

## La naturaleza competitiva de la empresa banco-aseguradora

MONTIJANO GUARDIA, F.(\*) y RUIZ FUENTES, N.(\*\*)

\**Departamento de Economía Aplicada*; \*\**Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Jaén.*

Paraje Las Lagunillas s/n, 23071. Jaén. Teléfonos: 953-012209, 953-012142. Fax: 953-012222. \*E-mail: [fguardia@ujaen.es](mailto:fguardia@ujaen.es); \*\*E-mail: [nfuentes@ujaen.es](mailto:nfuentes@ujaen.es)

### RESUMEN

La literatura económica que se ha desarrollado bajo el campo de la Economía Industrial ha hecho acopio de diferentes teorías para proporcionar, desde diversos ángulos, respuestas que interpreten la naturaleza y la conducta de la empresa.

El propósito de este trabajo es doble. En primer lugar, interpretar y justificar la aparición de un nuevo tipo de empresa cuya naturaleza corporativa y competitiva se explica a partir de la integración de dos instituciones financieras que en décadas pasadas han estado claramente delimitadas, nos referimos a la institución bancaria y aseguradora. En segundo lugar, desvelar empíricamente si la bancassurance constituye un enfoque competitivo diferente en el modo de realizar la actividad aseguradora.

*Palabras Clave:* banca, seguros, bancassurance, naturaleza competitiva, modelo logit.

## The Competitive Strategy of Bancassurance

### ABSTRACT

Traditionally, Industrial Economics has developed different theories to approximate, following diverse approaches, organization and performance of the firm.

The aim of this paper is twofold. First, we attempt to characterise and justify the existence of a new firm, whose corporate and competitive structures has been the result of integrated two financial institutions: a bank and an insurance company. Second, we analyse empirically whether the bancassurance represents new competitive insurance business

*Keywords:* bank, insurance, bancassurance, competitive strategy, logit.

Clasificación JEL: G22, G21, G34

---

Artículo recibido en mayo de 2004 y aprobado en junio de 2004.

La edición completa de este artículo está disponible en la página [www.revista-eea.net](http://www.revista-eea.net), ref.: E-22213

ISSN 1697-5731 (online) – ISSN 1133-3197 (print)

## La naturaleza competitiva de la empresa banco-aseguradora

MONTIJANO GUARDIA, F.(\*) y RUIZ FUENTES, N.(\*\*)

\**Departamento de Economía Aplicada*; \*\**Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Jaén.*

Paraje Las Lagunillas s/n, 23071. Jaén. Teléfonos: 953-012209, 953-012142. Fax: 953-012222. \*E-mail: [fguardia@ujaen.es](mailto:fguardia@ujaen.es); \*\*E-mail: [nfuentes@ujaen.es](mailto:nfuentes@ujaen.es)

### RESUMEN

La literatura económica que se ha desarrollado bajo el campo de la Economía Industrial ha hecho acopio de diferentes teorías para proporcionar, desde diversos ángulos, respuestas que interpreten la naturaleza y la conducta de la empresa.

El propósito de este trabajo es doble. En primer lugar, interpretar y justificar la aparición de un nuevo tipo de empresa cuya naturaleza corporativa y competitiva se explica a partir de la integración de dos instituciones financieras que en décadas pasadas han estado claramente delimitadas, nos referimos a la institución bancaria y aseguradora. En segundo lugar, desvelar empíricamente si la bancassurance constituye un enfoque competitivo diferente en el modo de realizar la actividad aseguradora.

*Palabras Clave:* banca, seguros, bancassurance, naturaleza competitiva, modelo logit.

## The Competitive Strategy of Bancassurance

### ABSTRACT

Traditionally, Industrial Economics has developed different theories to approximate, following diverse approaches, organization and performance of the firm.

The aim of this paper is twofold. First, we attempt to characterise and justify the existence of a new firm, whose corporate and competitive structures has been the result of integrated two financial institutions: a bank and an insurance company. Second, we analyse empirically whether the bancassurance represents new competitive insurance business

*Keywords:* bank, insurance, bancassurance, competitive strategy, logit.

Clasificación JEL: G22, G21, G34

---

Artículo recibido en mayo de 2004 y aprobado en junio de 2004.

La referencia electrónica de este artículo en la página [www.revista-eea.net](http://www.revista-eea.net), es e-22213.

ISSN 1697-5731 (online) – ISSN 1133-3197 (print)

## 1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la diversificación de negocios ha tenido mayor asiento en los postulados de la Economía Industrial, que ha hecho acopio de diferentes teorías para explicar dicha conducta. Muchas de sus argumentaciones se complementan, ofreciendo desde diversos ángulos una base para comprender la naturaleza de la empresa.

En este contexto, aludimos a un hecho reciente que ha aparecido en el mercado asegurador, el de un nuevo tipo de empresa cuya naturaleza corporativa y competitiva se explica a partir de la integración de dos instituciones que en décadas pasadas han estado claramente delimitadas, nos referimos a la institución bancaria y aseguradora. Así pues, entre las diversas posibilidades de crecimiento de la empresa bancaria nos centramos en la orientación que acomete hacia el campo asegurador. De aquí surge la empresa banco-aseguradora, una realidad empresarial que enfoca su actividad en el negocio asegurador.

De esta nueva realidad, debemos preguntarnos por las razones que justifican la dirección corporativa y competitiva de la empresa bancaria hacia el seguro. Además de preguntarnos si a raíz de la aparición de esta nueva empresa se han puesto de manifiesto diferencias competitivas con respecto a las entidades que tradicionalmente han operado en el mercado asegurador, en su ramo de vida. Por tanto, hemos de plantear si esta realidad constituye un enfoque diferente, tanto de empresa como en el modo de desarrollar la actividad aseguradora.

A partir de estas premisas, la hipótesis de trabajo la hemos de expresar con la siguiente interrogante: ¿las entidades banco-aseguradoras constituyen una nueva realidad o paradigma competitivo en el ámbito asegurador, que se aleja de posiciones tradicionales mantenidas por aseguradoras no vinculadas a entidades bancarias? Conforme al planteamiento anterior, la secuencia de este trabajo ha quedado delimitada por los siguientes apartados. En el segundo apartado, tras esta introducción, analizamos el marco teórico. En el tercer apartado señalamos los objetivos, naturaleza y tecnología de la empresa banco-aseguradora, puestos en relación con su entorno competitivo. Seguidamente, en el cuarto apartado, nos centramos en la hipótesis central de este trabajo, planteada a su vez bajo distintas sub-hipótesis. En el quinto apartado, para obtener respuesta empírica a la hipótesis central aplicamos un modelo de respuesta discreta - modelo logit -. El trabajo concluye con unas reflexiones finales.

## 2. MARCO TEÓRICO

La literatura económica existente se extiende sobre una diversidad de proposiciones que se centran en la naturaleza de la empresa, siendo especialmente copiosa la literatura procedente de la Economía Industrial y la Dirección Estratégica. La Economía Industrial nace porque no acepta el supuesto de un funcionamiento perfecto sin

fricciones de la actividad económica. Tampoco considera la actividad de las empresas como un todo, sino que abre la "caja negra" de transformación y la divide en una serie de actividades parciales.

La doctrina que aporta argumentos de mayor rigor es la Teoría de los Costes de Transacciones<sup>1</sup> bajo la perspectiva del enfoque contractual. En efecto, a partir de los trabajos de Coase, R. (1937) y de Williamson O. E. (1975, 1979, 1985), define a los costes de transacción<sup>2</sup> como aquellos en que se incurre en la planificación, diseño y puesta en práctica de determinadas estructuras de gobierno aplicadas a una transacción concreta.

Esta teoría considera a la empresa como una estructura de contratos de aquellas transacciones que podrían pertenecer al mercado, pero que por motivos de eficiencia se realizan bajo una misma organización, dominada por relaciones de autoridad. En otras palabras, la empresa en determinados supuestos, se concibe como una forma más eficiente de organizar la actividad económica con respecto al mercado como alternativa. Por tanto, la idea de empresa que prevalece es la de un conjunto de contratos acordados con una finalidad: minimizar los costes.

Entre sus aportaciones sugiere que cuanto más completa y simétrica sea la distribución de información entre las partes y más fungibles los recursos empleados, el mercado posee ventajas sobre la empresa; en las condiciones opuestas de asimetría de información y activos muy específicos a la relación, los costes de transacción pueden ser menores si se aplican los principios de organización interna (Salas, V.; 1991).

Este enfoque, por tanto, parte de la transacción y sus cualidades como unidad de análisis. La transacción se identifica con tres atributos: el grado de especificidad<sup>3</sup> de los activos, el grado de incertidumbre y la frecuencia. Cuando los activos se convierten en muy específicos para las transacciones, los costes del contrato de relación aumentan y las relaciones tienen mayor grado de bilateralidad. Entonces, se considera apropiada una estructura de gobierno unificada para lograr un mayor control y responsabilidad de la transacción. La interiorización de la transacción o integración vertical incentiva la creación de interdependencias entre las fases, protegiendo al inversor. En algunos casos, el sistema de incentivos es sustituido por la evaluación del comportamiento de cada miembro y por un control jerárquico (Williamson, O.E. 1996).

---

1. La unidad de análisis de este enfoque son los costes de transacciones.

2. Los costes de transacción son aquellos derivados del consumo de recursos que requiere la culminación de los intercambios entre unidades tecnológicamente separadas, incluyendo la identificación de los participantes, la negociación de las condiciones y las salvaguardas para protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.

3. La condición de activo específico hace referencia al grado al cual un activo puede ser asignado a un uso alternativo sin pérdida de valor productivo.

Además, la organización interna tiene mayor capacidad para generar activos específicos como rutinas organizativas o códigos de comunicación (Poppo y Zenger, 1998). Favorecido por el carácter duradero de la relación interna que mejora la comunicación entre las fases (Monteverde, 1995) y también reducen aún más el riesgo de comportamientos oportunistas. Aunque son activos generados tras un proceso de aprendizaje de sus miembros, pertenecen a las empresas y, al igual que los activos físicos - Grossman y Hart (1996) - crean una dependencia de los primeros hacia ésta que reduce su tendencia a comportarse de forma abusiva (Klein, 2000).

Otro campo de la literatura económica que aporta una nueva visión de la naturaleza de la empresa es la Teoría de los Recursos y Capacidades. Desde sus postulados, esta teoría concibe a la empresa como un compendio de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su objetivo principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales. Su desarrollo teórico se postula a partir de dos supuestos: primero, los recursos se distribuyen de forma heterogénea entre las empresas (Rumelt, 1984; Barney, 1991) y, segundo, su movilidad es imperfecta. Es decir, las empresas disponen de unos recursos acumulados, no comercializables, y unas habilidades y tecnología propias.

Los recursos comprenden el aspecto estático y hemos de distinguir diferentes tipos: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992). Entre los recursos hemos de destacar aquellos de naturaleza intangible que poseen cualidades de "bien público" en cuanto que no son fungibles en su uso y poseen una capacidad prácticamente ilimitada y, por tanto, sobrante para ser utilizados de forma simultánea en otras áreas o actividades de la empresa. Por otro lado, los recursos intangibles son factores de competitividad difíciles de replicar y, por tanto, son susceptibles de generar rentas económicas sostenidas (Fernández E.; Montes, J. M. y Vázquez C. J.; 1998).

Entre estos recursos intangibles, la literatura destaca el capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo, el capital comercial, el capital relacional. Del capital relacional subrayar algunos aspectos como la imagen corporativa y la marca comercial; del capital humano significar el conocimiento y de los activos inmateriales o invisibles, destacamos el recurso de la información. En este sentido, el capital tecnológico y el capital comercial de la empresa tiene como soporte la información, tanto interna como externa, de tal modo que si ciertos conocimientos tecnológicos se aplican a la producción de un bien, las posibilidades de ser utilizados en otro bien distinto se mantienen intactas (Salas, V.; 1991). El recurso de la información puede ser utilizado de múltiples formas simultáneamente, no se deteriora con el uso y es posible combinar parte de ella para conseguir más información (Itami y Roeh, 1987).

Desde la óptica de la Teoría de Recursos y Capacidades, por tanto, se sugiere un marco conceptual con el que entender las decisiones en el intento de interiorizar

dentro de la empresa aquellas competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990) que pueden constituir fuentes reales de ventajas competitivas, dejando fuera de ellas aquellas otras actividades que no constituyen elementos claves del éxito del negocio (Stalk, Evans y Shulman, 1992). En cambio, en el ámbito de la dirección estratégica se aportan razones para la integración vertical como la existencia de poder de mercado en algunas de las etapas del ciclo, asegurar la oferta o aportar mayores posibilidades de diferenciación por la utilización de servicios específicos resultados de la innovación o añadir un mayor grado de control sobre la oferta de las empresas.

Por otro lado, la reputación condiciona los términos en los que la empresa se relaciona con sus proveedores, acreedores, trabajadores, clientes e incluso en sus interacciones con los competidores (Kreps y Wilson, 1982; Weigelt y Camerer, 1988). El análisis económico del papel de la reputación ha sido particularmente fructífero en el estudio de los problemas de asimetría de información sobre la calidad del producto en la relación con los clientes.

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982). Así una capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Grant, 1991), siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuación regular y predecible que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982). Asimismo, las rutinas organizativas y la cultura empresarial son recursos intangibles separables por cuanto una de sus principales funciones es reducir la dependencia de la empresa de un individuo o grupo de individuos concretos, de modo que cada uno ellos sean reemplazados con un coste relativamente bajo.

La Teoría de los Recursos y Capacidades se desarrolla a partir de que las empresas disponen de unos recursos acumulados, no comercializables, y unas habilidades y tecnología propias. Por tanto, los recursos que existen en exceso son transferibles y ello explica el por qué de la expansión diversificada de la empresa (Montgomery y Hariharan; 1991). A medida que las empresas avanzan en los productos, aprendizaje y rutinas de los procesos productivos generan recursos sobrantes que están en disposición de ser utilizados en nuevas actividades, por ejemplo, los recursos humanos.

Finalmente, hemos de señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquellas contribuyen a aumentar el stock de recursos (Diericks y Cool, 1989). Asimismo, la posesión de determinados activos físicos y organizativos - rutinas, conocimientos -, considerados necesarios para el desempeño de las actividades crea una dependencia de éstos hacia la empresa que reduce su incentivo a comportarse de forma oportunista (Grossam y Hart, 1986).

Sin embargo, la Teoría de los Recursos presenta limitaciones que afectan sobre todo a la posibilidad de extraer generalidades o se muestra incapaz de identificar ex-

ante los recursos a desarrollar para la obtención de ventajas competitivas futuras. Estas limitaciones tienen su origen en las dificultades existentes para definir el concepto de recurso e identificar el nivel adecuado de análisis junto a los problemas de su aplicación práctica. En definitiva, la Teoría de los Recursos y Capacidades pone el énfasis en analizar los aspectos internos de las empresas como factores explicativos de la diferencias que se pueden observar.

Otra aproximación a la empresa nos la ofrece la Teoría de Agencia, también bajo la perspectiva contractual. Esta teoría explica la organización a partir de la relación entre el principal y el agente, por ejemplo, las que se producen entre accionistas y gerentes (Jensen y Meckling, 1976), entre empleadores y empleados (Ross, 1973). Una relación sujeta a oportunismos - fallos de mercado - . Para la Teoría de Agencia, la empresa se convierte en un nexo de contratos que integra relaciones bilaterales de los grupos que la configuran, con el propósito de lograr la coordinación del equipo de producción, (Alchian y Demsetz; 1972). La empresa existe por los problemas de incentivos que surgen cuando la producción en equipo es combinada con información asimétrica y propensión al oportunismo por parte de los agentes individuales (Fox; 1993).

Las soluciones que se proponen para los problemas derivados del conflicto de intereses entre el principal y el agente son dos. Primera, mediante contratos de incentivos acordes a un nivel de esfuerzo, es decir, contratar sobre la base de los resultados. Y, segunda vía, mediante el establecimiento de una jerarquía u organización que supervise y desarrolle de forma más coordinada las transacciones a través de una nueva relación contractual entre principal y el agente. Una nueva relación contractual que puede surgir de la integración vertical entre ambas partes, con objeto de facilitar el control y la coordinación de las acciones, lo que permite eliminar o reducir problemas de información asimétrica, comportamientos oportunistas, fallos de mercado, etc.

Desde la Teoría de la Agencia, conocemos que el status de información de los mercados funciona con información incompleta y asimétrica, en el sentido de que los agentes participantes en el mercado no tienen el mismo tipo y calidad de información sobre todos los posibles estados de la naturaleza. Esto da lugar a dos tipos de fenómenos bien conocidos en la literatura: azar moral y selección adversa.

En el contexto asegurador, el problema de azar moral se origina porque el principal - entidades aseguradoras - no puede conocer el comportamiento del - agente - asegurados -. Esto es, las entidades no conocen si una contingencia se produce por azar o por un comportamiento negligente. El problema de la selección adversa se origina, también, por un problema de información asimétrica: una compañía de seguros- el principal - no conoce por igual las situaciones de todos los asegurados - agentes- y, en consecuencia, hay una tendencia a que se aseguren en mayor medida los individuos que incorporan mayores riesgos. Las empresas de seguros<sup>4</sup> como organi-

zación disponen de los mecanismos para discriminar entre asegurados de alto y bajo nivel de riesgo y de este modo contrarrestar la selección adversa.

En definitiva, la empresa como institución va más allá de su concepción neoclásica y se propone como identidad susceptible de ser analizada bajo supuestos contractuales. La Teoría de Empresa ha aportado una serie de conocimientos encaminados a ofrecer una explicación sobre la naturaleza de la empresa banco-aseguradora que nos servirá de base para constatar, desde una enfoque más pragmático, la vigencia y trascendencia de muchas de sus ideas trasladadas al proceso de integración del seguro en la organización bancaria.

### **3. OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS DE LA EMPRESA BANCO-ASEGURADORA**

#### **3.1. Objetivos**

La idea de incorporar la actividad aseguradora en la cadena de actividades de la entidad bancaria constituye para esta última un nuevo ámbito de producción y distribución. La integración significa que la actividad aseguradora está plenamente incorporada tanto en la estructura organizativa como en la decisional, relacionándose con la red bancaria como unidad de negocio (Martínez Vilches, R; 1996). De hecho, la integración organizativa del seguro en la banca implica compartir proyectos, aplicaciones, ideas, información y recursos (Pablos, C, y Montero, A.; 1998).

Este proceso de integración que se ha denominado bancassurance constituye un enfoque diferente, tanto de empresa como en el modo de realizar la actividad aseguradora respecto al tradicionalmente establecido en el sector asegurador. Se trata de un modelo en el que la entidad bancaria trata de modificar la naturaleza de las transacciones en su proceso de producción y comercialización del seguro hacia el cliente.

El objetivo, por tanto, de las entidades bancarias es, en función de sus recursos y capacidades, modificar las condiciones competitivas del seguro a su favor, para acceder con ventajas a un nuevo mercado. No obstante, el sólo hecho de poseer los recursos no supone una ventaja competitiva para la entidad bancaria, sino que, también requiere conocer la forma en que es capaz de explotarlos de forma conjunta en el seno de su organización para desarrollar el seguro (Ventura J.; 1995). Las entidades bancarias, por tanto, contemplan la conveniencia de internalizar un conjunto de transacciones relacionadas con la producción y distribución del seguro. Dicha conve-

---

4 Las empresas de seguros en su función de mediador del riesgo se basan en un comportamiento maximizador del beneficio esperado. Siempre que este beneficio esperado sea positivo, independientemente de los estados de la naturaleza, la empresa aseguradora tendrán un interés pecuniario en suministrar un contrato de seguro (Berges, A ; 1994).

niencia se refuerza a partir de la complementariedad e idoneidad de algunos de sus recursos, disponibles para ser aplicados al desarrollo de la actividad aseguradora.

Desde esta perspectiva, la actividad de bancassurance trata de conseguir una gestión eficiente en funciones y tareas de soporte<sup>5</sup> y, por tanto, en el proceso de transacciones del seguro. De acuerdo con este objetivo, la integración de sistemas y el rediseño de los procesos de negocio - con una optimización y automatización de los procesos de trabajo - son elementos que pueden contribuir de manera decisiva a aumentar la eficiencia de la actividad aseguradora bajo la organización de la entidad bancaria. En otras palabras, el objetivo es poner en práctica nuevas rutinas y tareas de trabajo, tanto en la producción como en la administración del seguro, desarrolladas bajo la organización de las entidades bancarias. Esto nos lleva a considerar la naturaleza de la empresa, ahondando en las bases de su constitución y en el modo de operar.

### 3.2. Naturaleza y características tecnológicas

La incorporación del seguro en la organización bancaria tiene como base el capital tecnológico. La disposición del capital tecnológico para el área aseguradora permite un apoyo eficaz en su desarrollo operativo y comercial. En este sentido, la plataforma tecnológica debe ser consistente en ambas áreas, de forma que cuando se diseñe la estrategia referida a dicha plataforma se contemplen las problemáticas específicas tanto del área aseguradora como bancaria (Pino, M.; 1998). Por ejemplo, en la gestión de tareas se puede sustancialmente mejorar la calidad de las nuevas pólizas "... usando una tecnología similar al procesamiento de cheques realizado por los bancos. Además, A todos los efectos, el alta de una póliza debe tramitarse de igual modo que se hace una apertura de cuenta" (Pino, M.; 1998). No sólo en la gestión, también, los sistemas informáticos pueden aportar una diferenciación en la distribución, mejorando la efectividad de los canales de venta y la calidad del servicio. En definitiva, supone adecuar la tecnología como activo específico bancario al proceso asegurador con la idea de lograr ventajas en su posición competitiva.

La actividad aseguradora incorporada en la entidad bancaria tiene como incentivo el de aprovechar el capital comercial y sus posibles efectos sinérgicos. Los sistemas de comercialización de capital intensivo, como las redes bancarias, están diseñados para alcanzar economías tecnológicas de gestión y comercialización a través de la integración, coordinación y sincronización de flujos comerciales que van desde los puntos de producción hasta los puntos de uso final (Sánchez Pérez, M.; 1997). Otros incentivos se derivan de la utilización de técnicas de ventas, tales como la actitud activa de los empleados del banco o caja de ahorros, sobre todo si se incentivan las ventas; la comercialización telefónica; la publicidad del producto asegurador en las

---

<sup>5</sup> Las tareas de soporte pueden comprender equipos y software informáticos, equipos humanos, etc. Todo tipo de medios necesarios para proyectar una actividad.

propias oficinas dispuesta estratégicamente, tanto en el interior como en el exterior de la sucursal bancaria; la información mediante folletos; publicidad de determinados productos aseguradores remitidos en extractos bancarios; cartas personalizadas, etc. En consecuencia, hemos de señalar la transferencia de habilidades y conocimiento comercial y tecnológico de la cadena de valor de la entidad bancaria hacia el seguro.

En este proceso, la información se convierte en un recurso clave para optimizar y coordinar el desarrollo de tareas propias del seguro, bajo la organización de la entidad bancaria. En concreto, la mayor información contribuye a una relación más personalizada: conocen la situación patrimonial de cada individuo, sus rendimientos familiares, préstamos, dinero disponible, etc. Con esta información sobre la clientela las entidades banco-aseguradoras pueden aumentar la eficacia de su venta, con un coste notablemente inferior al de los canales tradicionales de distribución del seguro. El resultado es una mejora en el número de contratos realizados sobre las propuestas efectuadas por parte de las aseguradoras. Como ejemplo, la aseguradora Alemana DB Leben calcula que su ratio de contratos sobre propuestas es de uno a cuatro, mientras que Midland Life, en el Reino Unido, asegura que se contrata una de cada tres propuestas (Steven L.; 1996). El recurso de la información, por tanto, debe aumentar la efectividad por medio de la identificación del cliente. Esta eficacia reside en precisar de manera más certera las necesidades de los clientes y acceder a ellos con mayor seguridad.

A partir de que las redes bancarias son intensivas en capital y de la mayor información y certeza en precisar las necesidades de los clientes se consigue que el proceso operativo y comercial de la actividad aseguradora se realice a un coste marginal menor. Esta reducción de costes supone uno de los mayores incentivos que presenta la creación de una entidad banco-aseguradora. Si establecemos, para el año 2001, una comparación por grupos de empresas distinguiendo entre entidades banco-aseguradoras y tradicionales, llegamos a los siguientes resultados<sup>6</sup>: el conjunto de entidades banco-aseguradoras se caracteriza por unos gastos de comercialización del 5,06 por ciento sobre primas, prácticamente, la mitad con respecto a la media de las restantes aseguradoras que conforman el mercado de vida que asciende al 11,4 por ciento sobre primas.

Por otra parte, la actividad aseguradora busca beneficiarse del reconocimiento de marca de la banca, que les permita mantener una buena receptividad con sus clientes. La creación de marcas comerciales constituye un caso muy importante de activo específico que junto a las redes de distribución logran una diferenciación en la

---

6 Dirección General de seguros (2002). Elaboración propia

7 La imagen corporativa del seguro es importante porque vender seguros significa vender seguridad.

comercialización de los productos. Esto es especialmente atrayente para los seguros<sup>8</sup> que se caracterizan generalmente por un bajo reconocimiento de marcas - imagen - por parte de los clientes. Este bajo reconocimiento se debe a que las compañías de seguros estaban asociadas sobre todo con pólizas de condiciones complicadas y agotadores procedimientos para las reclamaciones en caso de siniestro.

En definitiva, la bancassurance es un proceso de integración que se desarrolla en el ámbito de la producción y distribución del seguro y tiene presentes los recursos e interrelaciones tangibles e intangibles entre entidades bancarias y aseguradoras. Entre estos recursos se considera como fundamentales la información sobre el cliente, los recursos físicos y humanos, las transferencias de conocimientos y/o habilidades, las técnicas comerciales o de comercialización, la tecnología existente en el proceso de producción y el propio canal comercial. En suma, se trata de un modelo en el que la entidad bancaria modifica la naturaleza de las transacciones y mejorar la competitividad del seguro.

#### 4. METODOLOGÍA

Las argumentaciones anteriores plantean la existencia de rasgos distintivos entre dos tipos de entidades: aseguradoras tradicionales y banco-aseguradoras. El problema radica en saber si por su naturaleza y forma de emprender la actividad aseguradora derivan en modos de competencia sustancialmente distintos. Para la consecución de dicho objetivo optamos por un modelo de respuesta discreta (dicotómica) con el que clasificamos las aseguradoras, según si llevan a cabo su actividad mediante el apoyo de la organización, recursos y tecnología bancaria o por el contrario es una entidad tradicional en su modo de competir y, por tanto, disociada del entorno bancario.

La muestra seleccionada, objeto de contrastación empírica, está formada por 95 entidades de seguros que operan en el ámbito nacional (58 aseguradoras de tipo tradicional y 37 banco-aseguradoras) que en 2001 remitieron la información estadístico-contable a la Dirección General de Seguros, en el plazo legalmente fijado y que publica el Ministerio de Economía y Hacienda. Dicha información se utiliza para extraer los datos económicos y financieros que han servido de base para este trabajo. Del conjunto de aseguradoras que operan en el ramo vida, que representa prácticamente el 98 por ciento del negocio asegurador, excluimos de la selección a las Entidades de Previsión Social, por su finalidad pública.

De esta muestra, realizamos una clasificación "a priori". De modo que calificamos con "uno" para constatar que se trata de entidades que operan bajo tecnología y

---

<sup>8</sup> No obstante, la banca asume el riesgo de contaminar su reputación en el producto-mercado original si hace un mal uso de ella en el nuevo negocio.

organización bancaria y con "cero" en caso contrario, para designar a aseguradoras tradicionales, no vinculadas a entidades bancarias. En suma, el plantear un modelo logit tiene como objetivo el establecer las diferencias competitivas entre los tipos de aseguradoras antes mencionados, atendiendo a un conjunto de variables que pertenecen al ámbito de los recursos<sup>9</sup>, el estado de la tecnología, las capacidades intrínsecas y resultados para el desarrollo de la actividad aseguradora.

A continuación, planteamos las sub-hipótesis que nos aproximan a cada una de las variables, en tanto que ofrecen una interpretación bajo los postulados de la Teoría de Empresa (Tabla Núm. 1). En términos prácticos, las variables son seleccionadas en la medida que nos pueden ofrecer una respuesta sobre las diferencias competitivas entre entidades, en distintos ámbitos y a luz de las diversas teorías. En concreto, hemos considerado las siguientes<sup>10</sup>:

- Los gastos de adquisición o de producción son aquellos en los que se incurre para capturar una póliza. Entre estos gastos se incluyen fundamentalmente los de personal dedicado a la producción, las amortizaciones del inmovilizado afecto a esa actividad, los gastos de estudios, tramitación y formalización de pólizas, así como la publicidad. La variable "Gastos de adquisición/primas" dependerá tanto de la utilización, más o menos eficiente, que se haga de los recursos como del grado de control que se ejerza sobre ellos, de forma que minimice su contribución en el volumen de negocio.
- Los gastos de administración son de naturaleza complementaria y de apoyo a la actividad principal, por ejemplo, los de gestión de cartera y cobro de primas, tramitación de extornos del reasegurado cedido, gastos de personal e inmovilizado afecto. Estos gastos también están vinculados a los precios pagados por el uso de los diferentes recursos. Sin embargo, desde la Teoría de los Costes de Transacción consideramos que la variable "Gastos de administración/primas" contempla las ventajas asociadas a un cambio en las rutinas organizativas.
- Como variables de desarrollo consideramos las "Inversiones en activos materiales" e "Inversiones en activos financieros" determinantes de una parte de la estrategia de las empresas aseguradoras en cuanto al destino de sus recursos. La política de inversión en activos financieros como alternativa no implica la necesidad de potenciar o generar la presencia de activos específicos (inversión en activos materiales).

---

<sup>9</sup> Los recursos incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimientos, etc. controlados por las aseguradoras y que les permiten implementar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.

<sup>10</sup> El Plan Contable recoge las cuentas necesarias para distribuir aquellos gastos que inicialmente clasificados por su naturaleza, deban clasificarse por destino. Por lo que se dispone de un sistema analítico de imputación de costes entre actividades en la proporción que corresponda (gestión de siniestros, administración general, producción etc.).

**Tabla Núm. 1 Metodología (Sub-hipótesis de trabajo, Variables)**

<i>Sub-hipótesis</i>	<i>Variables</i>
1.- Al incorporarse la distribución en la organización bancaria ha perdido su atributo de especificidad y, por tanto, los costes del contrato de relación disminuyen. Complementariamente, la tecnología, la mayor información y el capital comercial de que disponen las entidades banco-aseguradoras incrementan la efectividad de sus recursos. Los aspectos anteriores repercuten reduciendo los costes de producción sobre primas.	Gastos de adquisición /primas
2.- El nexo contractual que conforma la organización de la empresa banco-aseguradora da lugar a un cambio en las rutinas organizativas, que si se convierten en capacidad específica se revelarán como significativas mediante reducciones de costes en actividades de soporte.	Gastos de administración/primas
3.- La política de inversión de las entidades banco-aseguradoras, dado su menor interés por generar activos específicos, se caracterizará por una mayor presencia de activos financieros frente a los materiales.	Inversión en activos financieros/primas
4.- Las entidades tradicionales, por el contrario, optarán por un mayor peso de las inversiones específicas de activos materiales en su estructura de activos, frente a la presencia de activos financieros.	Inversión en activos materiales/primas
5.- La creación de marcas comerciales constituye un caso importante de activo específico que logra una diferenciación en la comercialización de los productos. El papel que desempeña la reputación sobre la calidad del producto en la relación con los clientes, redundará en la captación y expansión del negocio que se pondrá de relieve con la obtención de mayores ingresos financieros por primas suscritas.	Ingresos financieros/primas
6.- Si las entidades banco-aseguradoras disponen de mayor información sobre clientes podrán realizar una mejor selección de los mismos y, por tanto, mermará en el comportamiento oportunista (posibilidad de mejorar la selección adversa), obteniendo mejores resultados medidos por la siniestralidad sobre primas.	Siniestralidad /primas
7.- Los resultados técnicos, muestran el conocimiento como recurso y, por tanto, considera una adecuada tarificación o suficiencia de las primas; es decir, considera la idoneidad de las bases técnicas utilizadas.	Beneficios técnicos /primas
8.- Con la integración del seguro en la organización bancaria no se genera la necesidad de personal específico relacionados con la producción o distribución del seguro, por tanto, se considera que otros empleados, por ejemplo los pertenecientes a la entidad bancaria, están capacitados para tales funciones. Esto supone un menor número de empleados directos.	Número de empleados
9.- Con la integración vertical la función directiva posee un menor grado de discrecionalidad en decisiones de cómo se organiza, financia y opera la entidad aseguradora, en consecuencia, su coste se reduce	Gastos de Dirección/primas (Otros gastos técnicos)
10.- El seguro con su incorporación a la organización bancaria se integra en una etapa continua de su cadena de valor que tiene más poder de mercado que se evalúa por su capacidad para canalizar las transacciones del seguro.	Rotación: Primas /Inmovilizado Material

Fuente: *Elaboración propia*

- La variable "Ingresos financieros/ primas" nos señala la capacidad de expansión de las aseguradoras. Es decir, si se está obteniendo mayor negocio debido principalmente a la competitividad y a la calidad del producto asegurador, (Steven, L.; 1996). La variable representa la proporción que suponen los productos financieros sobre el total de primas.
- La variable "Siniestralidad/ primas" valorará en que medida se realiza una mejor selección de clientes. Es decir, si las aseguradoras como intermediario de riesgo y utilizando el recurso de la información puede predecir con una mayor certidumbre el resultado de la actividad.
- La variable "Beneficios técnicos/primas" como indicador posee un fundamento estadístico que permite establecer el precio del seguro, es decir la prima. Con la prima, el asegurador tiene que hacer frente a la estructura administrativa para la gestión de recursos humanos y financieros además de indemnizar los siniestros.
- La variable "Número de empleados" recoge el número de empleados directos adscritos a la entidad aseguradora.
- La variable "Gastos de Dirección/primas" recoge los gastos de dirección que formando parte de la cuenta técnica no pueden recogerse en los gastos de adquisición o administración.
- La variable "Rotación" que se mide por el volumen de primas en relación con el inmovilizado material nos determina la capacidad de comercialización del canal mediante el volumen y frecuencia de las transacciones.

## 5. RESULTADOS EMPÍRICOS

El análisis empírico para dar respuesta a nuestro objetivo lo llevamos a cabo por fases. En primer lugar, realizamos un contraste de igualdad de medias, (Tabla núm. 2). Del contraste se obtiene que los dos tipos de entidades difieren de forma significativa en la variable "Número de empleados", siendo significativamente menor en el caso de las entidades banco-aseguradoras. Asimismo, los gastos de producción son significativamente superiores para las aseguradoras no vinculadas a entidades bancarias. Sin embargo, para éstas, el volumen de transacciones por inmovilizado material - variable "Rotación" - es inferior.

Una vez realizado el contraste de medias y antes de realizar el estudio multidimensional, se procede, en segundo lugar, a la selección de variables. En concreto, seleccionamos aquellas que previamente han resultado asociadas a la respuesta dicotómica en un análisis logit unidimensional. De los resultados hemos obtenido confirmación en las siguientes: "Beneficios técnicos/primas", "Gastos de adquisición/primas", "Gastos de dirección/primas", "Rotación" y "Número de empleados".

En tercer lugar, planteamos un modelo de regresión logística binaria que relacione la variable tipo de entidad y las variables que hemos seleccionado. Sobre el modelo

**Tabla 2. Selección de Variables: Contraste paramétrico de igualdad de medias para los dos tipos de entidades y Contraste Asociación mediante modelo de regresión logística unidimensional**

Variables	Contraste paramétrico de igualdad de medias			Contraste asociación	
	Banco-aseguradora	Aseguradora tradicional	T	p-valor	p-valor
Beneficios técnicos	5.84263E8	1.94139E8	-1.7422	0.0878	0.0301
Gastos de adquisición/primas	0.0455845	0.128991	3.4567	0.001*	0.0001
Gastos de administración/primas	0.0219708	0.0533448	1.3390	0.1852	0.1321
Rotación	6980.63	1040.32	-2.10819	0.0411*	0.0054
Siniestralidad/primas	1.08978	0.841317	-0.6361	0.5262	0.5708
Ingresos financieros /primas	0.589594	-6.3019	-0.9896	0.3263	0.3258
Gastos de Dirección/primas	0.0080869	0.0226169	1.6795	0.0975	0.0448
Número de empleados	77.5854	345.141	3.6186	0.0005*	0.0001
Inversión activos materiales/primas	0,489355	-32603.1	0,9999	0,3213	0,3122
Inversión activos financieras/primas	0.736186	-47005.5	-0.8118	0.4108	0.3121

\* Diferencias significativas al 5%

Fuente: Dirección General de Seguros (2000). Elaboración propia

completo se ha aplicado el procedimiento stepwise (Tabla núm. 3). Con este procedimiento se ajusta un modelo más sencillo puesto que para algunas de las variables su relación con la variable respuesta, en presencia de las demás, no resulta significativa. Tras el proceso de eliminación, resulta un modelo en que admitimos una relación significativa entre la variable respuesta y las variables "Gastos adquisición/primas" y "Número de empleados".

**Tabla 3. Resultados del Modelo Logit<sup>11</sup>**

Variables	b	SE	Estadístico de Wald	p-valor
Constante	0.690003	0.345118	3.99646488	0.030
Gastos de adquisición/primas	-7.1652	3.30785	4.69223589	0.046
Número de Empleados	-0.00339645	0.0014642	5.37031360	0.020

Fuente: Dirección General de Seguros (2002). Elaboración propia

La interpretación del modelo revela mayor probabilidad de que la entidad aseguradora sea de tipo tradicional cuanto mayor sea su tamaño, medido éste en términos del número de empleados, y cuanto mayores sean los costes de producción sobre

<sup>11</sup> El test global de bondad de ajuste rechaza la hipótesis conjunta de falta de significación de los términos incluidos en el modelo ( $G^2=23.3736$ , g.l.=2,  $p<0.01$ ), que junto al test de Hosmer-Lemeshow ( $p=0.294$ ) nos confirma que se trata de un modelo estadísticamente aceptable.

primas. Finalmente, el porcentaje correcto de clasificación alcanzado es del 76,8% (79.3% para la aseguradora tradicional y 73% para entidades banco-aseguradoras), Tabla núm. 4.

**Tabla 4. Grado de clasificación alcanzado**

<i>Tipo observado</i>	<i>Tipo pronosticado</i>	
	<i>Tradicional</i>	<i>Banco-aseguradora</i>
Aseguradora tradicional	46 (79.3%)	12
Banco-aseguradora	10	27 (73%)

*Fuente: Dirección General de Seguros (2002). Elaboración propia*

## 6. REFLEXIONES FINALES

Finalmente, cabe extraer algunas de las reflexiones más significativas en relación con los resultados obtenidos. En primer lugar, en la decisión por parte de la empresa bancaria de explotar ciertos recursos y capacidades a través del crecimiento interno surge la empresa banco-aseguradora. El objeto de nuestro trabajo ha sido el de precisar si estamos ante un empresa innovadora que supone un cambio de paradigma en los planteamientos competitivos del seguro. Para ello sometemos a interpretación el hecho anterior, la literatura económica que se desarrolla bajo los postulados de la Teoría de Empresa nos ofrece un marco de referencia.

Como resultado hemos de señalar que entre los dos tipos de entidades radican diferencias determinantes en su proceso de producción y comercialización - variable "Gastos de adquisición/primas" - , donde se pone de manifiesto que la probabilidad de que estemos ante una empresa banco-aseguradora es mayor en la medida que los costes de producción son menores. Este resultado cabe justificarlo porque la fase de distribución del seguro ha perdido grado de especificidad, pues al incorporarse la fase de distribución en la organización bancaria elimina el inconveniente de afrontar elevados gastos externos que en forma de comisiones y sueldos se generan como contraprestación de la venta en beneficio de canales tradicionales - agentes y corredores -..

Complementariamente, desde la Teoría de la Agencia, la integración organizativa de la red de distribución supone eliminar inconvenientes relacionados con el oportunismo y con problemas de riesgo moral asociados al comportamiento de los canales tradicionales del seguro. En este sentido, se elimina el inconveniente de que agentes y corredores son especialmente reacios a la venta de algunos seguros, por ejemplo, los seguros de vida que, por su sencillez y seguridad no generan cuantiosas retribuciones en forma de comisiones. En suma, la reducción de los costes de adquisición a través de la integración es atribuible, por un lado, a la disminución de los costes

derivados de la especificidad de activos sobre los cuales se realizaba la transacción y, por otro, a la merma de oportunismo " ex-ante" y "ex-post" que aparecían en otras mediaciones del seguro.

En este proceso de producción y comercialización del seguro, también consideramos el papel que desempeña la información y el capital comercial como recursos fundamentales que proporcionan ventajas competitivas que contribuye a la reducción de los costes de producción - "Gastos de adquisición/primas" -, habida cuenta los menores gastos en publicidad y a una más certera selección del cliente.

En segundo lugar, subrayamos el resultado de que la mayor probabilidad de que estemos ante una entidad banco-aseguradora está en relación inversa con la variable "Numero de empleados". La justificación de esta relación se debe a que las entidades bancarias poseen recursos humanos en exceso y deciden integrar la actividad aseguradora para aprovechar el exceso de personal debido al desarrollo de la informática y de las gestiones administrativas.

Por otra parte, los resultados empíricos<sup>12</sup> nos refuerzan la idea de que el seguro con su incorporación a la organización bancaria se integra en una etapa continua de su cadena de valor que tiene más poder de mercado, lo justifica el considerable volumen de transacciones u operaciones realizadas por el canal bancario. En este sentido, las entidades bancarias constituyen la oferta dominante en los servicios financieros dirigidos a los segmentos domésticos, por lo que asume un papel más activo como canal financiero y asegurador.

Con lo anterior, en definitiva, se deduce la complementariedad e idoneidad de algunos de los recursos de las entidades bancarias, por ejemplo, la información sobre el cliente, los recursos físicos y humanos, las transferencias de conocimientos y/o habilidades, las técnicas comerciales o de marketing, la tecnología existente y la oficina bancaria como canal asegurador que están disponibles para ser aplicados al desarrollo de la actividad aseguradora y, por tanto, avala la conveniencia de internalizar las transacciones relacionadas con la producción y distribución del seguro en la organización bancaria.

Sin embargo, otros ámbitos no muestran diferencias competitivas. En este sentido, la probabilidad de que estemos ante un empresa banco-aseguradora o tradicional no está determinada por el conocimiento técnico (Beneficios técnicos/primas). No existen evidencias que confirmen o rechacen una menor capacidad de la empresa bancaria para abordar el seguro de vida en el terreno de la suscripción y tarificación( es decir, en cuanto a la idoneidad de las bases técnicas utilizadas). El recurso de la mayor información no determina que se esté realizando una mejor selección de clientes y, por tanto, redunde en beneficio de una menor siniestralidad por negocio suscrito.

---

12. Con base a los resultados del análisis Logit unidimensional.

Al igual ocurre en el ámbito organizativo, el estudio empírico no evidencia que las entidades banco-aseguradoras logren el objetivo de una gestión más eficiente en tareas de soporte. Es decir, que se logre un cambio en las rutinas organizativas que se constituya en capacidad específica significativa que redunde en menores costes de administración.

En la política de inversiones no se contemplan diferencias por lo que abandonamos el supuesto de que las entidades tradicionales optarán por un mayor peso de las inversiones específicas frente a la situación opuesta mantenida por las entidades banco-aseguradoras. Finalmente, la reputación no constituye un caso importante de activo específico que logre una diferenciación en la comercialización y, por tanto, se obtenga un mayor negocio debido a la calidad del producto asegurador.

En definitiva, este proceso que se ha denominado bancassurance constituye un enfoque diferente en el ámbito de la producción y comercialización respecto al tradicionalmente establecido en el sector asegurador. La entidad banco-aseguradora realiza y simplifica el proceso de producción y comercialización del seguro hacia el cliente, apoyado en su tecnología, comercialización y personal bancario con lo que logra, en este ámbito, modificar la naturaleza de las transacciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H (1972): "Production, Information Cost and Economic Organization", *The American Economic Review*, núm. 69, págs 777-795.
- ARROW, K (1974) *The limits of Organization*, W.W. Norton & Company, New York.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, núm. 17, págs 99-100
- BERGES LOBERA, A. (1994): "El seguro en la moderna teoría financiera", *Economiazk*, núm. 4, págs 94-109.
- COASE, R. (1937): "The nature of the firm", *Económica*, núm. 4, págs. 386-405.
- Conner, K.R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, núm. 17, págs. 121-154.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 78.79, págs 34-55.
- DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS, (2002): *Balances y cuentas 2001, entidades aseguradoras*, ministerio de economía y hacienda, Madrid.
- DIERICKX, I y COOL, K (1989): "Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35 págs 1504-1511.

- DE LA FUENTE y otros (1995): "Análisis del comportamiento estratégico de las instituciones financieras españolas 1987-1991", Documento de trabajo. Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, núm. 117
- EGGERSON T. (1990): El comportamiento económico y las instituciones, Alianza Economía.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual", Revista Europa de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 6, núm. 3, págs. 11-32.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1998): "Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basada en la teoría de los recursos", Revista asturiana de Economía -RAE- núm. 11, págs. 159-182.
- FOX, N.J. (1993): "Theories of the firm: contractual and competence perspectives", Journal of Evolutionary Economics, núm. 33, págs 127- 144.
- FUENTE SABATÉ, J.M. y GARCÍA MERINO, M.T. (1999): " Una aproximación contingente a la estrategia empresarial de integración vertical", Revista Europa de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 8, núm. 2, págs. 127-158.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resoruce-baed Theory Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California, Management Review, vol. 33, núm. 3, primavera, págs 114-135.
- GRANT, R. M.(1992): Comteporary Strategy Analysis: Concepts, Techiques, Applications. Basil Blackwell. Cambridge. Massachussets.
- GRANT, R. M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, vol. 17 (Winter Special Issue), págs 109-122
- GROSSMAN y HART (1996): "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", The journal of political Economy, vol 94 (4), págs 691-719).
- ITAMI y ROECH, T.(1987): Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambriedg, Mass.
- JENSEN, M.C. MECKLING, W.H.(1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of financial Economics. Vol. 3
- KLEIN (2000): "Fisher-General Motors and the nature of the firm", Journal of Law and Economics, núm. 43, págs 105-141.
- KRANTON, RACHEL E. (1999): "Vertical Integration: Net Works, and Markets", Papers provided by Cowles Foundation, Yale University.
- KREPS y WILSON (1982): "Reputation and imperfet information", Journal of Economic Theory, 27, págs 253-279)
- LADO, N. y MARTÍNEZ, M. A. (1997): "Los directores de marketing define sus funciones y sus carencias", en Aseguranza, núm. 9, págs. 35- 38.

- LLORENS, F. y HURTADO, N. (1996): "La diversificación empresarial antecedente de la rentabilidad: una aproximación alternativa", *Actualidad Financiera*, núm. 8, págs. 749- 755.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1996): "Mercado potencial de banca-seguros. Naturaleza y gama de productos a comercializar", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 113-114, págs. 57-66.
- MENGUZATO, M. y RENAU J.J (1995): "Estrategia de empresa y teoría de los costes de transacción", *Información Comercial Española*, núm. 746, octubre, págs. 7- 24.
- MONTGOMERY, C.A. HARIHARAN, S (1991): "Diversified entry by established firms", *Journal of Economic Behavior y Organization*, núm. 15, págs 71-89.
- MONTEVERDE, (1995): "Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry", *Management Science*, Vol. 41 (10), págs 1624-1638),
- MONTIJANO, F. (2001): *La diversidad de enfoques en la relación banca-seguros*, Universidad de Jaén y Fundación Mapfre Estudios.
- NICHOLSON, G. (1992): "Competition between banks and insurance companies - the challenge of bancassurance" - *Huebner International Series on Risk, insurance, and Economic Security*.
- NELSON, R y WINTERS, S (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets.
- NOVALES, A. (1993): "Econometria", McGraw-Hill.
- PABLOS, C. y MONTERO, A. (1998): "Relación de la arquitectura de la tecnología de información con la estructura organizativa en el sector asegurador", *Dirección y Organización*, CEPADE, núm. 22, págs. 121-130.
- PRAHALAD y HAMEL, 1990: 83 "The core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 3, mayo-junio, págs 79-91)
- PENROSE, E. T.(1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid
- PINO, M. (1998): "Bancaseguros: una visión tecnológica", *Banca y Finanzas*, núm. 32, págs. 13 -16.
- POPPO y ZENGER, (1998); "Testing alternative theory of the firm: transaction cost, Knowledge-based, and measurement explanations for make or buy decisions in information services", *Strategic Management Journal*, vol. 19 (9) págs 853-877.
- RALA, M. N. (1994): *Las relaciones banca-seguros. Una perspectiva desde el sector asegurador*, Centro de Estudios del Seguro, S.A. Madrid.
- ROSS S.A. (1973): " The economic Theory of Agency: The Principal`s Problem". *American Economic Association*, vol. 63, núm. 2, págs 134-139
- RUMELT, R.P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm". En R.B. Lamb (ed): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Clifffs,, New Jersey, págs 556-570.

- RUMELT, R.P. (1987): "Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En D.J. Teece (ed): The competitive Challenge. Ballinger Publishing, Cambridge. MA., págs 137-158.
- SALAS VICENTE (1991): "La gran empresa diversificada", Revista de Economía núm. 11, . Págs 20-30.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1997): Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización, Universidad de Almería.
- STALK, EVANS y SHULMAN (1992): "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy "Harvard Business Review, marzo-abril, págs 57-69").
- STEVEN, L. (1996): Venta de Seguros en Oficinas Bancarias (Bancassurance). 1ª parte: Mercados y tendencias, Recolecto Compañía Editorial, S.A.
- STIGLER, G.J. (1951): "The División of Labor is Limited by de Extend of de Market", The Journal of Political Economy, vol. 59, núm. 3 (junio), págs 185-193.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1997): "Integración vertical: oportunidades y desventajas", Harvar Deusto Business Review, núm. págs. 14-27
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999): "El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", Papeles de Economía Española, núm. 78.79, págs 78-100.
- TEECE, D. (1982): "Towards an economic theory for multiproduct firm" Journal of Economic behavior and Organization, vol. 3, págs 39-63.
- TIROLE, J. (1990): La teoría de la organización industrial, Ariel Economía, Madrid.
- VENTURA, J. (1994): Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico, Editorial Cívitas.
- VENTURA, J. (1995): "El análisis económico en la formulación de las estrategia empresariales", Revista Asturiana de Economía, núm. 3, págs. 135-153.
- WERNERFELT, B (1984): "A Resource-base View of the Firm", Strategic Management Journal, vol 5, págs 171-180
- WEIGELT y CAMERER (1988): "Reputation and corporate strategy", Strategic Managemen Journal, 9, págs 443-454)
- WILIANSON, O.E. (1975): Markets and hierarchies: Análisis and antitrust implications, Nueva Yor, Free Press.
- WILIANSON, O.E. (1979): "Transaction-Cost Economics: the Governance of Contratual Relations", Journal of Law and Economics, volumen 22 número 2.
- WILLIANSON, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press.
- WILLIANSON, O.E. (1996): "The mecanism for governance. Oxford University Presas: Oxford).