro, a las entidades ganadoras de las que se irán marchitando y se quedarán en el camino.

Para Fainé y Tornabell (2004) *“los resultados de cualquier entidad financiera son la consecuencia de la acción y de las actitudes de los protagonistas de los bancos: los empleados. El término protagonistas es el que mejor conviene a los empleados de un banco o una caja de ahorros, a los directores de oficina y los directores de zona. Procede del griego: protos (primero) y agonistés (actor). En sentido etimológico – y desde luego real – son la figura principal de un hecho: de su actuación depende todo lo demás”*.

La gestión eficiente de la red de oficinas es consustancial al negocio de la banca comercial, de retail o de consumo (particulares y comercios, empresas, banca personal y banca privada) que sigue teniendo una excepcional importancia dentro de la cuenta de resultados de las entidades de propósito universal. En estas entidades, que pueden incluir otras líneas adicionales de negocio (como la banca de inversión y la banca corporativa), la importancia de la banca comercial se escenifica no sólo por su importancia cuantitativa, diferente según el tipo de entidad pero en casi todos los casos su contribución está en el entorno del 70-80% de los resultados totales, sino sobre todo por su recurrencia y estabilidad, alejada de situaciones coyunturales vinculadas a la evolución de los mercados (Moroy y Primo, 2011).

Los parámetros básicos de la gestión de la red de oficinas han cambiado sustancialmente desde un pasado reciente, basados en la única y caduca “mano dura” y seguimiento principalmente de los resultados (crecimiento de volúmenes y beneficios) a las más modernas tácticas. Entre ellas se pueden enumerar: (1) la importancia de los empleados en la cadena de valor con los adecuados programas de formación, motivación y remuneración; (2) la introducción de modernas herramientas de tecnología y “*business intelligence*” que ayudan a vender más y con mejor rentabilidad dentro de un verdadero marketing de precisión; (3) la reconfiguración de la arquitectura y funciones de los escalones intermedios (de zona y territoriales) y de los propios servicios centrales; (4) la permanente redefinición del rol del director de zona, responsable comercial de un colectivo aproximado de 20 oficinas. (Moroy y Primo, 2011).

Una red comercial de oficinas es por encima de todo una “red de ventas” que necesita de los mecanismos propios de la misma y el que estos hayan evolucionado, como se ha señalado anteriormente, no implica la desaparición de la necesidad de dicha gestión de red. En una red de ventas, la autorregulación del gestor es necesaria pero no es suficiente. Es necesario un esquema vinculado a la

planificación y gestión comercial de las oficinas, con la inclusión de los más modernos parámetros que afectan en definitiva a personas, procesos y tecnología.

A fin y al cabo, la gestión comercial de una red de oficinas es una industrialización y generalización de rutinas y de buenas prácticas comerciales. En esta consolidación de comportamientos en los equipos de ventas de las oficinas que generarán resultados comerciales, se entiende que jugarán un papel fundamental, tanto la labor del propio director de oficina como responsable del desempeño del equipo a él asignado, como la desempeñada por el director de zona, responsable de los resultados y desempeño de un colectivo de oficinas a él asignadas.

En función de la especificidad de la estructura y modelo comercial de las entidades financieras la figura del “jefe de equipo de ventas” tiene una doble aplicación. Por un lado, en el director de zona que actúa como director comercial de un conjunto de oficinas (Tatum, 2011) y, por otro, en el director de sucursal como máximo responsable comercial del equipo a él asignado y de los resultados de su oficina. Es por ello por lo que el propio director de la oficina desempeña un doble papel: por un lado como jefe comercial del equipo de personas de la oficina y, por otro, como gestor comercial del que depende parcialmente la consecución de los objetivos de negocio de la oficina.

Como señalan Küster y Canales (2010) dentro del enfoque relacional del marketing, resulta difícil la aplicación de estrategias a largo plazo con los clientes si se utilizan fundamentalmente mecanismos de control de resultados, especialmente a través del “jefe de equipo ventas”. Además, según recogen Verbeke et al. (2011) el liderazgo del supervisor es un gran predictor del rendimiento de los equipos en entornos de venta relacional como la que se produce en las entidades financieras.

**PARTE III:**

**METODOLOGÍA, HIPÓTESIS Y DISEÑO  
DE LA INVESTIGACIÓN**

A la luz de los diferentes aspectos mencionados puede entenderse el interés de desarrollar una investigación que profundice en las claves que puedan ayudar a rentabilizar y hacer más eficiente una red de sucursales tan extensa, en contacto permanente con los clientes y que está viviendo un alto grado de transformación.

Por ello, tras haber revisado el marco teórico del problema, se aborda la tercera parte de esta tesis que se estructura en tres capítulos.

En el primero de ellos, capítulo 12, se presenta la metodología empleada y las etapas utilizadas en la investigación de cara a conseguir un mayor rigor científico en la manera de proceder para alcanzar los objetivos del estudio.

En el capítulo 13 se procede a formular tanto los enunciados teóricos como la hipótesis básica que puede ser observada para corroborar la hipótesis teórica.

Por último, el capítulo 14 aborda una explicación detallada del diseño de la investigación con cada una de las variables y fases acometidas.

## 12. Metodología aplicada a la investigación

A partir del método hipotético-deductivo se va a tratar de explicar el fenómeno objeto de estudio a partir del análisis de hechos observables con el propósito de establecer las relaciones que ocurren y explicar las causas que producen estos fenómenos que se pretenden estudiar.

El método hipotético-deductivo, denominado también como método científico, se basa en la formulación de hipótesis o enunciados que se establecen con relación a la ocurrencia de un determinado hecho y se aplica un proceso lógico deductivo para corroborar dicho enunciado teórico. El proceso de este método consta básicamente de cuatro fases que tienen una secuencia temporal (Martínez, 1999):

1. Elaboración de una “hipótesis teórica” o “enunciado teórico” o simplemente una “teoría”, la cual se caracteriza por explicar los hechos y por no ser observable directamente, sino que debe ser corroborada por medio de la contrastación de una serie de hipótesis o enunciados básicos. Cabe precisar que con frecuencia se parte de varios enunciados teóricos que en su conjunto, explican los enunciados básicos.
2. Proceso deductivo a partir del anterior enunciado teórico. Esto supone que la hipótesis teórica es cierta, y a partir de este supuesto se realizan reiteradas aplicaciones del proceso lógico deductivo para enunciar uno o varios hechos que necesariamente tienen que ocurrir si el enunciado teórico es cierto, y que son observables o contrastables.
3. Propuesta, como fruto del proceso deductivo, de una o varias hipótesis básicas, las cuales deben describir hechos y deben ser observables directamente de la realidad.
4. Contrastación de los enunciados básicos. Es decir, proceder a comprobar, con todo el rigor de objetividad y certeza, si los hechos necesarios y

observables se producen o no se producen en la realidad. Si se producen, se dice que las hipótesis básicas han sido contrastadas y que por lo tanto, la hipótesis teórica ha sido corroborada. En caso contrario, es decir, las hipótesis básicas no son contrastadas, entonces se dice que el enunciado teórico ha sido refutado.

Las hipótesis teóricas son conjeturas formuladas para explicar hechos. Sin embargo, es posible plantear distintas hipótesis que expliquen los mismos hechos, consecuentemente no existe una relación unívoca entre ambos. Mediante la aplicación del método científico se trata de elegir la más verosímil de entre todas las conjeturas formuladas (Bunge, 1979).

Por esta razón, los enunciados teóricos han de cumplir ciertos requisitos necesarios y suficientes que permitan su consideración como científicos. A continuación, se exponen las reglas principales para su correcta formulación (Bunge, 1979; Martínez, 1999):

- Deben ofrecer una respuesta probable al fenómeno objeto de estudio. No se admiten tautologías. Se refieren a hechos, pero dichos hechos no han sido observados o sujetos hasta el momento a la experiencia.
- Deben ser formalmente correctos, las variables o relaciones que incluyan deben ser específicas, estar claramente delimitadas y los términos técnicos han de estar aceptados por la comunidad.
- Deben poseer un cierto alcance general.
- Deben estar fundados en alguna medida en el conocimiento previo, y si son completamente nuevos, tienen que ser compatibles con el cuerpo de conocimiento científico.
- Deben generar nuevo conocimiento, ya sea confirmando o refutando, precisando y refinando el saber anterior o generando uno nuevo.

Es importante mencionar que actualmente hay consenso en la comunidad científica con relación a que nunca una hipótesis teórica puede ser demostrada si no sólo corroborada, ya que por muchas hipótesis básicas que sean contrastadas, a lo largo del tiempo, procedente de la hipótesis teórica, no es posible tener la certeza absoluta de que se han enunciado y contrastado todas las posibles hipótesis básicas.

Por lo tanto, se conviene que las teorías corroboradas, por mucho que lo sean, no se pueden considerar verdaderas. El método científico no garantiza la verdad, sólo se puede valorar como una posible aproximación a la verdad o una verdad presumible y provisional.

En función de lo expuesto, la comunidad científica concluye que las teorías establecidas no deben rechazarse, por muchas refutaciones que hayan sufrido, hasta que no haya una nueva y mejor teoría que pueda sustituirlas.

## 13. Modelo conceptual e hipótesis a contrastar

### 13.1. Actores del modelo

En páginas precedentes se identifican tres figuras dentro de la estructura comercial que habían sido estudiadas en las diferentes investigaciones sobre las que se ha hecho mención en la revisión de la literatura: el *director comercial* del que dependen los *jefes de equipo de ventas*, los cuales a su vez son responsables de un colectivo de *vendedores*. Como señalan Küster y Canales (2010), el jefe de equipo de ventas como responsable de un equipo de vendedores, juega un rol fundamental en la supervisión y control de su equipo. Es la frontera entra la gestión de ventas y los propios vendedores. Puede obtener información especialmente útil relacionada con el comportamiento de los vendedores, el éxito de las políticas retributivas y de los modelos de seguimiento.

Antes de plantear el modelo conceptual, específico para el sector financiero y que será objeto de posterior contrastación empírica, es conveniente analizar a partir de Moroy y Primo (2011) las especificidades de la estructura y funciones que configuran la estructura comercial de una entidad financiera de banca minorista.

Gráfico13.1: Estructura red comercial de una entidad financiera

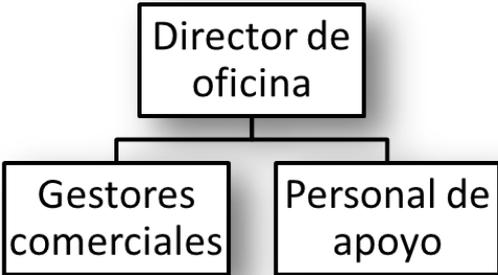


Fuente: Elaboración propia

Una de las principales características de las entidades financieras, al pertenecer al sector de los servicios, es que la gran mayoría de sus plantillas se integra en la red comercial, especialmente en su red de sucursales. El proceso de concentración que está viviendo el sector va a generar entidades cada vez de mayor tamaño con redes comerciales de mayor dimensión y más distribuidas.

Empezando por los niveles más altos del organigrama puede identificarse la figura de la dirección comercial. Es el máximo responsable de los resultados comerciales de la entidad y de la consecución de los objetivos de la red comercial. De esta figura dependen las direcciones territoriales (o regionales, según terminología de las diferentes entidades) que agrupan las oficinas de un área geográfica determinada. Estas sucursales suelen distribuirse en direcciones de zona que deben concitar por mayor proximidad un colectivo aproximado de unas 20 oficinas (Tatum, 2011).

Gráfico 13.2: Estructura de una oficina bancaria



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las direcciones de zona se encuentran las *oficinas bancarias*. No existe en la actualidad homogeneidad en el sector en cuanto al número de personas que debe tener una oficina ni en cuanto a los puestos que deben configurarla. De una manera

resumida se puede identificar la figura del *director de oficina*, máximo responsable de la sucursal tanto desde un punto de vista comercial como desde un punto de vista administrativo. Una segunda figura la constituirían los *gestores comerciales*, aquellos profesionales cuya tarea principal es el contacto cara a cara con los clientes y la actividad comercial orientada a la captación de nuevos clientes, la venta de productos a los clientes de la oficina y la gestión relacional a los clientes que pueda tener asignados. Esta figura de *gestor comercial* puede ser generalista (comercializa a todo tipo de clientes) o especializada (centrada en un segmento de clientela como podría ser empresas, banca personal...). El colectivo de *personal de apoyo* estaría conformado por aquellas personas que desarrollan principalmente labores administrativas y de apoyo a la venta como por ejemplo los cajeros, el interventor, los gestores de operaciones, los analistas de riesgos, etc. Este *personal de apoyo* puntualmente realiza labores de comercialización de productos sobre aquellos clientes a los que están atendiendo.

A la vista de esta descripción de puestos y funciones puede afirmarse que las figuras que principalmente realizan actividad comercial proactiva en la oficina son tanto el *director de oficina* como los *gestores comerciales*.

Tras esta descripción preliminar de la estructura comercial de una red bancaria, se profundiza en la tabla 13.1 en las figuras que participan en el modelo conceptual planteado posteriormente.

Tabla 13.1: Figuras del modelo

<p><b>Director de zona (DZ)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director de zona, figura que debe estar en contacto diario con sus oficinas, desempeña un papel clave en todo el proceso de comercialización. En una extensa red de distribución que funcione con talento, es la figura clave sobre la que apoyarse, para llegar rápidamente a toda la organización.</li> <li>• Entre sus grandes funciones se pueden encontrar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Explica y orienta la situación del mercado y de las oficinas: con las fortalezas y debilidades de la oficina y de su mercado, saca lo mejor de ella.</li> <li>○ Negocia los retos de las oficinas: participa en que cada oficina los asuma de forma responsable.</li> <li>○ Participa en la consecución de los retos y, sobre todo, en la puesta en marcha de acciones encaminadas a su cumplimiento: no se limita a leer y/o enviar los listados con los seguimientos del cumplimiento de los retos.</li> <li>○ Dirige e implanta el modelo de dirección comercial de la oficina, en el medio plazo.</li> <li>○ Conoce personalmente a los principales clientes de su zona apoyando y reforzando la gestión de los directores y gestores asignados a cada uno.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Director de oficina (DO)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdadero gestor (de una cuenta de resultados, de clientes y personas) que debe captar y desarrollar el negocio en su ámbito de actuación consiguiendo los objetivos de negocio marcados: volúmenes, rentabilidad, cuenta de resultados, clientes...</li> <li>• Entre sus grandes funciones, relacionadas con la comercialización, podemos encontrar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concretar la estrategia comercial de la oficina.</li> <li>○ Planificar y dirigir la actividad comercial del equipo.</li> <li>○ Vender proactivamente.</li> <li>○ Seguir la actividad y resultados del equipo.</li> <li>○ Dirigir y motivar el equipo de la oficina.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Gestores comerciales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su tarea principal es el contacto cara a cara con los clientes y la actividad comercial orientada a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Captar nuevos clientes.</li> <li>○ Venta de productos a los clientes de la oficina.</li> <li>○ Gestión relacional de los clientes que pueda tener asignados.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Moroy y Primo (2011)

## 13.2. Modelo conceptual e hipótesis

Después de todo lo expuesto puede afirmarse que la búsqueda de las claves del rendimiento comercial de una empresa es una de las principales preocupaciones de sus equipos de dirección. Esta preocupación puede resultar aún mayor en un sector como el financiero con una red comercial tan amplia y que está viviendo el mayor proceso de transformación de las últimas décadas debida a aspectos como la concentración del número de entidades de crédito, la práctica desaparición de las cajas de ahorro, el masivo cierre de oficinas, la drástica reducción de plantillas, etc. (Tatum, 2015).

Como ha quedado constatado a través de la revisión de la literatura, un sistema de control por comportamientos tiende a favorecer el desempeño y el rendimiento comercial de los equipos de ventas. Dichas conclusiones no han sido hasta la fecha corroboradas en un sector tan específico como el sector financiero.

El objetivo último de esta investigación se centra, por tanto, en valorar la influencia que sobre los resultados de las oficinas bancarias puede tener la implantación de un sistema de control estratégico por comportamientos. Este sistema de control estratégico fundamentado en comportamientos debería implantarse en todos los niveles de la organización comercial: *dirección comercial, directores territoriales, directores de zona y directores de oficina*.

A fin de facilitar el desarrollo de la investigación y su posible generalización en el sector, se va a acotar el ámbito del estudio al nivel de los *directores de zona* y los *directores de oficina*. Ello se debe, por un lado, a que son las figuras que normalmente existen en todas las entidades financieras (las entidades de menor tamaño no cuentan por ejemplo con *directores territoriales*); y, por otro, a la posible

influencia directa que estas figuras pueden tener en el día a día de los equipos comerciales de las oficinas al estar muy próximas a ellos.

De este modo, se formula la siguiente **hipótesis teórica**:

*“Las instituciones financieras tienen necesidad de obtener resultados comerciales sostenibles a largo plazo que faciliten la diferenciación de la competencia. Ello puede explicar la conveniencia de implantar modelos de dirección de la red de sucursales que favorezcan el desempeño comercial de los equipos comerciales a partir de la construcción de relaciones de valor con los clientes. Un sistema de control estratégico de los equipos comerciales de las oficinas bancarias que puede apoyar el logro de estos resultados es el fundamentado en comportamientos”.*

A partir esta afirmación se puede formular la siguiente **hipótesis básica**:

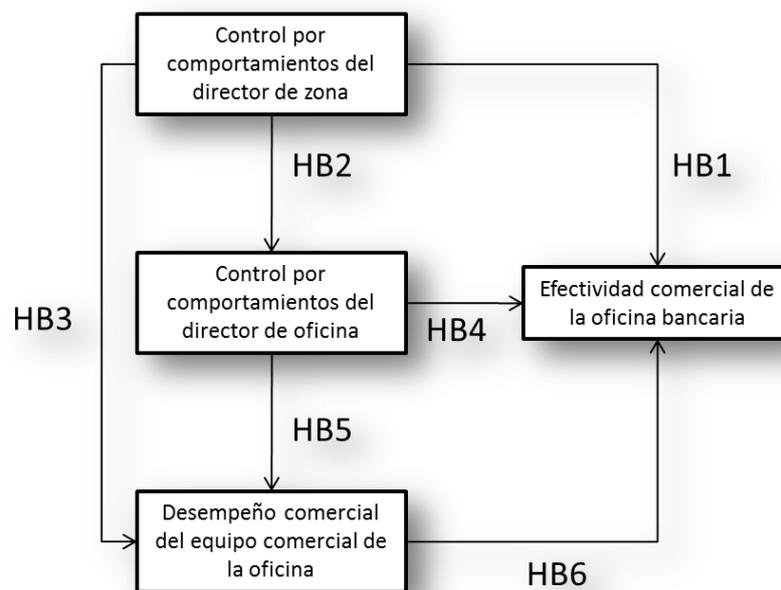
**Las oficinas pertenecientes a direcciones de zona con un mayor nivel de control por comportamientos obtienen mejores resultados comerciales.**

Si esto es así, entonces las hipótesis a corroborar serían:

- **A mayor control por comportamientos por parte del director de zona:**
  - HB1: Mayor efectividad comercial de la oficina bancaria.
  - HB2: Mayor control por comportamientos del director de oficina bancaria.
  - HB3: Mayor desempeño comercial del equipo de la oficina bancaria.
  
- **A mayor control por comportamientos por parte del director de oficina:**
  - HB4: Mayor efectividad comercial de la oficina bancaria.

- HB5: Mayor desempeño comercial del equipo de la oficina bancaria.
- **A mayor desempeño comercial del equipo de la oficina bancaria:**
  - HB6: Mayor efectividad comercial de la oficina bancaria.

Gráfico 13.3: Modelo conceptual de relaciones directas: la influencia del modelo de dirección por comportamientos en la efectividad comercial de las oficinas bancarias



Fuente: Elaboración propia

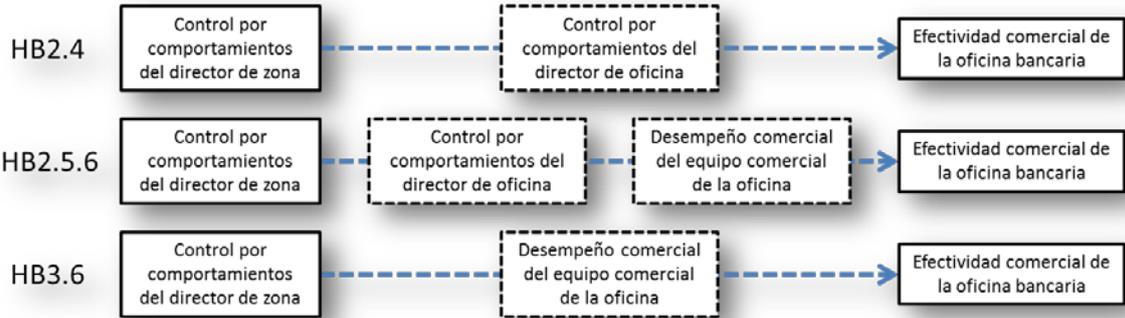
Este modelo explicativo de la efectividad comercial de la oficina bancaria se ha articulado tomando en consideración otros modelos propuestos en la literatura revisada (Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001; Cravens et al., 2006; Küster y Canales, 2008; Piercy et al. 2012) y consta de tres variables que se relacionan directa y positivamente con el constructo efectividad comercial de la oficina bancaria.

**Efecto mediador de la oficina bancaria en la relación director de zona – efectividad comercial**

De manera complementaria a las relaciones directas entre variables planteadas a través de las hipótesis 1 a 6, en la presente investigación se incorporan tres nuevas hipótesis que pretenden contrastar el impacto indirecto que tiene el control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de las oficinas de su zona a través del resto de variables del modelo.

- **A mayor control por comportamientos por parte del director de zona:**
  - HB-2.4: Existe un efecto mediador del control por comportamientos del director de oficina en la relación entre el control por comportamientos del director de zona y la efectividad comercial.
  - HB-2.5.6: Existe un efecto mediador del control por comportamientos del director de oficina y del desempeño comercial que ayudan a explicar la relación entre el control por comportamientos del director de zona y la efectividad comercial.
  - HB-3.6: Existe un efecto mediador del desempeño comercial de la oficina en la relación entre el control por comportamientos del director de zona y la efectividad comercial.

Gráfico 13.4: Modelo conceptual del efecto mediador de la oficina bancaria en la relación director de zona – efectividad comercial



Fuente: Elaboración propia

A partir de las hipótesis formuladas se identifican las siguientes variables y actores en el modelo propuesto:

Tabla 13.2: Variables y actores del modelo

<b>Actores</b>	<b>Siglas</b>
Director de zona	<b>DZ</b>
Director de oficina	<b>DO</b>
<b>Variable a estudiar</b>	<b>Siglas</b>
Control por comportamientos del director de zona	<b>CC-DZ</b>
Control por comportamientos del director de oficina	<b>CC-DO</b>
Desempeño comercial del equipo comercial de la oficina	<b>DC</b>
Efectividad comercial de la oficina bancaria	<b>EC</b>

Como principales novedades del modelo pueden mencionarse:

1. Su aplicación al sector financiero.
2. El análisis que la implantación de un sistema de control por comportamientos en dos niveles de la estructura comercial (DZ y DO) tiene sobre el rendimiento y la efectividad comercial de la oficina bancaria.
3. El estudio de la relación que la implantación de un sistema de control por comportamientos en un nivel superior de la estructura comercial (DZ) tiene sobre la implantación de un sistema de control por comportamientos en el nivel inferior (DO).
4. El análisis del papel mediador que juega la oficina bancaria en la relación control por comportamientos del director de zona y la efectividad comercial de las sucursales.

## **14. Diseño de la investigación empírica**

### **14.1. Dimensiones, variables a contrastar y diseño del cuestionario**

Para la medición de los distintos elementos del modelo propuesto, se han utilizado y adaptado constructos utilizados en investigaciones previas para asegurar la validez del contenido. Ello permite, además de obtener conclusiones propias, poder realizar comparaciones con dichos estudios.

Las escalas utilizadas han sido ampliamente utilizadas en diversas investigaciones sobre control, evaluación y efectividad de la fuerza de ventas. Al ser la primera vez que dichas escalas iban a ser aplicadas en el mercado español a entidades financieras se aborda primeramente una fase cualitativa. Esta fase consiste en la realización de entrevistas en profundidad a cuatro directivos de primer nivel del área comercial del sector y, tres académicos para adecuar los ítems y su redacción a la realidad del día a día de los informantes.

Como se detalla a continuación, las escalas utilizadas al ser extraídas de investigaciones precedentes cuentan con propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) ampliamente comprobadas. No obstante, en apartados posteriores del presente estudio también se analizan las propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) de las escalas empleadas específicamente en esta investigación.

#### **Efectividad comercial de la oficina bancaria**

La efectividad comercial de la fuerza de ventas es consecuencia de las habilidades y esfuerzos de los vendedores que la integran, de las posibilidades del mercado en el

que estos actúan, de la capacidad mostrada por sus jefes y de otros elementos y factores del entorno en el que desarrollan su trabajo (Baldauf et al., 2002).

La *efectividad comercial* de la oficina bancaria puede ser asimilada a la variable *efectividad de la organización comercial* estudiada en investigaciones precedentes. Tradicionalmente se ha empleado la *cifra de ventas* generada por los vendedores como *indicador más común de la efectividad de la organización comercial*. Como se ha señalado con anterioridad, diversos estudios, entre ellos los realizados por Cravens et al. (1996), Babakus et al. (1996) y Grant y Cravens (1996), incorporan algunas modificaciones en los indicadores de medida llegando incluso a distinguir entre dos tipos de efectividad global de la fuerza de ventas. Por un lado, la *efectividad financiera* en términos de volumen de ventas, de rentabilidad y de evolución en la cuota de mercado. Por otro, la *satisfacción global del cliente* que se deriva de la actuación de los vendedores así como de otras numerosas variables que quedan fuera de su control como serían las condiciones de financiación, los plazos de entrega, la calidad del producto, etc. Junto a estos índices se han empleado en estudios previos otra serie de indicadores de la efectividad comercial como pueden ser la *satisfacción del jefe de equipo de ventas*, los *nuevos clientes* captados (Baldauf et al., 2001; Küster y Canales, 2011).

El sector financiero cuenta con algunas especificidades o condicionantes a la hora de utilizar los indicadores tradicionales (ventas, cuota de mercado, etc.) para medir la *efectividad comercial de la oficina bancaria*. El concepto de venta no sería el principal eje de actuación de los equipos comerciales en todos los productos que comercializan las sucursales bancarias. Se venden productos como cuentas corrientes, hipotecas, préstamos al consumo, depósitos de ahorro que pueden tener muy diferente importe según cada operación: dos ventas pueden alcanzar importes muy diferentes. Además muchos de ellos, por ejemplo una cuenta de ahorro, pueden comenzar con un importe inicial e ir creciendo a lo largo del tiempo sin que se dé

una nueva venta. Por tanto se hace necesario buscar otros indicadores distintos a los tradicionalmente utilizados en la venta de productos de consumo o industriales.

En las diversas reuniones mantenidas con directivos del sector para adecuar el proceso metodológico, uno de los aspectos que se identifica clave dar validez a las respuestas de los directores de zona y directores de oficina es asegurar su anonimato a la hora de cumplimentar los cuestionarios. Si se solicita a los informantes datos concretos de sus oficinas (por ejemplo, número identificativo de la oficina o datos exactos de resultados) que permitan la identificación puede generarse un sesgo en las respuestas.

En el cuestionario dirigido a directores de oficina de la entidad 2 se puede observar el intento de recoger un ratio objetivo de la efectividad de las sucursales: el denominado “Q10” de los tres últimos meses. Este indicador es un “nota” que recibe mensualmente cada oficina como valor integrado de un conjunto de variables como: cumplimiento de objetivos, venta de determinados productos, nivel de satisfacción de clientes, etc. A la luz de los datos obtenidos se decide desestimar los valores del “Q10” recogidos al presentar grandes inconsistencias (los directores podrían pensar que dar los datos reales permiten identificar a los informantes) y no mostrar relaciones consistentes con el resto de parámetros utilizados para medir la efectividad comercial (los componentes mensuales de la nota no son estables sino que varían cada mes según las prioridades de la entidad).

Para solventar los problemas planteados con anterioridad se decide recurrir a *variables escalares* que permitan conocer la efectividad comercial del equipo de ventas según la opinión del supervisor (Baldauf et al., 2001; Cravens et al. 2006; Küster y Canales, 2011), es decir, según el director de oficina o el director de zona. Así, se cuestiona a cada supervisor por el *nivel de satisfacción* con los siguientes

cinco indicadores: *volumen de activo, volumen de pasivo, rentabilidad, captación de nuevos clientes y nivel de fidelidad de los clientes.*

La satisfacción del jefe de ventas (director) con su equipo (oficina u oficinas) permite medir la efectividad de la fuerza de ventas desde el punto de vista del supervisor. La escala a emplear se fundamenta en las investigaciones de Baldauf et al. (2001), Cravens et al. (2006) y Küster y Canales (2011) entre otras. Está formada por cinco ítems en una escala tipo Likert de grado 7, donde 1 significa “*Necesita mejorar*” y 7 “*Excepcional*”.

### **Desempeño comercial del equipo comercial de la oficina**

El análisis del comportamiento de los vendedores no se limita únicamente al que se desarrolla delante de los clientes. También es importante lo que el vendedor hace antes y después de cada visita comercial, y la valoración por parte de sus superiores (el director de la oficina). Dado su carácter fundamentalmente subjetivo, el estudio y análisis del desempeño comercial del equipo comercial de la oficina bancaria se realiza a partir de la adaptación al sector financiero del cuestionario empleado por Küster y Canales (2008) para medir el desempeño comercial del vendedor. Este amplio concepto se evalúa tradicionalmente a través de ítems extraídos de estudios e investigaciones de diversos autores y que se agrupan en seis grandes factores:

1. *Conocimiento técnico*: compuesto de tres ítems, fundamentado en la escala de Behrman y Perreault (1982) y ha sido utilizado por autores como Cravens et al. (1993), Barker (1999) y Baldauf et al. (2001 y 2002).
2. *Venta adaptativa*: fue originalmente desarrollado por Spiro y Weitz (1990) siendo también utilizado por Barker (1999) y Baldauf et al. (2001 y 2002). Este segundo concepto se desglosa en cuatro ítems.

3. *Trabajo en equipo*: se descompone en cinco ítems, y se basa en el estudio de John y Weitz (1989). Ha sido empleado por Barker (1999) y Baldauf et al. (2001 y 2002). Este tercer concepto se divide en 4 ítems.
4. *Planificación de la actividad*: fue inicialmente configurado por Babakus et al. (1996) y descompuesto en cuatro ítems. Como los anteriores conceptos también fue utilizado en las investigaciones de Barker (1999) y Baldauf et al. (2001 y 2002).
5. *Entrevista de ventas*: fue definido por Behrman y Perreault (1982) para posteriormente ser utilizado por Cravens et al. (1993), Barker (1999) y Baldauf et al. (2001 y 2002). Configurado por cuatro de ítems.
6. *Seguimiento de la venta* para lo cual se emplea la escala de Babakus et al. (1996). Estos grupos de cuestiones han sido previamente utilizados en investigaciones como las de Cravens et al. (1993), Barker (1999) o Baldauf et al. (2001 y 2002).

Como se ha señalado, tras las entrevistas en profundidad mantenidas en la fase cualitativa, se decide utilizar cinco ítems en cada uno de los seis componentes siendo cada uno medido a través de una escala tipo Likert desde 1 “*Nada en absoluto*” hasta 7 “*En gran medida - siempre*”. Únicamente en el caso del factor “*conocimiento técnico*” se escala de diferente manera para mejorar la comprensión de los informantes: 1 “*Nulo*” hasta 7 “*Excepcional*”.

## Control por comportamientos

El *control por comportamientos a nivel de jefe de equipo* (tanto del director de oficina como del director zona) ha sido definido en diferentes investigaciones como la *habilidad de dirección del jefe de equipo*. Inicialmente se midió con base en la propuesta de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus et al. (1996) y utilizada por diversos autores en sus investigaciones (Baldauf et al., 2001 y 2002; Küster y Canales, 2010; Piercy et al., 2012). Se trata de una escala (1 “*Nada en absoluto*” a 10 “*En gran medida-siempre*”) compuesta por un conjunto de trece ítems agrupados, y en la que se pide a los informantes que indiquen en qué grado realizan las tareas de control. Se divide en los cuatro grupos básicos de tareas de control de vendedores: *seguimiento* (3 ítems); *dirección* (4 ítems); *evaluación* (3 ítems) y *recompensa* (3 ítems).

Tras las entrevistas en profundidad con profesionales y académicos, a las que se ha hecho referencia anteriormente, para adaptar las escalas a la realidad del día a día del director de zona y del director de oficina se incorporan ocho nuevos ítems con lo que cada factor queda compuesto por cinco ítems, salvo el *seguimiento* que alcanza seis. Debido a la especificidad del sector y la poca influencia en las recompensas del equipo que tienen tanto los directores de zona como de oficina, los ítems de este factor se asimilan al concepto de *reconocimiento*.

Con el fin de utilizar escalas homogéneas en la medición del *desempeño comercial* y no ocasionar confusión a los informantes se opta por una escala tipo Likert desde 1 “*Nada en absoluto*” hasta 7 “*En gran medida - siempre*”.

## Variables de clasificación

De cara a una óptima explotación segmentada de los resultados obtenidos se recoge información relativa tanto al perfil de los jefes de venta (director de zona y director de oficina) como de cada una de las zonas y sucursales. Como *variables de clasificación de los directores de zona y directores de oficina* se demanda información relativa a: la edad, el género, la experiencia comercial, la experiencia en el puesto, antigüedad en la entidad y nivel de formación académica.

En cuanto a las *características definitorias de las sucursales* se emplean tres variables: plantilla, volumen de negocio y tipología de la oficina (sólo en la entidad 2). Para abordar la caracterización de las direcciones de zona se emplean tres variables: número de oficinas, número de personas y volumen de negocio.

Con los análisis realizados en el ámbito de la presente investigación se trata de identificar variables que puedan actuar como variables moderadoras dentro de los modelos propuestos o como parte de futuras publicaciones.

Tabla 14.1: Fuentes de información

<b>Variable a estudiar</b>	<b>Fuente de información</b>
<b>EC (Oficina / Zona)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario a cumplimentar a nivel director de oficina y director de zona.</li></ul>
<b>DC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario a cumplimentar por cada director de oficina.</li></ul>
<b>CC-DZ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario a cumplimentar a nivel director de oficina (visión ascendente) y director de zona (autoevaluación).</li></ul>
<b>CC-DO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario a cumplimentar a nivel director de oficina.</li></ul>
<b>Variables de clasificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario a cumplimentar por cada director de oficina y cada director de zona.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Para la contrastación de las hipótesis planteadas se diseñan dos tipos de cuestionarios. Uno dirigido a directores de zona y otro a directores de oficina.

Tal como se muestra en la tabla 14.2 el cuestionario de directores de zona consta de cuatro bloques (el cuestionario completo puede verse en el anexo 23.3). En el primer bloque se pregunta sobre las variables que determinan el tipo de control por comportamientos ejercido por el director de zona. El segundo bloque, hace referencia a la valoración de la efectividad comercial de las oficinas de su zona. El tercer bloque recoge una serie de ítems para poder identificar las características de cada zona. Por último, se incluye un cuarto bloque que tiene por objeto caracterizar al director de zona en función de determinadas variables de clasificación.

Tabla 14.2: Estructura cuestionario director de zona

<b>Bloque</b>	<b>Concepto medido</b>	<b>Nº Ítems</b>	<b>Tipo de variable</b>
<b>CC - DZ</b>	Seguimiento	6	<b>Escala:</b> 1 "Nada en absoluto" 7 "En gran medida-Siempre"
	Dirección	5	
	Evaluación	5	
	Reconocimiento	5	
<b>EC (Zona)</b>	Satisfacción	5	<b>Escala:</b> 1 "Mínima" 7 "Máxima"
<b>Variables de clasificación zona</b>	Número de oficinas	1	
	Plantilla	1	
	Volumen de negocio	1	
<b>Variables clasificación director de zona</b>	Género	1	
	Edad	1	
	Experiencia	3	
	Formación académica	1	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.3: Estructura cuestionario director de oficina

<b>Bloque</b>	<b>Concepto medido</b>	<b>Nº Ítems</b>	<b>Tipo de variable</b>
<b>CC - DO</b>	Seguimiento	6	<b>Escala:</b> 1 "Nada en absoluto" 7 "En gran medida-Siempre"
	Dirección	5	
	Evaluación	5	
	Reconocimiento	5	
<b>CC - DZ</b>	Seguimiento	6	<b>Escala:</b> 1 "Nada en absoluto" 7 "En gran medida-Siempre"
	Dirección	5	
	Evaluación	5	
	Reconocimiento	5	
<b>DC</b>	Conocimiento técnico	5	<b>Escala:</b> 1 "Nulo" 7 "Excepcional"
	Venta adaptativa	5	
	Trabajo en equipo	5	<b>Escala:</b> 1 "Nada en absoluto" 7 "En gran medida-Siempre"
	Planificación de la actividad	5	
	Entrevista de ventas	5	
	Seguimiento de la venta	5	
<b>EC</b>	Satisfacción	4	<b>Escala:</b> 1 "Mínima" 7 "Máxima"
<b>Variables de clasificación oficina</b>	Plantilla	1	
	Volumen de negocio	1	
	Tipología mercado	1	
<b>Variables clasificación director de oficina</b>	Género	1	
	Edad	1	
	Experiencia	3	
	Formación académica	1	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario dirigido a directores de oficina tiene una mayor extensión pues, además de los aspectos relacionados con el control por comportamientos, debe recoger la valoración del desempeño comercial de la oficina. Como se muestra en la tabla 14.3 el cuestionario de directores de oficina consta de seis bloques (el cuestionario completo puede verse en el anexo 23.3). En el primero se pregunta sobre las variables que determinan el tipo de control por comportamientos ejercido por el director de oficina. En el segundo bloque se pide al director de oficina que valore el tipo de control que ejerce su director de zona. El tercer bloque hace referencia al nivel de desempeño comercial del equipo de la sucursal. El cuarto bloque, permite conocer la valoración de la efectividad comercial de la oficina. El

quinto recoge una serie de ítems para poder identificar las características de la oficina. Por último, se incluye un sexto bloque que tiene por objeto caracterizar al director de oficina en función de determinadas variables de clasificación.

Tras esta fase cualitativa se procede a realizar un pretest del cuestionario de directores de oficina entre  *cincuenta directores* y, del de directores de zona, entre  *cuatro directores de zona* . Las conclusiones obtenidas del pretest aconsejan realizar una serie de modificaciones que se consideran necesarias para mejorar la comprensión y la utilidad del cuestionario.

## **14.2. Selección de la muestra**

Como se ha comentado con anterioridad, uno de los hechos diferenciales de la presente investigación es su aplicación al sector financiero. Cabe recordar que los actores del modelo propuesto son directores de zona y directores de oficina por lo que, para el contraste de las hipótesis, podría haberse optado por dos posibles planteamientos a la hora de abordar la investigación en lo referente a la configuración de la muestra a la que dirigirse para obtener de la información que serviría para los distintos análisis.

Por un lado, realizar una investigación con carácter sectorial tratando de dirigirse a una amplia muestra de entidades financieras con el objetivo de obtener respuestas de un porcentaje representativo de las mismas. Por otro, realizar el trabajo sobre una o varias entidades representativas de la realidad del sector que permitan una comparativa, y una posible extrapolación, de resultados.

De cara al interés general, probablemente la primera de las opciones cuenta con mayor interés académico si bien atesora una serie de problemas. En primer lugar, la dificultad de conseguir la información al tener que encuestar tanto a directores de zona como a directores de oficina, no siendo fácil acceder a los mismos si no es a través de las direcciones comerciales de cada entidad financiera. En segundo lugar, la complejidad de conseguir que exista homogeneidad en los indicadores de efectividad comercial de la oficina bancaria que emplean las diferentes entidades. Por ejemplo, los criterios para considerar un concepto de cliente como activo son propios de cada entidad. Lo mismo ocurre a la hora de considerar la tenencia o no de un producto. Algunas entidades agrupan la tenencia de varios contratos (por ejemplo, cuentas corrientes) en un único producto, otras marcan como requerimientos un volumen mínimo (por ejemplo de compras con tarjetas). Una tercera dificultad es la existencia de diferentes tipologías de oficinas que pueden darse entre las diferentes entidades financieras, lo que además de complicar su definición, puede generar sesgos en los análisis. Existen entidades que abordan estrategias de distribución universal con oficinas que se dirigen a todos los segmentos de mercado. En cambio otras actúan con oficinas especializadas en cada tipo de segmentos con oficinas de banca de empresas, oficinas institucionales, oficinas de banca privada...

Tras valorar los pros y los contras de ambas opciones se opta por desarrollar la investigación en dos entidades financieras concretas. Las principales razones son:

- Permite definir con más exactitud el universo específico a estudiar.
- Facilita el acceso a los informantes para solicitar que respondan adecuadamente a los cuestionarios planteados.
- Incrementa el índice de respuestas al pedirse la colaboración en la investigación desde los más altos niveles de cada entidad.

- Posibilita relacionar las respuestas de los directores de zona con las de los directores de oficina adscritos a su unidad.
- Permite comparar los resultados obtenidos en cada entidad.
- Facilita la comparación a otras entidades bancarias cuyas estructuras organizativas o sistemas de control por comportamientos sean similares.

Es por ello por lo que, tras valorar las relaciones con diversas entidades financieras de diferentes índole (Bancos, Cajas y Cooperativas de Crédito) se contacta con dos directivos a nivel Dirección General, de dos de los principales banco españoles que operan en España, para solicitar su participación en la investigación mostrando ambas su disposición a colaborar en el trabajo de investigación.

Por tanto, para el desarrollo de la investigación se utiliza el método del caso que es considerado “un excelente método para la contrastación de modelos teóricos” (Harrison y Freeman, 1999). Los estudios a través del método del caso se consideran formas válidas de investigación (...), sobre todo cuando el contexto de la investigación es demasiado complejo para la realización de la encuesta, y cuando el investigador está interesado en la estructura, el proceso y los resultados de unidades de negocio independientes. La investigación del caso permite a los investigadores indagar con mayor profundidad en los procesos, procedimientos, desafíos y resultados de las empresas analizadas. Cuando se aborda la contrastación de las hipótesis a través del método del caso, la investigación se basa en un muestreo teórico, no estadístico (Eisenhardt, 1989). El objetivo del muestreo teórico es obtener una muestra de datos con la mejor información posible para teorizar un área temática de interés evitando el método de muestreo estadístico (Locke, 2001).

Las dos entidades que participan en el desarrollo de la investigación cuentan con las siguientes características:

- Forma jurídica: *Banco*, sociedad anónima.
- Presencia: *Nacional*.
- Origen: *España*.
- Enfoque de negocio *Universal*, es decir, que abordan todos los segmentos del mercado: particulares, autónomos, pymes, empresas, instituciones...

Todas estas características hacen de ambas entidades unos excelentes casos empresariales que pueden representar al conjunto de entidades financieras españolas.

Conviene destacar en este momento algunas pequeñas diferencias en los ítems recogidos en los cuestionarios utilizados en la entidad 1 frente a la entidad 2. En primer lugar, en el cuestionario dirigido a los directores de zona del estudio 1 se elimina el campo género debido a la mínima presencia de perfiles femeninos en esta función, lo que hubiera podido sesgar la objetividad en la respuesta al ser fácilmente identificables los informantes de género femenino. En segundo lugar, en el cuestionario que deben contestar los directores de oficina en el estudio 1, no se incorpora el campo tipo de mercado al no establecer la entidad tipologías de oficinas como sí se hace en el segundo de los estudios.

La recogida de la información se realiza a partir de la herramienta online *surveymonkey* donde se programan los cuestionarios dándose un plazo de tres semanas para su cumplimentación.

Cabe señalar que el trabajo de campo de recogida de información se efectúa en ambas entidades prácticamente de manera simultánea en el segundo semestre del año 2012.

### **14.2.1. Entidad 1: población y características**

La primera entidad objeto de la investigación, que cotiza en bolsa y cuenta con casi 50 años de experiencia, ha desarrollado a lo largo de su historia una estrategia de cobertura de mercados selectiva al limitar las poblaciones con presencia de oficinas a municipios urbanos de poblaciones de tamaño medio y grande, lo que en cierta medida orienta su estrategia comercial hacia segmentos de banca personal y pymes. Así la población objetivo del estudio está configurada por:

- Directores de oficina: 367.
- Directores de zona: 25.

Para lograr el mayor índice de respuestas posible se decide, con la dirección de la entidad, que la invitación a participar en la investigación se haga de manera interna. Así, desde la dirección comercial, se remite un correo electrónico a cada director de zona y de sucursal invitando a participar en la investigación. El contenido de estos correos electrónicos fue similar en ambos estudios y se recoge en el anexo 23.3.

Transcurridas dos semanas desde el inicio del plazo se remite un segundo mail recordatorio instando a contestar a aquellas personas que no lo hubiesen hecho hasta ese momento. Realizados los pasos anteriormente citados se obtiene la siguiente base de respuestas sobre la que trabajar:

- Directores de zona: 20 cuestionarios recibidos completos y validados (80% de la población).
- Directores de oficina: 267 cuestionarios recibidos (73%). Tras la revisión del fichero de datos se decide contar en los trabajos de análisis con 208 cuestionarios completos y válidos (57% de la población).

## Perfil de los directores de zona y características de sus zonas

Las características descriptivas de los directores de zona se muestran en la tabla 14.4. El colectivo está configurado por profesionales con 48 años de edad media, 21 años de experiencia en la entidad y casi 6 años ejerciendo el rol de director de zona.

Tabla 14.4: Características de los directores de zona – Entidad 1

Características Directores de Zona - Entidad 1						
	Formación Profesional I	Bachillerato superior	Titulado grado medio	Titulado grado superior	Doctor	Postgrado / Master...
Nivel de estudios	0,0%	15,0%	25,0%	40,0%	0,0%	20,0%
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Edad	47,7	47,5	47	5,07	37	56
Experiencia en la entidad	20,75	21	21	5,5	6	33
Experiencia como DZ	5,85	5,5	4	2,9	1	13
Experiencia en red oficinas	17,35	20,5	23	9,04	2	33

Fuente: Elaboración propia

Para definir las características de las zonas (tabla 14.5) se utilizan dos variables: número de oficinas de la zona y la plantilla total. Los datos obtenidos sobre volumen total de negocio no se toman en consideración pues las unidades de medida (euros, miles de euros, etc.) que emplean los informantes no son homogéneas.

El tamaño medio de las zonas es de 18,9 oficinas que acumulan una media de 87,5 personas. De la combinación de ambos parámetros aportados por los directores de zona puede deducirse que la plantilla media por oficina es de 4,6 personas.

Tabla 14.5: Características de las zonas – Entidad 1

Características Zonas - Entidad 1						
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Nº Oficinas de la zona	18,90	19	27	6,38	7	29
Plantilla total	87,50	93	82	29,26	28	138

Fuente: Elaboración propia

## Perfil de los directores de oficina y características de sus sucursales

Las características de los directores de oficina se recogen en la tabla 14.6. El perfil tipo del director de oficina en este segundo estudio está configurado: mayoritariamente por hombres (67,8%), de una edad media de 39 años, con estudios de grado superior o postgrado (76%), una experiencia en el sector de 14 años, en la entidad de 13 y 7,4 años ejerciendo el rol de director de oficina.

**Tabla 14.6: Características de los directores de oficina – Entidad 1**

Características Directores de Oficina - Entidad 1						
	Hombre	Mujer				
Género	67,8%	32,2%				
	Formación Profesional I	Bachillerato superior	Titulado grado medio	Titulado grado superior	Doctor	Postgrado / Master...
Nivel de estudios	0,0%	10,1%	13,9%	58,2%	0,0%	17,8%
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Edad	39,48	38	40	7,17	28	58
Experiencia en la entidad	12,8	10	6	7,38	4	36
Experiencia como DO	7,41	6	5	5,41	0	27
Experiencia en red oficinas	13,9	12	9	7,4	0	38

Fuente: Elaboración propia

Para definir las características de las sucursales (tabla 14.7) se utiliza únicamente la variable *plantilla de la sucursal*. El tamaño medio de las sucursales está conformado por prácticamente 4,7 empleados. Los datos obtenidos de la variable volumen total de negocio no se toman en consideración pues, a la vista de los datos obtenidos, las unidades de medida (euros, miles de euros, etc.) que emplean los encuestados no son homogéneas.

**Tabla 14.7: Características de las sucursales – Entidad 1**

Características Sucursales - Entidad 1						
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Plantilla	4,7	4	3	1,86	2	15

Fuente: Elaboración propia

## 14.2.2. Entidad 2: población y características

En la segunda de las entidades, con presencia en el top 10 de la banca española en función del número de oficinas, la población objeto de estudio está compuesta por:

- Directores de oficina: 1.600.
- Directores de zona: 60.

Para lograr el mayor índice de respuestas posible se decide, al igual que en el primer estudio, que la invitación a participar en la investigación se haga de manera interna por parte de la Dirección General del banco mediante un correo electrónico dirigido personalmente a cada director de zona y cada director de sucursal. El contenido de estos correos electrónicos, similar en las dos entidades, y puede verse en el anexo 23.

Transcurridas dos semanas desde el inicio del plazo se remite un segundo mail recordatorio instando a contestar a aquellas personas que no lo hubiesen hecho hasta ese momento. Realizados los pasos anteriormente citados se obtiene la siguiente base de respuestas sobre la que trabajar:

- Directores de zona: 38 cuestionarios recibidos (63,3%). Tras la revisión del fichero de datos, 3 observaciones fueron eliminadas por falta de datos en diversos campos. Por tanto, se cuenta con 35 cuestionarios completos y válidos (58% de la población).
- Directores de oficina: 584 cuestionarios recibidos (36,5%). Tras la revisión del fichero de datos 92 observaciones fueron eliminadas bien por falta de compromiso en las respuestas bien por la existencia de campos incompletos. Por tanto, se trabaja con 492 cuestionarios completos y válidos (30,75% de la población) en los análisis.

## Perfil de los directores de zona y características de sus zonas

Las características descriptivas de los directores de zona se muestran en la tabla 14.8. Principalmente el colectivo está conformado por hombres (85,7%), con una edad media de 41 años, estudios de grado superior o postgrado (80%), una experiencia en el sector (y en la propia entidad) de 15 años de los que 6 han sido ejerciendo el rol de director de zona.

**Tabla 14.8: Características de los directores de zona – Entidad 2**

Características Directores de Zona - Entidad 2						
	Hombre	Mujer				
Género	85,7%	14,3%				
	Formación Profesional I	Bachillerato superior	Titulado grado medio	Titulado grado superior	Doctor	Postgrado / Master...
Nivel de estudios	0,0%	11,4%	8,6%	42,9%	0,0%	37,1%
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Edad	40,54	40	42	5,07	53	30
Experiencia en la entidad	15,05	13	13	7,9	6	38
Experiencia como DZ	5,88	5	5	4,6	0	22
Experiencia en red oficinas	15,42	14	13	8,07	5	38

Fuente: Elaboración propia

Para definir las características de las zonas (tabla 14.9) se utilizan tres variables: número de oficinas que configuran la zona, plantilla total asignada a las oficinas de la zona y volumen total de negocio. El tamaño medio de las zonas está conformado por 27,5 oficinas que acumulan una media de 91,7 personas.

Los datos obtenidos de la variable volumen total de negocio no se toman en consideración pues, a la vista de los datos obtenidos, las unidades de medida (euros, miles de euros, etc.) que emplean los informantes no son homogéneas.

**Tabla 14.9: Características de las zonas – Entidad 2**

Características Zonas - Entidad 2						
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Nº Oficinas de la zona	27,50	27	25	5,36	20	47
Plantilla total	91,70	89	87	23,60	54	162

Fuente: Elaboración propia

## Perfil de los directores de oficina y características de sus sucursales

Las características descriptivas de los directores de oficina se muestran en la tabla 14.10. El colectivo está conformado mayoritariamente por hombres (71,3%), con una edad media de 39 años, estudios de grado superior o postgrado (58,1%), una experiencia en el sector (y en la propia entidad) de unos 14 años y 9,4 años ejerciendo la función.

**Tabla 14.10: Características de los directores de oficina – Entidad 2**

Características Directores de Oficina - Entidad 2						
	Hombre	Mujer				
Género	71,3%	28,7%				
	Formación Profesional I	Bachillerato superior	Titulado grado medio	Titulado grado superior	Doctor	Postgrado / Master...
Nivel de estudios	2,6%	22,0%	17,3%	40,9%	0,4%	16,9%
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Edad	39,14	37	33	8,295	25	59
Experiencia en la entidad	13,35	9	6	10,55	2	44
Experiencia como DO	9,4	8	5	6,98	0	35
Experiencia en red oficinas	15,11	12	6	10,16	0	44

Fuente: Elaboración propia

Para definir las características de las sucursales (tabla 14.11) se utilizan dos variables: plantilla de la sucursal y volumen total de negocio.

El tamaño medio de las sucursales está configurado por prácticamente 4 empleados. Los datos obtenidos de la variable volumen total de negocio, al igual que en el estudio 1, no se han tomado en consideración pues, a la vista de los datos obtenidos, las unidades de medida (euros, miles de euros, etc.) que emplean los encuestados no son homogéneas.

Tabla 14.11: Características de las sucursales – Entidad 2

Características Sucursales - Entidad 2						
	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
Plantilla	3,98	4	2	2,36	1	22

Fuente: Elaboración propia

**14.2.3. Comparación perfiles y características**

Puede resultar de interés comparar ambas entidades en lo que al perfil de sus profesionales se refiere para ayudar en políticas de selección y gestión del personal.

**Perfil de los directores de zona y características de sus zonas**

Es de interés observar en la tabla 14.12 cómo los directores de zona de la entidad 1 tienen de media 7 años más que los de la entidad 1. Puede colegirse que la entidad 2, con un mayor número de oficinas, diseña planes de carrera más rápidos a sus profesionales ofreciendo con anterioridad cargos de responsabilidad en la red de sucursales. Esta afirmación puede complementarse con el mayor nivel formativo de los directores de zona de la entidad 2 ya que el 80% de los mismos cuentan con título de grado superior o postgrado frente al 60% de los de la entidad 1.

La experiencia como directores de zona es casi idéntica en ambas entidades pero la experiencia en la entidad es 5 años menor en la entidad 2. Esto puede ir en línea con la más rápida promoción de sus profesionales al puesto de director de zona.

**Tabla 14.12: Comparativa perfil directores de zona**

Características directores de zona		Ent. 1	Ent. 2
Género	Hombres	N.D.	85,70%
	Mujeres	N.D.	14,30%
Edad	Media	47,7	40,54
Nivel estudios	Formación Profesional I	0%	0%
	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	15%	11%
	Titulado grado medio	25%	9%
	Titulado grado superior	40%	43%
	Doctor	0%	0%
	Estudios de Postgrado: Máster...	20%	37%
Experiencia en años	En red de oficinas	17,35	15,42
	En la entidad	20,75	15,05
	Como director de zona	5,85	5,88

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 14.13, las direcciones zona de la entidad 2 están compuestas de media por 9 oficinas más que las de la entidad 1, si bien únicamente cuentan con 4 empleados más de media. Conviene recordar que según los resultados de la investigación realizada por Tatum (2011) entre directivos del sector el óptimo de oficinas por zona debería situarse en la franja 16-20.

**Tabla 14.13: Comparativa características de las direcciones de zona**

Características de las zonas	Ent. 1	Ent. 2
Número medio oficinas	18,9	27,5
Plantilla media	87,5	91,7

Fuente: Elaboración propia

## Perfil de los directores de oficina y características de sus sucursales

La distribución por sexos de los directores de sucursal de ambas entidades es similar, si bien las mujeres tienen 3,5% más de presencia en la entidad 1. La edad media es prácticamente igual en los dos estudios, cercana a los 39 años.

Tabla 14.14: Comparativa perfil directores de oficina

Características directores de oficina		Ent. 1	Ent. 2
<b>Género</b>	Hombres	67,80%	71,30%
	Mujeres	32,20%	28,70%
<b>Edad</b>	Media	39,48	39,12
<b>Nivel estudios</b>	Formación Profesional I	0%	3%
	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	10%	22%
	Titulado grado medio	14%	17%
	Titulado grado superior	58%	41%
	Doctor	0%	0%
	Estudios de Postgrado: Máster...	18%	17%
<b>Experiencia en años</b>	En red de oficinas	13,9	15
	En la entidad	12,8	13,35
	Como director de oficina	7,4	9,4

Fuente: Elaboración propia

Al contrario que ocurre con los directores de zona, los directores de oficina de la entidad 1 presentan más porcentaje de directores con nivel de estudios igual o superior al grado superior (76%) frente al 58% alcanzado en la entidad 2.

En cuanto a la experiencia como director de oficina, los directores de la entidad 2 cuentan con 2 años más en el puesto (9,4) que los de la entidad 1.

Estas conclusiones son bastante coincidentes con la investigación realizada por Küster y Canales (2010) entre empresas españolas que afirma que los jefes de venta analizados cuentan con las siguientes características: casi la mitad se

encuentran entre los 33 y 39 años, su experiencia en tareas comerciales es amplia (más del 90 por ciento superan los cinco años), pero únicamente una cuarta parte lleva más de diez años en tareas directivas. La mayoría son hombres y su formación académica es de carácter universitario en más de la mitad de los casos.

Por último, señalar que la plantilla media de las oficinas de la entidad 1 es notoriamente mayor que las de la entidad 2. Cuentan de media con 0,73 recursos más de personal. Probablemente este hecho venga explicado por la estrategia de distribución de cada uno de los bancos. La entidad 1 tiene una estrategia más selectiva con presencia en mercados más urbanos (donde se dan cita particulares, profesionales, comercios, pymes, empresas...) lo que puede requerir más tipologías de profesionales en la sucursal. Por el contrario, las sucursales de la entidad 2 con una red más extensa y presencia en un buen número de municipios de menor tamaño, no requiera tanta dotación de personal para dar cobertura a la actividad comercial.

Tabla 14.15: Comparativa características de las sucursales

<b>Características de las oficinas</b>	<b>Ent. 1</b>	<b>Ent. 2</b>
Plantilla media	4,7	3,97

Fuente: Elaboración propia

**PARTE IV:**  
**ANÁLISIS**

El objetivo de esta cuarta parte es describir el procedimiento llevado a cabo para contrastar el modelo propuesto en el capítulo 13 mediante tres tipos de análisis.

Así, en el capítulo 15 se realiza un análisis descriptivo e inferencial de las variables del modelo comparando los resultados obtenidos en cada una de las entidades.

A continuación, en el capítulo 16 mediante la aplicación de un análisis de regresión múltiple se procede a analizar los datos de la entidad 1 con el objetivo de examinar si el efecto directo entre el comportamiento del director de zona y la efectividad en la oficina se explica por la influencia que tienen los directores de oficina y los gestores comerciales.

Finalmente, el capítulo 17 persigue verificar el efecto mediador obtenido en el capítulo 16 por medio del análisis de ecuaciones estructurales aplicado a la entidad 2.

## 15. Análisis 1. Inspección preliminar de los ítems

En este apartado se procede a analizar desde un punto de vista descriptivo e inferencial los datos obtenidos mediante la realización de la encuesta a directores de zona y directores de oficina en las dos entidades objeto de la investigación.

Dado que la caracterización de la muestra se ha presentado en el capítulo anterior, este primer análisis se centra en describir los principales resultados del estudio de los diferentes ítems y factores que forman parte de cada uno de los cuestionarios. El análisis descriptivo se focaliza, por un lado en los valores medios de los diferentes ítems y variables latentes (como promedio de las puntuaciones de los ítems que las conforman) de las escalas originales utilizadas en la investigación y, por otro, en el análisis de la posible existencia de diferencias de medias significativas entre las dos entidades a nivel de cada uno de los factores.

Para el análisis de la diferencia entre muestras se emplea la prueba t a nivel de factor. Según Malhotra (2008) la prueba t es una prueba paramétrica que permite dar inferencias para hacer afirmaciones sobre las medias de poblaciones originales.<sup>2</sup>

Las hipótesis que se están contrastando en este caso son las siguientes:  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  frente a  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ . Para realizar este contraste previamente se ha comprobado que las poblaciones a estudiar son independientes, normales y con varianzas de ambas poblaciones iguales; para este último caso se emplea la prueba de Levene. El nivel de significación elegido,  $\alpha$ , para poner a prueba  $H_0$  es de 0,05. En el anexo 23.4.a se recogen los análisis realizados.

---

<sup>2</sup> Se basa en el estadístico t de Student que supone que la variable se distribuye normalmente y que se conoce la media (o se asume que se conoce), y la varianza de la población se estima a partir de la muestra. La distribución t tiene una apariencia similar a la normal, ya que ambas son simétricas y tienen forma de campana; sin embargo, a diferencia de la distribución normal, la distribución t tiene un área mayor en las colas y menor en el centro. En muestras grandes de 120 ó más, como es este caso, la distribución t y la distribución normal son prácticamente indistinguibles.

En aras de exponer los resultados del análisis, se sigue un orden análogo al presentado en el capítulo anterior durante la explicación de los cuestionarios y las escalas de medición utilizadas en la elaboración del mismo:

- Control por comportamientos del director de zona, analizado a través de la información aportada en los *cuestionarios cumplimentados tanto por los directores de zona como por los directores de oficina*.
- Control por comportamientos del director de oficina, estudiado por medio de la información recogida en el *cuestionario cumplimentado por cada director de oficina*.
- Desempeño comercial del equipo de la oficina, analizado a través de la información del *cuestionario cumplimentado por cada director de oficina*.
- Efectividad comercial de la oficina, obtenida del *cuestionario cumplimentado por los directores de oficina*.

## 15.1. Control por comportamientos del director de zona

Como se ha señalado anteriormente, el *control por comportamientos del director de zona* ha sido medido desde dos perspectivas. Por un lado, a través de la propia autoevaluación que hace el director de zona y, por otro, recogiendo la opinión de los directores de oficina, evaluación ascendente, acerca de cómo sus directores de zona realizan las tareas de control.

De manera adicional a la medición de cada uno de los ítems del cuestionario se ha calculado el valor de cada uno de los cuatro factores que componen el control por comportamientos como promedio de las puntuaciones de los ítems que los conforman. A continuación se recogen los resultados obtenidos.

### Control por comportamientos del director de zona (autoevaluación)

En la tabla 15.1 se agrupan los valores de la autoevaluación por parte de los directores de zona respecto al desarrollo de las tareas relacionadas con el control por comportamientos. Como puede observarse en la tabla 15.1 y en el gráfico 15.1, en ambas entidades, desde la perspectiva de los propios directores de zona, el factor *dirección* (DI) es el que obtiene las menores puntuaciones en los dos casos.

Los directores de zona de la entidad 1 logran la mayor puntuación en el conjunto de comportamientos que configuran la variable *evaluación* (EV), mientras que los de la entidad 2 lo hacen en el componente *reconocimiento* (RE). A partir de la prueba t recogida en el anexo 23.4.a existe una diferencia significativa entre las medias de entidad 1 y 2 para el componente *evaluación* (EV); los directores de zona reconocen

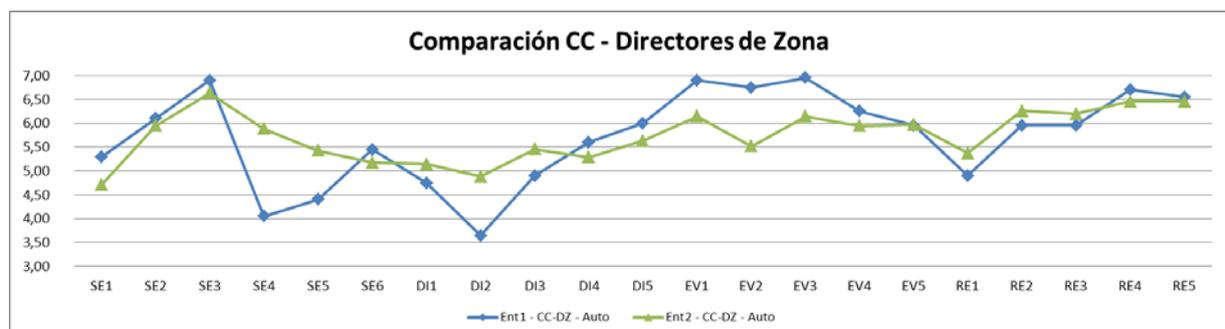
hacer más trabajo de *evaluación* (EV) en la entidad 1 que en la 2. Por el contrario, tras verificar la diferencia estadística de medias para el componente *seguimiento* (SE), es la entidad 2 la que reconoce hacerlo en mayor medida.

**Tabla 15.1: Control por comportamientos directores de zona (Autoevaluación)**

		Entidad 1		Entidad 2			
		Media	δ	Media	δ	t	Sig
<b>Control por Comportamientos del DIRECTOR DE ZONA (Autoevaluación)</b>							
1	SE1	Visito habitualmente, al menos una vez al mes, cada una de las oficinas de mi zona para seguir la evolución de la oficina	5,30	1,56	4,71	1,38	
2	SE2	Realizo reuniones individuales periódicas con cada DO para seguir sus resultados y desempeño	6,10	1,02	5,94	1,03	
3	SE3	Reviso regularmente la información de seguimiento de los resultados de cada oficina (Cuadros de Mando...)	6,90	0,31	6,63	0,55	
4	SE4	Analizo las actividades que diariamente realizan las oficinas	4,05	1,88	5,89	0,96	
5	SE5	Presto atención al tiempo que el personal de las oficinas dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	4,40	1,50	5,43	0,98	
6	SE6	Acompaño regularmente a los directores de oficina o a los gestores comerciales a visitas con clientes	5,45	0,89	5,17	1,20	
<b>SEGUIMIENTO</b>							
7	DI1	Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo de los directores de oficina	4,75	1,68	5,14	0,97	
8	DI2	Organizo periódicamente sesiones de formación interna para el equipo de profesionales de la zona	3,65	1,60	4,89	1,11	
9	DI3	Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de los directores de oficina	4,90	1,59	5,46	0,98	
10	DI4	Analizo y discuto conjuntamente con cada director de oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	5,60	0,82	5,29	1,02	
11	DI5	Ayudo a los directores de oficina a desarrollar su potencial	6,00	0,73	5,63	0,81	
<b>DIRECCIÓN</b>							
12	EV1	Evalúo los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de cada oficina	6,90	0,31	6,14	1,00	
13	EV2	Evalúo la venta de nuevos productos de cada oficina	6,75	0,55	5,51	1,09	
14	EV3	Evalúo la captación de nuevos clientes de cada oficina	6,95	0,22	6,14	0,77	
15	EV4	Evalúo la actividad comercial que se realiza en las oficinas (planificación, visitas, resultados...)	6,25	0,85	5,94	0,73	
16	EV5	Evalúo el desarrollo profesional de los directores y sus equipos	5,95	0,94	5,97	0,71	
<b>EVALUACIÓN</b>							
17	RE1	Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros de las oficinas	4,90	1,52	5,37	1,52	
18	RE2	Reconozco públicamente en las reuniones con los DO aquellas oficinas con excelente consecución de objetivos de negocio	5,95	1,19	6,26	0,89	
19	RE3	Reconozco públicamente en las reuniones con los DO aquellas oficinas con excelente actividad comercial	5,95	1,15	6,20	1,05	
20	RE4	Reconozco personalmente a aquellos DO con excelente consecución de objetivos de negocio en su sucursal	6,70	0,47	6,46	0,66	
21	RE5	Reconozco personalmente a aquellos DO con excelente actividad comercial en su sucursal	6,55	0,51	6,46	0,70	
<b>RECONOCIMIENTO</b>							
		6,01	0,72	6,15	0,66	0,410	0,684

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15.1: Comparación CC – Directores de zona (Autoevaluación)**



Fuente: Elaboración propia

## **Control por comportamientos del director de zona (evaluación ascendente)**

En la tabla 15.2 y el gráfico 15.2 se resume la evaluación ascendente realizada por los directores de oficina de las dos entidades sobre las tareas que conforman el control por comportamientos de sus directores de zona.

La comparación de los datos obtenidos en las tablas y gráficos 15.1 y 15.2 muestra que las puntuaciones obtenidas mediante autoevaluación son más altas que las logradas por la valoración ascendente. En los componentes del control por comportamientos que los directores de zona se autoevalúan con menor nivel de desarrollo también sus directores de oficina lo perciben al otorgar menores puntuaciones. Similar reflexión puede hacerse respecto al factor con mayor puntuación. En este sentido Behrman y Perrault (1982) señalan que una importante limitación de estos estudios es que los informantes no sean objetivos a la hora de realizar su autoevaluación y sobrevaloren sus puntuaciones. Por el contrario, Churchill et al. (1985) establece que estas evaluaciones no están sesgadas al alza, y aun cuando lo estuvieran, el sesgo es extensible a todas las figuras.

En ambas entidades los directores de oficina consideran que el factor con menor nivel de desarrollo en sus directores de zona es la *dirección* (DI). Este dato coincide con la autoevaluación realizada por los directores de zona. Conviene recordar que Baldauf y Cravens (199) afirman que las actividades más ligadas a la dirección son las que presentan mayor nivel de relación con la efectividad comercial.

Es coincidente en ambas entidades que el constructo *evaluación* (EV) en los directores de zona logra la mayor puntuación conjunta cuando es valorado de manera ascendente. Como se aprecia en la tabla 15.1, en la entidad 1 el componente *evaluación* (EV) también logra el valor más alto en la autoevaluación realizada por los directores de zona de su control por comportamientos.

A partir de la visión de los directores de oficina, los de la entidad 2 consideran que por lo general los ítems que configuran el control por comportamientos de sus directores de zona están por encima de los de la entidad 1.

Analizando la prueba t, recogida en el anexo 23.4.a, puede observarse que los directores de zona de la entidad 2 desarrollan más tareas de *seguimiento* (SE), *dirección* (DI) y *reconocimiento* (RE) que los de la entidad 1.

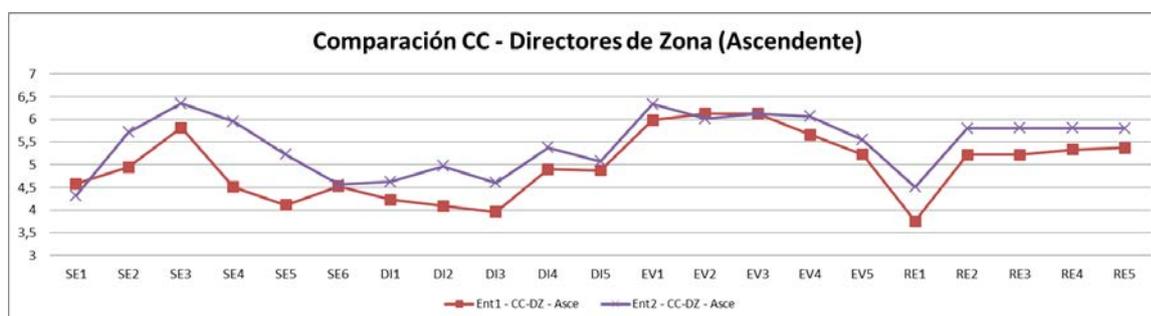
Estas diferencias pueden ser debidas a la distinta estrategia de cobertura de mercado seguida por los dos bancos. La mayor concentración geográfica de las oficinas de la entidad 2 facilita una mayor cercanía y periodicidad de visitas a las oficinas por parte de los directores de zona, lo que impulsa el control por comportamientos.

**Tabla 15.2: Control por comportamientos directores de zona (Ascendente)**

		Entidad 1		Entidad 2		t	Sig
		Media	δ	Media	δ		
<b>Control por Comportamientos del DIRECTOR DE ZONA (Evaluación ascendente)</b>							
1	SE1	Visita habitualmente, al menos una vez al mes, las oficinas de su zona para seguir la evolución del negocio	4,58	1,86	4,33	1,99	
2	SE2	Mantiene reuniones individuales periódicas con cada Director de Oficina para seguir sus resultados y desempeño	4,95	1,79	5,72	1,52	
3	SE3	Revisa regularmente la información de seguimiento de los resultados de cada oficina (Cuadros de Mando...)	5,82	1,43	6,35	1,12	
4	SE4	Analiza las actividades que diariamente realizan las oficinas	4,51	1,79	5,95	1,34	
5	SE5	Presta atención al tiempo que el personal de las oficinas dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	4,12	1,80	5,23	1,53	
6	SE6	Acompaña regularmente a los directores de oficina o a los gestores comerciales a visitas con clientes	4,53	1,76	4,56	1,78	
<b>SEGUIMIENTO</b>							
7	DI1	Participa activamente en la formación en el puesto de trabajo de los directores de oficina	4,23	1,70	4,62	1,72	-5,820 <b>0,000</b>
8	DI2	Organiza periódicamente sesiones de formación interna para el equipo de profesionales de la zona	4,09	1,68	4,97	1,62	
9	DI3	Dedica tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de los directores de oficina	3,96	1,70	4,60	1,73	
10	DI4	Analiza y discute conjuntamente con cada director de oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	4,90	1,65	5,38	1,49	
11	DI5	Ayuda a los directores de oficina a desarrollar su potencial	4,88	1,66	5,08	1,64	
<b>DIRECCIÓN</b>							
12	EV1	Evalúa los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de cada oficina	5,98	1,44	6,34	1,09	
13	EV2	Evalúa la venta de nuevos productos de cada oficina	6,13	1,35	6,01	1,18	
14	EV3	Evalúa la captación de nuevos clientes de cada oficina	6,13	1,32	6,12	1,17	
15	EV4	Evalúa la actividad comercial que se realiza en las oficinas (planificación, visitas, resultados...)	5,66	1,50	6,07	1,19	
16	EV5	Evalúa el desarrollo profesional de los directores y sus equipos	5,23	1,59	5,55	1,51	
<b>EVALUACIÓN</b>							
17	RE1	Utiliza incentivos NO económicos para premiar los logros de las oficinas	3,75	1,75	4,51	1,86	
18	RE2	Reconoce públicamente en la reuniones con los directores aquellas oficinas con excelente consecución de objetivos de negocio	5,22	1,63	5,80	1,32	
19	RE3	Reconoce públicamente en la reuniones con los directores de oficina aquellas oficinas con excelente actividad comercial	5,22	1,64	5,80	1,34	
20	RE4	Reconoce personalmente a aquellos Directores con excelente consecución de objetivos de negocio en su sucursal	5,33	1,58	5,81	1,33	
21	RE5	Reconoce personalmente a aquellos Directores con excelente actividad comercial en su sucursal	5,37	1,55	5,80	1,32	
<b>RECONOCIMIENTO</b>							
			4,98	1,46	5,55	1,26	-4,876 <b>0,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15.2: Comparación CC – directores de zona (Ascendente)



Fuente: Elaboración propia

## 15.2. Control por comportamientos del director de oficina

Dada la posición del director de oficina, que se encuentra entre la dirección de zona y el equipo de la sucursal, sus tareas de control del equipo no deben referirse únicamente al control de los resultados, sino más bien le facilita la realización del control del comportamiento (Baldauf et al. 2001). En la tabla 15.3 se sintetizan los resultados obtenidos en las dos entidades respecto a la realización de las tareas relacionadas con el control por comportamientos del equipo de la sucursal. Las puntuaciones medias obtenidas en ambas entidades son prácticamente iguales tanto a nivel factor como a nivel ítem. Únicamente destacan las diferencias en distintos componentes del factor *seguimiento* (SE).

Los valores medios relativos al factor *dirección* (DI) son los que en ambas entidades alcanzan valores más bajos. Recordar que la *dirección* (DI) es también el componente con un nivel más bajo en el control por comportamientos de los directores de zona lo que puede reforzar la idea de que estos últimos son el espejo en el que se miran los directores de sucursal a la hora de actuar con sus equipos.

En sentido contrario, son los ítems que definen el componente *evaluación* (EV) los que logran las más altas puntuaciones, por encima de 6,1 de media. Resulta de interés constatar también cómo los ítems con menor puntuación media coinciden en las dos entidades analizadas. El comportamiento DI2 (“*organizo periódicamente sesiones de formación...*”) logra las más baja puntuación en el comportamiento de los directores con un 3,93 en la entidad 1 y 4,3 en la entidad 2.

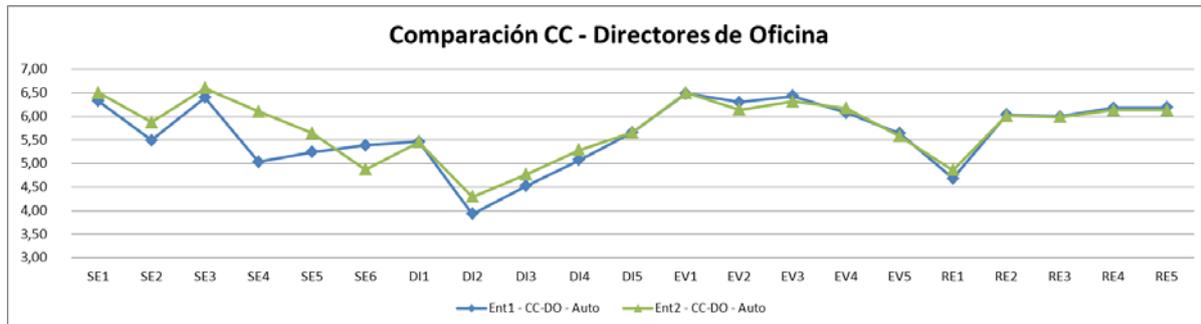
A partir de la prueba t recogida en el anexo 23.4.a sólo se identifican diferencias significativas en el componente *seguimiento* (SE), lo que ayuda a concluir que los directores de sucursal de la entidad 2 desarrollan en mayor medida los comportamientos asociados al factor *seguimiento* (SE). Este hecho puede estar apoyado por el menor número de personas que conforman las oficinas de la entidad 2, lo que facilita desarrollar las actividades de seguimiento asociadas.

**Tabla 15.3: Control por comportamientos directores de oficina**

		Entidad 1		Entidad 2			
		Media	δ	Media	δ	t	Sig
<b>Control por Comportamientos del DIRECTOR DE OFICINA</b>							
1	SE1	Mantengo reuniones periódicas con todo el equipo para seguir e informar sobre la marcha de la oficina	6,33	0,96	6,50	0,99	
2	SE2	Realizo reuniones individuales periódicas con cada persona del equipo para seguir sus resultados y desempeño	5,50	1,18	5,88	1,20	
3	SE3	Reviso regularmente la información de seguimiento de los resultados de la oficina (Cuadros de Mando...)	6,40	0,83	6,60	0,65	
4	SE4	Analizo las actividades que diariamente realiza el equipo de la oficina	5,03	1,25	6,11	1,03	
5	SE5	Presto atención al tiempo que el personal de la oficina dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	5,25	1,30	5,65	1,21	
6	SE6	Acompaño a personas del equipo de la oficina a visitas con clientes	5,38	1,26	4,87	1,69	
		<b>SEGUIMIENTO</b>	5,65	0,72	5,93	0,81	-4,429 0,000
7	DI1	Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo del equipo de la oficina	5,46	1,07	5,46	1,22	
8	DI2	Organizo periódicamente sesiones de formación interna para todo el equipo de la sucursal	3,93	1,70	4,30	1,57	
9	DI3	Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de las personas del equipo	4,52	1,44	4,76	1,46	
10	DI4	Analizo y discuto conjuntamente con cada persona de la oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	5,08	1,23	5,29	1,32	
11	DI5	Ayudo al equipo de la oficina a desarrollar su potencial	5,66	0,96	5,66	1,20	
		<b>DIRECCIÓN</b>	4,93	0,95	5,09	1,14	-1,826 0,068
12	EV1	Evalúo los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de la oficina	6,49	0,72	6,50	0,69	
13	EV2	Evalúo la venta de nuevos productos de la oficina	6,30	0,92	6,14	0,88	
14	EV3	Evalúo la captación de nuevos clientes de la oficina	6,43	0,76	6,32	0,76	
15	EV4	Evalúo la actividad comercial que se realiza en la oficina (planificación, visitas, resultados...)	6,07	1,01	6,18	0,82	
16	EV5	Evalúo el desarrollo profesional de los miembros del equipo	5,64	1,07	5,58	1,24	
		<b>EVALUACIÓN</b>	6,19	0,71	6,14	0,65	0,804 0,422
17	RE1	Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros en la oficina	4,68	1,71	4,86	1,75	
18	RE2	Reconozco públicamente en las reuniones de la oficina aquellas personas con excelente consecución de objetivos de negocio	6,04	1,15	6,01	1,33	
19	RE3	Reconozco públicamente en las reuniones de la oficina aquellas personas con excelente actividad comercial	6,00	1,15	5,99	1,33	
20	RE4	Reconozco personalmente a aquellas personas de la oficina con excelente aportación a los objetivos de negocio de la sucursal	6,18	0,95	6,13	1,24	
21	RE5	Reconozco personalmente a aquellas personas de la oficina con excelente actividad comercial	6,19	0,89	6,14	1,24	
		<b>RECONOCIMIENTO</b>	5,82	0,95	5,82	1,20	-0,111 0,911

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15.3: Comparación CC – directores de oficina



Fuente: Elaboración propia

De la observación de los datos anteriores puede afirmarse que los directores de zona parecen ser un ejemplo donde se miran los directores de sucursal a la hora de desempeñar su función.

### 15.3. Desempeño comercial del equipo de la oficina

El análisis del desempeño comercial del equipo de la oficina supone analizar el nivel de desarrollo de sus tareas profesionales en lo que a la actividad comercial se refiere y, por tanto, está formado por un número amplio de ítems cuyos resultados se resumen en la tabla y gráfico 15.4.

A nivel de los seis factores que configuran el desempeño comercial la entidad 1 obtiene mayores puntuaciones salvo en lo que a la *planificación* (PL) se refiere, donde la entidad 2 está por encima.

Se puede destacar la alta valoración (puntuaciones cercanas a 6) que el conjunto de directores de ambas entidades otorgan al comportamiento ligado a *la entrevista de ventas* (EN). La gran cantidad de años que acumulan los directores de ambas

entidades (más de 14) trabajando en la red de oficinas les hace suponer una gran experiencia y saber hacer en la realización de *entrevistas de venta* (EN) con clientes. Además, las entidades del sector han invertido habitualmente muchas horas de formación reforzando este parte del proceso de venta.

En sentido contrario son los ítems que configuran el *conocimiento técnico* (CT) los que en su conjunto alcanzan menor puntuación en las dos entidades. Es especialmente destacable que en las dos muestras el ítem “*conocimiento de la oferta comercial de los principales competidores*” logre la menor puntuación entre todos los elementos que configuran el desempeño comercial con un valor de 4,8. Podría ser debido a que la formación en productos, que suele ser intensa en las entidades, se elabora desde los departamentos de formación a partir de la información que aportan los responsables de producto. La información relativa a la competencia se recoge en las áreas de marketing y no parece que se disemine en la organización por medio de las acciones de formación.

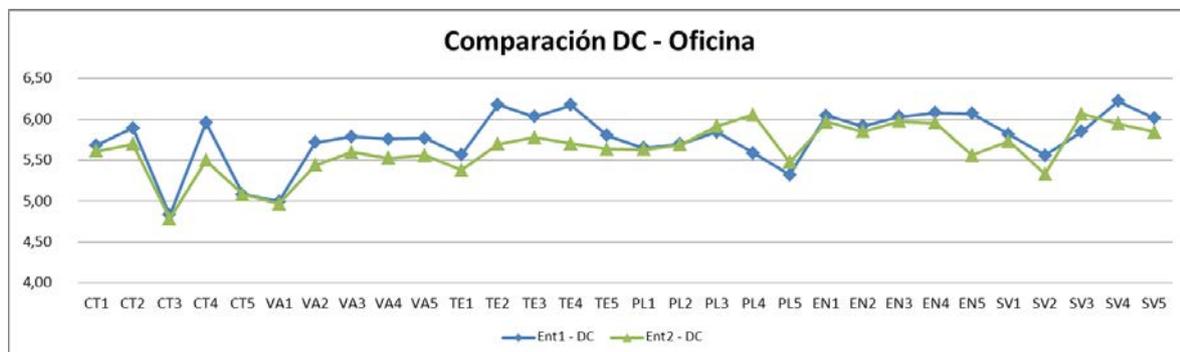
A partir de la prueba t recogida en el anexo 23.4.a se pueden constatar diferencias significativas en todos los factores que configuran el desempeño comercial salvo el relativo al *seguimiento de la venta* (SV). Así las oficinas de la entidad 1 desarrollan en mayor medida que las de la entidad 2, los comportamientos ligados al *conocimiento técnico* (CT), *venta adaptativa* (VA), *trabajo en equipo* (TE) y *entrevista de ventas* (EN). Este hecho puede derivarse de una mayor orientación de la entidad 1 en clientes del segmento pymes y banca personal, lo que impulsa en los equipos este tipo de comportamientos para favorecer su labor. En cambio, los equipos de la entidad 2 cuentan un mayor nivel de *planificación* (PL).

Tabla 15.4: Desempeño comercial del equipo de la oficina

		Entidad 1		Entidad 2				
Desempeño Comercial de la OFICINA		Media	δ	Media	δ	t	Sig	
1	CT1	Conocimiento "técnico" de los productos y servicios de la entidad (características, condiciones...)	5,68	0,85	5,61	0,80		
2	CT2	Conocimiento "comercial" de los productos y servicios de la entidad (argumentos de venta, ventajas para los clientes...)	5,89	0,70	5,70	0,82		
3	CT3	Conocimiento de la oferta comercial de los principales competidores	4,83	1,16	4,79	1,18		
4	CT4	Conocimiento de las herramientas (CRM, Argumentarios...) de la entidad para facilitar la actividad comercial	5,96	0,84	5,50	0,94		
5	CT5	Conocimientos técnicos (fiscalidad, cálculos financieros...) que ayudan en la actividad comercial	5,08	1,04	5,08	1,05		
<b>CONOCIMIENTO TÉCNICO</b>		<b>5,49</b>	<b>0,70</b>	<b>5,34</b>	<b>0,81</b>	<b>2,526</b>	<b>0,012</b>	
6	VA1	Se experimenta con diferentes técnicas de venta	5,00	1,25	4,97	1,20		
7	VA2	El equipo es flexible en las gestiones comerciales con los clientes	5,72	0,98	5,44	1,08		
8	VA3	Se adaptan las técnicas de venta a cada perfil/tipo de cliente	5,79	0,99	5,60	1,01		
9	VA4	Se adaptan las técnicas de venta a la tipología de producto comercializado	5,76	0,98	5,53	0,95		
10	VA5	Adaptación de las técnica de venta a cada situación (en la oficina, en el cliente, venta cruzada...)	5,77	0,99	5,56	0,99		
<b>VENTA ADAPTATIVA</b>		<b>5,61</b>	<b>0,87</b>	<b>5,42</b>	<b>0,90</b>	<b>2,541</b>	<b>0,011</b>	
11	TE1	Se discuten las estrategias de venta con otros compañeros	5,56	1,14	5,38	1,23		
12	TE2	Compromiso en la consecución de los objetivos de la oficina	6,18	0,97	5,70	1,36		
13	TE3	Construcción de sólidas relaciones de trabajo con otros compañeros de la oficina	6,03	0,95	5,78	1,25		
14	TE4	Se trabaja en estrecha colaboración con el personal de no-venta (cajeros, administrativos...)	6,17	0,93	5,70	1,27		
15	TE5	Coordinación de forma adecuada entre los empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio	5,80	0,97	5,64	1,13		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>5,95</b>	<b>0,74</b>	<b>5,64</b>	<b>1,01</b>	<b>4,516</b>	<b>0,000</b>	
16	PL1	Conocimiento del mercado de la oficina y planificación de la actuación comercial sobre los clientes potenciales	5,65	0,93	5,63	0,98		
17	PL2	Conocimiento de la base de clientes de la oficina y planificación de la estrategia de ventas con cada cliente	5,70	1,02	5,69	0,98		
18	PL3	Se analizan los objetivos de negocio a conseguir y estableciéndose planes para su logro	5,85	0,88	5,92	0,96		
19	PL4	Planificación diaria o semanal de las actividades comerciales	5,59	1,26	6,05	0,94		
20	PL5	Planificación de cada entrevista de ventas	5,32	1,14	5,48	1,08		
<b>PLANIFICACIÓN</b>		<b>5,62</b>	<b>0,84</b>	<b>5,75</b>	<b>0,81</b>	<b>-1,972</b>	<b>0,049</b>	
21	EN1	Se escucha atentamente a los clientes para identificar y entender sus preocupaciones reales	6,05	0,90	5,97	0,92		
22	EN2	Se convence a los clientes de que se han entendido sus problemas y necesidades especiales	5,92	0,77	5,85	0,93		
23	EN3	Solución a las preguntas y objeciones planteadas por los clientes en las entrevistas de venta	6,03	0,79	5,97	0,87		
24	EN4	Se comunica de forma clara y concisa en las entrevistas de venta	6,08	0,78	5,96	0,87		
25	EN5	Utilización de los contactos con clientes para generar nuevas referencias de potenciales	6,07	0,90	5,56	1,07		
<b>ENTREVISTA DE VENTAS</b>		<b>6,03</b>	<b>0,69</b>	<b>5,86</b>	<b>0,79</b>	<b>2,685</b>	<b>0,007</b>	
26	SV1	Se mantienen proactivamente contactos periódicos "relacionales" con los clientes	5,82	0,94	5,73	0,95		
27	SV2	Seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes con los productos/servicios vendidos	5,56	1,14	5,33	1,10		
28	SV3	Se gestionan adecuadamente las quejas y reclamaciones de los clientes	5,85	0,92	6,06	0,92		
29	SV4	Se está atento a las alertas de los clientes (vencimientos, bajadas de saldo...) para actuar proactivamente	6,22	0,81	5,95	0,98		
30	SV5	Se analizan los productos con que cuentan los clientes para poder ofertar nuevos productos (venta cruzada)	6,01	0,87	5,84	0,91		
<b>SEGUIMIENTO DE LA VENTA</b>		<b>5,89</b>	<b>0,70</b>	<b>5,78</b>	<b>0,77</b>	<b>1,766</b>	<b>0,078</b>	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15.4: Comparación DC - Oficina



Fuente: Elaboración propia

## 15.4. Efectividad comercial de la oficina

La efectividad de las sucursales se ha analizado a partir de la satisfacción de los directores con algunos de los indicadores que configuran los objetivos que anualmente se fijan a una oficina: activo, pasivo, rentabilidad, captación de nuevos clientes y nivel de fidelización de los clientes que suele medirse utilizando el ratio productos por cliente. Para completar el análisis se ha calculado el nivel de efectividad comercial global de la oficina como promedio de los valores obtenidos en los ítems que lo componen.

En esta ocasión la disparidad de resultados es mayor. Mientras que en la entidad 1 la menor satisfacción se produce en los niveles de *rentabilidad*, en la entidad 2 los genera la captación de *nuevos clientes*. En cambio, los directores de oficina de la entidad 1 muestran la más alta satisfacción con los *volúmenes de pasivo* cuando, los de la entidad 2 lo hacen por la *rentabilidad*. Parece lógico pensar que estas diferencias estén generadas por las distintas prioridades comerciales fijadas en las direcciones generales de sus entidades que condicionarán los objetivos y la retribución variable ligada a su consecución. Sin embargo, la prueba t recogida en el anexo 23.4.a no muestra diferencias significativas a nivel de la variable latente *efectividad comercial* (EC) de ambas entidades.

Tabla 15.5: Efectividad comercial de la oficina

			Entidad 1		Entidad 2		t	Sig
EFECTIVIDAD COMERCIAL de la oficina			Media	$\delta$	Media	$\delta$		
1	EC1	Volumen de Activo	4,86	1,16	4,87	1,14		
2	EC2	Volumen de Pasivo (dentro y fuera de balance)	5,30	1,18	4,95	1,12		
3	EC3	Rentabilidad	4,77	1,30	5,37	1,02		
4	EC4	Captación de nuevos clientes	5,25	1,25	4,85	1,30		
5	EC5	Nivel de fidelización de los clientes	5,02	1,10	5,07	0,99		
<b>EFECTIVIDAD COMERCIAL</b>			<b>5,04</b>	<b>0,81</b>	<b>5,02</b>	<b>0,81</b>	0,268	0,789

Fuente: Elaboración propia

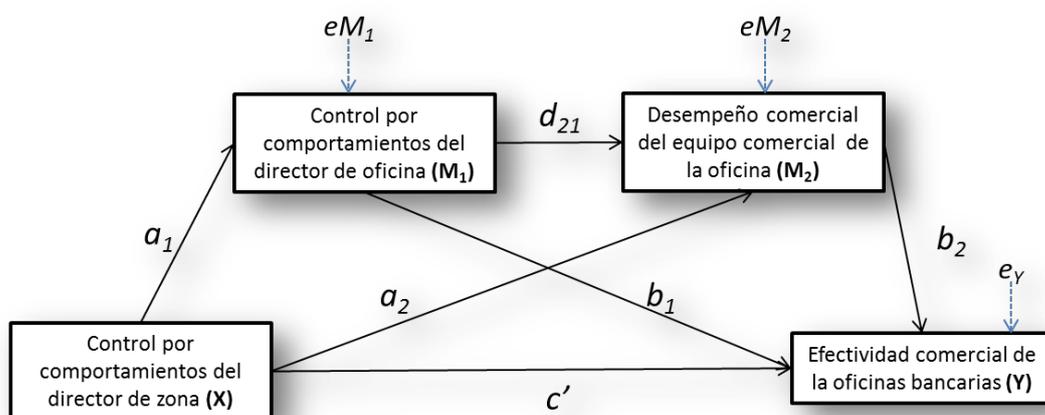
## 16. Análisis 2. Regresión múltiple y mediación

### 16.1. Modelo conceptual adaptado

Las investigaciones precedentes centran sus análisis sobre los sistemas de control por comportamientos de redes comerciales limitando su influencia a dos niveles jerárquicos: jefe de ventas y su equipo. La presente investigación presenta como novedad sumar un nivel jerárquico más; la influencia del director de zona en los niveles inferiores de la estructura comercial. El impacto que la función del director de zona ejerce sobre los logros de una entidad financiera se explica mejor por el desempeño sus oficinas y la actuación de sus directores de oficina.

En el gráfico 16.1 se adapta el modelo conceptual propuesto para su contrastación a través de análisis estadísticos tanto en el análisis 2 como en el análisis 3. Se propone un modelo de mediación múltiple en serie (el efecto de X en Y se transmite a través de mediadores M1 y M2). Cada variable se presume que afecta al resto de variables en una secuencia causal.

Gráfico 16.1: Modelo conceptual adaptado



Fuente: Elaboración propia

## **16.2. Metodología y cálculo de puntuaciones compuestas**

Como se ha mencionado con anterioridad, los datos en los dos estudios se obtienen de dos perfiles directivos de la red comercial del banco:

- Directores de zona que se autoevalúan en el nivel de control por comportamientos que ejercen sobre el conjunto de directores de oficina de los que es responsable.
- Directores de oficina que evalúan su propio nivel de control por comportamientos de su equipo, el desempeño comercial del conjunto de personas de su oficina, y su nivel de satisfacción con indicadores comerciales y financieros que miden la efectividad comercial de su sucursal. Además los directores de oficina evalúan de manera ascendente a sus directores de zona en el control por comportamientos.

Para este segundo análisis se utilizan los datos obtenidos de la entidad 1, uno de los más reconocidos bancos españoles especializado en banca universal, siendo el objetivo principal examinar el efecto de los directores de zona en la efectividad de las oficinas y compararlo con la incorporación de los otros dos niveles organizacionales. Es decir, analizar si la relación entre el comportamiento del director de zona y la efectividad en la oficina se explica por el efecto indirecto que tienen los directores de oficina y el desempeño comerciales de los gestores.

Para obtener el efecto indirecto del director de oficina y de los gestores comerciales en la relación entre el director de zona y la efectividad de la oficina se opta por el análisis de mediación a través de la regresión múltiple, como antesala a un posterior análisis de ecuaciones estructurales.

## **Preparación de los datos**

Cada director de zona, en los cuestionarios respondidos, proporciona una valoración sobre su nivel de control por comportamientos sobre el conjunto de su zona, no sobre cada una de sus oficinas. Por el contrario, cada director de oficina sí valora el control por comportamientos que ejerce en su propia oficina, el desempeño comercial y la efectividad comercial; así como a sus directores de zona en control por comportamientos. Es por ello por lo que se hace necesario integrar las calificaciones otorgadas por cada director de zona y los directores de oficina asignados a su zona. Por tanto, resulta imprescindible cruzar los datos de los directores de zona con los de los directores de oficina que responden al cuestionario lo que lleva a reducir a 117 observaciones finales válidas para las diferentes mediciones (32% de la población). Aproximadamente un tercio de los directores de oficina que responden al cuestionario pertenecen a direcciones de zona cuyo responsable no ha aportado datos en la fase de recogida de información.

## **Análisis de regresión**

El tamaño reducido de la muestra, así como la naturaleza de las diferentes hipótesis, ha condicionado el uso de las técnicas de análisis estadístico. De esta forma, y según la metodología empleada por diferentes autores para contrastar hipótesis planteadas en términos similares, se ha recurrido en esta primera entidad a la modelización lineal general a través del análisis de la regresión.

La estadística inferencial permite trabajar con una variable medida en escala de intervalo o razón. De esta manera se puede comprender la relación de dos o más variables y permite relacionar mediante ecuaciones, una variable en relación con la

otra variable llamándose regresión lineal y una variable en relación a otras variables llamándose regresión múltiple.

La regresión se define por tanto como un procedimiento mediante el cual se trata de determinar si existe o no relación de dependencia entre dos o más variables. Malhotra (2008) define la regresión múltiple como la técnica estadística que simultáneamente desarrolla una relación matemática entre dos o más variables independientes y una variable dependiente de intervalo. La regresión en forma gráfica, trata de lograr que una dispersión de las frecuencias sea ajustada a una línea recta o curva.

Siguiendo a Hair et al. (2010), el análisis de la regresión es una de las técnicas de análisis multivariable de mayor uso y versatilidad, aplicable en muchos aspectos relacionados con la toma de decisiones en el ámbito del marketing. El objetivo de este análisis es usar las variables independientes, cuyos valores son conocidos, para predecir el de la variable dependiente.

### **16.3. Estimación de la respuesta del director de zona**

El primer paso abordado es calcular los valores medios de las diferentes dimensiones al realizar el análisis de las diferentes escalas utilizadas, y que son los valores utilizados en los distintos análisis. Posteriormente se procede a realizar los diferentes análisis de regresión que permitan rechazar o no las diferentes hipótesis del modelo planteado.

Con el fin de integrar las diferentes visiones sobre el nivel de control por comportamientos de una dirección de zona (**CDZ**) se propone la siguiente función:

$$CDZ = f(F, B, \bar{B}, \Delta B)$$

$$CDZ = K_1 F + K_2 B + K_3 \bar{B} + K_4 (7 - \Delta B) + \varepsilon$$

Donde  $F_{i-n}$  siendo  $i = 1-n$  directores de zona, y  $B_{i,j}$  siendo  $j = 1-n$  directores de oficina:

- **F** - se refiere a la autoevaluación del director de zona de su nivel de control por comportamientos.
- **B** - hace referencia a la evaluación ascendente sobre el control por comportamientos de su director de zona dada por los directores de oficina pertenecientes a su zona.
- $\bar{B}$  - es la media de las evaluaciones de los directores de sucursal sobre el control por comportamientos de su director de zona.
- $\Delta B$  - (*rango*) supone la diferencia entre la máxima y mínima puntuación otorgada por los directores de oficina en una zona. Cuanto más amplio sea este rango, menos homogéneo será el control por comportamientos ejercido por el director de zona sobre sus oficinas. Por el contrario, a menor rango más homogeneidad en la labor del director de zona.
- $7-\Delta B$  – cabe recordar que 7 es el máximo valor de las escalas, el máximo desarrollo de cada comportamiento, por lo que si se resta de este valor el *rango* explicado en el punto anterior se obtendrán mayores resultados de esta variable cuanto menor sea el rango lo que dará más consistencia a los resultados.
- $K_1, K_2, K_3, K_4 = 0,25$  - conlleva la utilización de un coeficiente promedio ponderado de cada una de los elementos de la función habiéndose otorgado a cada factor el mismo peso e importancia (0,25).

En el gráfico 16.1, recogido anteriormente, se planteaba el modelo conceptual propuesto para su contrastación a través de análisis estadísticos. Conviene por tanto recordar que se propone un modelo de mediación múltiple en serie (el efecto de X

en Y se transmite a través de mediadores M1 y M2). Cada variable se presume que afecta al resto de variables en una secuencia causal.

De acuerdo a las propiedades de una escala multidimensional, y con el fin de obtener valores compuestos, se calcula el promedio de las mediciones de cada uno de los ítems según el constructo que están midiendo. A modo de ejemplo, todos los elementos que componen el control por comportamientos del director de zona se integran en un único valor promedio por observación. La misma sistemática se sigue para los otros tres factores del modelo: control por comportamientos del director de oficina, desempeño comercial del equipo comercial y efectividad comercial de la oficina.

Este modelo contiene un efecto directo y tres indirectos del control por comportamientos ejercido por el director de zona sobre la efectividad de las oficinas de su zona. De manera conjunta, como puede observarse en la definición de las ecuaciones 1, 2 y 3, se obtienen coeficientes de regresión:

$$(1) \quad M_1 = iM_1 + a_1X + eM_1$$

$$(2) \quad M_2 = iM_2 + a_2X + d_{21}M_1 + eM_2$$

$$(3) \quad Y = iY + c'X + b_1M_1 + b_2M_2 + eY$$

Siguiendo a Andrew F. Hayes se ejecuta el procedimiento de análisis SPSS PROCESS para estimar los coeficientes y llevar a cabo las pruebas para testar su nivel de inferencia. El análisis PROCESS genera intervalos de confianza corregidos de sesgo para medir los efectos indirectos utilizando 20.000 muestras.

## 16.4. Resultados

En la tabla 16.1 se presenta un resumen con la información de los coeficientes no estandarizados recogidos en el modelo. Se obtienen tres regresiones. En la primera de ellas, M1, la influencia del control por comportamientos ejercido por el director de zona en el director de oficina es positivo. En otras palabras, a mayor nivel de control por comportamientos a nivel del director de zona, mayor control por comportamientos por parte de sus directores de oficina.

La misma relación se puede encontrar en el nivel de desempeño del equipo comercial de la oficina M2. El control por comportamientos ejercido por el director de zona es diferente de cero, y tiene un efecto positivo en las actividades de control de los directores de oficina, que a su vez tienen un impacto positivo en el desempeño comercial del equipo de ventas.

Sin embargo, cuando la efectividad de la sucursal bancaria se quiere expresar como una función del comportamiento de un nivel superior de la organización, sólo el desempeño del propio equipo de ventas tiene una influencia significativamente positiva.

**Tabla 16.1: Análisis 2. Resumen del modelo sobre la efectividad comercial de las oficina a través de un modelo de mediación múltiple en serie (no estandarizado)**

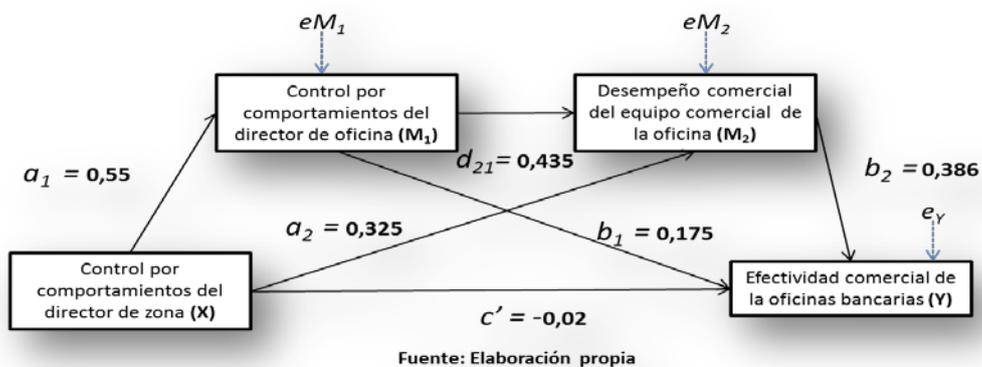
Variable	M <sub>1</sub> (Control Comp. Dir. Oficina)			M <sub>2</sub> (Desempeño Comercial Of.)			Y (Efectividad Comercial Of.)		
	Coef.	SE	p	Coef.	SE	p	Coef.	SE	p
X (Control Comp. Dir. Zona)	0.55	.227	.017	0.325	0.158	.042	-0.024	0.232	.918
M1 (Control Comp. Dir. Oficina)				0.435	0.085	<.001	0.175	0.125	.163
M <sub>2</sub> (Desempeño Comercial Of.)							0.386	0.142	.007
Constante	3.086	1.07	.004	1.813	0.716	.012	1.89	1.016	.065
	R <sup>2</sup> = 0.096			R <sup>2</sup> = 0.327			R <sup>2</sup> = 0.148		
	F(1,115)=5.88, p=.017			F(2,114)=22.95, p=<.001			F(3,113)=8.53, p=<.001		

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos las ecuaciones propuestas quedarían definidas de la siguiente manera:

- (1)  $M_1 = 3,08 + 0,55X$
- (2)  $M_2 = 1,81 + 0,325X + 0,435M_1$
- (3)  $Y = 1,89 + -0,02X + 0,175M_1 + 0,386M_2$

Gráfico 16.2: Análisis 2. Modelo con los coeficientes de regresión



### Efecto directo del control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de sus oficinas

El efecto directo del control por comportamientos del director de zona (X) sobre la efectividad comercial de sus oficinas (Y) es negativo y estadísticamente no significativo, ya que  $c' = -0,024$ ,  $t(113) = -1,02$ ,  $p = 0,918$ . En otras palabras, las actividades de control por comportamientos ejercidas por parte de los directores de zona no están relacionadas con la efectividad comercial de las sucursales de su zona, y son independientes del efecto ejercido por el control por comportamientos de sus directores de zona y el desempeño de sus equipos de venta.

## **Efecto *indirecto* del control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de sus oficinas**

El efecto indirecto total estimado del control por comportamientos, como la suma de todos los efectos indirectos específicos, se recoge en la tabla 16.2. Como puede observarse el efecto indirecto total es 0,314, diferente de cero según lo estimado por los intervalos de confianza *bootstrap* en el que cero no se encuentra entre 0,126 y 0,593. Esto también es coherente con el efecto indirecto total identificado en el primero de los estudios.

El primer efecto indirecto es el derivado del control por comportamientos de los directores de zona en la efectividad comercial de las sucursales a través del control por comportamientos ejercido por los directores de oficina, independientemente del desempeño comercial de la oficina. En otras palabras, se puede prever que las actividades de control ejercidas por los directores de zona tienen un efecto positivo en el nivel de control por comportamientos seguido por sus directores de oficina lo que impacta positivamente en los resultados de su sucursal.

Sin embargo, siendo el nivel de impacto diferente de cero, debido a que el intervalo de confianza inferior es casi cero, conviene tomar esta conclusión con ciertas precauciones.

El segundo efecto indirecto es el específico del control ejercido por los directores de zona en la efectividad de las sucursales a través de las actividades de control por comportamientos seguidas por los directores de oficina siendo un antecedente del desempeño comercial del equipo de la oficina. Este efecto indirecto es significativamente diferente de cero y el intervalo de confianza *bootstrap* está por encima de cero. El control por comportamientos del director se zona se percibe

como un antecedente positivo de las actividades de control desarrolladas por sus directores de sucursal, que a su vez tienen una influencia positiva en el desempeño del equipo de ventas, cuyas actividades se traducen en una mayor efectividad comercial de las oficinas (todos los coeficientes son positivos).

El tercer, y último efecto indirecto específico, es el de las actividades de control por comportamientos desarrolladas por los directores de zona en los resultados de las oficinas a través del desempeño comercial de los equipos de ventas. Independientemente de las actividades de control realizadas por los directores de sucursal, los directores de zona impactan positivamente en la efectividad comercial a través del desempeño comercial de sus equipos (ambos coeficientes son positivos y el intervalo de confianza se encuentra justo por encima de cero).

**Tabla 16.2: Análisis 2. Resumen efectos directos e indirectos del control por comportamientos de los directores de zona**

	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>Interv. confianza</b>
<b>Efecto total (X → Y)</b>	<b>0.290</b>	<b>0.226 (p=.201)</b>	<b>-0.157 / 0.739</b>
<b>Efecto directo (X → Y)</b>	<b>-0.023</b>	<b>0.232 (p=.918)</b>	<b>-0.484 / 0.473</b>
<b>Efecto indirecto (X → Y)</b>	<b>0.314</b>	<b>0.116</b>	<b>0.126 / 0.593</b>
1. Control DZ → Control DO → Efectividad Comercial Of.	0.096	0.081	-0.020 / 0.311
2. Control DZ → Control DO → Desempeño Comercial Of → Efectividad Comercial Of.	0.092	0.054	0.020 / 0.245
3. Control DZ → Desempeño Comercial Of → Efectividad Comercial Of.	0.125	0.069	0.020 / 0.296
<b>Comparación por pares entre los efectos directos específicos (X→Y)</b>	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>Interv. confianza</b>
(C1) Ind. 1 vs. Ind. 2 = 0.096 - 0.092	0.004	0.100	-0.209 / 0.205
(C2) Ind. 1 vs. Ind. 3 = 0.096 - 0.125	-0.029	0.115	-0.252 / 0.207
(C3) Ind. 2 vs. Ind. 3 = 0.092 - 0.125	-0.033	0.080	-0.187 / 0.138

Fuente: Elaboración propia

## **17. Análisis 3. Modelo mediación por ecuaciones estructurales**

### **17.1. Metodología**

En este tercer análisis se persigue verificar el efecto mediador, obtenido en el análisis 2 del capítulo 16, por medio del análisis de ecuaciones estructurales aplicado a la entidad 2. Dicha técnica ha sido posible gracias al incremento del tamaño muestral y la posibilidad de evaluar la fiabilidad de las escalas propuestas.

Este análisis se ha aplicado a uno de los mayores bancos españoles por número de oficinas y, como en el caso anterior, los datos se obtienen de dos perfiles directivos de la red comercial del banco: director de zona y director de oficina.

A fin de relacionar las valoraciones efectuadas por los directores de zona con las de sus directores de oficina es necesario integrar y cruzar las calificaciones otorgadas por cada uno de ellos. Así la puntuación a nivel director de zona en control por comportamientos es una puntuación compuesta obtenida utilizando la misma fórmula que en el análisis 2 del capítulo 16. De esta forma, el número de observaciones se reduce a 273 (17% de la población) con las que desarrollar la modelización a través de ecuaciones estructurales.

#### **Ecuaciones estructurales**

Para llevar a cabo el contraste estadístico de los enunciados planteados en el caso de este tercer análisis, debido al mayor tamaño de la muestra, se recurre a la técnica de ecuaciones estructurales (SEM).

Los modelos de ecuaciones estructurales permiten al investigador utilizar la teoría, la experiencia previa, y los objetivos de investigación para diferenciar qué variables independientes predicen cada variable dependiente. Algunas variables dependientes se convierten en variables independientes en relaciones ulteriores, dando lugar a la naturaleza interdependiente del modelo estructural (Hair et al., 2010).

La modelización a través de estructuras de covarianzas encuentra su justificación en diversos motivos (Lévy y Varela, 2006):

- Permite analizar el conjunto de relaciones causales simultáneas entre las variables que propone el modelo. Además de estimar los efectos directos clásicos entre las variables, se pueden estimar los efectos indirectos generados por las variables que intervienen, los efectos totales indirectos que representan la suma de todos los efectos indirectos del modelo y los efectos totales, definidos como suma de los efectos directos e indirectos.
- Son modelos que revelan relaciones causales y no únicamente medidas descriptivas de asociación o correlación entre las variables. En este caso, la exigencia de relaciones estructurales es superior a la existencia de asociación entre las variables, es decir, la existencia de correlación no es suficiente para que existan relaciones estructurales o causales entre las variables.
- El utilizar variables observables para evaluar a las variables latentes permite identificar los errores de medida de las variables y de los constructos. De esta forma, los modelos de ecuaciones estructurales permiten diferenciar entre los efectos que ejerce el indicador sobre la variable latente del modelo y los errores de medida, permitiéndonos tener un conocimiento más exhaustivo de cómo influyen las variables incluidas en el modelo.

- Por último, permite integrar en un mismo procedimiento la validación de las hipótesis con la validación de las medidas. Esto ayuda a eludir uno de los problemas que plantean los métodos tradicionales del análisis de regresión, en los que primero se validan las medidas de los constructos, aceptándose la existencia de errores de medida y errores del método utilizado, y posteriormente, se contrastan las hipótesis bajo el supuesto de inexistencia de errores de medida (Bagozzi y Phillips, 1982).

## **17.2. Preparación, exploración de los datos y evaluación psicométrica de las escalas**

En el capítulo 14 de la presente investigación se ha descrito, a partir de una extensa revisión de la literatura existente sobre la materia, el proceso metodológico para la construcción de las escalas que iban a ser utilizadas para medir cada una de las variables del modelo.

El fichero con los datos resultantes ha sido sometido a un análisis factorial exploratorio con ítems iterantes hasta obtener una matriz cuyos indicadores estén agrupados en torno al factor que les corresponde. De igual forma, la matriz de correlaciones resultante ha permitido saber que, efectivamente, existe multicolinealidad entre los ítems, apta para acometer el análisis al análisis factorial confirmatorio.

Como señala Malhotra (2008), una medición es un número que refleja alguna característica de un objeto. La medición no es el valor real de la característica de interés, sino una observación de la misma.

Para un adecuado desarrollo metodológico de la investigación, antes de la contrastación de las hipótesis, es necesario evaluar la exactitud y aplicabilidad de las distintas escalas utilizadas para medir cada una de las variables. Esto supone valorar la fiabilidad y validez de las escalas para lo que es crucial la distinción entre los dos tipos de errores mencionados anteriormente.

### **17.2.1. Fiabilidad**

El nivel de confianza o fiabilidad se refiere al grado en que la escala produce resultados consistentes si se hacen mediciones repetidas. Las fuentes sistemáticas de error no tienen efecto adverso en la confiabilidad, porque afectan la medición de manera constante y no producen inconsistencia. Por el contrario, el error aleatorio genera inconsistencia, lo que da lugar a un menor nivel de confianza (Malhotra, 2008). En este caso, la fiabilidad se ha determinado del total de la muestra mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach que nos permite evaluar el nivel de consistencia interna. Este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor de 0,6 por lo general indica un nivel de confianza no satisfactorio en cuanto a su consistencia interna (Malhotra, 2010).

### **17.2.2. Validez**

Según Malhotra (2008) la validez de una escala se define como el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas con la escala reflejan diferencias verdaderas entre los objetos en la característica medida, en lugar del error sistemático o aleatorio. Una escala puede considerarse válida según el grado en que

mide solo lo que se supone que tiene que medir (Hair et al., 2010). Según las interpretaciones más tradicionales, la validez de una escala se infiere en función de la forma en que la escala ha sido desarrollada, la habilidad para predecir ítems o constructos específicos y su relación con la medición de otros constructos (DeVellis, 2003). Esencialmente, la validez de las escalas multidimensionales aquí propuestas se ha calculado siguiendo dos criterios: la validez del contenido y la validez del constructo.

La validez del contenido, que en ocasiones se conoce como validez aparente, es una evaluación subjetiva pero sistemática de qué tan bien representa el contenido de la escala la tarea de medición en cuestión (Malhotra, 2008). A la hora de elegir los ítems más apropiados para medir cada uno de los factores contemplados en el modelo a contrastar se han tenido en cuenta dos fuentes de información. En primer lugar, a través de una exhaustiva revisión de la literatura sobre la materia donde algunas escalas habían sido testadas científicamente. Y, en segundo lugar, recogiendo la opinión de expertos académicos y del sector financiero a quienes se les cuestionó acerca de la relevancia de cada ítem en relación con el factor que se deseaba medir.

Para dar validez de constructo se requiere que los ítems que lo componen se comporten de la misma manera en que otras escalas similares se han comportado. Se refiere a la cuestión de qué constructo o característica mide la escala. Al evaluar la validez del constructo, se intenta responder preguntas acerca de por qué funciona la escala y qué deducciones pueden hacerse en relación con la teoría subyacente. Cabe señalar que la validez del constructo incluye la validez convergente, discriminante y nomológica (Malhotra, 2008).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La validez convergente es el grado en que la escala se correlaciona positivamente con otras medidas del mismo constructo. La validez discriminante es el grado en que una medida no se relaciona con otros constructos de los que se supone debe diferir; implica la demostración de la falta de correlación entre los diferentes constructos. La validez nomológica es el grado en que la escala se correlaciona del modo pronosticado por la teoría con medidas de constructos diferentes, pero relacionados. Como podrá observarse en capítulos posteriores las relaciones obtenidas entre los constructos han sido concordantes con los de otras investigaciones previas.

## **Análisis factorial confirmatorio**

El modelo propuesto originalmente consistía en un modelo factorial de segundo orden en el que cada ítem integraba una actividad (factor 1), y un conjunto de actividades servía para medir el control de comportamientos de un cargo bancario (factor 2). Tras eliminar ítems del método de estimación del modelo completo, el resultado obtenido arrojaba un ajuste de modelo bajo y altos errores en cada indicador. De esta forma, se ha contrastado un modelo de medida de primer orden, tomando en cuenta el incorporar todas las actividades pero eliminando aquellos ítems que disminuían la fiabilidad de la escala.

En la tabla 17.1 se muestra una lista de los elementos utilizados en el análisis factorial confirmatorio, cargas y valores alfa por constructo.

La adecuación del modelo de medición se evalúa en los criterios de ajuste global con los datos, la validez convergente y la validez discriminante. Se utiliza el método de máxima verosimilitud empleándose 20.000 muestras de arranque (*bootstrap*) para calcular todos los parámetros y los errores estándar.

Los índices de evaluación del modelo utilizados en la presente investigación se exponen brevemente a continuación. Tal como indica Hair et al. (2010), los indicadores habitualmente utilizados en la literatura se pueden dividir en dos grupos. El primer grupo lo forman aquellas medidas que evalúan el ajuste absoluto, y que son: el estadístico chi-cuadrado, el índice de bondad del ajuste (GFI), el residuo cuadrático medio (RMSR), y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). El segundo grupo está formado por los estadísticos que evalúan el ajuste incremental, es decir, el ajuste comparativo respecto a un modelo base, y que son: el índice de ajuste comparado (CFI) y el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI).

**Tabla 17.1: Calidad de las escalas**

<b>CONTROL POR COMPORTAMIENTOS - DIRECTOR DE ZONA</b>		$\alpha=0,95$
<b>ÍTEM</b>	<b>Media (<math>\bar{d}</math>)</b>	<b>Cargas estándar / Error estandar</b>
SE2 Realizo reuniones individuales periódicas con cada DO para seguir sus resultados y desempeño	4,96 (.79)	,81 / .02
SE6 Acompaño regularmente a los directores de oficina o a los gestores comerciales a visitas con clientes	3,92 (.88)	,91 / .01
DI1 Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo de los directores de oficina	3,98 (.68)	,92 / .01
DI2 Organizo periódicamente sesiones de formación interna para el equipo de profesionales de la zona	4,28 (.62)	,86 / .02
DI3 Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de los directores de oficina	4,07 (.66)	,92 / .01
EV5 Evalúo el desarrollo profesional de los directores y sus equipos	4,87 (.57)	,80 / .02
RE1 Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros de las oficinas	3,80 (.75)	,72 / .04
<b>CONTROL POR COMPORTAMIENTOS - DIRECTOR DE OFICINA</b>		$\alpha=0,87$
SE2 Realizo reuniones individuales periódicas con cada persona del equipo para seguir sus resultados y desempeño	5,89 (1,26)	,72 / .05
SE6 Acompaño a personas del equipo de la oficina a visitas con clientes	4,79 (1,77)	,53 / .05
DI1 Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo del equipo de la oficina	5,46 (1,22)	,79 / .05
DI2 Organizo periódicamente sesiones de formación interna para todo el equipo de la sucursal	4,23 (1,59)	,67 / .02
DI3 Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de las personas del equipo	4,77 (1,50)	,78 / .03
EV5 Evalúo el desarrollo profesional de los miembros del equipo	5,64 (1,22)	,79 / .04
RE1 Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros en la oficina	4,81 (1,84)	,59 / .05
<b>DESEMPEÑO COMERCIAL OFICINA (factor de segundo orden)</b>		$\alpha=0,93$
<b>VENTA ADAPTATIVA</b>		
VA2 El equipo es flexible en las gestiones comerciales con los clientes	5,48 (1,08)	,81 / .03
VA3 Se adaptan las técnicas de venta a cada perfil/tipo de cliente	5,59 (.98)	,93 / .02
VA4 Se adaptan las técnicas de venta a la tipología de producto comercializado	5,50 (.92)	,90 / .02
VA5 Adaptación de las técnica de venta a cada situación (en la oficina, en el cliente, venta cruzada...)	5,56 (.96)	,90 / .02
<b>PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		
PL1 Conocimiento del mercado de la oficina y planificación de la actuación comercial sobre los clientes potenciales	5,61 (1,01)	,89 / .02
PL2 Conocimiento de la base de clientes de la oficina y planificación de la estrategia de ventas con cada cliente	5,64 (1,05)	,87 / .02
PL3 Se analizan los objetivos de negocio a conseguir y estableciéndose planes para su logro	5,86 (1,01)	,80 / .04
<b>ENTREVISTA DE VENTAS</b>		
EN1 Se escucha atentamente a los clientes para identificar y entender sus preocupaciones reales	5,99 (.92)	,81 / .04
EN2 Se convence a los clientes de que se han entendido sus problemas y necesidades especiales	5,87 (.93)	,83 / .03
EN3 Solución a las preguntas y objeciones planteadas por los clientes en las entrevistas de venta	6,03 (.85)	,88 / .03
EN4 Se comunica de forma clara y concisa en las entrevistas de venta	5,98 (.89)	,89 / .03
<b>SEGUIMIENTO DE LA VENTA</b>		
SV1 Se mantienen proactivamente contactos periódicos "relacionales" con los clientes	5,76 (.96)	,87 / .03
SV4 Se está atento a las alertas de los clientes (vencimientos, bajadas de saldo...) para actuar proactivamente	5,96 (.92)	,77 / .05
SV5 Se analizan los productos con que cuentan los clientes para poder ofertar nuevos productos (venta cruzada)	5,86 (.92)	,86 / .04
<b>EFFECTIVIDAD COMERCIAL DE LA OFICINA (satisfacción)</b>		$\alpha=0,82$
EC1 Volumen de Activo	4,88 (1,16)	,77 / .03
EC2 Volumen de Pasivo (dentro y fuera de balance)	4,92 (1,15)	,67 / .05
EC3 Rentabilidad	5,38 (1,03)	,68 / .05
EC4 Captación de nuevos clientes	4,89 (1,27)	,68 / .05
EC5 Nivel de fidelización de los clientes	5,06 (1,01)	,68 / .05

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la complejidad del modelo, el número de elementos y el tamaño de la muestra, el ajuste global se encuentra dentro de los niveles considerados aceptables (Hair et al. 2010). El valor del estadístico chi-cuadrado es 709,45 (grados de libertad = 478,  $p < 0,00$ ), lo que implica que el chi-cuadrado relativo fue de 1,48. El índice de ajuste comparado (CFI) es 0,96, el índice comparado de bondad del ajuste (GFI) se sitúa en 0,87, con residuo cuadrático medio (RMSR) de 0,10; y un error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) de 0,042, con un intervalo de confianza del 90% entre 0,036 y 0,049. La validez discriminante fue confirmada para todos los constructos (Figura 17.2), la varianza media extraída (AVE) de cada uno es mayor

que su correspondiente correlación al cuadrado (varianza compartida), a excepción de una dimensión (efectividad comercial de la oficina) cuyo valor es muy próximo (0,49). El resto excede el valor de corte de 0,50. Desde un único índice de ajuste (GFI) y algunos indicadores se encuentran justo por debajo del umbral decidimos apoyar el modelo, basado en el terreno teórico, y continuar con el modelo estructural.

Tabla 17.2: Matriz de correlación interconstructos (valores estándar)

	Fiabilidad	AVE	Efectividad Comercial	CC-DZ	CC-DO	Desempeño comercial
Efectividad Comercial	0,82	0,49	0,693			
CC-DZ	0,95	0,72	0,365	0,851		
CC-DO	0,87	0,5	0,568	0,454	0,703	
Desempeño comercial	0,93	0,76	0,646	0,434	0,555	0,872

Fuente: Elaboración propia

Señalar que dos de los constructos que componen el desempeño comercial, *conocimiento técnico* y el *trabajo en equipo* no han sido incluidos en el modelo final al provocar un ajuste pobre y no generalizable. Sus ítems están correlacionados con otros constructos.

Cabe recordar que en esta línea Canales (2004) emplea de inicio una escala de 26 ítems cubriendo los 6 factores del desempeño comercial que, tras diversos procesos de estimación, se convierte en una escala final de 19 ítems agrupados en 4 dimensiones. La primera dimensión incluye los ítems relacionados con el comportamiento durante la venta, el segundo después de la venta, el tercero antes de la venta y el cuarto es una valoración global. Por tanto, las dos dimensiones *conocimiento técnico* y *trabajo en equipo* también desaparecen como tales.

La escasa fiabilidad obtenida en el componente *conocimiento técnico* (CT) puede deberse a que la presente investigación está aplicada específicamente al sector

financiero en el que, al no existir patentes, cuando una entidad lanza un producto o servicio nuevo, inmediatamente el resto de las entidades lo copian, incluso lo mejoran por lo que el propio producto/servicio no es un elemento diferencial en las estrategias de marketing del sector. Las ofertas de los equipos de ventas que venden servicios son más intangibles, inseparables, y perecederas que la de aquellos otros comerciales que venden productos (Parasuraman et al. 1985). Para Verbeke et al. (2011) la comercialización de servicios conlleva un proceso de co-creación entre el vendedor y el cliente, perdiendo importancia el conocimiento técnico del producto y ganándolo el nivel de motivación del vendedor. Señalar también que en diversas investigaciones como Baldauf y Cravens (1999), Baldauf et al. (2001) la variable *conocimiento técnico* no ha tenido impacto directo en la efectividad de los equipos de venta.

En lo referente a la variable *trabajo en equipo* (TE) cabe afirmar que la gran dispersión de los datos obtenidos y su no inclusión en el modelo puede derivarse de dos hechos. En primer lugar el momento temporal de realización de la encuesta; plena crisis del sector donde las entidades estaban acometiendo ajustes de plantilla en las sucursales, lo que difícilmente facilitaba la cooperación en los equipos. En segundo lugar, el modelo de venta aplicado en el sector como es la venta relacional amparada en la gestión de carteras de clientes asignadas a gestores concretos lo que no facilita el trabajo en equipo.

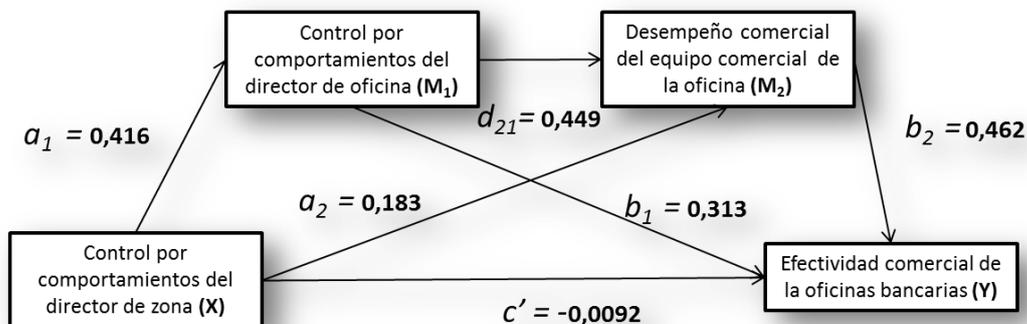
A la vista de los análisis anteriores puede afirmarse que el modelo de medida presenta un ajuste adecuado en todos los análisis realizados: validez discriminante, convergente y fiabilidad en las escalas que componen los factores. De esta forma, podemos continuar el análisis del modelo estructural.

### 17.3. Análisis del modelo estructural

Para proceder con la evaluación de las interrelaciones en el modelo estructural se ha recurrido a una amplia base teórica a través de la revisión detallada de la literatura sobre la materia a investigar, a un desarrollo sistemático para la definición las escalas y a la utilización de unos índices de fiabilidad adecuados. Puesto que el modelo de medida muestra un ajuste adecuado se procede a analizar las relaciones entre los diferentes factores que incluyen el modelo estructural. En el modelo conceptual propuesto, los participantes de los diferentes niveles de la organización actúan como mediadores. Los parámetros del modelo estructural se obtienen a través de los criterios de máxima verosimilitud, y el uso de 20.000 muestras de arranque, con intervalos de confianza del sesgo corregido del 95%, concluyendo con la obtención de puntuaciones factoriales. Dichas puntuaciones factoriales han sido la base para contrastar las hipótesis de la investigación.

En el gráfico 17.1 se pueden observar gráficamente los coeficientes de regresión estandarizados calculados a través del modelo estructural.

Gráfico 17.1: Análisis 3. Modelo con los coeficientes de regresión



Fuente: Elaboración propia

### **Efecto directo del control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de sus oficinas**

El efecto directo de la variable independiente X sobre Y es negativo y estadísticamente no significativo,  $c' = -0,009$ ,  $p = 0,811$ . En otras palabras, las actividades de control ejercidas por los directores de zona no tienen relación directa con la efectividad comercial de las oficinas de su zona, independientemente del efecto que dicho control pueda tener sobre el control por comportamientos de los directores de sucursal y el desempeño comercial de las oficinas.

### **Efecto indirecto del control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de sus oficinas**

El cálculo del efecto indirecto total estimado como la suma de todos los efectos indirectos específicos, se recoge en la tabla 17.2. El efecto indirecto total es de 0,309, y diferente de cero según las estimaciones de los intervalos de confianza de arranque (*bootstrap*) en el que cero no se encuentran entre 0,254 y 0,370. Con una probabilidad del 95% el control por comportamientos de los directores de zona impacta positivamente en la eficiencia bancaria a través de otros niveles de gestión.

El primer efecto indirecto es el del control ejercido por los directores de zona en la efectividad de las oficinas a través de las actividades de control por comportamientos efectuadas por los directores de oficina, de manera independiente al desempeño comercial del equipo de la oficina. En otras palabras, puede

predecirse que las actividades de control por comportamientos ejercidas por los directores de zona tienen un efecto positivo en las actividades de control de la sucursal realizadas por los directores de sucursal, y este mayor efecto tiene un efecto positivo en los resultados comerciales de la sucursal. Puesto que los intervalos de confianza no incluyen cero (0,095 / 0,182), puede afirmarse que este camino de influencia es positivo (0,134).

El segundo efecto indirecto es el específico del control por comportamientos ejercido por los directores de zona en la efectividad comerciales de sus oficinas a través del control por comportamientos de sus directores de oficina y el desempeño comercial de sus equipos. Este efecto indirecto es significativamente diferente de cero (0,088) debido a que el intervalo de confianza *bootstrap* se sitúa también por encima de cero (0,061 / 0,123). Por todo ello, las actividades de control ejercidas por los directores de zona influyen positivamente en el nivel de control por comportamientos de sus directores, que a su vez repercute positivamente en el desempeño del equipo de la sucursal cuyas actividades reflejan mejores resultados comerciales (todos los coeficientes son positivos).

El tercer efecto indirecto del modelo propuesto es el efecto indirecto de los directores de zona en la efectividad comercial de las sucursales a través de la actuación comercial (desempeño) del equipo de la sucursal. Independientemente del control ejercido por los directores de oficina, los directores de zona tienen un efecto positivo sobre la efectividad de las sucursales a través de la actuación del equipo de las oficinas. Los directores de zona impactan positivamente en el desempeño de los equipos de ventas de sus oficinas, lo que también tiene un efecto positivo en los resultados de la sucursal, en la efectividad comercial. El efecto indirecto es positivo (0,087), y el intervalo de confianza correspondiente no incluye cero (0,048 / 0,132).

Para determinar qué efectos son más fuertes, la tabla 17.2 muestra la comparación de la diferencia de los efectos indirectos. Sus intervalos de confianza indican la probabilidad de que la diferencia de los efectos indirectos en la población será cero.

Tabla 17.3: Análisis 3. Resumen efectos directos e indirectos del control por comportamientos de los directores de zona

	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>Interv. confianza</b>
<b>Efecto total (X → Y)</b>	<b>0.292</b>	<b>0.068 (p&lt;.001)</b>	<b>0.223 / 0.357</b>
<b>Efecto directo (X → Y)</b>	<b>-0.009</b>	<b>0.068 (p=.811)</b>	<b>-0.076 / 0.058</b>
<b>Efecto indirecto (X → Y)</b>	<b>0.309</b>	<b>0.059 (p&lt;.001)</b>	<b>0.254 / 0.370</b>
1. Control DZ → Control DO → Efectividad Comercial Of.	0.134	0.044 (p<.001)	0.095 / 0.182
2. Control DZ → Control DO → Desempeño Comercial Of → Efectividad Comercial Of.	0.088	0.032 (p<.001)	0.061 / 0.123
3. Control DZ → Desempeño Comercial Of → Efectividad Comercial Of.	0.087	0.043 (p<.001)	0.048 / 0.132
<b>Comparación por pares entre los efectos directos específicos (X→Y)</b>			
(C1) Ind.1 vs. Ind. 2 = 0.134 – 0.088	0.045	0.051 (p=.086)	-0.008 / 0.094
(C2) Ind. 1 vs. Ind. 3 =0.134 – 0.087	0.047	0.065 (p=.131)	-0.013 / 0.115
(C3) Ind. 2 vs. Ind. 3 = 0.088 – 0.087	0.002	0.062 (p=.951)	-0.058 / 0.063

Fuente: Elaboración propia

**PARTE V:**

**CONCLUSIONES DE LA  
INVESTIGACIÓN**

Esta quinta parte de la investigación pretende extraer las principales conclusiones a partir de los análisis realizados en los capítulos anteriores.

Así, en el capítulo 18 se aborda el proceso de contrastación o refutación de las hipótesis planteadas en el capítulo 1.

Posteriormente, en el capítulo 19 se analiza el posible efecto mediador que determinadas características de las direcciones de zona y las direcciones de oficinas pueden tener en los factores de modelo.

El capítulo 20 se recoge una serie de reflexiones acerca de qué conclusiones de la investigación podrían ser de aplicación en el ámbito profesional.

Finalmente, en el capítulo 21 se identifican determinadas limitaciones de la investigación realizada proponiéndose posibles líneas futuras de investigación para complementar los resultados obtenidos.

## 18. Corroboración de las hipótesis

La presente investigación ha pretendido explorar el efecto de la mediación entre las actividades de control ejercidas por los directores de zona y los resultados obtenidos por las oficinas (efectividad comercial) a través de la actuación de los directores de sucursal y los equipos adscritos a las sucursales.

Los requisitos para la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales son más elevados en comparación con la contrastación a través de una regresión múltiple. Es por ello por lo que los resultados obtenidos en la segunda entidad, análisis 3, cuentan con mayor nivel de precisión. Como conclusión de la investigación se puede subrayar la importancia de las actuaciones de todos los niveles gerenciales intermedios de un banco como desencadenantes de los logros comerciales y financieros de sus oficinas. En ambos estudios no se identifica la existencia de efecto directo entre las actividades de control realizadas por el director de zona y la efectividad de sus oficinas.

La tabla 18.1 sintetiza la contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación en cada uno de los dos estudios comprobando que la gran mayoría de las hipótesis fueron confirmadas.

Tabla 18.1: Contraste del modelo

Hipótesis	Caso 1 - Análisis 2 (Regresión múltiple)	Caso 2 - Análisis 3 (Ecuaciones Estructurales)	
HB <sub>1</sub> : Control DZ -> Efectividad Comercial Of.	No diferente de cero	No diferente de cero	No verificada
HB <sub>2</sub> : Control DZ -> Control DO	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>3</sub> : Control Field Director → Sales team performance	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>4</sub> : Control DO -> Efectividad Comercial Of.	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>5</sub> : Control DO -> Efectividad Comercial Of.	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>6</sub> : Desempeño Comercial Of -> Efectividad Comercial Of.	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>2,4</sub> : Control DZ -> Control DO -> Efectividad Comercial Of.	No diferente de cero	(+)	Verificada
HB <sub>2,5,6</sub> : Control DZ -> Control DO -> Desempeño Comercial Of -> Efectividad Comercial Of.	(+)	(+)	Verificada
HB <sub>3,6</sub> : Control DZ -> Desempeño Comercial Of -> Efectividad Comercial Of.	(+)	(+)	Verificada

Fuente: Elaboración propia

Se eligieron dos niveles claves en el modelo de la estructura comercial de cualquier entidad financiera debido a su importancia en la implantación de sistemas de control de vendedores por comportamientos: los directores de zona y los directores de oficina. Los modelos de control por comportamientos se configuran en cuatro conjuntos de actividades: seguimiento, dirección, evaluación y reconocimiento. A la luz de estudios similares con menores tamaños muestrales y tasas de respuesta, este estudio tiene la ventaja de contar con un alto porcentaje de directores de oficina y zona en dos entidades bancarias diferentes.

A excepción de la relación directa entre los directores de zona y resultados de las oficinas, el resto de las hipótesis han sido verificadas. Los directores de zona tienen una importante influencia en los resultados de una oficina bancaria a través de las actividades de control realizadas por sus directores de oficina y el desempeño comercial del equipo de ventas.

Los resultados del análisis de modelos de ecuaciones estructurales permiten confirmar que todos los niveles de gestión tienen similar impacto para predecir los resultados financieros y comerciales de las oficinas. No hay distinción específica o mayor efecto dentro de los diferentes caminos. En otras palabras, el estudio aboga por un efecto de sinergia entre los diferentes actores que interactúan en el modelo. También destaca la necesidad de establecer sistemas de control en el que los indicadores se pueden obtener en distintos plazos.

## **19. Influencia de las características de los directores de zona y sucursal**

Se plantea como uno de los subobjetivos de la investigación estudiar la existencia de diferencias respecto al control por comportamientos, el desempeño y la efectividad comercial en función de determinadas características de los responsables de los equipos comerciales. Las tres características principales de los directores de zona y oficina que se pretenden analizar son el género, la edad y el nivel de estudios.

Las primeras investigaciones sobre el área comercial, como se ha mencionado en la revisión de la literatura, se centraron principalmente en analizar qué características de los individuos podían impactar en la efectividad y el rendimiento de los equipos comerciales. Bien es verdad que las características que se han tratado de estudiar estaban más relacionadas con aspectos como la motivación, la percepción de rol, etc., y no tanto en los elementos descriptivos de los profesionales. El análisis de la variable género, tanto en la venta como en el proceso de dirección de los vendedores no ha sido habitual en la literatura y menos aún si se trata de estudios empíricos (Piercy et al. 2001). A pesar de ello, y debido al incremento de mujeres que se han incorporado a los departamentos de venta, tanto en funciones meramente comerciales como en roles de gestión de equipos se considera oportuno analizar la posible influencia del género de los directores de zona y oficina en los diferentes factores del modelo. En este sentido, Canales (2004) afirma que no existen diferencias entre los equipos de ventas dirigidos por mujeres o por hombres respecto a la efectividad y al tipo de control implantado en los mismos, lo cual contradice el resultado obtenido por Piercy et al. (2001).

La influencia de la variable edad no ha sido por lo general objeto de análisis en las investigaciones analizadas. En la presente investigación, para analizar la edad se crean diversos tramos en función de los dos colectivos objeto de análisis:

- Directores de zona, tres grupos: *menos de 45 años, entre 45 y 50 y más de 50.*
- Directores de oficina, cuatro grupos. Los tramos utilizados son *hasta 35 años, de 36 a 45 años, de 46 a 50 años y más de 50 años.*

El análisis de la influencia del nivel académico tampoco ha sido objeto habitual de estudio en las investigaciones precedentes tanto del desempeño comercial como del control por comportamientos. Por ejemplo, Krafft (1999) investiga acerca de los perfiles personales de los vendedores como antecedentes del modelo de control y descubre que elementos como el nivel académico, la experiencia en la organización y la edad de los vendedores están directamente relacionados con sistemas de control por comportamientos. En los cuestionarios empleados en la presente investigación se pregunta a los informantes sobre su nivel de estudios con seis opciones de respuesta. Del análisis de los datos se constata que son prácticamente inexistentes los directores de oficina y zona con *formación profesional I* o estudios de *doctorado*. Por ello, para el presente análisis se establecen cuatro niveles de estudios. El *nivel 1* agrupa *formación profesional I* y *bachillerato superior*, el *nivel 2* se corresponde con *titulado de grado medio*, el *nivel 3* son los *titulados de grado superior* y finalmente el *nivel 4* está compuesto por *doctor, postgrado, master...*

El diseño del territorio ha sido también una variable contemplada y analizada en diversos modelos con resultados dispares. En este sentido, Baldauf et al. (2001) constatan que el diseño del territorio de ventas tiene efectos positivos en el comportamiento de los vendedores, dado que permite definir claramente las responsabilidades de cada uno de ellos. Sin embargo, Cravens (2006) afirma que el diseño de la unidad de ventas no impacta en el desempeño comercial del vendedor pero sí lo hace en la efectividad de la unidad de ventas.

Como se ha señalado, una de las grandes transformaciones del sector financiero español es el amplísimo cierre de oficinas que se está dando desde 2008 con una tendencia a contar con oficinas de mayor tamaño acercándose a los niveles de la banca europea. Es por ello por lo que en esta investigación se pretende analizar también el impacto de una característica de las oficinas (unidad de ventas) como es el *número de empleados* de las mismas. Para ello, se crean cuatro tipologías de oficinas: *hasta 3 empleados*, *de 4 a 6*, *de 7 a 10* y *más de 10*.

A nivel de los directores de zona se analiza la influencia del número de oficinas que configuran la zona por lo que se crean cuatro tramos en función de la distribución de oficinas en cada entidad: *menos de 20*, *de 21 a 25*, *de 25 a 30* y *más de 30*.

A continuación se procede a estudiar si las variables de clasificación enunciadas pueden afectar a los elementos del modelo en las dos entidades analizadas. En el apartado 19.1 se analizan las características de las direcciones de zona y en el 19.2 de las direcciones de sucursal.

Para ello se emplea la técnica de análisis de la varianza (ANOVA) que se usa como una prueba de medias para tres o más poblaciones. Como destaca Malhotra (2008), para su aplicación todas las variables dependientes deben ser métricas; y las variables independientes deben ser categóricas (los factores).<sup>4</sup> ANOVA permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de  $n$  poblaciones ( $n > 2$ ) son iguales. Las hipótesis que se están contrastando en este caso son las siguientes:  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k = \mu$  frente a  $H_1: \exists \mu_j \neq \mu$  con  $j = 1, 2, \dots, K$ . Para la aplicación del test ANOVA se

---

<sup>4</sup> La técnica ANOVA es una prueba de contraste de medias que compara simultáneamente tres o más medias. Permite contrastar la hipótesis nula de que las diferencias encontradas entre las medias de diferentes grupos o niveles de una variable independiente no difieren entre sí más de lo que cabría esperar por efecto del azar. Se denomina Análisis de Varianza porque es un procedimiento que permite dividir la variabilidad de la variable dependiente en dos o más componentes, cada uno de los cuales puede ser atribuido a una fuente (variable o factor) identificable. Por tanto, el ANOVA se suele utilizar para decidir si las diferencias que encontramos en nuestros datos, en la variable dependiente, una vez se han aplicado los niveles de la(s) variable(s) independiente(s), pueden ser atribuidas, con el margen de error delimitado por el nivel de significación, al efecto de dicha(s) variable(s) independiente(s), o al efecto de factores aleatorios o azarosos.

ha comprobado el cumplimiento de los siguientes supuestos: (1) las poblaciones (distribuciones de probabilidad de la variable dependiente correspondiente a cada factor) son normales; (2) las n muestras sobre las que se aplican los tratamientos son independientes; y (3) las poblaciones tienen todas igual varianza (homoscedasticidad).

### 19.1. Características de las direcciones de zona

Las tablas 19.1 y 19.2, integran la medición de los factores del control por comportamientos y de la efectividad de los directores con las diferentes características objeto de análisis. A la luz de las pruebas t (sólo para el género en la entidad 2) y ANOVA recogidas en el anexo 23.4.b, únicamente se observan diferencias significativas a nivel de la entidad 2 en la *efectividad comercial (EC)* de la zona en lo que respecta a la variable edad.

Tabla 19.1: Análisis variables a nivel directores de zona – entidad 1

EVALUACIÓN DZ		ENTIDAD 1											
			Edad			Formación				Número de oficinas			
		Total	36 a 45	46 a 55	>55	Niv1	Niv2	Niv3	Niv4	<15	16 a 20	21 a 25	25<
CC - DZ	SEGUIMIENTO	5,25	5,18	5,31	4,70	5,07	5,42	5,09	5,50	5,53	5,16	4,75	5,24
	DIRECCIÓN	4,98	4,92	5,01	4,80	5,00	5,32	4,55	5,40	5,63	4,51	4,70	4,96
	EVALUACIÓN	6,56	6,52	6,57	6,60	6,60	6,64	6,40	6,75	6,80	6,40	6,60	6,48
	RECONOCIMIENTO	6,01	5,52	6,14	6,60	6,60	6,12	5,68	6,10	6,17	5,94	5,90	5,96
	CC - DZ	5,70	5,65	5,76	5,67	5,90	5,88	5,46	5,95	6,03	5,50	5,49	5,66
			Edad			Formación				Número de oficinas			
		Total	36 a 45	46 a 55	>55	Niv1	Niv2	Niv3	Niv4	<15	16 a 20	21 a 25	25<
	EC - ZONA	4,81	5,24	4,64	5,00	4,53	4,88	4,68	5,20	5,23	4,49	4,20	5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.2: Análisis variables a nivel directores de zona – entidad 2

EVALUACIÓN DZ	ENTIDAD 2															
	Total	Género		Edad			Formación				Número de oficinas					
		H	M	<45	45 a 50	50<	Niv1	Niv2	Niv3	Niv4	<20	21 a 25	26 a 30	30<		
CC - DZ																
SEGUIMIENTO	5,63	5,62	5,64	5,63	5,50	5,80	5,72	5,80	5,65	5,51	5,25	5,63	5,53	5,81		
DIRECCIÓN	5,28	5,26	5,40	5,30	5,32	4,90	5,20	5,40	5,31	5,25	5,00	5,17	5,27	5,51		
EVALUACIÓN	5,94	5,89	6,24	5,94	5,92	6,00	6,00	5,60	6,09	5,83	6,60	5,82	5,90	6,02		
RECONOCIMIENTO	6,15	6,13	6,24	6,10	6,36	6,20	6,20	6,60	6,00	6,20	5,70	6,23	6,12	6,18		
CC - DZ	5,75	5,73	5,88	5,74	5,78	5,73	5,79	5,86	5,76	5,70	5,64	5,72	5,71	5,78		
EC - ZONA	4,73	4,75	4,60	4,78	4,12	5,50 **	4,80	4,33	4,83	4,68	4,60	4,47	4,80	5,00		

\*\* Nivel de significación .00

Fuente: Elaboración propia

## 19.2. Características de las direcciones de oficina

Las tablas 19.3 y 19.4, integran la medición de los factores del control por comportamientos, desempeño comercial y de la efectividad de los directores de oficina de las dos entidades objeto de la investigación

Tabla 19.3: Análisis variables a nivel directores de oficina – entidad 1

EVALUACIÓN DO	ENTIDAD 1															
	Total	Género		Edad				Formación				Tamaño Oficina				
		H	M	<=35	36 a 45	46 a 50	>50	Niv1	Niv2	Niv3	Niv4	1 a 3	4 a 6	7 a 10	Más de 10	
CC - DO																
SEGUIMIENTO	5,65	5,61	5,72	5,69	5,68	5,25	5,91 **	5,75	5,73	5,60	5,68	5,46	5,69	5,82	6,20	
DIRECCIÓN	4,93	4,84	5,12 **	4,99	4,88	4,78	5,17	4,97	5,18	4,90	4,82	4,71	5,01	4,95	5,93	
EVALUACIÓN	6,19	6,12	6,32	6,23	6,19	6,05	6,19	6,27	6,41	6,11	6,21	6,08	6,22	6,17	6,80	
RECONOCIMIENTO	5,82	5,74	5,98	5,88	5,77	5,68	5,93	5,90	5,71	5,75	6,08	5,61	5,91	5,72	6,67	
CC - DO	5,65	5,58	5,78	5,70	5,63	5,44	5,80	5,72	5,76	5,59	5,69	5,47	5,71	5,66	6,39	
DC - OFICINA																
CONOCIMIENTO TÉCNICO	5,49	5,46	5,55	5,34	5,58	5,48	5,66	5,79	5,79	5,48	5,12 **	5,53	5,46	5,51	5,87	
VENTA ADAPTATIVA	5,61	5,49	5,84 **	5,61	5,62	5,45	5,75	5,76	5,77	5,58	5,46	5,69	5,57	5,45	6,53	
TRABAJO EN EQUIPO	5,95	5,90	6,06	5,87	6,02	5,80	6,19	6,09	5,89	5,96	5,90	5,95	5,94	5,92	6,53	
PLANIFICACIÓN	5,62	5,50	5,88 **	5,50	5,72	5,52	5,78	5,82	5,67	5,60	5,55	5,50	5,69	5,42	6,27	
ENTREVISTA DE VENTAS	6,03	5,95	6,19 **	5,98	6,15	5,80	5,97	6,19	6,11	6,00	5,98	6,17	5,99	5,80	6,53	
SEGUIMIENTO DE LA VENTA	5,89	5,82	6,04 **	5,80	6,02	5,75	5,89	6,09	5,92	5,89	5,77	5,97	5,88	5,75	6,13	
DC - OFICINA	5,76	5,69	5,93	5,68	5,85	5,63	5,87	5,96	5,86	5,75	5,63	5,80	5,76	5,64	6,31	
EC - OFICINA	5,04	5,08	4,95	4,98	5,00	5,07	5,42	5,10	5,32	5,02	4,85	4,86	5,07	5,18	6,13 **	

\*\* Nivel de significación .00

Fuente: Elaboración propia

En la entidad 1, a nivel de directores de oficina, se identifican diferencias significativas en algunas características que afectan a los factores del modelo:

- **Género.** A nivel de control por comportamientos los directores de sucursal de género femenino desarrollan en mayor medida los comportamientos ligados a la *dirección* (DI) que como señalan Baldauf y Cravens (199) son los que más influyen en la efectividad comercial. Las directoras de sucursal generan un nivel de desempeño comercial en sus equipos más elevado y, de manera significativa, en *venta adaptativa* (VA), *planificación* (PL), *trabajo en equipo* (TE) y *seguimiento de la venta* (SV).
- **Edad.** La variable edad sólo ha mostrado diferencias significativas en el componente *seguimiento* (SE) del control por comportamientos. Mayor edad está asociada a más desarrollo de las tareas de *dirección* (DI). Este hecho puede deberse a la dificultad de algunas de las tareas recogidas en dicho factor; es posible que estos comportamientos directivos se desarrollen más fácilmente según se acumula experiencia, lo que está ligado a más edad. El resto de variables no muestran diferencias los tramos de edad utilizados.
- **Nivel de formación.** El nivel de formación apenas genera diferencias en los factores del modelo dependientes del director de sucursal. Únicamente el *conocimiento técnico* (CT) presenta diferencias significativas con un comportamiento inverso al nivel de formación del director.
- **Tamaño de oficina.** Solamente se observan diferencias significativas a nivel *efectividad comercial* (EC) de forma que mayor número de personas en la oficina está asociado con mejores niveles de *efectividad comercial* (EC). Como se ha comentado anteriormente, el sector está migrando a oficinas de mayor tamaño a través del cierre de oficinas y la concentración del negocio. Este hecho es consecuencia de la poca rentabilidad que generaban un buen número de oficinas pequeñas. Para que una oficina sea rentable necesita una

masa crítica de clientes que, para ser bien gestionada, requiere más dimensión del equipo comercial.

Tabla 19.4: Análisis variables a nivel directores de oficina – entidad 2

EVALUACIÓN DO	ENTIDAD 2																	
	CC - DO	Total	Género		Edad				Formación				Tamaño Oficina					
H			M	≤35	36 a 45	46 a 50	>50	Niv1	Niv2	Niv3	Niv4	1 a 3	4 a 6	7 a 10	Más de 10			
SEGUIMIENTO	5,94	5,90	6,02	5,94	6,01	5,79	5,89	5,64	5,88	6,06	6,12	**	5,74	6,08	6,30	6,45	**	
DIRECCIÓN	5,10	5,02	5,30	**	5,13	5,06	5,06	5,07	4,78	4,98	5,31	5,15	**	4,92	5,26	5,28	5,75	**
EVALUACIÓN	6,14	6,09	6,27	**	6,15	6,15	6,16	6,09	6,01	6,05	6,20	6,28	**	6,05	6,22	6,27	6,33	**
RECONOCIMIENTO	5,83	5,81	5,88	**	5,79	5,87	5,82	5,84	5,52	5,73	5,94	6,09	**	5,50	6,12	6,29	6,43	**
CC - DO	5,75	5,70	5,87		5,75	5,77	5,71	5,72	5,49	5,66	5,88	5,91		5,55	5,92	6,05	6,18	
DC - OFICINA																		
CONOCIMIENTO TÉCNICO	5,34	5,30	5,44		5,32	5,25	5,55	5,39	5,30	5,28	5,33	5,46		5,37	5,27	5,30	5,80	
VENTA ADAPTATIVA	5,42	5,33	5,63	**	5,42	5,38	5,49	5,43	5,31	5,33	5,43	5,61		5,38	5,47	5,38	5,78	
TRABAJO EN EQUIPO	5,64	5,57	5,81	**	5,69	5,57	5,68	5,58	5,47	5,52	5,72	5,79	**	5,56	5,74	5,61	6,00	
PLANIFICACIÓN	5,76	5,71	5,88	**	5,80	5,69	5,74	5,77	5,73	5,60	5,77	5,91		5,76	5,73	5,75	5,98	
ENTREVISTA DE VENTAS	5,86	5,79	6,03	**	5,89	5,76	5,91	5,96	5,90	5,81	5,84	5,90		5,90	5,83	5,72	5,92	
SEGUIMIENTO DE LA VENTA	5,79	5,71	5,95	**	5,8	5,7	5,8	5,8	5,76	5,79	5,76	5,86		5,83	5,74	5,67	5,85	
DC - OFICINA	5,63	5,57	5,80		5,66	5,56	5,70	5,66	5,58	5,55	5,64	5,76		5,63	5,63	5,57	5,89	
EC - OFICINA																		
	5,03	4,99	5,10		5,02	5,04	5,09	4,93	4,86	5,05	5,10	5,01		4,93	5,10	5,11	5,60	**

\*\* . Nivel de significación .00

Fuente: Elaboración propia

Las direcciones de oficina de la entidad 2 presentan diferencias significativas en:

- **Género.** A nivel de control por comportamientos los directores de sucursal de género femenino tienen mayor nivel de los factores *dirección* (DI) y *evaluación* (EV). En general las directoras generan valores significativamente más altos en todos los componentes del *desempeño comercial* (DC) de sus oficinas con excepción del *conocimiento técnico* (CT). Este hecho está en línea con Piercy et al. (2001) comentados sus hallazgos en el análisis de la entidad 1.
- **Nivel de formación.** Los cuatro componentes del control por comportamientos varían significativamente de manera positiva a medida que aumenta el nivel formativo del director. Mayor nivel de formación del director

de la sucursal implica más altos niveles de control por comportamientos. En cuanto al desempeño comercial únicamente se aprecian diferencias significativas en el componente *trabajo en equipo* (TE).

- **Tamaño de oficina.** Al igual que ocurre con el nivel de formación los cuatro componentes del control por comportamientos varían significativamente de manera positiva a medida que se incrementa el número de personas de la oficina. Mayor tamaño de oficina genera más altos niveles de control por comportamientos a nivel de oficina. Este hecho puede tener explicación en la manera en que varía el foco de actividad del director de la sucursal en función de la dimensión de la oficina. En oficina pequeñas el director tiene una alta carga de actividad comercial mientras que en sucursales de mayor tamaño, la carga comercial se reparte entre el equipo, jugando el director más un papel de líder de equipo lo que ayuda al desarrollo de las tareas de control. Al igual que en la entidad 1, también la *efectividad comercial* (EC) está relacionada positiva y significativamente con el tamaño de oficina.

Del análisis descriptivo de las dos entidades analizadas podría colegirse que:

- Los directores de oficina de **género femenino** cuentan con mayor nivel de control por comportamientos, explicado principalmente por el componente *dirección* (DI). Además, obtienen más altos niveles de *desempeño comercial* en sus oficinas. Este mayor desempeño comercial se explica por cinco de los seis factores que lo componen, con la excepción del *conocimiento técnico* (CT) que en cierta medida puede no ser responsabilidad explícita del director sino de los departamentos de formación. Estas conclusiones son coincidentes con Piercy et al. (2001) que señalan que los jefes de equipo de género femenino impulsan estrategias de control más fundamentadas en comportamientos y, por lo tanto, sus equipos evidencian mejor actitud, menor estrés y mejores resultados.

- La **edad** no actúa como variable moderadora ni en el control por comportamientos ni en el desempeño y efectividad comercial.
- El **nivel de formación** puede tener una relación positiva con los componentes del *control por comportamientos* (como se constata en la entidad 2 pero no en la 1). Krafft (1999) llega a una conclusión similar al relacionar el nivel de formación con el control por comportamientos.
- El **tamaño de oficina** puede generar diferencias significativas en los cuatro factores del control por comportamientos de los directores de oficina (en la entidad 2). También un mayor tamaño de la oficina parece impactar en la *efectividad comercial* (EC). Oficinas de mayor tamaño están asociadas con más altos niveles de satisfacción con la *efectividad comercial* (EC). Baldauf et al. (2001) constatan que el diseño del territorio de ventas tiene efectos positivos en el comportamiento de los vendedores.

## **20. Implicaciones para la dirección**

La actual situación de la economía y del sector financiero en particular, con mercados más competitivos y cambiantes, exige un óptimo rendimiento de la red comercial como elemento clave para lograr la eficacia de las entidades financieras.

Por ello, debido al rol crucial de la red de sucursales resulta imprescindible para la gestión comercial identificar los factores que ayudarán a mejorar su rendimiento y, en definitiva, la efectividad comercial y resultados de la entidad.

Serán los propios directivos, en particular de las entidades objeto de estudio como en general del sector financiero, quienes de manera complementaria al interés académico que una investigación de estas características puede tener, podrán analizar con más detalle las claves de la eficiencia comercial en el sector financiero para actuar a partir de ellas.

La aportación de la investigación a nivel de dirección empresarial, especialmente en el ámbito de la dirección de equipos comerciales, estriba en las propias consecuencias de la confirmación del modelo propuesto, el cual permite relacionar directamente la implantación de sistemas de dirección/control por comportamientos (en este caso a nivel de directores de zona como de directores de oficina) con mejores logros comerciales en las unidades de negocio (en el estudio, red de oficinas bancarias) tanto a nivel de rendimiento como de efectividad comercial. En la actualidad, las entidades financieras están más próximas al modelo de control por resultados que por comportamientos.

Buena parte de las entidades financieras de nuestro país han implantado modelos de actuación comercial que tratan de describir las funciones y tareas que cada una de las figuras de la red comercial debe desarrollar. Uno de los retos a los que se

están enfrentando los directivos del sector es conseguir que dichos modelos sean realmente asimilados por la organización al considerarlos intrusivos, demasiado ambiciosos, etc. Las conclusiones de la investigación aquí planteadas ayudarían a las entidades financieras a reconfigurar dichos modelos recogiendo en ellos los componentes del control por comportamientos (para directores de zona y directores de oficina) y del desempeño comercial que realmente impactan en la efectividad comercial de sus oficinas. A su vez ayudaría a filtrar o no contemplar aquellas tareas que inundan el día a día de los directores de zona, directores de oficina y gestores y que poco o nada mejoran los resultados comerciales.

Un hallazgo de máximo interés en la investigación es la gran importancia que juega la actuación del director de zona en el logro de sus oficinas. Por ello, la investigación podría ayudar al mundo empresarial a redefinir y reforzar el rol de esta figura a fin de aproximarlos a un verdadero líder comercial que fundamente su seguimiento en comportamientos. El rol de este perfil es muy heterogéneo según entidades y está mucho más próximo a un modelo de dirección de “*orden y mando*”.

También las propias escalas utilizadas para medir cada uno de los factores, tanto del “*control por comportamientos de directores de zona y de oficina*” como del “*desempeño comercial de la sucursal*”, podrían ser utilizadas en cualquier entidad financiera como herramienta para establecer un diagnóstico permanente del momento actual en que se encuentra la entidad en cuanto al nivel de desarrollo e implantación de:

- Un modelo de dirección/control por comportamientos de los responsables de equipo comerciales: directores de zona y directores de sucursal.
- Una sistemática de funcionamiento comercial (desempeño comercial) en la red de oficinas.

Esta medición de cada uno de los componentes del modelo ayudaría a definir los programas de desarrollo y entrenamiento a implementar para desarrollar los comportamientos con menores puntuaciones.

La identificación de variables moderadoras en el transcurso de la investigación, tanto a nivel características de los directores de zona y oficina como de sus propias oficinas y zonas, puede también ser de gran ayuda a los departamentos de recursos humanos y de negocio a la hora de definir los mejores perfiles para cada puesto en los procesos de selección y promoción y para establecer el dimensionamiento óptimo de oficinas.

Por todo ello, y a modo de resumen, un análisis detallado de las conclusiones de esta investigación así como la réplica de la misma en otras entidades debería permitir a los directivos de entidades financieras tener información contrastada para mejorar la efectividad comercial de sus entidades a través de actuaciones como:

- Desarrollar adecuadamente el rol del director de zona.
- La medición de la evolución del personal de la red comercial.
- La identificación de las necesidades formativas en las áreas que generan más resultados.
- La detección de los profesionales con mayor rendimiento comercial.
- La segmentación de la red comercial (efectividad vs desempeño) para establecer políticas de actuación y mejora comercial.
- El conocimiento del retorno de la formación en habilidades y metodologías.
- El reconocimiento de los “mejores directores” y/o las “mejores oficinas”.
- El establecimiento de mecanismos diferenciados de “motivación y reconocimiento”.

## 21. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque el método científico no garantiza la verdad, permite una posible aproximación a la verdad o a una verdad presumible y provisional. Es por ello por lo que se faltaría al rigor que se exige en todo trabajo de investigación si no se hiciese mención de sus limitaciones.

Un primer elemento, completamente externo a la propia metodología de investigación y que podría limitar las conclusiones obtenidas en el trabajo, puede ser el momento temporal en que se realizó la toma de datos: año 2012. En este período de tiempo España estaba inmersa en una de la mayores crisis económicas de las últimas décadas y, el sector financiero, estaba sufriendo duramente las consecuencias de esta crisis que le estaba llevando a una profunda transformación (fusiones, cierres de sucursales...) que podía estar condicionando de manera significativa los comportamientos y logros tanto de las directores de zona y oficina como de sus equipos.

La propia selección de las entidades objeto de la investigación puede limitar la posible extrapolación de los resultados a la globalidad del sector financiero. En este sentido, una de las posibles líneas futuras de investigación sería repetir la investigación con una muestra más amplia de entidades financieras o bien realizar un estudio a nivel sectorial con una muestra significativa de los diferentes tipos de entidades (por ámbito geográfico, procedencia, posicionamiento...) que operan en nuestro país y en otros.

Hay que tener presente que en determinadas oficinas, especialmente las más pequeñas en estructura, el *director de oficina* tiene una dualidad de funciones en lo que a la comercialización se refiere. Por un lado actúa como un gestor comercial más al desarrollar tareas de captación de clientes, gestión de una cartera con los

principales clientes de la oficina, etc., y por otro lado, ejerce también la función de *jefe de ventas* del equipo de la sucursal. Una futura línea de estudio podría conllevar el analizar las posibles diferencias en el control por comportamientos según el peso que esta dualidad de funciones tenga en los directores de oficina.

Para la obtención de la información referente al control por comportamientos de los directores de oficina se ha optado por recoger las opiniones de los propios sujetos que desarrollan el modelo de dirección lo cual puede generar cierta falta de objetividad en el autodiagnóstico realizado. Una posible futura vía de estudio podría suponer contrastar la autovaloración del nivel de dirección/control por comportamientos de los directores de oficina con la opinión de los empleados de su propia oficina, evaluación ascendente.

A su vez podría resultar de interés ampliar el alcance la investigación analizando la influencia que el control por comportamientos en niveles superiores de la estructura comercial (directores comerciales y directores territoriales) puede tener sobre el nivel de control por comportamientos de los directores de zona y de sus directores de oficinas. Esta línea de investigación podría ser de gran interés para aquellas entidades que por su dimensión de red de oficinas presentan un elevado número de profesionales en las estructuras comerciales por encima de las direcciones de zona en el organigrama.

A la hora de medir el nivel de desempeño comercial de las oficinas se ha optado por recoger la valoración del director de la oficina del conjunto de su equipo. Este modelo de obtención de la información no deja de ser un diagnóstico que el director hace de su sucursal lo que puede generar también cierta falta de objetividad en las puntuaciones. Para paliar este problema podría optarse por contrastar la información aportada por los directores de manera global con la autoevaluación de cada una de

las personas del equipo de la oficina en los elementos que componen el desempeño comercial.

Otra posible línea de mejora, que podría ser de alto interés para los directivos del sector financiero, sería poder identificar qué peso tienen cada uno de los ítems, tanto del control por comportamientos del director de oficina como del desempeño comercial de los equipos, en la efectividad comercial de la oficina. Un análisis detallado en esta línea ayudaría a tomar decisiones relativas a la definición objetiva y priorizada de los modelos de actuación comercial, a la definición e implantación de programas de formación que actuasen directamente sobre los ítems claves, etc.

Finalmente, otra potencial área de perfeccionamiento y mejora del estudio realizado podría conllevar la ampliación del modelo teórico propuesto con determinados factores que puedan impactar directamente tanto en el control por comportamientos como en el desempeño comercial. En este sentido sería destacable analizar:

- Cómo impactan los diferentes estilos de dirección en el control por comportamientos.
- Qué habilidades comerciales tienen un mayor nivel de incidencia en el desempeño comercial.
- Qué repercusión tiene el nivel de “compromiso organizacional” de los miembros de la red de sucursales con el desempeño y la efectividad comercial de las sucursales.

**PARTE VI:**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 22. Bibliografía

Aga, M. & Karatepe, O.M. 2013, "The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: a study of frontline bank employees", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 18, no. 2, pp. 91-105.

Albers, S., Mantrala, M.K. & Sridhar, S. 2010, "Personal selling elasticities: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 47, no. 5, pp. 840-853.

Anderson, E. & Onyemah, V. 2006, "How right should the customer be?", *Harvard business review*, vol. 84, no. 7-8, pp. 58-67, 185.

Anderson, E. & Oliver, R.L. 1987, "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 4, pp. 76-87.

Anderson, R. 1999, "Emerging trends in sales thought and practice", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, no. 2, pp. 83-85.

Anderson, R.E. 1996, "Personal selling and sales management in the new millennium", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, no. 4, pp. 17-32.

Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. 2001, "Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry", *Journal of Services Marketing*, vol. 15, no. 1, pp. 18-34.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. & LaForge, R.W. 1996, "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization

effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no. 4, pp. 345-363.

Bagozzi, R.P. & Phillips, L.W. 1982, "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 459-489.

Bailey, E.L. 1989, "Getting closer to the customer", *Research Bulletin*, vol. 229.

Baldauf, A., Guenzi, P., di Direzione Aziendale, S. & Onyemah, V. 2012, "Antecedents and consequences of Sales Force Control Systems: a relational perspective", *Global Sales Science Institute*.

Baldauf, A. & Lee, N. 2011, "International selling and sales management: Sales force research beyond geographic boundaries", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, no. 3, pp. 211-217.

Baldauf, A. & Cravens, D.W. 2002, "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 11/12, pp. 1367-1388.

Baldauf, A. & Cravens, D.W. 1999, "Improving the effectiveness of field sales organizations", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no. 1, pp. 63-72.

Baldauf, A., Cravens, D.W. & Grant, K. 2002, "Consequences of sales management control in field sales organizations: A cross-national perspective", *International Business Review*, vol. 11, no. 5, pp. 577-609.

Baldauf, A., Cravens, D.W. & Piercy, N.F. 2005, "Sales management control research - Synthesis and an agenda for future research", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 25, no. 1, pp. 7-26.

Baldauf, A., Cravens, D.W. & Piercy, N.F. 2001, "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, no. 2, pp. 109-122.

Baldauf, A., Cravens, D.W. & Piercy, N.F. 2001, "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations", *International Marketing Review*, vol. 18, no. 5, pp. 474-507.

Barker, A.T. 1999, "Benchmarks of successful salesforce performance", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, no. 2, pp. 95-104.

Barker, A.T. 1997, "Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, no. 6, pp. 258-264.

Barroso, C. & Cossío, F.J. 1998, "El proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas: Una investigación empírica de las ofertas de empleo en prensa", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 7, pp. 95-110.

Barrutia Legarreta, J.M. 2002, *Marketing bancario en la era de la información*, Pirámide, Madrid.

Barrutia, J., Charterina, J. & Gilsanz, A. 2009, "Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 14, no. 1, pp. 40-55.

Behrman, D.N. & Perreault, W.D., Jr. 1984, "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *Journal of Marketing*, vol. 48, no. 4, pp. 9-21.

Behrman, D.N. & Perreault, W.D.Jr. 1982, "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, vol. 10, no. 3, pp. 355-371.

Benavides Fernández, J. & Doménech Ibáñez, R. 2004, "¿Cuál es el futuro de las redes bancarias?", *MK.Marketing y Ventas para Directivos*, no. 187, pp. 56-60.

Berges, Á. & Ontiveros, E. 2011, "La banca minorista tras la crisis", *Papeles de Economía*, vol. 130, pp. 192-205.

Berges, A., Ontiveros, E. & Valero, F.J. 2013, "La hoja de ruta del sistema bancario español ante la unión bancaria europea", *Papeles de economía española*, vol. 137, no. 137, pp. 122-136.

Bernad, C., Fuentelsaz, L. & Gómez, J. 2005, "Consolidación, expansión y localización de las oficinas bancarias en España: 1995-2002", *Perspectivas del Sistema Financiero*, no. 83, pp. 55-65.

Bigne, E., Küster, I. & Toran, F. 2003, "Market orientation and industrial salesforce: Diverse measure instruments", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, no. 1, pp. 59-81.

Bunge, M., 1919 1979, *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*, Ariel, Barcelona.

Canales, P. 2004, "Rendimiento y control de la fuerza de ventas", Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

Canales, P. & Küster, I. 2008, "Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas.", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 34, pp. 135-156.

Cannon, J.P. & Spiro, R.L. 1991, "The measurement of salesperson performance: Comparing self-evaluations with customer evaluations", 1991, pp. 1.

Carneiro, M. 1996, "Marketing interno para oficinas bancarias", *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, no. 14, pp. 12-16.

Castelló Muñoz, E. 2007, *Gestión comercial de servicios financieros*, ESIC, Madrid.

Challagalla, G.N. & Shervani, T.A. 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 1, pp. 89-105.

Churchill, G.A., Jr. 1992, "Better measurement practices are critical to better understanding of sales management issues", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 12, no. 2, pp. 73-80.

Churchill, G.A., Jr., Ford, N.M. & Walker, O.C., Jr. 1979, "Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards", *Journal of Business Research*, vol. 7, no. 1, pp. 25-50.

Churchill, G.A.Jr, Ford, N.M., Hartley, S.W. & Walker, O.C.,Jr 1985, "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research (pre-1986)*, vol. 22, no. 2, pp. 103-118.

Churchill, G.A.Jr, Walker, O.C.,Jr, Ford, N.M., Johnston, W.J. & Tanner, J.F. 2000, *Sales Force Management*, 6<sup>a</sup> edn, McGraw-Hill, Boston.

Cravens, D.W. 1995, "The changing role of the sales force", *Marketing Management*, vol. 4, no. 2, pp. 48-57.

Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. & Young, C.E. 1993, "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 4, pp. 47-59.

Cravens, D.W., Lassk, F.G., Low, G.S., Marshall, G.W. & Moncrief, W.C. 2004, "Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 3, pp. 241-248.

Cravens, D.W. & Piercy, N.F. 2012, "Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior", *Journal of marketing theory and practice*, vol. 20, no. 1, pp. 7-22.

Cravens, D.W., Piercy, N.F. & Low, G.S. 2006, "Globalization of the sales organization: Management control and its consequences", *Organizational dynamics*, vol. 35, no. 3, pp. 291-303.

Cron, W.L., Baldauf, A., Leigh, T.W. & Grossenbacher, S. 2014, "The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 42, no. 5, pp. 471-489.

Darmon, R.Y. 1998, "The effects of some situational variables on sales force governance system characteristics", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, no. 1, pp. 17-30.

Darmon, R.Y. 1993, "Where do the best sales force profit producers come from?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, no. 3, pp. 17-29.

Darmon, R.Y. & Martin, X.C. 2013, "A new conceptual framework of sales force control systems", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, no. 3, pp. 297-310.

De Juan Vigaray, María Dolores (ed) 2008, *Comercialización y Retailing - Distribución Comercial Aplicada*, Pearson Educación, S.A., Madrid.

Miguel Molina, M.d. & Benet, A. 2012, "Los sistemas de control de la fuerza de ventas", *Working Papers on Operations Management*, vol. 3, no. 1, pp. 16-27.

Deeter-Schmelz, D., Goebel, D. & Kennedy, K. 2008, "What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 28, no. 1, pp. 7-20.

DelVecchio, S.K. 1996, "Differences in salesperson and manager perceived control: A comparison of dyadic disagreements", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 60-70.

DeLVecchio, S.K. 1996, "Predicting sales manager control: A comparison of control", *Journal of Applied Business Research*, vol. 12, no. 4, pp. 100-114.

DeLVecchio, S.K. 1998, "The Salesperson's Operating Freedom: A Matter of Perception", *Industrial Marketing Management*, vol. 27, no. 1, pp. 31-40.

DeVellis, R.F. 2003, *Scale development: theory and applications*, 2<sup>a</sup> edn, Sage Publications, Newbury Park.

Dickie, J. 2007, *Nobody Can Stop the Shopping*, Information Today, Inc, Medford.

Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. & Bellenger, D.N. 1986, "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, vol. 50, no. 4, pp. 192-207.

Eisenhardt, K.M. 1989, "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

Embid Herranz, P., 2011. *La orientación al cliente y el rendimiento de los vendedores de servicios financieros*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Embid Herranz, P., Martín Dávila, M. & Zorrilla Fernández, V. 1998, *Marketing financiero*, McGraw-Hill, Madrid.

Fainé Casas, I. & Tornabell Carrió, R. 2004, *Pasión por la banca*, Deusto, Barcelona.

Flaherty, K.E., Arnold, T.J. & Hunt, C.S. 2007, "The influence of the selling situation on the effectiveness of control: Toward a holistic perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 27, no. 3, pp. 221-233.

García Bobadilla, L.M. (ed) 2009, + *Ventas*, 3ª edn, ESIC.

Embid Herranz, P., 2011. *La orientación al cliente y el rendimiento de los vendedores de servicios financieros*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

García Bobadilla, L.M., 2009. *Marketing experiencial en sectores de servicios con establecimientos de atención al público: aplicación empírica en la oficina de banca minorista*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

García de Madariaga, J. 1993, *Sistemas de Información de Marketing en las Entidades Financieras*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense.

García de Madariaga, J. & Valor, C. 2007, "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives", *Journal of Business Ethics*, vol. 71, no. 4, pp. 425-439.

García-Madariaga, J., Flores J. & Primo, D. 2014 "An empirical model of behavior- and outcome-based sales control systems in the banking sector", EMAC 2014, 43rd Annual Conference, Valencia, Spain

Gonzalez, G., Hoffman, K., Ingram, T. & LaForge, R. 2010, "Sales organization recovery management and relationship selling: A conceptual model and empirical test", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 30, no. 3, pp. 223-237.

Grant, K. & Cravens, D.W. 1996, "Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, no. 5, pp. 361-371.

Hair, J.F. 2010, *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.

Hair, J.F. 2005, *Análisis multivariante*, Prentice-Hall, Madrid.

Harrison, J.S. & Freeman, R.E. 1999, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 5, pp. 479-485.

Hawes, J.M., Rich, A.K. & Widmier, S.M. 2004, "Assessing the development of the sales profession", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 24, no. 1, pp. 27-37.

Horsky, D. & Nelson, P. 1996, "Evaluation of Salesforce Size and Productivity Through Efficient Frontier Benchmarking", *Marketing Science (1986-1998)*, vol. 15, no. 4, pp. 301-320.

Ingram, T., LaForge, R. & Schwenker Jr., C.H. 1997, *Sales management. Analysis and decisions making*, 3<sup>a</sup> edn, Dryden Press, New York.

Ingram, T.N. 2004, "Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12, no. 4, pp. 18-27.

Ingram, T.N., LaForge, R.W., Avila, R. & Schwenker Jr., C.H. 2001, *Professional Selling: A trust-based approach*, Fourth edn, Harcourt Colleague Publishers.

Jackson, D.W., Jr, Tax, S.S. & Barnes, J.W. 1994, "Examining the salesforce culture: Managerial applications and research propositions", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, no. 4, pp. 1-14.

James O Mitchel 2002, "Comparison of sales performance across financial service sectors", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 178-185.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. 1991, "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 28, no. 2, pp. 190-201.

Jaworski, B.J. & Merchant, K.A. 1988, "Toward a theory of marketing control: Enviromental context, control types and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 3, pp. 23-39.

Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V. & Krishnan, H.S. 1993, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, pp. 57-69.

Jericó, P. & Aguado, D. 2004, "Medición del talento en equipos de trabajo: experiencia en una entidad financiera (II)", *Capital Humano*, vol. Año XVII, no. 183, pp. 70-76.

Johlke, M.C. 2006, "Sales presentation skills and salesperson job performance", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, no. 5, pp. 311-319.

John, G. & Weitz, B. 1989, "Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation", *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 26, no. 1, pp. 1-14.

Jones, E., Stevens, C. & Chonxo, L. 2005, *Selling ASAP: Art, Science, Agility Performance*, Thomson, South-Western.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. 1990, "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.

Kohli, A.K., Shervani, T.A. & Challagalla, G.N. 1998, "Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no. 2, pp. 263-274.

Krafft, M. 1999, "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems", *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 3, pp. 120-134.

Küster, I., Canales, P., Hernández, A. & Vila, N. 2013, "El control basado en el comportamiento, condicionante del éxito comercial", *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, no. 4.

Küster, I. 2002, *La venta relacional*, ESIC, Madrid.

Küster, I. & Canales, P. 2006, "Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. (Spanish)", *Universia Business Review*, no. 9, pp. 42-57.

Küster, I. & Canales, P. 2011, "Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26, no. 4, pp. 273-285.

Küster, I. & Canales, P. 2010, "La orientación adaptativa del jefe de equipo de ventas: un análisis de sus condicionantes", *Revista española de investigación de marketing ESIC*, vol. 14, pp. 7-29.

Küster, I. & Canales, P. 2008, "Some determinants of salesforce effectiveness", *Team Performance Management*, vol. 14, no. 7/8, pp. 296-326.

LaForge, R.W. & Cravens, D.W. 1985, "Empirical and judgment-based sales-force decision models: a comparative Analysis", *Decision Sciences*, vol. 16, no. 2, pp. 177-195.

Lambert, D.M., Sharma, A. & Levy, M. 1997, "What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople?", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, no. 2, pp. 177-187.

Leigh, T.W. & Marshall, G.W. 2001, "Research priorities in sales strategy and performance", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, no. 2, pp. 83-93.

Lévy Mangin, J. 2006, *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales*, Netbiblo, Coruña.

Locke, K.D. 2001, *Grounded theory in management research*, SAGE Publications, England.

Malhotra, N.K. 2010, *Marketing research: an applied orientation*, Pearson Education, Upper Saddle River, N.J.

Malhotra, N.K. 2008, *Investigación de mercados*, Pearson-Prentice-Hall, Madrid.

Marshall, G.W., Moncrief, W.C. & Lassk, F.G. 1999, "The current state of sales force activities", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no. 1, pp. 87-98.

Martínez Tercero, M. 1999, *Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales*, ESIC Editorial, Madrid.

McBane, D.A., Pullins, E.B. & Reid, D.A. 2003, "SaleLitDB: A classification system and index of the sales-related literature", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 23, no. 2, pp. 115-123.

Moncrief, W.C., Marshall, G.W. & Lassk, F.G. 2006, "A contemporary taxonomy of sales positions", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 26, no. 1, pp. 55-65.

Moroy, F. & Primo, D. 2011, *Banca comercial con talento*, ESIC, Madrid.

Navarro Sanz, A. 2012, *El comportamiento del consumidor financiero: enfoque transaccional vs enfoque relacional*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Oh, J., Rutherford, B.N. & Park, J. 2014, "The interplay of salesperson's job performance and satisfaction in the financial services industry", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 104-117.

Oliver, R.L. & Anderson, E. 1994, "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 53-67.

Panagopoulos, N. & Avlonitis, G. 2008, "Sales force control systems: A review of measurement practices and proposed scale refinements", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 28, no. 4, pp. 365-385.

Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. 2012, "Sales Manager Behavior-Based Control and Salesperson Performance: The effects of Manager Control Competencies and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, no. 1, pp. 7-22.

Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. 2001, "Sales manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, no. 1, pp. 39-49.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. & Vorhies, D.W. 2006, "Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 244-262.

Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Morgan, N.A. 1999, "Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness", *British Journal of Management*, vol. 10, no. 2, pp. 95-111.

Plank, R.E. & Reid, D.A. 1994, "The mediating role of sales behaviors: An alternative perspective of sales performance and effectiveness", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, no. 3, pp. 43-56.

Pleshko, L.P. 2007, "Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 53-64.

Ramaswami, S.N. 2002, "Influence of control systems on opportunistic behaviors of salespeople: A test of gender differences", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 22, no. 3, pp. 173-188.

Román Nicolás, S. 2005, "Conceptualización, aplicación, beneficios y limitaciones de la venta relacional", *ESIC Market*, no. 125, pp. 23-42.

Román Nicolás, S. 2001, *Antecedentes y consecuencias de la venta orientada al cliente*, Universidad de Murcia.

Román Nicolás, S. & Munuera Alemán, J.L. 2003, "Conceptuación y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas", *ESIC Market*, no. 114, pp. 23-42.

Román, S., Ruiz, S. & Munuera, J.L. 2002, "The effects of sales training on sales force activity", *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 11, pp. 1344-1366.

Sinha, P. & Zoltners, A.A. 2001, "Sales-force decision models: Insights from 25 years of implementation", *Interfaces*, vol. 31, no. 3, pp. 8-44.

Spiro, R.L. & Weitz, B.A. 1990, "Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, no. 1, pp. 61-69.

Stathakopoulos, V. 1996, "Sales force control: A synthesis of three theories", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, no. 2, pp. 1-12.

Stein, D. 2011, "Developing Winning Sales Teams", *T+D*, vol. 65, no. 6, pp. 62-65.

Sudarevic, T. & Uzelac, N. 2006, "Strengthening the link between marketing strategy and financial performance", *Journal of financial services marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 142-156.

Sujan, H., Weitz, B.A. & Kumar, N. 1994, "Learning, orientation, working smart, and effective selling", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 39-52.

Tatum Consulting Group, S.A. 2015, *Panorama actual del Sector Financiero*, Madrid.

Tatum Consulting Group, S.A. 2013, *Reflexiones para la mejora de la Efectividad Comercial en Sucursales Financieras*, Madrid.

Tatum Consulting Group, S.A. 2011, *Tendencias de futuro en las oficinas bancarias en España*, Madrid.

Varela González, J.A. 1992, "Efectividad y rendimiento", *ESIC Market*, no. 76, pp. 51-64.

Varela, J.A. 1991, *Los agentes de ventas*, Ariel Economía, Barcelona.

Vella, J. & Caruana, A. 2012, "Perceived performance, equity sensitivity and organisational commitment among bank managers", *Journal of financial services marketing*, vol. 17, no. 1, pp. 5-18.

Verbeke, W., Belschak, F. & Bagozzi, R.P. 2004, "The adaptive consequences of pride in personal selling", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 32, no. 4, pp. 386-402.

Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. 2011, "Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 3, pp. 407.

Voss, G.B. & Voss, Z.G. 2000, "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", *Journal of Marketing*, vol. 64, no. 1, pp. 67-83.

Walker, O.C., Jr, Churchill, G.A., Jr & Ford, N.M. 1977, "Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research", *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)*, vol. 14, no. 2, pp. 156-168.

Weitz, B.A. 1981, "Effectiveness in sales interactions: A contingency framework", *Journal of Marketing (pre-1986)*, vol. 45, no. 1, pp. 85-103.

Weitz, B.A., Sujan, H. & Sujan, M. 1986, "Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing*, vol. 50, no. 4, pp. 174-191.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1985, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 2, pp. 33-46.

**PARTE VII:**  
**ANEXOS**

## 23. Anexos

### 23.1. Índice de gráficos.

Cap.	Núm.	Descripción
7	1	Modelo de Walker et al. (1977) sobre el rendimiento comercial
7	2	Modelo de Verbeke et al. (2011) sobre el rendimiento comercial
7	3	Modelo de Weitz et al. (1981) sobre el rendimiento comercial
7	4	Modelo de Plank y Reid (1994) del rendimiento y la efectividad comercial
7	5	Modelo de Baldauf y Cravens (2002) – efectividad del vendedor
8	1	Estructura comercial tipo
8	2	Modelo de Jaworski (1988) – control de las actividades de marketing-ventas
8	3	Modelo de Stathakopoulos (1996) – tipos de control de vendedores
9	1	Modelo de Cravens et al. (1993) – control y dirección de vendedores
9	2	Modelo de Babakus et al. (1996) – control y dirección de vendedores
9	3	Modelo de Piercy et al. (1999) – control y dirección de vendedores
9	4	Modelo de Baldauf et al. (2001) – control y dirección de vendedores
9	5	Modelo de Cravens et al. (2006) – control y dirección de vendedores
9	6	Modelo de Küster y Canales (2008) – control por comportamientos
9	7	Modelo de Baldauf et al. (2012) – control informal y formal
9	8	Modelo de Piercy et al. (2012) – control por comportamientos
9	9	Modelo de Küster et al. (2013) – relación control del comportamiento – resultado empresarial
9	10	Modelo de Darmon y Martin (2013) – nuevo modelo conceptual
11	1	Evolución de la red de oficinas bancarias en España
11	2	Evolución número de empleados de las entidades de crédito
13	1	Estructura red comercial de una entidad financiera
13	2	Estructura de una oficina bancaria
13	3	Modelo conceptual de relaciones directas: la influencia del modelo de dirección por comportamientos en la efectividad comercial de las oficinas bancarias
13	4	Modelo conceptual de relaciones indirectas del control por comportamientos del director de zona en la efectividad comercial de las oficinas bancarias
15	1	Comparación CC – directores de zona (Autoevaluación)
15	2	Comparación CC – directores de zona (Ascendente)
15	3	Control por comportamientos directores de oficina
15	4	Comparación CC – directores de oficina
16	1	Modelo conceptual adaptado
16	2	Análisis 2. Modelo con los coeficientes de regresión
17	1	Análisis 3. Modelo con los coeficientes de regresión
18	1	Modelo conceptual para aplicación análisis estadísticos
18	2	Estudio 1: modelo con los coeficientes de regresión
18	3	Estudio 2: modelo con los coeficientes de regresión

## 23.2. Índice de tablas.

Cap.	Núm.	Descripción
6	1	Características de la función comercial
6	2	Principales cambios en la función comercial
6	3	Nuevos principios de la función comercial
6	4	Etapas de la función comercial
6	5	Tipologías de tareas comerciales
6	6	Tipologías de vendedores
6	7	Indicadores de evaluación de vendedores
8	1	Modelo de Anderson y Oliver (1987) - control por resultados frente al control por comportamientos
8	2	Modelo Jaworski (1988) – antecedentes y consecuencias del control formal e informar
11	1	Ranking de entidades por capitalización bursátil
11	2	Comparativa índice de penetración bancaria a nivel europeo
13	1	Figuras del modelo
13	2	Variables y actores del modelo
14	1	Fuentes de información
14	2	Estructura cuestionario director de zona
14	3	Estructura cuestionario director de oficina
14	4	Características de los directores de zona – Entidad 1
14	5	Características de las zonas – Entidad 1
14	6	Características de los directores de oficina – Entidad 1
14	7	Características de las sucursales – Entidad 1
14	8	Características de los directores de zona – Entidad 2
14	9	Características de las zonas – Entidad 2
14	10	Características de los directores de oficina – Entidad 2
14	11	Características de las sucursales – Entidad 2
14	12	Comparativa perfil directores de zona
14	13	Comparativa características de las direcciones de zona
14	14	Comparativa perfil directores de oficina
14	15	Comparativa características de las sucursales
15	1	Control por comportamientos directores de zona (Autoevaluación)
15	2	Control por comportamientos directores de zona (Ascendente)
15	3	Control por comportamientos directores de oficina
15	4	Desempeño comercial del equipo de la oficina
15	5	Efectividad comercial de la oficina
16	1	Análisis 2. Resumen del modelo sobre la efectividad comercial de las oficina a través de un modelo de mediación múltiple en serie (no estandarizado)
16	2	Análisis 2. Resumen efectos directos e indirectos del control por comportamientos de los directores de zona
17	1	Calidad de las escalas
17	2	Matriz de correlación interconstructos (valores estándar)
17	3	Análisis 3. Resumen efectos directos e indirectos del control por comportamientos de los directores de zona
18	1	Contraste del modelo
19	1	Análisis variables a nivel direcciones de zona – entidad 1
19	2	Análisis variables a nivel direcciones de zona – entidad 2
19	3	Análisis variables a nivel direcciones de oficina – entidad 1
19	4	Análisis variables a nivel direcciones de oficina – entidad 2

## 23.3. Cuestionarios

- Cuestionario director de zona

### MAIL DE PRESENTACIÓN A DIRECTORES DE ZONA DE LA INVESTIGACIÓN Y EL CUESTIONARIO

Estimado Director de zona:

Como bien conoces XXXX es una entidad referente en el panorama financiero español con vocación de ser líderes en innovación y nuevas tendencias.

En esta búsqueda de las nuevas tendencias, estamos colaborando con el DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION E INVESTIGACION DE MERCADOS de la UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID para la realización de una TESIS DOCTORAL que trata de proponer "UN MODELO EXPLICATIVO DE LA EFECTIVIDAD, RENDIMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA RED COMERCIAL. UNA APLICACIÓN AL SECTOR FINANCIERO".

Es por ello por lo que te pediría que dediques **10 minutos** a cumplimentar el cuestionario que encontrarás en la siguiente dirección [www.abcdefghijklm.com](http://www.abcdefghijklm.com) y que versa sobre tu visión como Director de zona.

Las preguntas son de fácil y rápida respuesta. Toda la información recogida será absolutamente confidencial y será tratada de manera agregada sin ningún tratamiento individual desde la Universidad por lo que te pediríamos la máxima sinceridad en las respuestas.

Agradeciendo de antemano tu colaboración recibe un cordial saludo

Xxxx

Subdirector General

## CUESTIONARIO DIRECTOR DE ZONA

**\* 1. Indique en qué grado, como Director de Zona, realiza las siguientes tareas en una escala de 1 a 7, siendo: 1 "Nada en absoluto" y 7 "En gran medida - Siempre".**

	1 - "Nada en absoluto"	2	3	4	5	6	7 - "En gran medida siempre"
Visito habitualmente, al menos una vez al mes, cada una de las oficinas de mi zona para seguir la evolución de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizo reuniones individuales periódicas con cada Director de Oficina para seguir sus resultados y desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reviso regularmente la información de seguimiento de los resultados de cada oficina (Cuadros de Mando...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizo las actividades que diariamente realizan las oficinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presto atención al tiempo que el personal de las oficinas dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompaño regularmente a los directores de oficina o a los gestores comerciales a visitas con clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo de los directores de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizo periódicamente sesiones de formación interna para el equipo de profesionales de la zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de los directores de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizo y discuto conjuntamente con cada director de oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudo a los directores de oficina a desarrollar su potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la venta de nuevos productos de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la captación de nuevos clientes de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la actividad comercial que se realiza en las oficinas (planificación, visitas, resultados...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo el desarrollo profesional de los directores y sus equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros de las oficinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco públicamente en la reuniones con los directores de oficina aquellas oficinas con excelente consecución de objetivos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco públicamente en la reuniones con los directores de oficina aquellas oficinas con excelente actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco personalmente a aquellos Directores con excelente consecución de objetivos de negocio en su sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco personalmente a aquellos Directores con excelente actividad comercial en su sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Satisfacción con los Logros

**\*2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los resultados del conjunto de oficinas de su zona en los siguientes parámetros? Indique su valoración en una escala de 1 a 7, siendo: 1 "Satisfacción Mínima" y 7 "Satisfacción Máxima"**

	1 - "Mínima"	2	3	4	5	6	7 - "Máxima"
Volumen de Activo	<input type="radio"/>						
Volumen de Pasivo (dentro y fuera de balance)	<input type="radio"/>						
Rentabilidad	<input type="radio"/>						
Captación de nuevos clientes	<input type="radio"/>						
Nivel de fidelización de los clientes	<input type="radio"/>						

## Datos Identificativos de la Zona

### \*3. Ahora le ruego que pueda aportarnos algunos datos identificativos de su Zona.

Número identificativo de la Zona (4 dígitos)

Número de Oficinas que conforman la Zona

Número de Personas - Plantilla total asignada a las oficinas de la zona

Volumen Total de Negocio: Activo + Pasivo (Dentro y fuera de Balance)

## Datos Identificativos

### \*4. ¿Cuál es su edad?

Edad

### \*5. ¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

### \*6. ¿Podría indicarnos su nivel de estudios acabados?

Formación Profesional I

Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)

Titulado grado medio

Titulado grado superior

Doctor

Estudios de Postgrado: Master...

### \*7. ¿Podría ahora indicarnos algunos datos sobre su experiencia profesional?

Años de experiencia en la entidad

Años de experiencia como Director de Zona

Años de experiencia desempeñando funciones en la Red de Oficinas de entidades financieras

- **Cuestionario director de oficina**

## **MAIL DE PRESENTACIÓN A DIRECTORES DE OFICINA DE LA INVESTIGACIÓN Y EL CUESTIONARIO**

Estimado Director de oficina:

Como bien conoces XXXX es una entidad referente en el panorama financiero español con vocación de ser líderes en innovación y nuevas tendencias.

En esta búsqueda de las nuevas tendencias, estamos colaborando con el DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION E INVESTIGACION DE MERCADOS de la UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID para la realización de una TESIS DOCTORAL que trata de proponer "UN MODELO EXPLICATIVO DE LA EFECTIVIDAD, RENDIMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA RED COMERCIAL. UNA APLICACIÓN AL SECTOR FINANCIERO".

Es por ello por lo que te pediría que dediques **15 minutos** a cumplimentar el cuestionario que encontrarás en la siguiente dirección [www.abcdefghi.com](http://www.abcdefghi.com) que versa sobre tu visión como Director de oficina.

Las preguntas son de fácil y rápida respuesta. Toda la información recogida será absolutamente confidencial y será tratada de manera agregada sin ningún tratamiento individual por parte de la Universidad por lo que te pediríamos la máxima sinceridad en las respuestas.

Agradeciendo de antemano tu colaboración recibe un cordial saludo

XXXX

Subdirector General

## DETALLES DEL CUESTIONARIO

### **\*1. ¿Podría aportarnos algunos datos identificativos de su Oficina?**

Número identificativo de la Zona a la que pertenece la oficina (4 dígitos)

Número de personas - Plantilla asignada

Volumen Total de Negocio: Activo + Pasivo (Dentro y fuera de Balance) medido en Saldo Medio Marzo. (En Euros y sin decimales)

### **\*2. ¿Cuál es la tipología de mercado que caracteriza su oficina?**

- Top
- Núcleo Duro
- Universales
- Agrobanesto

## Análisis del Control Estratégico del Director de Oficina

**\*3. Indique en qué grado, como Director de OFICINA, realiza las siguientes tareas en una escala de 1 a 7, siendo: 1 "Nada en absoluto" y 7 "En gran medida - Siempre".**

	1 - "Nada en absoluto"	2	3	4	5	6	7 - "En gran medida siempre"
Mantengo reuniones periódicas con todo el equipo para seguir e informar sobre la marcha de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizo reuniones individuales periódicas con cada persona del equipo para seguir sus resultados y desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reviso regularmente la información de seguimiento de los resultados de la oficina (Cuadros de Mando...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizo las actividades que diariamente realiza el equipo de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presto atención al tiempo que el personal de la oficina dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompaño a personas del equipo de la oficina a visitas con clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo activamente en la formación en el puesto de trabajo del equipo de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizo periódicamente sesiones de formación interna para todo el equipo de la sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedico tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de las personas del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizo y discuto conjuntamente con cada persona de la oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudo al equipo de la oficina a desarrollar su potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la venta de nuevos productos de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la captación de nuevos clientes de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo la actividad comercial que se realiza en la oficina (planificación, visitas, resultados...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúo el desarrollo profesional de los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo incentivos NO económicos para premiar los logros en la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco públicamente en la reuniones de la oficina aquellas personas con excelente consecución de objetivos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco públicamente en la reuniones de la oficina aquellas personas con excelente actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco personalmente a aquellas personas de la oficina con excelente aportación a los objetivos de negocio de la sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco personalmente a aquellas personas de la oficina con excelente actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*4. Centrémonos ahora en la figura de su DIRECTOR DE ZONA, indíquenos en qué medida realiza las siguientes tareas en una escala de 1 a 7, siendo: 1 "Nada en absoluto" y 7 "En gran medida - Siempre".**

	1 - "Nada en absoluto"	2	3	4	5	6	7 - "En gran medida siempre"
Visita habitualmente, al menos una vez al mes, las oficinas de su zona para seguir la evolución del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene reuniones individuales periódicas con cada Director de Oficina para seguir sus resultados y desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisa regularmente la información de seguimiento de los resultados de cada oficina (Cuadros de Mando...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza las actividades que diariamente realizan las oficinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presta atención al tiempo que el personal de las oficinas dedica a realizar gestiones fuera de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompaña regularmente a los directores de oficina o a los gestores comerciales a visitas con clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa activamente en la formación en el puesto de trabajo de los directores de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza periódicamente sesiones de formación interna para el equipo de profesionales de la zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedica tiempo regularmente al entrenamiento (coaching) de los directores de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza y discute conjuntamente con cada director de oficina, de una manera periódica, su desempeño (feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda a los directores de oficina a desarrollar su potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa los resultados de negocio (Volumen, rentabilidad...) de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa la venta de nuevos productos de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa la captación de nuevos clientes de cada oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa la actividad comercial que se realiza en las oficinas (planificación, visitas, resultados...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa el desarrollo profesional de los directores y sus equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza incentivos NO económicos para premiar los logros de las oficinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce públicamente en la reuniones con los directores de oficina aquellas oficinas con excelente consecución de objetivos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce públicamente en la reuniones con los directores de oficina aquellas oficinas con excelente actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce personalmente a aquellos Directores con excelente consecución de objetivos de negocio en su sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce personalmente a aquellos Directores con excelente actividad comercial en su sucursal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ahora pasemos a VALORAR AL CONJUNTO DEL EQUIPO DE LA OFICINA en una serie de aspectos relacionados con la actividad comercial en la oficina.

**\*5. Focalizándonos primeramente en los CONOCIMIENTOS, valore al conjunto de la oficina de 1 a 7 siendo: 1 "Nulo" y 7 "Excepcional"**

	1 - "Nada en absoluto"	2	3	4	5	6	7 - "En gran medida siempre"
Conocimiento "técnico" de los productos y servicios de la entidad (características, condiciones...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento "comercial" de los productos y servicios de la entidad (argumentos de venta, ventajas para los clientes...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de la oferta comercial de los principales competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de las herramientas (CRM, Argumentarios...) de la entidad para facilitar la actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos técnicos (fiscalidad, cálculos financieros...) que ayudan en la actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*6. Y en lo referente a los COMPORTAMIENTOS COMERCIALES, valore al CONJUNTO DE LA OFICINA de 1 a 7 siendo: 1 "Nada en absoluto" y 7 "En gran medida - siempre"**

	1 - "Nada en absoluto"	2	3	4	5	6	7 - "En gran medida siempre"
Se experimenta con diferentes técnicas de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El equipo es flexible en las gestiones comerciales con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adaptan las técnicas de venta a cada perfil/tipo de cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adaptan las técnicas de venta a la tipología de producto comercializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adaptan las técnicas de venta a cada situación comercial (en la oficina, en el cliente, venta cruzada...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se discuten las estrategias de venta con otros compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe compromiso del todo el equipo en la consecución de los objetivos de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construyen sólidas relaciones de trabajo con otros compañeros de la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se trabaja en estrecha colaboración entre el personal comercial y el personal de apoyo (cajeros, administrativos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una adecuada coordinación entre los empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se conoce el mercado de la oficina y se planifica la actuación comercial sobre los clientes potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se conoce la base de clientes de la oficina y planificándose la estrategia de ventas con cada cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se analizan los objetivos de negocio a conseguir y estableciéndose planes para su logro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una planificación periódica (diaria o semanal) de las actividades comerciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se planifica cada entrevista de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se escucha atentamente a los clientes para identificar y entender sus preocupaciones reales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se convence a los clientes de que se han entendido sus problemas y necesidades especiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se da solución a las preguntas y objeciones planteadas por los clientes en las entrevistas de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comunica de forma clara y concisa en las entrevistas de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se utilizan los contactos con clientes para generar nuevas referencias de potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mantienen proactivamente contactos periódicos "relacionales" con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se sigue el nivel de satisfacción de los clientes con los productos/servicios vendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se gestionan adecuadamente las quejas y reclamaciones de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se está atento a las alertas de los clientes (vencimientos, bajadas de saldo...) para actuar proactivamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se analizan los productos con que cuentan los clientes para poder ofertar nuevos productos (venta cruzada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*7. Si hablamos ahora de los LOGROS DE SU OFICINA, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los resultados de su oficina en los siguientes parámetros? Indique su valoración en una escala de 1 a 7, siendo:1 "Satisfacción Mínima" y 7 "Satisfacción Máxima"**

	1 - "Mínima"	2	3	4	5	6	7 - "Máxima"
Volumen de Activo	<input type="radio"/>						
Volumen de Pasivo (dentro y fuera de balance)	<input type="radio"/>						
Rentabilidad	<input type="radio"/>						
Captación de nuevos clientes	<input type="radio"/>						
Nivel de fidelización de los clientes	<input type="radio"/>						

**\*8. Centrándonos ahora en el indicador Q10 que mensualmente obtiene cada una de las oficinas de [redacted] pediría que nos indique el valor de dicho indicador (con un decimal, y separando el entero del decimal por PUNTO) para los 3 últimos meses:**

Enero 2012	<input type="text"/>
Febrero 2012	<input type="text"/>
Marzo 2012	<input type="text"/>

**\*9. ¿Cuál es su edad?**

Edad

**\*10. ¿Cuál es su sexo?**

Hombre

Mujer

**\*11. ¿Podría indicarnos su nivel de estudios acabados?**

Formación Profesional I

Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)

Titulado grado medio

Titulado grado superior

Doctor

Estudios de Postgrado: Master...

**\*12. ¿Podría ahora indicarnos algunos datos sobre su experiencia profesional?**

Años de experiencia en la entidad

Años de experiencia como Director de Oficina

Años de experiencia desempeñando funciones en la Red de Oficinas de entidades financieras

## 23.4. Análisis y pruebas estadísticas

### a. Análisis 1 – prueba t

- CC-DZ – Cuestionario Directores de Zona

Estadísticas de grupo

	Banco	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SEDZ	Entidad 1	20	5,2500	,63204	,14133
	Entidad 2	35	5,6229	,60395	,10209
DIDZ	Entidad 1	20	4,9800	1,02987	,23029
	Entidad 2	35	5,2800	,65834	,11128
EVDZ	Entidad 1	20	6,5600	,34090	,07623
	Entidad 2	35	5,9429	,70054	,11841
REDZ	Entidad 1	20	6,0100	,71811	,16057
	Entidad 2	35	6,1486	,66216	,11193
ECDZ	Entidad 1	20	4,8100	,74967	,16763
	Entidad 2	35	4,7257	,72451	,12246

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif de medias	Dif de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SEDZ	Se asumen varianzas iguales	,000	,986	-2,166	53	,035	-,37286	,17215	-,71816	-,02756
	No se asumen varianzas iguales			-2,139	38,190	,039	-,37286	,17434	-,72574	-,01998
DIDZ	Se asumen varianzas iguales	7,248	,009	-1,319	53	,193	-,30000	,22742	-,75615	,15615
	No se asumen varianzas iguales			-1,173	28,054	,251	-,30000	,25576	-,82386	,22386
EVDZ	Se asumen varianzas iguales	6,282	,015	3,688	53	,001	,61714	,16736	,28146	,95283
	No se asumen varianzas iguales			4,382	52,029	,000	,61714	,14083	,33456	,89973
REDZ	Se asumen varianzas iguales	,093	,762	-,724	53	,472	-,13857	,19138	-,52243	,24528
	No se asumen varianzas iguales			-,708	37,059	,483	-,13857	,19573	-,53514	,25800
ECDZ	Se asumen varianzas iguales	,009	,926	,410	53	,684	,08429	,20564	-,32817	,49675
	No se asumen varianzas iguales			,406	38,556	,687	,08429	,20760	-,33578	

- **CC-DZ // CC-DO // DC // EC - Cuestionario directores oficina**

**Estadísticas de grupo**

	Nombre del banco	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SEDZ	Entidad 1	208	4,7505	1,33959	,09288
	Entidad 2	490	5,3549	1,21720	,05499
DIDZ	Entidad 1	208	4,4106	1,46801	,10179
	Entidad 2	490	4,9286	1,47282	,06654
EVDZ	Entidad 1	208	5,8260	1,29432	,08974
	Entidad 2	490	6,0155	1,05780	,04779
REDZ	Entidad 1	208	4,9779	1,46287	,10143
	Entidad 2	490	5,5457	1,26694	,05723
SEDO	Entidad 1	208	5,6476	,72358	,05017
	Entidad 2	490	5,9351	,80887	,03654
DIDO	Entidad 1	208	4,9317	,95389	,06614
	Entidad 2	490	5,0963	1,14196	,05159
EVDO	Entidad 1	208	6,1865	,70732	,04904
	Entidad 2	490	6,1420	,65162	,02944
REDO	Entidad 1	208	5,8173	,95264	,06605
	Entidad 2	490	5,8278	1,20179	,05429

**Estadísticas de grupo**

	Nombre del banco	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CT	Entidad 1	208	5,4894	,69525	,04821
	Entidad 2	490	5,3363	,81300	,03673
VA	Entidad 1	208	5,6058	,86765	,06016
	Entidad 2	490	5,4184	,90112	,04071
TE	Entidad 1	208	5,9500	,74067	,05136
	Entidad 2	490	5,6396	1,01150	,04569
PL	Entidad 1	208	5,6202	,83763	,05808
	Entidad 2	490	5,7539	,81152	,03666
EN	Entidad 1	208	6,0298	,68727	,04765
	Entidad 2	490	5,8608	,78959	,03567
SV	Entidad 1	208	5,8923	,69612	,04827
	Entidad 2	490	5,7829	,77044	,03480
EC	Entidad 1	208	5,0404	,80787	,05602
	Entidad 2	490	5,0224	,80778	,03649

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Dif. error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SEDZ	Se asumen varianzas iguales	2,094	,148	-5,820	696	,000	-,60442	,10385	-,80831	-,40053
	No se asumen varianzas iguales			-5,600	358,861	,000	-,60442	,10794	-,81669	-,39214
DIDZ	Se asumen varianzas iguales	,025	,875	-4,254	696	,000	-,51799	,12177	-,75707	-,27892
	No se asumen varianzas iguales			-4,260	391,433	,000	-,51799	,12161	-,75708	-,27891
EVDZ	Se asumen varianzas iguales	8,728	,003	-2,021	696	,044	-,18955	,09379	-,37369	-,00541
	No se asumen varianzas iguales			-1,864	329,797	,063	-,18955	,10167	-,38956	,01046
REDZ	Se asumen varianzas iguales	7,257	,007	-5,166	696	,000	-,56783	,10992	-,78364	-,35202
	No se asumen varianzas iguales			-4,876	344,996	,000	-,56783	,11647	-,79690	-,33876
SEDO	Se asumen varianzas iguales	,467	,495	-4,429	696	,000	-,28751	,06492	-,41497	-,16004
	No se asumen varianzas iguales			-4,632	433,249	,000	-,28751	,06207	-,40950	-,16551
DIDO	Se asumen varianzas iguales	3,184	,075	-1,826	696	,068	-,16460	,09016	-,34161	,01241
	No se asumen varianzas iguales			-1,962	462,950	,050	-,16460	,08388	-,32943	,00024
EVDO	Se asumen varianzas iguales	,957	,328	,804	696	,422	,04450	,05534	-,06415	,15314
	No se asumen varianzas iguales			,778	363,070	,437	,04450	,05720	-,06799	,15698
REDO	Se asumen varianzas iguales	2,088	,149	-,111	696	,911	-,01045	,09380	-,19461	,17371
	No se asumen varianzas iguales			-,122	487,058	,903	-,01045	,08550	-,17845	,15755

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Dif. error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
CT	Se asumen varianzas iguales	6,236	,013	2,372	696	,018	,15310	,06454	,02639	,27981
	No se asumen varianzas iguales			2,526	452,514	,012	,15310	,06060	,03400	,27220
VA	Se asumen varianzas iguales	,187	,666	2,541	696	,011	,18740	,07376	,04258	,33222
	No se asumen varianzas iguales			2,580	404,093	,010	,18740	,07264	,04460	,33020
TE	Se asumen varianzas iguales	13,332	,000	3,994	696	,000	,31041	,07772	,15781	,46300
	No se asumen varianzas iguales			4,516	525,158	,000	,31041	,06874	,17536	,44545
PL	Se asumen varianzas iguales	1,351	,246	-1,972	696	,049	-,13369	,06781	-,26682	-,00055
	No se asumen varianzas iguales			-1,946	379,325	,052	-,13369	,06868	-,26873	,00136
EN	Se asumen varianzas iguales	3,671	,056	2,685	696	,007	,16899	,06294	,04541	,29257
	No se asumen varianzas iguales			2,839	444,829	,005	,16899	,05953	,05201	,28598
SV	Se asumen varianzas iguales	,498	,481	1,766	696	,078	,10945	,06199	-,01226	,23117
	No se asumen varianzas iguales			1,839	429,120	,067	,10945	,05951	-,00751	,22641
EC	Se asumen varianzas iguales	,078	,780	,268	696	,789	,01794	,06685	-,11332	,14919
	No se asumen varianzas iguales			,268	390,226	,789	,01794	,06685	-,11350	,14937

**b. Análisis características direcciones de zona**

• **ENTIDAD 1: EDAD DZ**

	N	Media	Desv. Est.	Error Est.	95% del intervalo de confianza para la media		Mín.	Máx.	
					Límite inf.	Límite sup.			
SEDZ	Menos de 45	5	5,1800	,16432	,07348	4,9760	5,3840	5,00	5,30
	45-50	14	5,3143	,73887	,19747	4,8877	5,7409	4,20	6,80
	Más de 50	1	4,7000	.	.	.	.	4,70	4,70
	Total	20	5,2500	,63204	,14133	4,9542	5,5458	4,20	6,80
DIDZ	Menos de 45	5	4,9200	1,00598	,44989	3,6709	6,1691	3,40	5,80
	45-50	14	5,0143	1,11069	,29684	4,3730	5,6556	3,20	7,00
	Más de 50	1	4,8000	.	.	.	.	4,80	4,80
	Total	20	4,9800	1,02987	,23029	4,4980	5,4620	3,20	7,00
EVDZ	Menos de 45	5	6,5200	,30332	,13565	6,1434	6,8966	6,20	7,00
	45-50	14	6,5714	,37505	,10024	6,3549	6,7880	6,00	7,00
	Más de 50	1	6,6000	.	.	.	.	6,60	6,60
	Total	20	6,5600	,34090	,07623	6,4005	6,7195	6,00	7,00
REDZ	Menos de 45	5	5,5200	,86718	,38781	4,4433	6,5967	4,80	6,80
	45-50	14	6,1429	,61982	,16565	5,7850	6,5007	5,00	7,00
	Más de 50	1	6,6000	.	.	.	.	6,60	6,60
	Total	20	6,0100	,71811	,16057	5,6739	6,3461	4,80	7,00
ECDZ	Menos de 45	5	5,2400	,16733	,07483	5,0322	5,4478	5,00	5,40
	45-50	14	4,6429	,84190	,22501	4,1568	5,1290	3,20	5,80
	Más de 50	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	Total	20	4,8100	,74967	,16763	4,4591	5,1609	3,20	5,80

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	,385	2	,192	,454	,643
	Dentro de grupos	7,205	17	,424		
	Total	7,590	19			
DIDZ	Entre grupos	,067	2	,033	,028	,972
	Dentro de grupos	20,085	17	1,181		
	Total	20,152	19			
EVDZ	Entre grupos	,011	2	,006	,044	,957
	Dentro de grupos	2,197	17	,129		
	Total	2,208	19			
REDZ	Entre grupos	1,796	2	,898	1,907	,179
	Dentro de grupos	8,002	17	,471		
	Total	9,798	19			
ECDZ	Entre grupos	1,352	2	,676	1,232	,316
	Dentro de grupos	9,326	17	,549		
	Total	10,678	19			

• ENTIDAD 1: FORMACIÓN DZ

		N	Media	Desv. Est.	Error Est.	95% del intervalo de confianza para la media		Mín.	Máx
						Límite inf.	Límite sup.		
SEDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	3	5,0667	,32146	,18559	4,2681	5,8652	4,70	5,30
	Titulado grado medio	5	5,4200	1,01587	,45431	4,1586	6,6814	4,20	6,80
	Titulado grado superior	8	5,0875	,49117	,17366	4,6769	5,4981	4,20	5,80
	Estudios de Postgrado: Master...	4	5,5000	,53541	,26771	4,6480	6,3520	5,20	6,30
	Total	20	5,2500	,63204	,14133	4,9542	5,5458	4,20	6,80
DIDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	3	5,0000	,72111	,41633	3,2087	6,7913	4,40	5,80
	Titulado grado medio	5	5,3200	1,21326	,54259	3,8135	6,8265	4,00	7,00
	Titulado grado superior	8	4,5500	,98995	,35000	3,7224	5,3776	3,20	5,60
	Estudios de Postgrado: Master...	4	5,4000	1,09545	,54772	3,6569	7,1431	3,80	6,20
	Total	20	4,9800	1,02987	,23029	4,4980	5,4620	3,20	7,00
EVDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	3	6,6000	,40000	,23094	5,6063	7,5937	6,20	7,00
	Titulado grado medio	5	6,6400	,40988	,18330	6,1311	7,1489	6,00	7,00
	Titulado grado superior	8	6,4000	,28284	,10000	6,1635	6,6365	6,00	6,80
	Estudios de Postgrado: Master...	4	6,7500	,30000	,15000	6,2726	7,2274	6,40	7,00
	Total	20	6,5600	,34090	,07623	6,4005	6,7195	6,00	7,00
REDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	3	6,6000	,20000	,11547	6,1032	7,0968	6,40	6,80
	Titulado grado medio	5	6,1200	,92304	,41280	4,9739	7,2661	4,80	7,00
	Titulado grado superior	8	5,6750	,74785	,26441	5,0498	6,3002	4,80	6,80
	Estudios de Postgrado: Master...	4	6,1000	,34641	,17321	5,5488	6,6512	5,80	6,60
	Total	20	6,0100	,71811	,16057	5,6739	6,3461	4,80	7,00
ECDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	3	4,5333	1,17189	,67659	1,6222	7,4445	3,20	5,40
	Titulado grado medio	5	4,8800	,88994	,39799	3,7750	5,9850	3,40	5,80
	Titulado grado superior	8	4,6750	,67559	,23886	4,1102	5,2398	3,60	5,40
	Estudios de Postgrado: Master...	4	5,2000	,43205	,21602	4,5125	5,8875	4,60	5,60
	Total	20	4,8100	,74967	,16763	4,4591	5,1609	3,20	5,80

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	,707	3	,236	,547	,657
	Dentro de grupos	6,883	16	,430		
	Total	7,590	19			
DIDZ	Entre grupos	2,764	3	,921	,848	,488
	Dentro de grupos	17,388	16	1,087		
	Total	20,152	19			
EVDZ	Entre grupos	,386	3	,129	1,130	,367
	Dentro de grupos	1,822	16	,114		
	Total	2,208	19			
REDZ	Entre grupos	2,035	3	,678	1,398	,280
	Dentro de grupos	7,763	16	,485		
	Total	9,798	19			
ECDZ	Entre grupos	1,008	3	,336	,556	,651
	Dentro de grupos	9,670	16	,604		
	Total	10,678	19			

- ENTIDAD 1: NÚMERO DE OFICINAS DE LA ZONA

		N	Media	Desv. Est.	Error Est.	95% del intervalo de confianza para la media		Mín.	Máx
						Límite inf.	Límite sup.		
SEDZ	1-15	6	5,5333	,64083	,26162	4,8608	6,2058	5,00	6,80
	16-20	7	5,1571	,71381	,26979	4,4970	5,8173	4,20	6,30
	21-25	2	4,7500	,77782	,55000	-2,2384	11,7384	4,20	5,30
	Más de 25	5	5,2400	,45607	,20396	4,6737	5,8063	4,80	6,00
	Total	20	5,2500	,63204	,14133	4,9542	5,5458	4,20	6,80
DIDZ	1-15	6	5,6333	,91579	,37387	4,6723	6,5944	4,40	7,00
	16-20	7	4,5143	1,01887	,38510	3,5720	5,4566	3,20	6,00
	21-25	2	4,7000	1,83848	1,30000	-11,8181	21,2181	3,40	6,00
	Más de 25	5	4,9600	,72664	,32496	4,0578	5,8622	4,00	5,60
	Total	20	4,9800	1,02987	,23029	4,4980	5,4620	3,20	7,00
EVDZ	1-15	6	6,8000	,25298	,10328	6,5345	7,0655	6,40	7,00
	16-20	7	6,4000	,28284	,10690	6,1384	6,6616	6,00	6,80
	21-25	2	6,6000	,56569	,40000	1,5175	11,6825	6,20	7,00
	Más de 25	5	6,4800	,36332	,16248	6,0289	6,9311	6,00	7,00
	Total	20	6,5600	,34090	,07623	6,4005	6,7195	6,00	7,00
REDZ	1-15	6	6,1667	,81404	,33233	5,3124	7,0210	4,80	7,00
	16-20	7	5,9429	,65027	,24578	5,3415	6,5443	5,00	6,60
	21-25	2	5,9000	1,55563	1,10000	-8,0768	19,8768	4,80	7,00
	Más de 25	5	5,9600	,57271	,25612	5,2489	6,6711	5,20	6,80
	Total	20	6,0100	,71811	,16057	5,6739	6,3461	4,80	7,00
ECDZ	1-15	6	5,2333	,29439	,12019	4,9244	5,5423	4,80	5,60
	16-20	7	4,4857	,75593	,28571	3,7866	5,1848	3,20	5,20
	21-25	2	4,2000	1,13137	,80000	-5,9650	14,3650	3,40	5,00
	Más de 25	5	5,0000	,83666	,37417	3,9611	6,0389	3,60	5,80
	Total	20	4,8100	,74967	,16763	4,4591	5,1609	3,20	5,80

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	1,043	3	,348	,849	,487
	Dentro de grupos	6,547	16	,409		
	Total	7,590	19			
DIDZ	Entre grupos	4,238	3	1,413	1,420	,274
	Dentro de grupos	15,914	16	,995		
	Total	20,152	19			
EVDZ	Entre grupos	,560	3	,187	1,812	,186
	Dentro de grupos	1,648	16	,103		
	Total	2,208	19			
REDZ	Entre grupos	,216	3	,072	,120	,947
	Dentro de grupos	9,582	16	,599		
	Total	9,798	19			
ECDZ	Entre grupos	2,736	3	,912	1,837	,181
	Dentro de grupos	7,942	16	,496		
	Total	10,678	19			

- ENTIDAD 2: GÉNERO DZ

Prueba T

Estadísticas de grupo

GENERO		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SEDZ	Hombre	30	5,6200	,56165	,10254
	Mujer	5	5,6400	,90167	,40324
DIDZ	Hombre	30	5,2600	,66468	,12135
	Mujer	5	5,4000	,67823	,30332
EVDZ	Hombre	30	5,8933	,63839	,11655
	Mujer	5	6,2400	1,04307	,46648
REDZ	Hombre	30	6,1333	,67942	,12404
	Mujer	5	6,2400	,60663	,27129
ECDZ	Hombre	30	4,7467	,74266	,13559
	Mujer	5	4,6000	,66332	,29665

**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SEDZ	Se asumen varianzas iguales	,695	,411	-,068	33	,947	-,02000	,29610	-,62243	,58243
	No se asumen varianzas iguales			-,048	4,531	,964	-,02000	,41607	-1,12368	1,08368
DIDZ	Se asumen varianzas iguales	,026	,872	-,435	33	,666	-,14000	,32187	-,79485	,51485
	No se asumen varianzas iguales			-,429	5,364	,685	-,14000	,32669	-,96293	,68293
EVDZ	Se asumen varianzas iguales	5,185	,029	-1,025	33	,313	-,34667	,33814	-1,03462	,34128
	No se asumen varianzas iguales			-,721	4,513	,507	-,34667	,48082	-1,62390	,93056
REDZ	Se asumen varianzas iguales	,011	,917	-,329	33	,744	-,10667	,32413	-,76612	,55278
	No se asumen varianzas iguales			-,358	5,812	,733	-,10667	,29831	-,84235	,62902
ECDZ	Se asumen varianzas iguales	,042	,839	,414	33	,682	,14667	,35431	-,57419	,86752
	No se asumen varianzas iguales			,450	5,811	,669	,14667	,32617	-,65777	,95110

• ENTIDAD 2: EDAD DZ

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza		Mínimo	Máximo
						para la media			
						Límite inferior	Límite superior		
SEDZ	Menos de 45	28	5,6321	,65831	,12441	5,3769	5,8874	4,20	7,00
	45-50	5	5,5000	,37417	,16733	5,0354	5,9646	5,00	5,80
	Más de 50	2	5,8000	,00000	,00000	5,8000	5,8000	5,80	5,80
	Total	35	5,6229	,60395	,10209	5,4154	5,8303	4,20	7,00
DIDZ	Menos de 45	28	5,3000	,71492	,13511	5,0228	5,5772	4,00	6,80
	45-50	5	5,3200	,38987	,17436	4,8359	5,8041	4,80	5,80
	Más de 50	2	4,9000	,14142	,10000	3,6294	6,1706	4,80	5,00
	Total	35	5,2800	,65834	,11128	5,0539	5,5061	4,00	6,80
EVDZ	Menos de 45	28	5,9429	,76373	,14433	5,6467	6,2390	4,40	7,00
	45-50	5	5,9200	,46043	,20591	5,3483	6,4917	5,40	6,60
	Más de 50	2	6,0000	,28284	,20000	3,4588	8,5412	5,80	6,20
	Total	35	5,9429	,70054	,11841	5,7022	6,1835	4,40	7,00
REDZ	Menos de 45	28	6,1071	,71488	,13510	5,8299	6,3843	4,40	7,00
	45-50	5	6,3600	,45607	,20396	5,7937	6,9263	5,80	6,80
	Más de 50	2	6,2000	,00000	,00000	6,2000	6,2000	6,20	6,20
	Total	35	6,1486	,66216	,11193	5,9211	6,3760	4,40	7,00
ECDZ	Menos de 45	28	4,7786	,71666	,13544	4,5007	5,0565	3,00	6,20
	45-50	5	4,1200	,46043	,20591	3,5483	4,6917	3,40	4,60
	Más de 50	2	5,5000	,14142	,10000	4,2294	6,7706	5,40	5,60
	Total	35	4,7257	,72451	,12246	4,4768	4,9746	3,00	6,20

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	,141	2	,070	,184	,833
	Dentro de grupos	12,261	32	,383		
	Total	12,402	34			
DIDZ	Entre grupos	,308	2	,154	,342	,713
	Dentro de grupos	14,428	32	,451		
	Total	14,736	34			
EVDZ	Entre grupos	,009	2	,005	,009	,991
	Dentro de grupos	16,677	32	,521		
	Total	16,686	34			
REDZ	Entre grupos	,277	2	,138	,303	,741
	Dentro de grupos	14,631	32	,457		
	Total	14,907	34			
ECDZ	Entre grupos	3,112	2	1,556	3,379	,047
	Dentro de grupos	14,735	32	,460		
	Total	17,847	34			

• ENTIDAD 2: FORMACIÓN DZ

	N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
SEDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	4	5,7250	,53774	,26887	4,8693	6,5807	5,00	6,30
	Titulado grado medio	3	5,8000	,00000	,00000	5,8000	5,8000	5,80	5,80
	Titulado grado superior	15	5,6533	,66640	,17206	5,2843	6,0224	4,30	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	13	5,5154	,64659	,17933	5,1247	5,9061	4,20	6,50
	Total	35	5,6229	,60395	,10209	5,4154	5,8303	4,20	7,00
DIDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	4	5,2000	,32660	,16330	4,6803	5,7197	4,80	5,60
	Titulado grado medio	3	5,4000	,40000	,23094	4,4063	6,3937	5,00	5,80
	Titulado grado superior	15	5,3067	,68397	,17660	4,9279	5,6854	4,20	6,80
	Estudios de Postgrado: Master...	13	5,2462	,78805	,21857	4,7699	5,7224	4,00	6,40
	Total	35	5,2800	,65834	,11128	5,0539	5,5061	4,00	6,80
EVDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	4	6,0000	,28284	,14142	5,5499	6,4501	5,60	6,20
	Titulado grado medio	3	5,6000	1,11355	,64291	2,8338	8,3662	4,40	6,60
	Titulado grado superior	15	6,0933	,74782	,19309	5,6792	6,5075	4,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	13	5,8308	,66255	,18376	5,4304	6,2311	4,40	7,00
	Total	35	5,9429	,70054	,11841	5,7022	6,1835	4,40	7,00
REDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	4	6,2000	,28284	,14142	5,7499	6,6501	5,80	6,40
	Titulado grado medio	3	6,6000	,34641	,20000	5,7395	7,4605	6,20	6,80
	Titulado grado superior	15	6,0000	,71314	,18413	5,6051	6,3949	4,40	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	13	6,2000	,72572	,20128	5,7615	6,6385	4,80	7,00
	Total	35	6,1486	,66216	,11193	5,9211	6,3760	4,40	7,00
ECDZ	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	4	4,8000	,81650	,40825	3,5008	6,0992	4,00	5,60
	Titulado grado medio	3	4,3333	1,00664	,58119	1,8327	6,8340	3,40	5,40
	Titulado grado superior	15	4,8267	,52843	,13644	4,5340	5,1193	4,00	5,60
	Estudios de Postgrado: Master...	13	4,6769	,87764	,24341	4,1466	5,2073	3,00	6,20
	Total	35	4,7257	,72451	,12246	4,4768	4,9746	3,00	6,20

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	,300	3	,100	,256	,856
	Dentro de grupos	12,102	31	,390		
	Total	12,402	34			
DIDZ	Entre grupos	,094	3	,031	,067	,977
	Dentro de grupos	14,642	31	,472		
	Total	14,736	34			
EVDZ	Entre grupos	,869	3	,290	,568	,641
	Dentro de grupos	15,817	31	,510		
	Total	16,686	34			
REDZ	Entre grupos	,987	3	,329	,733	,540
	Dentro de grupos	13,920	31	,449		
	Total	14,907	34			
ECDZ	Entre grupos	,668	3	,223	,402	,753
	Dentro de grupos	17,179	31	,554		
	Total	17,847	34			

• ENTIDAD 2: NÚMERO DE OFICINAS DE LA ZONA

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SEDZ	Menos de 20	2	5,2500	,07071	,05000	4,6147	5,8853	5,20	5,30
	21-25	12	5,6333	,33394	,09640	5,4212	5,8455	4,80	6,00
	26-30	12	5,5333	,72905	,21046	5,0701	5,9966	4,30	6,70
	Más de -30	9	5,8111	,76066	,25355	5,2264	6,3958	4,20	7,00
	Total	35	5,6229	,60395	,10209	5,4154	5,8303	4,20	7,00
DIDZ	Menos de 20	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	21-25	12	5,1667	,67600	,19514	4,7372	5,5962	4,00	6,00
	26-30	12	5,2667	,58049	,16757	4,8978	5,6355	4,20	6,20
	Más de -30	9	5,5111	,80691	,26897	4,8909	6,1314	4,20	6,80
	Total	35	5,2800	,65834	,11128	5,0539	5,5061	4,00	6,80
EVDZ	Menos de 20	2	6,6000	,00000	,00000	6,6000	6,6000	6,60	6,60
	21-25	12	5,8167	,84190	,24303	5,2818	6,3516	4,40	7,00
	26-30	12	5,9000	,70582	,20375	5,4515	6,3485	4,60	7,00
	Más de -30	9	6,0222	,53333	,17778	5,6123	6,4322	5,20	7,00
	Total	35	5,9429	,70054	,11841	5,7022	6,1835	4,40	7,00
REDZ	Menos de 20	2	5,7000	,70711	,50000	-,6531	12,0531	5,20	6,20
	21-25	12	6,2333	,68135	,19669	5,8004	6,6662	4,80	7,00
	26-30	12	6,1167	,51493	,14865	5,7895	6,4438	5,20	7,00
	Más de -30	9	6,1778	,85700	,28567	5,5190	6,8365	4,40	7,00
	Total	35	6,1486	,66216	,11193	5,9211	6,3760	4,40	7,00
ECDZ	Menos de 20	2	4,6000	,00000	,00000	4,6000	4,6000	4,60	4,60
	21-25	12	4,4667	,79696	,23006	3,9603	4,9730	3,00	5,60
	26-30	12	4,8000	,80453	,23225	4,2888	5,3112	3,40	6,20
	Más de -30	9	5,0000	,51962	,17321	4,6006	5,3994	4,00	5,60
	Total	35	4,7257	,72451	,12246	4,4768	4,9746	3,00	6,20

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDZ	Entre grupos	,694	3	,231	,613	,612
	Dentro de grupos	11,707	31	,378		
	Total	12,402	34			
DIDZ	Entre grupos	,794	3	,265	,588	,627
	Dentro de grupos	13,942	31	,450		
	Total	14,736	34			
EVDZ	Entre grupos	1,133	3	,378	,753	,529
	Dentro de grupos	15,552	31	,502		
	Total	16,686	34			
REDZ	Entre grupos	,509	3	,170	,365	,779
	Dentro de grupos	14,399	31	,464		
	Total	14,907	34			
ECDZ	Entre grupos	1,580	3	,527	1,004	,404
	Dentro de grupos	16,267	31	,525		
	Total	17,847	34			

c. Análisis características direcciones de oficina

• ENTIDAD 1: GÉNERO

	GÉNERO	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SEDO	Hombre	141	5,6106	,74821	,06301
	Mujer	67	5,7254	,66750	,08155
DIDO	Hombre	141	4,8426	,97418	,08204
	Mujer	67	5,1194	,88767	,10845
EVDO	Hombre	141	6,1234	,76145	,06413
	Mujer	67	6,3194	,55928	,06833
REDO	Hombre	141	5,7418	1,02163	,08604
	Mujer	67	5,9761	,77109	,09420
CT	Hombre	141	5,4596	,72457	,06102
	Mujer	67	5,5522	,62966	,07693
VA	Hombre	141	5,4950	,89077	,07502
	Mujer	67	5,8388	,77243	,09437
TE	Hombre	141	5,8965	,76964	,06482
	Mujer	67	6,0627	,66716	,08151
PL	Hombre	141	5,4950	,86142	,07254
	Mujer	67	5,8836	,72291	,08832
EN	Hombre	141	5,9532	,73120	,06158
	Mujer	67	6,1910	,55534	,06785
SV	Hombre	141	5,8199	,69212	,05829
	Mujer	67	6,0448	,68474	,08365
EC	Hombre	141	5,0837	,80787	,06804
	Mujer	67	4,9493	,80630	,09850

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Dif. error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SEDO	Se asumen varianzas iguales	,202	,653	-1,069	206	,286	-,11473	,10733	-,32634	,09687
	No se asumen varianzas iguales			-1,113	144,116	,267	-,11473	,10306	-,31843	,08896
DIDO	Se asumen varianzas iguales	,684	,409	-1,970	206	,050	-,27685	,14057	-,55398	,00028
	No se asumen varianzas iguales			-2,036	141,339	,044	-,27685	,13598	-,54567	-,00803
EVDO	Se asumen varianzas iguales	3,773	,053	-1,879	206	,062	-,19600	,10432	-,40167	,00967
	No se asumen varianzas iguales			-2,092	170,946	,038	-,19600	,09371	-,38097	-,01103
REDO	Se asumen varianzas iguales	1,123	,291	-1,664	206	,098	-,23428	,14076	-,51178	,04323
	No se asumen varianzas iguales			-1,836	167,189	,068	-,23428	,12758	-,48615	,01760
CT	Se asumen varianzas iguales	1,283	,259	-,898	206	,370	-,09266	,10321	-,29615	,11082
	No se asumen varianzas iguales			-,944	147,632	,347	-,09266	,09819	-,28670	,10137
VA	Se asumen varianzas iguales	2,161	,143	-2,711	206	,007	-,34377	,12681	-,59379	-,09375
	No se asumen varianzas iguales			-2,852	147,923	,005	-,34377	,12055	-,58200	-,10554
TE	Se asumen varianzas iguales	1,733	,189	-1,517	206	,131	-,16623	,10956	-,38223	,04977
	No se asumen varianzas iguales			-1,596	147,970	,113	-,16623	,10414	-,37202	,03955
PL	Se asumen varianzas iguales	3,507	,063	-3,195	206	,002	-,38855	,12161	-,62832	-,14878
	No se asumen varianzas iguales			-3,400	152,400	,001	-,38855	,11429	-,61435	-,16274
EN	Se asumen varianzas iguales	2,238	,136	-2,358	206	,019	-,23785	,10087	-,43673	-,03897
	No se asumen varianzas iguales			-2,596	166,318	,010	-,23785	,09162	-,41875	-,05696
SV	Se asumen varianzas iguales	,455	,501	-2,198	206	,029	-,22492	,10235	-,42671	-,02313
	No se asumen varianzas iguales			-2,206	131,074	,029	-,22492	,10196	-,42661	-,02322
EC	Se asumen varianzas iguales	,120	,729	1,122	206	,263	,13443	,11980	-,10176	,37063
	No se asumen varianzas iguales			1,123	130,038	,264	,13443	,11972	-,10241	,37128

• ENTIDAD 1: EDAD

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SEDO	Menos de 35	76	5,6855	,64160	,07360	5,5389	5,8321	3,50	7,00
	36 a 45	87	5,6782	,75996	,08148	5,5162	5,8401	3,20	7,00
	46 a 50	26	5,2462	,76117	,14928	4,9387	5,5536	3,50	6,30
	Más de 50	19	5,9053	,65445	,15014	5,5898	6,2207	4,30	6,70
	Total	208	5,6476	,72358	,05017	5,5487	5,7465	3,20	7,00
DIDO	Menos de 35	76	4,9895	,79592	,09130	4,8076	5,1713	3,00	6,80
	36 a 45	87	4,8759	1,08788	,11663	4,6440	5,1077	1,60	7,00
	46 a 50	26	4,7769	,92317	,18105	4,4040	5,1498	2,40	6,00
	Más de 50	19	5,1684	,92919	,21317	4,7206	5,6163	3,60	7,00
	Total	208	4,9317	,95389	,06614	4,8013	5,0621	1,60	7,00
EVDO	Menos de 35	76	6,2263	,56976	,06536	6,0961	6,3565	4,80	7,00
	36 a 45	87	6,1931	,76093	,08158	6,0309	6,3553	2,60	7,00
	46 a 50	26	6,0462	,90564	,17761	5,6804	6,4119	4,60	7,00
	Más de 50	19	6,1895	,67815	,15558	5,8626	6,5163	4,40	7,00
	Total	208	6,1865	,70732	,04904	6,0898	6,2832	2,60	7,00
REDO	Menos de 35	76	5,8842	,98211	,11266	5,6598	6,1086	1,80	7,00
	36 a 45	87	5,7747	,95226	,10209	5,5718	5,9777	2,40	7,00
	46 a 50	26	5,6846	,82399	,16160	5,3518	6,0174	2,80	7,00
	Más de 50	19	5,9263	1,03754	,23803	5,4262	6,4264	2,80	7,00
	Total	208	5,8173	,95264	,06605	5,6871	5,9475	1,80	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Menos de 35	76	5,3421	,68804	,07892	5,1849	5,4993	3,40	6,80
	36 a 45	87	5,5839	,67941	,07284	5,4391	5,7287	3,60	7,00
	46 a 50	26	5,4769	,66230	,12989	5,2094	5,7444	4,00	6,80
	Más de 50	19	5,6632	,77761	,17840	5,2884	6,0380	3,80	7,00
	Total	208	5,4894	,69525	,04821	5,3944	5,5845	3,40	7,00
VA	Menos de 35	76	5,6053	,86532	,09926	5,4075	5,8030	3,00	7,00
	36 a 45	87	5,6207	,87924	,09426	5,4333	5,8081	2,80	7,00
	46 a 50	26	5,4538	,83629	,16401	5,1161	5,7916	3,80	7,00
	Más de 50	19	5,7474	,90392	,20737	5,3117	6,1830	3,80	7,00
	Total	208	5,6058	,86765	,06016	5,4872	5,7244	2,80	7,00
TE	Menos de 35	76	5,8658	,78342	,08986	5,6868	6,0448	3,60	7,00
	36 a 45	87	6,0161	,73530	,07883	5,8594	6,1728	3,40	7,00
	46 a 50	26	5,8000	,72000	,14120	5,5092	6,0908	4,60	7,00
	Más de 50	19	6,1895	,55166	,12656	5,9236	6,4554	5,00	7,00
	Total	208	5,9500	,74067	,05136	5,8488	6,0512	3,40	7,00
PL	Menos de 35	76	5,5000	,84947	,09744	5,3059	5,6941	3,20	7,00
	36 a 45	87	5,7195	,82319	,08825	5,5441	5,8950	3,40	7,00
	46 a 50	26	5,5231	,81795	,16041	5,1927	5,8535	4,00	7,00
	Más de 50	19	5,7789	,86383	,19818	5,3626	6,1953	3,80	7,00
	Total	208	5,6202	,83763	,05808	5,5057	5,7347	3,20	7,00
EN	Menos de 35	76	5,9816	,72750	,08345	5,8153	6,1478	3,20	7,00
	36 a 45	87	6,1540	,63297	,06786	6,0191	6,2889	4,00	7,00
	46 a 50	26	5,8000	,69513	,13633	5,5192	6,0808	4,00	7,00
	Más de 50	19	5,9684	,69045	,15840	5,6356	6,3012	4,40	7,00
	Total	208	6,0298	,68727	,04765	5,9359	6,1238	3,20	7,00
SV	Menos de 35	76	5,7974	,76350	,08758	5,6229	5,9718	4,00	7,00
	36 a 45	87	6,0184	,71439	,07659	5,8661	6,1706	4,00	7,00
	46 a 50	26	5,7462	,44742	,08775	5,5654	5,9269	4,80	6,80
	Más de 50	19	5,8947	,53070	,12175	5,6389	6,1505	5,00	7,00
	Total	208	5,8923	,69612	,04827	5,7971	5,9875	4,00	7,00
EC	Menos de 35	76	4,9789	,84322	,09672	4,7863	5,1716	2,60	6,60
	36 a 45	87	5,0023	,83164	,08916	4,8251	5,1795	3,00	7,00
	46 a 50	26	5,0692	,63483	,12450	4,8128	5,3256	3,60	6,20
	Más de 50	19	5,4211	,70835	,16251	5,0796	5,7625	4,20	6,60
	Total	208	5,0404	,80787	,05602	4,9299	5,1508	2,60	7,00

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	5,642	3	1,881	3,734	,012
	Dentro de grupos	102,737	204	,504		
	Total	108,379	207			
DIDO	Entre grupos	2,212	3	,737	,808	,491
	Dentro de grupos	186,138	204	,912		
	Total	188,351	207			
EVDO	Entre grupos	,637	3	,212	,421	,738
	Dentro de grupos	102,926	204	,505		
	Total	103,562	207			
REDO	Entre grupos	1,182	3	,394	,430	,731
	Dentro de grupos	186,676	204	,915		
	Total	187,858	207			
CT	Entre grupos	3,004	3	1,001	2,104	,101
	Dentro de grupos	97,053	204	,476		
	Total	100,057	207			
VA	Entre grupos	1,000	3	,333	,439	,725
	Dentro de grupos	154,833	204	,759		
	Total	155,833	207			
TE	Entre grupos	2,594	3	,865	1,589	,193
	Dentro de grupos	110,966	204	,544		
	Total	113,560	207			
PL	Entre grupos	2,681	3	,894	1,279	,283
	Dentro de grupos	142,555	204	,699		
	Total	145,235	207			
EN	Entre grupos	2,964	3	,988	2,126	,098
	Dentro de grupos	94,811	204	,465		
	Total	97,775	207			
SV	Entre grupos	2,624	3	,875	1,826	,144
	Dentro de grupos	97,684	204	,479		
	Total	100,308	207			
EC	Entre grupos	3,188	3	1,063	1,643	,181
	Dentro de grupos	131,913	204	,647		
	Total	135,101	207			

• ENTIDAD 1: FORMACIÓN

	N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
SEDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,7429	,75866	,16555	5,3975	6,0882	3,80	6,80
	Titulado grado medio	29	5,7345	,74989	,13925	5,4492	6,0197	3,50	6,80
	Titulado grado superior	121	5,6008	,73218	,06656	5,4690	5,7326	3,20	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,6784	,66839	,10988	5,4555	5,9012	4,30	7,00
	Total	208	5,6476	,72358	,05017	5,5487	5,7465	3,20	7,00
DIDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	4,9714	1,10686	,24154	4,4676	5,4753	2,40	7,00
	Titulado grado medio	29	5,1793	,87561	,16260	4,8462	5,5124	3,00	6,60
	Titulado grado superior	121	4,9008	,96406	,08764	4,7273	5,0744	1,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	4,8162	,88867	,14610	4,5199	5,1125	2,40	6,80
	Total	208	4,9317	,95389	,06614	4,8013	5,0621	1,60	7,00
EVDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	6,2667	,72203	,15756	5,9380	6,5953	4,60	7,00
	Titulado grado medio	29	6,4138	,55788	,10360	6,2016	6,6260	5,20	7,00
	Titulado grado superior	121	6,1124	,78820	,07165	5,9705	6,2543	2,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	6,2054	,45822	,07533	6,0526	6,3582	5,20	7,00
	Total	208	6,1865	,70732	,04904	6,0898	6,2832	2,60	7,00
REDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,8952	,75794	,16540	5,5502	6,2402	4,80	7,00
	Titulado grado medio	29	5,7103	1,00795	,18717	5,3269	6,0937	1,80	7,00
	Titulado grado superior	121	5,7504	1,00309	,09119	5,5699	5,9310	2,40	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	6,0757	,81152	,13341	5,8051	6,3462	3,80	7,00
	Total	208	5,8173	,95264	,06605	5,6871	5,9475	1,80	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,7905	,60159	,13128	5,5166	6,0643	4,60	7,00
	Titulado grado medio	29	5,7862	,53701	,09972	5,5819	5,9905	4,00	7,00
	Titulado grado superior	121	5,4777	,71338	,06485	5,3493	5,6061	3,40	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,1243	,62955	,10350	4,9144	5,3342	3,80	6,00
	Total	208	5,4894	,69525	,04821	5,3944	5,5845	3,40	7,00
VA	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,7619	,77102	,16825	5,4109	6,1129	4,40	7,00
	Titulado grado medio	29	5,7724	,74589	,13851	5,4887	6,0561	4,20	7,00
	Titulado grado superior	121	5,5835	,94184	,08562	5,4139	5,7530	2,80	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,4595	,74067	,12177	5,2125	5,7064	3,80	6,80
	Total	208	5,6058	,86765	,06016	5,4872	5,7244	2,80	7,00
TE	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	6,0857	,66203	,14447	5,7844	6,3871	4,60	7,00
	Titulado grado medio	29	5,8897	,71830	,13339	5,6164	6,1629	4,00	7,00
	Titulado grado superior	121	5,9570	,80133	,07285	5,8128	6,1013	3,40	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,8973	,59371	,09761	5,6993	6,0953	4,00	6,80
	Total	208	5,9500	,74067	,05136	5,8488	6,0512	3,40	7,00
PL	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,8190	,83164	,18148	5,4405	6,1976	4,20	7,00
	Titulado grado medio	29	5,6690	,81989	,15225	5,3571	5,9808	3,60	6,80
	Titulado grado superior	121	5,5967	,89330	,08121	5,4359	5,7575	3,20	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,5459	,65937	,10840	5,3261	5,7658	4,00	6,60
	Total	208	5,6202	,83763	,05808	5,5057	5,7347	3,20	7,00
EN	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	6,1905	,67075	,14637	5,8852	6,4958	4,40	7,00
	Titulado grado medio	29	6,1103	,58208	,10809	5,8889	6,3318	4,80	7,00
	Titulado grado superior	121	5,9983	,73144	,06649	5,8667	6,1300	3,20	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,9784	,62678	,10304	5,7694	6,1874	4,00	7,00
	Total	208	6,0298	,68727	,04765	5,9359	6,1238	3,20	7,00
SV	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	6,0857	,63741	,13909	5,7956	6,3759	5,00	7,00
	Titulado grado medio	29	5,9172	,65796	,12218	5,6670	6,1675	4,60	7,00
	Titulado grado superior	121	5,8893	,71272	,06479	5,7610	6,0175	4,00	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	5,7730	,70263	,11551	5,5387	6,0072	4,00	7,00
	Total	208	5,8923	,69612	,04827	5,7971	5,9875	4,00	7,00
EC	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	21	5,1048	,76842	,16768	4,7550	5,4545	3,60	6,60
	Titulado grado medio	29	5,3172	,74358	,13808	5,0344	5,6001	3,60	6,60
	Titulado grado superior	121	5,0198	,84040	,07640	4,8686	5,1711	3,00	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	37	4,8541	,73432	,12072	4,6092	5,0989	2,60	6,20
	Total	208	5,0404	,80787	,05602	4,9299	5,1508	2,60	7,00

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	,709	3	,236	,448	,719
	Dentro de grupos	107,670	204	,528		
	Total	108,379	207			
DIDO	Entre grupos	2,420	3	,807	,885	,450
	Dentro de grupos	185,931	204	,911		
	Total	188,351	207			
EVDO	Entre grupos	2,311	3	,770	1,552	,202
	Dentro de grupos	101,251	204	,496		
	Total	103,562	207			
REDO	Entre grupos	3,471	3	1,157	1,280	,282
	Dentro de grupos	184,387	204	,904		
	Total	187,858	207			
CT	Entre grupos	9,406	3	3,135	7,056	,000
	Dentro de grupos	90,650	204	,444		
	Total	100,057	207			
VA	Entre grupos	2,169	3	,723	,960	,413
	Dentro de grupos	153,664	204	,753		
	Total	155,833	207			
TE	Entre grupos	,601	3	,200	,362	,781
	Dentro de grupos	112,959	204	,554		
	Total	113,560	207			
PL	Entre grupos	1,170	3	,390	,552	,647
	Dentro de grupos	144,065	204	,706		
	Total	145,235	207			
EN	Entre grupos	,948	3	,316	,666	,574
	Dentro de grupos	96,827	204	,475		
	Total	97,775	207			
SV	Entre grupos	1,332	3	,444	,915	,435
	Dentro de grupos	98,976	204	,485		
	Total	100,308	207			
EC	Entre grupos	3,646	3	1,215	1,886	,133
	Dentro de grupos	131,455	204	,644		
	Total	135,101	207			

• ENTIDAD 1: TAMAÑO OFICINA

	N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
SEDO	Menos de 3	58	5,4603	,81842	,10746	5,2452	5,6755	3,20	6,80
	4-6	125	5,6904	,67566	,06043	5,5708	5,8100	3,20	7,00
	7-10	22	5,8227	,62635	,13354	5,5450	6,1004	4,50	7,00
	Más de 10	3	6,2000	,86603	,50000	4,0487	8,3513	5,20	6,70
	Total	208	5,6476	,72358	,05017	5,5487	5,7465	3,20	7,00
DIDO	Menos de 3	58	4,7138	1,02194	,13419	4,4451	4,9825	2,00	6,20
	4-6	125	5,0064	,88315	,07899	4,8501	5,1627	1,60	7,00
	7-10	22	4,9455	1,00130	,21348	4,5015	5,3894	2,20	6,60
	Más de 10	3	5,9333	1,51438	,87433	2,1714	9,6953	4,20	7,00
	Total	208	4,9317	,95389	,06614	4,8013	5,0621	1,60	7,00
EVO	Menos de 3	58	6,0828	,86169	,11315	5,8562	6,3093	2,60	7,00
	4-6	125	6,2224	,61812	,05529	6,1130	6,3318	3,80	7,00
	7-10	22	6,1727	,74654	,15916	5,8417	6,5037	4,60	7,00
	Más de 10	3	6,8000	,34641	,20000	5,9395	7,6605	6,40	7,00
	Total	208	6,1865	,70732	,04904	6,0898	6,2832	2,60	7,00
REDO	Menos de 3	58	5,6138	1,10936	,14567	5,3221	5,9055	1,80	7,00
	4-6	125	5,9088	,84300	,07540	5,7596	6,0580	3,40	7,00
	7-10	22	5,7182	1,04864	,22357	5,2532	6,1831	2,40	7,00
	Más de 10	3	6,6667	,57735	,33333	5,2324	8,1009	6,00	7,00
	Total	208	5,8173	,95264	,06605	5,6871	5,9475	1,80	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Menos de 3	58	5,5276	,74992	,09847	5,3304	5,7248	3,80	7,00
	4-6	125	5,4592	,69886	,06251	5,3355	5,5829	3,40	7,00
	7-10	22	5,5091	,56813	,12113	5,2572	5,7610	4,40	6,40
	Más de 10	3	5,8667	,11547	,06667	5,5798	6,1535	5,80	6,00
	Total	208	5,4894	,69525	,04821	5,3944	5,5845	3,40	7,00
VA	Menos de 3	58	5,6931	,76888	,10096	5,4909	5,8953	3,80	7,00
	4-6	125	5,5696	,86958	,07778	5,4157	5,7235	2,80	7,00
	7-10	22	5,4545	1,06580	,22723	4,9820	5,9271	3,20	7,00
	Más de 10	3	6,5333	,64291	,37118	4,9363	8,1304	5,80	7,00
	Total	208	5,6058	,86765	,06016	5,4872	5,7244	2,80	7,00
TE	Menos de 3	58	5,9517	,68294	,08967	5,7722	6,1313	4,00	7,00
	4-6	125	5,9408	,75734	,06774	5,8067	6,0749	3,40	7,00
	7-10	22	5,9182	,81570	,17391	5,5565	6,2798	3,60	7,00
	Más de 10	3	6,5333	,64291	,37118	4,9363	8,1304	5,80	7,00
	Total	208	5,9500	,74067	,05136	5,8488	6,0512	3,40	7,00
PL	Menos de 3	58	5,5034	,86186	,11317	5,2768	5,7301	3,20	7,00
	4-6	125	5,6944	,77940	,06971	5,5564	5,8324	3,80	7,00
	7-10	22	5,4182	1,03815	,22133	4,9579	5,8785	3,20	6,80
	Más de 10	3	6,2667	,80829	,46667	4,2588	8,2746	5,40	7,00
	Total	208	5,6202	,83763	,05808	5,5057	5,7347	3,20	7,00
EN	Menos de 3	58	6,1690	,64542	,08475	5,9993	6,3387	4,00	7,00
	4-6	125	5,9936	,67199	,06010	5,8746	6,1126	4,00	7,00
	7-10	22	5,8000	,80238	,17107	5,4442	6,1558	3,20	6,80
	Más de 10	3	6,5333	,80829	,46667	4,5254	8,5412	5,60	7,00
	Total	208	6,0298	,68727	,04765	5,9359	6,1238	3,20	7,00
SV	Menos de 3	58	5,9690	,67309	,08838	5,7920	6,1459	4,00	7,00
	4-6	125	5,8752	,70558	,06311	5,7503	6,0001	4,00	7,00
	7-10	22	5,7545	,62620	,13351	5,4769	6,0322	4,00	6,80
	Más de 10	3	6,1333	1,33167	,76884	2,8253	9,4414	4,60	7,00
	Total	208	5,8923	,69612	,04827	5,7971	5,9875	4,00	7,00
EC	Menos de 3	58	4,8621	,86670	,11380	4,6342	5,0900	2,60	6,60
	4-6	125	5,0720	,75878	,06787	4,9377	5,2063	3,00	7,00
	7-10	22	5,1818	,80453	,17153	4,8251	5,5385	3,00	6,60
	Más de 10	3	6,1333	,80829	,46667	4,1254	8,1412	5,20	6,60
	Total	208	5,0404	,80787	,05602	4,9299	5,1508	2,60	7,00

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	3,853	3	1,284	2,507	,060
	Dentro de grupos	104,526	204	,512		
	Total	108,379	207			
DIDO	Entre grupos	6,466	3	2,155	2,417	,067
	Dentro de grupos	181,885	204	,892		
	Total	188,351	207			
EVDO	Entre grupos	1,919	3	,640	1,284	,281
	Dentro de grupos	101,644	204	,498		
	Total	103,562	207			
REDO	Entre grupos	5,829	3	1,943	2,178	,092
	Dentro de grupos	182,029	204	,892		
	Total	187,858	207			
CT	Entre grupos	,634	3	,211	,434	,729
	Dentro de grupos	99,423	204	,487		
	Total	100,057	207			
VA	Entre grupos	3,690	3	1,230	1,649	,179
	Dentro de grupos	152,143	204	,746		
	Total	155,833	207			
TE	Entre grupos	1,054	3	,351	,637	,592
	Dentro de grupos	112,506	204	,552		
	Total	113,560	207			
PL	Entre grupos	3,630	3	1,210	1,743	,159
	Dentro de grupos	141,605	204	,694		
	Total	145,235	207			
EN	Entre grupos	3,210	3	1,070	2,308	,078
	Dentro de grupos	94,566	204	,464		
	Total	97,775	207			
SV	Entre grupos	,969	3	,323	,663	,575
	Dentro de grupos	99,338	204	,487		
	Total	100,308	207			
EC	Entre grupos	5,993	3	1,998	3,156	,026
	Dentro de grupos	129,108	204	,633		
	Total	135,101	207			

- ENTIDAD 2: GÉNERO

	GÉNERO	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SEDO	Hombre	351	5,9009	,82761	,04417
	Mujer	141	6,0248	,75054	,06321
DIDO	Hombre	351	5,0182	1,16771	,06233
	Mujer	141	5,2823	1,04992	,08842
EVDO	Hombre	351	6,0923	,66567	,03553
	Mujer	141	6,2652	,59498	,05011
REDO	Hombre	351	5,8068	1,19855	,06397
	Mujer	141	5,8695	1,20806	,10174
CT	Hombre	351	5,3701	1,18270	,06313
	Mujer	141	5,3227	1,29672	,10920
VA	Hombre	351	4,8900	1,47291	,07862
	Mujer	141	5,0326	1,46397	,12329
TE	Hombre	351	5,9590	1,05955	,05655
	Mujer	141	6,1589	1,03607	,08725
PL	Hombre	351	5,5413	1,24775	,06660
	Mujer	141	5,5546	1,30961	,11029
EN	Hombre	351	5,2957	,80708	,04308
	Mujer	141	5,4355	,82194	,06922
SV	Hombre	351	5,3328	,91354	,04876
	Mujer	141	5,6298	,82875	,06979
EC	Hombre	351	5,5681	1,02679	,05481
	Mujer	141	5,8113	,94801	,07984

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Dif. error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SEDO	Se asumen varianzas iguales	,017	,895	-1,542	490	,124	-,12397	,08040	-,28193	,03400
	No se asumen varianzas iguales			-1,608	283,146	,109	-,12397	,07711	-,27576	,02782
DIDO	Se asumen varianzas iguales	1,521	,218	-2,333	490	<b>,020</b>	-,26404	,11320	-,48645	-,04163
	No se asumen varianzas iguales			-2,441	285,504	,015	-,26404	,10818	-,47697	-,05111
EVDO	Se asumen varianzas iguales	,176	,675	-2,684	490	<b>,008</b>	-,17294	,06444	-,29954	-,04634
	No se asumen varianzas iguales			-2,815	287,150	,005	-,17294	,06143	-,29384	-,05204
REDO	Se asumen varianzas iguales	,000	,987	-,523	490	,601	-,06267	,11977	-,29800	,17267
	No se asumen varianzas iguales			-,521	256,558	,603	-,06267	,12018	-,29933	,17400
CT	Se asumen varianzas iguales	,050	,824	-1,727	490	,085	-,13973	,08090	-,29868	,01921
	No se asumen varianzas iguales			-1,714	254,197	,088	-,13973	,08153	-,30030	,02083
VA	Se asumen varianzas iguales	,801	,371	-3,347	490	<b>,001</b>	-,29702	,08875	-,47140	-,12264
	No se asumen varianzas iguales			-3,489	283,052	,001	-,29702	,08514	-,46461	-,12944
TE	Se asumen varianzas iguales	,005	,941	-2,428	490	<b>,016</b>	-,24326	,10020	-,44012	-,04639
	No se asumen varianzas iguales			-2,512	278,316	,013	-,24326	,09684	-,43388	-,05263
PL	Se asumen varianzas iguales	,001	,970	-2,093	490	<b>,037</b>	-,16862	,08058	-,32694	-,01031
	No se asumen varianzas iguales			-2,097	259,599	,037	-,16862	,08040	-,32694	-,01031
EN	Se asumen varianzas iguales	,431	,512	-2,984	490	<b>,003</b>	-,23265	,07796	-,38583	-,07946
	No se asumen varianzas iguales			-3,066	273,930	,002	-,23265	,07589	-,38205	-,08325
SV	Se asumen varianzas iguales	,184	,668	-3,206	490	<b>,001</b>	-,24378	,07605	-,39320	-,09436
	No se asumen varianzas iguales			-3,314	277,722	,001	-,24378	,07357	-,38861	-,09895
EC	Se asumen varianzas iguales	,117	,733	-1,431	490	,153	-,11494	,08034	-,27280	,04292
	No se asumen varianzas iguales			-1,429	257,774	,154	-,11494	,08043	-,27333	,04345

• ENTIDAD 2: EDAD

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SEDO	Menos de 35	215	5,9395	,76730	,05233	5,8364	6,0427	2,00	7,00
	36 a 45	153	6,0065	,71208	,05757	5,8928	6,1203	3,00	7,00
	46 a 50	54	5,7852	1,05641	,14376	5,4968	6,0735	1,80	7,00
	Más de 50	70	5,8900	,89914	,10747	5,6756	6,1044	2,00	7,00
	Total	492	5,9364	,80747	,03640	5,8649	6,0079	1,80	7,00
DIDO	Menos de 35	215	5,1340	1,10796	,07556	4,9850	5,2829	1,00	7,00
	36 a 45	153	5,0641	1,08182	,08746	4,8913	5,2368	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,0556	1,33991	,18234	4,6898	5,4213	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,0657	1,21713	,14548	4,7755	5,3559	1,00	7,00
	Total	492	5,0939	1,14043	,05141	4,9929	5,1949	1,00	7,00
EVDO	Menos de 35	215	6,1479	,64263	,04383	6,0615	6,2343	3,40	7,00
	36 a 45	153	6,1516	,65294	,05279	6,0473	6,2559	3,80	7,00
	46 a 50	54	6,1630	,66851	,09097	5,9805	6,3454	4,60	7,00
	Más de 50	70	6,0857	,66513	,07950	5,9271	6,2443	3,40	7,00
	Total	492	6,1419	,65033	,02932	6,0843	6,1995	3,40	7,00
REDO	Menos de 35	215	5,7870	1,21525	,08288	5,6236	5,9503	1,00	7,00
	36 a 45	153	5,8732	,98241	,07942	5,7163	6,0301	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,8185	1,40579	,19130	5,4348	6,2022	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,8400	1,42100	,16984	5,5012	6,1788	1,00	7,00
	Total	492	5,8248	1,20039	,05412	5,7185	5,9311	1,00	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Menos de 35	215	5,3219	,84291	,05749	5,2085	5,4352	2,40	7,00
	36 a 45	153	5,2536	,83729	,06769	5,1199	5,3873	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,5519	,68947	,09383	5,3637	5,7400	4,00	6,80
	Más de 50	70	5,3914	,73144	,08742	5,2170	5,5658	2,60	7,00
	Total	492	5,3358	,81299	,03665	5,2638	5,4078	1,00	7,00
VA	Menos de 35	215	5,4195	,93558	,06381	5,2938	5,5453	2,60	7,00
	36 a 45	153	5,3843	,82287	,06653	5,2529	5,5157	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,4852	1,04076	,14163	5,2011	5,7693	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,4343	,84303	,10076	5,2333	5,6353	3,40	7,00
	Total	492	5,4179	,89934	,04055	5,3382	5,4975	1,00	7,00
TE	Menos de 35	215	5,6912	,94298	,06431	5,5644	5,8179	2,60	7,00
	36 a 45	153	5,5725	,97226	,07860	5,4173	5,7278	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,6815	1,16847	,15901	5,3626	6,0004	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,5829	1,16008	,13866	5,3062	5,8595	1,00	7,00
	Total	492	5,6378	1,00991	,04553	5,5483	5,7273	1,00	7,00
PL	Menos de 35	215	5,7981	,76927	,05246	5,6947	5,9016	3,00	7,00
	36 a 45	153	5,6941	,80166	,06481	5,5661	5,8222	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,7407	,96788	,13171	5,4766	6,0049	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,7657	,83334	,09960	5,5670	5,9644	3,40	7,00
	Total	492	5,7549	,81092	,03656	5,6830	5,8267	1,00	7,00
EN	Menos de 35	215	5,8893	,77858	,05310	5,7846	5,9940	2,60	7,00
	36 a 45	153	5,7582	,78995	,06386	5,6320	5,8843	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,9111	,90171	,12271	5,6650	6,1572	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,9600	,70985	,08484	5,7907	6,1293	4,00	7,00
	Total	492	5,8610	,78822	,03554	5,7912	5,9308	1,00	7,00
SV	Menos de 35	215	5,8307	,73928	,05042	5,7313	5,9301	3,00	7,00
	36 a 45	153	5,6824	,77205	,06242	5,5590	5,8057	1,00	7,00
	46 a 50	54	5,8111	,97005	,13201	5,5463	6,0759	1,00	7,00
	Más de 50	70	5,8286	,67441	,08061	5,6678	5,9894	3,80	7,00
	Total	492	5,7821	,76991	,03471	5,7139	5,8503	1,00	7,00
EC	Menos de 35	215	5,0167	,80819	,05512	4,9081	5,1254	2,80	7,00
	36 a 45	153	5,0444	,75715	,06121	4,9235	5,1654	3,20	7,00
	46 a 50	54	5,0889	,83568	,11372	4,8608	5,3170	2,20	6,60
	Más de 50	70	4,9343	,89035	,10642	4,7220	5,1466	2,00	6,40
	Total	492	5,0215	,80666	,03637	4,9501	5,0930	2,00	7,00

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	2,140	3	,713	1,095	,351
	Dentro de grupos	317,999	488	,652		
	Total	320,139	491			
DIDO	Entre grupos	,616	3	,205	,157	,925
	Dentro de grupos	637,965	488	1,307		
	Total	638,582	491			
EVDO	Entre grupos	,267	3	,089	,210	,890
	Dentro de grupos	207,390	488	,425		
	Total	207,657	491			
REDO	Entre grupos	,684	3	,228	,157	,925
	Dentro de grupos	706,813	488	1,448		
	Total	707,497	491			
CT	Entre grupos	3,813	3	1,271	1,934	,123
	Dentro de grupos	320,717	488	,657		
	Total	324,530	491			
VA	Entre grupos	,436	3	,145	,179	,911
	Dentro de grupos	396,686	488	,813		
	Total	397,123	491			
TE	Entre grupos	1,578	3	,526	,514	,673
	Dentro de grupos	499,199	488	1,023		
	Total	500,777	491			
PL	Entre grupos	,986	3	,329	,498	,684
	Dentro de grupos	321,892	488	,660		
	Total	322,878	491			
EN	Entre grupos	2,612	3	,871	1,405	,241
	Dentro de grupos	302,439	488	,620		
	Total	305,051	491			
SV	Entre grupos	2,227	3	,742	1,254	,290
	Dentro de grupos	288,816	488	,592		
	Total	291,043	491			
EC	Entre grupos	,863	3	,288	,441	,724
	Dentro de grupos	318,629	488	,653		
	Total	319,492	491			

• ENTIDAD 2: FORMACIÓN

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SEDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,6446	1,05237	,09567	5,4552	5,8340	1,80	7,00
	Titulado grado medio	85	5,8835	,76933	,08345	5,7176	6,0495	3,00	7,00
	Titulado grado superior	201	6,0587	,62557	,04412	5,9717	6,1457	3,70	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	6,1153	,71539	,07760	5,9610	6,2696	3,00	7,00
	Total	492	5,9364	,80747	,03640	5,8649	6,0079	1,80	7,00
DIDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	4,7818	1,36991	,12454	4,5352	5,0284	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	4,9765	1,17612	,12757	4,7228	5,2302	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,3065	,93403	,06588	5,1766	5,4364	2,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,1529	1,09312	,11857	4,9172	5,3887	1,00	7,00
	Total	492	5,0939	1,14043	,05141	4,9929	5,1949	1,00	7,00
EVDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	6,0099	,68110	,06192	5,8873	6,1325	3,40	7,00
	Titulado grado medio	85	6,0518	,78870	,08555	5,8816	6,2219	3,40	7,00
	Titulado grado superior	201	6,2020	,57096	,04027	6,1226	6,2814	4,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	6,2776	,59209	,06422	6,1499	6,4054	3,80	7,00
	Total	492	6,1419	,65033	,02932	6,0843	6,1995	3,40	7,00
REDO	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,5157	1,50947	,13722	5,2440	5,7874	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,7271	1,38490	,15021	5,4283	6,0258	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,9393	,90758	,06402	5,8131	6,0655	1,00	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	6,0918	1,01866	,11049	5,8720	6,3115	1,00	7,00
	Total	492	5,8248	1,20039	,05412	5,7185	5,9311	1,00	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,2975	,84068	,07643	5,1462	5,4488	2,40	7,00
	Titulado grado medio	85	5,2800	,88759	,09627	5,0886	5,4714	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,3303	,80170	,05655	5,2188	5,4419	3,00	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,4588	,71768	,07784	5,3040	5,6136	3,20	7,00
	Total	492	5,3358	,81299	,03665	5,2638	5,4078	1,00	7,00
VA	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,3140	,96844	,08804	5,1397	5,4884	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,3318	,94039	,10200	5,1289	5,5346	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,4338	,84997	,05995	5,3156	5,5521	2,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,6141	,84897	,09208	5,4310	5,7972	2,80	7,00
	Total	492	5,4179	,89934	,04055	5,3382	5,4975	1,00	7,00
TE	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,4694	1,26904	,11537	5,2410	5,6978	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,5200	1,05026	,11392	5,2935	5,7465	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,7244	,86502	,06101	5,6041	5,8447	2,60	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,7906	,82457	,08944	5,6127	5,9684	3,00	7,00
	Total	492	5,6378	1,00991	,04553	5,5483	5,7273	1,00	7,00
PL	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,7273	,87178	,07925	5,5704	5,8842	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,5976	,93273	,10117	5,3965	5,7988	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,7711	,72344	,05103	5,6705	5,8718	3,20	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,9129	,76808	,08331	5,7473	6,0786	3,00	7,00
	Total	492	5,7549	,81092	,03656	5,6830	5,8267	1,00	7,00
EN	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,9025	,79713	,07247	5,7590	6,0460	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,8094	,96407	,10457	5,6015	6,0174	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,8418	,72432	,05109	5,7410	5,9425	3,40	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,8988	,73331	,07954	5,7407	6,0570	3,20	7,00
	Total	492	5,8610	,78822	,03554	5,7912	5,9308	1,00	7,00
SV	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	5,7554	,79937	,07267	5,6115	5,8993	1,00	7,00
	Titulado grado medio	85	5,7882	,94332	,10232	5,5848	5,9917	1,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,7642	,71688	,05056	5,6645	5,8639	3,20	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,8565	,65655	,07121	5,7149	5,9981	3,80	7,00
	Total	492	5,7821	,76991	,03471	5,7139	5,8503	1,00	7,00
EC	Bachillerato superior (BUP, COU, FP II)	121	4,8612	,82617	,07511	4,7125	5,0099	2,00	6,40
	Titulado grado medio	85	5,0729	,81699	,08862	4,8967	5,2492	3,00	7,00
	Titulado grado superior	201	5,1005	,74890	,05282	4,9963	5,2047	2,80	7,00
	Estudios de Postgrado: Master...	85	5,0118	,87796	,09523	4,8224	5,2011	2,00	7,00
	Total	492	5,0215	,80666	,03637	4,9501	5,0930	2,00	7,00

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	16,265	3	5,422	8,707	,000
	Dentro de grupos	303,873	488	,623		
	Total	320,139	491			
DIDO	Entre grupos	22,335	3	7,445	5,896	,001
	Dentro de grupos	616,246	488	1,263		
	Total	638,582	491			
EVDO	Entre grupos	5,090	3	1,697	4,088	,007
	Dentro de grupos	202,567	488	,415		
	Total	207,657	491			
REDO	Entre grupos	21,066	3	7,022	4,992	,002
	Dentro de grupos	686,432	488	1,407		
	Total	707,497	491			
CT	Entre grupos	1,734	3	,578	,874	,454
	Dentro de grupos	322,796	488	,661		
	Total	324,530	491			
VA	Entre grupos	5,259	3	1,753	2,183	,089
	Dentro de grupos	391,863	488	,803		
	Total	397,123	491			
TE	Entre grupos	8,101	3	2,700	2,675	,047
	Dentro de grupos	492,676	488	1,010		
	Total	500,777	491			
PL	Entre grupos	4,370	3	1,457	2,232	,084
	Dentro de grupos	318,508	488	,653		
	Total	322,878	491			
EN	Entre grupos	,630	3	,210	,337	,799
	Dentro de grupos	304,421	488	,624		
	Total	305,051	491			
SV	Entre grupos	,624	3	,208	,350	,789
	Dentro de grupos	290,418	488	,595		
	Total	291,043	491			
EC	Entre grupos	4,598	3	1,533	2,375	,069
	Dentro de grupos	314,893	488	,645		
	Total	319,492	491			

• ENTIDAD 2: TAMAÑO OFICINA

	N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
SEDO	Menos de 3	256	5,7473	,93334	,05833	5,6324	5,8621	1,80	7,00
	4-6	178	6,0831	,61050	,04576	5,9928	6,1734	3,30	7,00
	7-10	50	6,3000	,44584	,06305	6,1733	6,4267	5,00	7,00
	Más de 10	8	6,4500	,28785	,10177	6,2094	6,6906	6,20	7,00
	Total	492	5,9364	,80747	,03640	5,8649	6,0079	1,80	7,00
DIDO	Menos de 3	256	4,9234	1,30089	,08131	4,7633	5,0836	1,00	7,00
	4-6	178	5,2584	,92092	,06903	5,1222	5,3946	1,80	7,00
	7-10	50	5,2760	,88699	,12544	5,0239	5,5281	2,80	6,60
	Más de 10	8	5,7500	,38173	,13496	5,4309	6,0691	5,00	6,20
	Total	492	5,0939	1,14043	,05141	4,9929	5,1949	1,00	7,00
EVO	Menos de 3	256	6,0586	,68175	,04261	5,9747	6,1425	3,40	7,00
	4-6	178	6,2169	,61831	,04634	6,1254	6,3083	3,80	7,00
	7-10	50	6,2720	,55367	,07830	6,1146	6,4294	4,60	7,00
	Más de 10	8	6,3250	,60415	,21360	5,8199	6,8301	5,20	6,80
	Total	492	6,1419	,65033	,02932	6,0843	6,1995	3,40	7,00
REDO	Menos de 3	256	5,5062	1,44308	,09019	5,3286	5,6839	1,00	7,00
	4-6	178	6,1247	,75401	,05652	6,0132	6,2363	3,40	7,00
	7-10	50	6,2920	,59824	,08460	6,1220	6,4620	4,80	7,00
	Más de 10	8	6,4250	,59940	,21192	5,9239	6,9261	5,40	7,00
	Total	492	5,8248	1,20039	,05412	5,7185	5,9311	1,00	7,00

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CT	Menos de 3	256	5,3750	,86464	,05404	5,2686	5,4814	1,00	7,00
	4-6	178	5,2697	,75978	,05695	5,1573	5,3820	2,60	7,00
	7-10	50	5,2960	,75077	,10618	5,0826	5,5094	3,40	7,00
	Más de 10	8	5,8000	,40000	,14142	5,4656	6,1344	5,00	6,20
	Total	492	5,3358	,81299	,03665	5,2638	5,4078	1,00	7,00
VA	Menos de 3	256	5,3805	,96549	,06034	5,2616	5,4993	1,00	7,00
	4-6	178	5,4674	,80476	,06032	5,3484	5,5865	3,00	7,00
	7-10	50	5,3760	,91038	,12875	5,1173	5,6347	2,80	7,00
	Más de 10	8	5,7750	,57009	,20156	5,2984	6,2516	4,80	6,40
	Total	492	5,4179	,89934	,04055	5,3382	5,4975	1,00	7,00
TE	Menos de 3	256	5,5578	1,14080	,07130	5,4174	5,6982	1,00	7,00
	4-6	178	5,7438	,88349	,06622	5,6131	5,8745	2,00	7,00
	7-10	50	5,6120	,69565	,09838	5,4143	5,8097	3,00	7,00
	Más de 10	8	6,0000	,57570	,20354	5,5187	6,4813	5,20	6,60
	Total	492	5,6378	1,00991	,04553	5,5483	5,7273	1,00	7,00
PL	Menos de 3	256	5,7648	,89242	,05578	5,6550	5,8747	1,00	7,00
	4-6	178	5,7326	,71050	,05325	5,6275	5,8377	3,40	7,00
	7-10	50	5,7480	,74812	,10580	5,5354	5,9606	3,80	7,00
	Más de 10	8	5,9750	,59940	,21192	5,4739	6,4761	5,00	6,80
	Total	492	5,7549	,81092	,03656	5,6830	5,8267	1,00	7,00
EN	Menos de 3	256	5,9062	,84998	,05312	5,8016	6,0109	1,00	7,00
	4-6	178	5,8326	,69968	,05244	5,7291	5,9361	3,40	7,00
	7-10	50	5,7200	,79898	,11299	5,4929	5,9471	3,20	7,00
	Más de 10	8	5,9250	,41318	,14608	5,5796	6,2704	5,40	6,60
	Total	492	5,8610	,78822	,03554	5,7912	5,9308	1,00	7,00
SV	Menos de 3	256	5,8305	,84696	,05294	5,7262	5,9347	1,00	7,00
	4-6	178	5,7404	,69041	,05175	5,6383	5,8426	3,20	7,00
	7-10	50	5,6720	,65248	,09227	5,4866	5,8574	3,80	7,00
	Más de 10	8	5,8500	,43753	,15469	5,4842	6,2158	5,00	6,40
	Total	492	5,7821	,76991	,03471	5,7139	5,8503	1,00	7,00
EC	Menos de 3	256	4,9312	,85072	,05317	4,8265	5,0360	2,00	7,00
	4-6	178	5,1000	,74901	,05614	4,9892	5,2108	2,00	7,00
	7-10	50	5,1120	,75933	,10739	4,8962	5,3278	3,00	6,80
	Más de 10	8	5,6000	,40000	,14142	5,2656	5,9344	5,00	6,20
	Total	492	5,0215	,80666	,03637	4,9501	5,0930	2,00	7,00

## ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SEDO	Entre grupos	21,711	3	7,237	11,834	,000
	Dentro de grupos	298,428	488	,612		
	Total	320,139	491			
DIDO	Entre grupos	17,359	3	5,786	4,545	,004
	Dentro de grupos	621,223	488	1,273		
	Total	638,582	491			
EVDO	Entre grupos	3,891	3	1,297	3,106	,026
	Dentro de grupos	203,766	488	,418		
	Total	207,657	491			
REDO	Entre grupos	55,784	3	18,595	13,924	,000
	Dentro de grupos	651,713	488	1,335		
	Total	707,497	491			
CT	Entre grupos	2,975	3	,992	1,505	,212
	Dentro de grupos	321,555	488	,659		
	Total	324,530	491			
VA	Entre grupos	1,903	3	,634	,783	,504
	Dentro de grupos	395,220	488	,810		
	Total	397,123	491			
TE	Entre grupos	4,721	3	1,574	1,548	,201
	Dentro de grupos	496,055	488	1,017		
	Total	500,777	491			
PL	Entre grupos	,504	3	,168	,254	,858
	Dentro de grupos	322,374	488	,661		
	Total	322,878	491			
EN	Entre grupos	1,695	3	,565	,909	,437
	Dentro de grupos	303,356	488	,622		
	Total	305,051	491			
SV	Entre grupos	1,551	3	,517	,871	,456
	Dentro de grupos	289,492	488	,593		
	Total	291,043	491			
EC	Entre grupos	6,269	3	2,090	3,256	,021
	Dentro de grupos	313,223	488	,642		
	Total	319,492	491			