

# ANEXOS



## EL MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS EN 1992

CONCENTRACIÓN DEL MERCADO				
	PRIMAS 1992	ACUMU- LADO	FRECUENCIA (%)	
			ABSO- LUTA	ACUMU- LADA
<i>1. MÁS DE 50.000 MILLONES</i>				
— GRUPO VITALICIO	115.415	115.415	4,69	4,69
— VIDA CAIXA	105.855	221.270	4,30	9,00
— MAPFRE MUTUALIDAD	98.093	319.363	3,99	12,98
— EUROSEGUROS	97.994	417.357	3,98	16,97
— LA ESTRELLA	67.761	485.118	2,76	19,72
— MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA	60.355	545.473	2,45	22,18
— MAPFRE VIDA	53.944	599.417	2,19	24,37
— CATALANA OCCIDENTE	51.964	651.381	2,11	26,48
<i>2. DE 25.000 A 50.000 MILLONES</i>				
— ASISA	49.340	700.721	2,01	28,49
— SANTA LUCÍA	47.957	748.678	1,95	30,44
— MUSINI	47.094	795.772	1,91	32,35
— LA UNIÓN Y EL FÉNIX	46.078	841.850	1,87	34,23
— WINTERTHUR	45.659	887.509	1,86	36,08
— AURORA-POLAR	38.638	926.147	1,57	37,66
— ALLIANZ RAS	37.237	963.384	1,51	39,17
— PLUS ULTRA	34.176	997.560	1,39	40,56
— AXA GESTIÓN	34.019	1.031.579	1,38	41,94
— MAPFRE SEGUROS GENERALES	33.436	1.065.015	1,36	43,30
— AEGÓN-UNIÓN	32.133	1.097.148	1,31	44,61

## EL MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS EN 1992 (continuación)

— OCASO	31.750	1.128.898	1,29	45,90
— SANITAS	31.209	1.160.107	1,27	47,17
— AGF SEGUROS	29.982	1.190.089	1,22	48,39
— UAP IBÉRICA	29.848	1.219.937	1,21	49,60
— SCHWEIZ	29.528	1.249.465	1,20	50,80
— MULTINACIONAL ASEGURADORA	29.401	1.278.866	1,20	52,00
— CASER AHORROVIDA	28.036	1.306.902	1,14	53,14
— ADESLAS	27.287	1.334.189	1,11	54,25
— CRÉDITO Y CAUCIÓN	27.041	1.361.230	1,10	55,35
— INTERCASER	25.746	1.386.976	1,05	56,39
— ZURICH	22.576	1.409.552	0,92	57,31
3. DE 10.000 A 25.000 MILLONES				
— HÉRCULES HISPANO	22.567	1.432.119	0,92	58,23
— MUTUA GENERAL DE SEGUROS	21.849	1.453.968	0,89	59,12
— ATHENA	21.121	1.475.089	0,86	59,97
— BILBAO	10.231	1.485.320	0,42	60,39
— ASSICURAZIONI GENERALI	19.676	1.504.996	0,80	61,19
— SEGUROS GÉNESIS	19.373	1.524.369	0,79	61,98
— WINTERTHUR VIDA	18.135	1.542.504	0,74	62,72
— NATIONALE NEDERLANDEN	17.668	1.560.172	0,72	63,43
— PELAYO	17.601	1.577.773	0,72	64,15
— CASER	16.956	1.594.729	0,69	64,84
— COMMERCIAL UNION	15.693	1.610.422	0,64	65,48
— FIACT	15.238	1.625.660	0,62	66,10
— PREVIASA	14.065	1.639.725	0,57	66,67
— ABEILLE PREVISORA	14.020	1.653.745	0,57	67,24
— LA NUEVA CORPORACIÓN	13.671	1.667.416	0,56	67,79
— AS. SANITARIA COLEGIAL	12.922	1.680.338	0,53	68,32
— SEG. EL CORTE INGLÉS	12.637	1.692.975	0,51	68,83
— LA PREVISIÓN ESPAÑOLA	12.544	1.705.519	0,51	69,34
— LLOYD ADRIÁTICO	12.396	1.717.915	0,50	69,85
— FINISTERRE	12.164	1.730.079	0,49	70,34
— POSTAL VIDA	12.121	1.742.200	0,49	70,84
— AM	11.845	1.754.045	0,48	71,32
— LA PATRIA HISPANA	11.000	1.765.045	0,45	71,76
— UNIÓN IBEROAMERICANA	10.712	1.775.757	0,44	72,20
— IG. MÉDICO QUIRÚRGICO	10.392	1.786.149	0,42	72,62
— SUN ALLIANCE	10.322	1.796.471	0,42	73,04
— LA EQUITATIVA	10.169	1.806.640	0,41	73,46
4. DE 1.000 A 10.000 MILLONES				
— ZURICH INTERNACIONAL	9.961	1.816.601	0,40	73,86
— PREV. SANITARIA NACIONAL	9.746	1.826.347	0,40	74,26
— FÉNIX AUTOS	8.983	1.835.330	0,37	74,62
— GES	8.676	1.844.006	0,35	74,97
— UNIAL	8.465	1.852.471	0,34	75,32

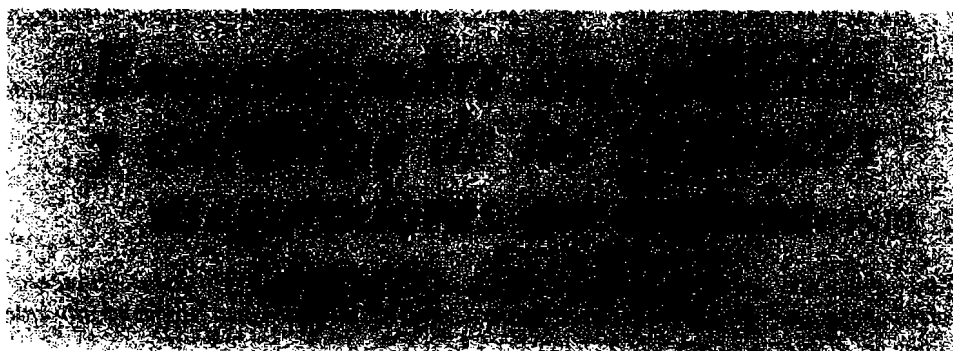
## EL MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS EN 1992 (continuación)

— ALLIANZ-ERCOS	8.443	1.860.914	0,34	75,66
— REDDIS	8.403	1.869.317	0,34	76,00
— MEDITERRÁNEO VIDA	8.177	1.877.494	0,33	76,34
— AMAYA	8.098	1.885.592	0,33	76,67
— HERMES	8.046	1.893.638	0,33	76,99
— SEGUR CAIXA	8.045	1.901.683	0,33	77,32
— ROYAL INSURANCE	7.791	1.909.474	0,32	77,64
— CAJA DE PREVISIÓN Y SOCORRO	7.783	1.917.257	0,32	77,95
— CENTRO ASEGURADOR	7.678	1.924.935	0,31	78,27
— CAUDAL	7.619	1.932.554	0,31	78,57
— CHASYR	7.493	1.940.047	0,30	78,88
— ARESA	6.660	1.946.707	0,27	79,15
— LEPANTO	6.641	1.953.348	0,27	79,42
— CERVANTES	6.637	1.959.985	0,27	79,69
— ALBORÁN	6.497	1.966.482	0,26	79,95
— MUTUA MADRILEÑA DE TAXIS	6.229	1.972.711	0,25	80,21
— EUROPA	6.082	1.978.793	0,25	80,45
— GROUPAMA	6.069	1.984.862	0,25	80,70
— IBERIA	6.011	1.990.873	0,24	80,95
— ANTARES	5.650	1.996.523	0,23	81,18
— VITA	5.544	2.002.067	0,23	81,40
— RGA	5.494	2.007.561	0,22	81,62
— VASCONGADA	5.371	2.012.932	0,22	81,84
— LA SUIZA	5.251	2.018.183	0,21	82,06
— MESAJ	5.172	2.023.355	0,21	82,27
— LA VASCONAVARRA	5.129	2.028.484	0,21	82,48
— REGAL INSURANCE CLUB	5.122	2.033.606	0,21	82,68
— CAHISPA	5.107	2.038.713	0,21	82,89
— GAN	5.061	2.043.774	0,21	83,10
— CAP-ARAG	4.943	2.048.717	0,20	83,30
— EUROMUTUA	4.893	2.053.610	0,20	83,50
— KAIROS	4.786	2.058.396	0,19	83,69
— SUDAMÉRICA	4.709	2.063.105	0,19	83,88
— MAPFRE AGROPECUARIA	4.704	2.067.809	0,19	84,07
— ASCAT-VIDA	4.699	2.072.508	0,19	84,27
— COMMERCIAL UNION VIDA	4.317	2.076.825	0,18	84,44
— LAGUN-ARO	4.199	2.081.024	0,17	84,61
— NORTEHISPANIA DE SEGUROS	3.790	2.084.814	0,15	84,77

Fuente: UNESPA, 1992.

(Datos en millones de pesetas).





1. *Los escenarios económicos que afectan a la empresa española han evolucionado muy rápidamente en los últimos diez años. La integración de España en la CE obliga a reconsiderar los factores diferenciales de cada compañía en un contexto, ahora, más global y ello se verá potenciado con la entrada en vigor del Acta Única Europea.*

*El sector asegurador representa una parte muy significativa de la captación de los fondos financieros españoles, tanto para los individuos como para las empresas. Sus éxitos y fracasos repercuten de una forma importante sobre la economía española en general.*

2. *Esta encuesta pertenece a un proyecto de investigación que busca esclarecer una parte de los sistemas directivos que caracterizan la empresa de seguros española.*

*En concreto, se trata de relacionar la ORGANIZACIÓN empresarial con sus ESTRATEGIAS.*

*Ambos elementos tienen, sin duda, fuertes conexiones y son instrumentos esenciales de la competitividad de las entidades aseguradoras en España.*

3. *La encuesta se divide en cuatro partes:*
  - I. *Factores que definen la dimensión institucional de la empresa aseguradora.*
  - II. *La organización de las entidades.*
  - III. *Estrategias corporativas.*
  - IV. *Instrumentos de la dirección empresarial.*

4. *Las preguntas planteadas, por fuerza, tienen un cierto grado de complejidad y aunque hemos procurado evitar singularizar los aspectos más delicados que pueden afectar a su grupo empresarial, le garantizamos la confidencialidad en el tratamiento de esta información.*

*Finalmente, deseamos agradecerle su valiosa contribución a la investigación planteada, de cuyos resultados recibirá puntual información.*

## I. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

*Para comenzar, quisiéramos conocer cuál es su opinión respecto a los elementos referenciales que caracterizan su empresa dentro de la «industria aseguradora» que opera en el mercado español.*

*Le pedimos dé su opinión para los dos períodos de tiempo que constituyen el marco temporal de la encuesta.*

### 1. ¿Qué valores predominan/arán en la identificación de su empresa?

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
— Confianza que inspira .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Calidad de los servicios prestados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Marca .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Capacidad de adaptación al cambio (innovación en productos y servicios) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Personal y agentes muy identificados con la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Si entendemos por CULTURA CORPORATIVA el conjunto de normas y valores representativos del comportamiento de los hombres que forman su entidad, ¿cuáles han sido y serán a su juicio los factores relevantes de esta CULTURA COPORATIVA? Pondere su intensidad relativa.

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
— Orientación a los resultados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Orientación a los grandes clientes empresariales o institucionales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Orientación a los clientes medios y pequeños .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Orientación hacia la integración del propio personal .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Características del sistema directivo.

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

- ¿Cuál cree usted que es el estilo directivo que mejor se acomoda a su empresa? ¿Espera usted cambios?



	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Autocrático (imponer) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Carismático (líder indiscuido) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Consultativo (escuchar) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Cooperativo (con participación) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Democrático (permisivo) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Otras características:										
	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Tendencia a la descentralización .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Complejidad de la estructura directiva .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Flexibilidad de la estructura directiva .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* La estructura facilita la innovación .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Promueve el trabajo en equipo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* La comunicación entre departamentos y directivos está muy formalizada .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Amplia movilidad de directivos entre unidades organizativas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* El directivo de su grupo:										
• ¿Ha trabajado siempre en el sector? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Y en la misma empresa? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

*En este capítulo le pedimos reflexione acerca de los componentes más importantes que han condicionado y que condicionarán la organización empresarial, los sistemas de coordinación empleados y la distribución de competencias en sus estructuras organizativas.*

### 4. ¿Cuáles son y serán los ramos de negocio principales de su empresa?

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

En ESPAÑA

SEGURO	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A: * AUTOS .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V: * VIDA .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* FONDOS DE PENSIONES .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* SALUD .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD: * VIVIENDA .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* DECESOS .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* INCENDIOS .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* R. CIVIL .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* CAUCIÓN Y CRÉDITO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ACCIDENTES .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* TRANSPORTES .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ASISTENCIA .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* OTROS RD .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## REASEGURO

S:	* REASEGURO ACEPTADO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A:	* AUTOS .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V:	* VIDA .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD:	* RIESGOS DIVERSOS .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S:	* REASEGURO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles son y serán los campos de diversificación de servicios en las empresas de su grupo? Valorar su importancia relativa.

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
V: * Productos financieros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Gestión de valores .....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Prevención de la salud .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD: * Gerencia de riesgos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Formación .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Asistencia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. El principal enfoque de su organización es y será consecuencia de:

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
— Ramos o negocios especializados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Implantación territorial en España .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Implantación internacional .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Instrumentos directivos empleados en su grupo:

(marcar con una cruz la opción más adecuada)

— ¿Se formaliza un plan plurianual estratégico?

	1980-1991	1992-2000
* SÍ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* NO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— Si existe sistema de planificación formal, ¿cuáles son sus partes más importantes? (Marcar sólo 3 de ellas para cada período, las más significativas).

	Hasta 1991	A partir de 1991
* Actividad comercial .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Resultados de las unidades de negocio .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Gastos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Personal .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inversiones .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Actividad de gestión interna .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







13. ¿Existe una empresa especializada en su grupo para la gestión del negocio de aceptación de reaseguro?

	1980-1991	1992-2000
— SÍ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— NO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Las próximas variables se referirán a la estrategia y a las capacidades competitivas que caracterizan a su grupo en el mercado.

14. A través de los siguientes factores, le pedimos valore el entorno de su organización.

Dividiremos el ENTORNO en internacional (no comunitario y CE) y español. Si su empresa en España, perteneciendo a un grupo multinacional, sólo atiende al mercado español, le rogamos que al referirse al entorno internacional, plantee la visión que su grupo matriz tiene del mismo.

#### 14.1. Espacio exterior internacional NO COMUNITARIO

(América, Japón, Europa no C.E., etc.)

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

— Valore usted las oportunidades de negocio que para su grupo representa esta área geográfica.

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— El mayor atractivo de estos mercados se produce:

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Seguro directo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Reaseguro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— ¿Cuáles son las dificultades que se ha encontrado o cree se encontraría para captar negocio en el área internacional «no comunitaria»?

(Marcar, para cada período, sólo tres de las respuestas, aquéllas que usted crea son más apropiadas).

	1980-1991	1992-2000
* Falta de infraestructura empresarial .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Falta de personal .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Falta de tamaño empresarial .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Dificultad de percibir riesgos en mercados lejanos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* El mercado español (y comunitario) es suficiente para nuestra actividad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Características que mejor definen a los principales competidores internacionales que operan en dichas áreas.

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Los principales competidores son instituciones con gran imagen y tradición .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Marketing agresivo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Infraestructura multinacional consolidada ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Gran volumen de negocio internacional, a través de:										
▪ Seguro directo propio con la marca «multinacional» .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Seguro directo a través de compañías locales en propiedad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oficinas de reaseguro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oficinas de servicios .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 14.2. Espacio exterior internacional COMUNITARIO

(1 = muy poca importancia; 5 = muy importante)

- ¿Dónde ve usted las mayores oportunidades de negocio en la C.E.?

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Crecimiento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Rentabilidad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- El mayor atractivo de estos mercados se produce en:

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Seguro directo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Reaseguro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Dificultades que tiene su empresa para captar negocio en la Comunidad Europea. (Marcar, para cada periodo, sólo tres de las respuestas, aquéllas que usted crea son más apropiadas).

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Nuestro grupo no se ha planteado actividad internacional .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
* Falta de infraestructura empresarial .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
* Falta de personal .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
* Falta de tamaño empresarial .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
* Dificultad en percibir los riesgos en otros países .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
* Excesiva competencia ya existente .....	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				













- Criterios que preferentemente tiene y tendrá en cuenta su empresa a la hora de fijar la política retributiva.  
(1 = muy poco; 5 = mucho)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Capacidad profesional .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fidelidad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Antigüedad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Formación .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Valoración del puesto de trabajo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Resultados de su actividad .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Existe en su empresa un sistema de incentivos vinculado a resultados?  
(Marque una casilla adecuada)

	1980-1991		1992-2000	
	SÍ	NO	SÍ	NO
* Sólo para altos directivos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Otras categorías profesionales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 19. POLÍTICA DE RIESGOS Y CONTROLLING

- ¿Cómo ve usted el grado de centralización/descentralización para cada una de las siguientes decisiones? ¿Cuáles serán sus principales cambios?  
(1 = muy centralizada; 5 = muy descentralizada)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Política de tarificación .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de reservas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de productos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de selección de riesgos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de agentes comerciales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de gestión de siniestros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de reaseguro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de inversiones .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Política de recursos humanos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Existe una unidad organizativa especializada en el control de gestión o *controlling*?

	1980-1991	1992-2000
* SÍ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* NO .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Valorar el grado de centralización de la función de control de gestión.  
(1 = muy centralizada; 5 = muy descentralizada)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Cuál es el/los principal/es papel/es que en su grupo empresarial caracteriza/n el control de gestión? ¿Piensa usted que cambiará?  
(1 = muy poco importante; 5 = mucho)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Intervención y supervisión .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Soporte para las decisiones directivas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Preparar la información para la dirección ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Cree usted que el actual grado de informatización de su empresa es el adecuado para su estructura y volumen de actividad?  
(1 = muy insuficiente; 5 = muy adecuado)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 20. POLÍTICA DE INVERSIONES

(1 = muy poca importancia; 5 = mucha)

- Importancia que se da en su grupo empresarial a la configuración de la política de inversiones.

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Valores mobiliarios en renta fija del Estado ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Valores mobiliarios en renta fija privada .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Valores mobiliarios en renta variable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Valores hipotecarios .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Activos tesoreros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Bienes inmuebles (oficinas) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Bienes inmuebles (otros) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inversión en sociedades de servicios .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inversión en sociedades industriales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Existen en su grupo sociedades especializadas para la gestión de los activos?

	1980-1991		1992-2000	
	SÍ	NO	SÍ	NO
* Patrimonio mobiliario .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inmuebles .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Cartera societaria .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Valore el grado de centralización de la toma de decisiones en la política de inversiones.  
(1 = muy centralizada; 5 = muy descentralizada)

	1980-1991					1992-2000				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
* Mobiliaria .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inmobiliaria .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Otras .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones personales:

## FICHA TÉCNICA

(Marcar la opción adecuada)

	<u>+ 25a</u>	<u>21 - 15a</u>	<u>- 15a</u>
• Antigüedad de la empresa o grupo en España .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Antigüedad del grupo matriz (multi-nacional) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<u>S. A.</u>	<u>MUTUA</u>	
• Forma jurídica de la sociedad principal en España .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<u>+ 50 %</u>	<u>30 ÷ 49 %</u>	<u>30 %</u>
• Porción de capital extranjero en la sociedad o grupo en España .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<u>+ 1.500</u>	<u>1.500 ÷ 1.000</u>	<u>1.000 ÷ 500</u>
• Número empleados del grupo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<u>+ 50 %</u>	<u>50-30 %</u>	<u>30 ÷ 15 %</u>
— % Central .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— % Resto del territorio español .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— % Red internacional (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Primas (ejercicio 1991)	<u>+ 50 %</u>	<u>50-30 %</u>	<u>30-15 %</u>
— Autos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Vida .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Seguros generales ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— Reaseguro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es usted:			
— Consejero de administración .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
— Alto directivo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

(\*) En el caso de sociedades multinacionales sólo se referirá al personal de la empresa española desplazado.







# Análisis discriminante

## VALIDACIÓN DE GRUPOS ORGANIZATIVOS

A) DOS CLUSTERS DE ORGANIZACIÓN								
Subgrupos variables	F	F(z)	Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	P.	Wilks	GRADO
Col 47 a 74	F(28,10) = 8,08	2,70 <sup>(1)</sup> 2,17 <sup>(3)</sup>	72,53	28	41,33 <sup>(2)</sup>	0,000008	0,042	**
Col 83 a 100	F(18,20) = 18,15	2,15 <sup>(1)</sup> 1,81 <sup>(3)</sup>	79,89	18	28,86	0,000000	0,057	**
Col 115 a 140	NO DISCRIMINA							
Col 163 a 178	F(16,22) = 2,63	2,13 <sup>(1)</sup> 1,80 <sup>(3)</sup>	31,03	16	26,29	0,013335	0,342	*
Col 179 a 202	F(24,14) = 2,48	2,34 <sup>(1)</sup> 1,93 <sup>(3)</sup>	42,30	24	36,41	0,011960	0,184	**
F. Técnica	F(13,25) = 7,82	2,13 <sup>(1)</sup> 1,80 <sup>(3)</sup>	49,51	13	22,36	0,000004	0,197	**

G.L. = grados de libertad. <sup>(1)</sup>α = 0,95; F(z). <sup>(2)</sup>α = 0,05; Chi<sup>2</sup>(z). <sup>(3)</sup>α = 0,90; F(z).  
 \*\* = Grado de discriminación (escala: Débil — \* — \*\*).

B) TRES CLUSTERS DE ORGANIZACIÓN												
Subgrupos variables	F	F(z)	1 y 3				2 y 3				Discrimina	
			Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	Wilks	Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	Wilks	1/3	2/3
Col 47 a 74	NO DISCRIMINA											
Col 83 a 100	F(28,46) = 6,56	1,70 <sup>(1)</sup>	94,93	28	41,33 <sup>(2)</sup>	0,040	29,30	13	22,36	0,37	**	Débil
Col 115 a 140	F(18,56) = 1,99	1,72 <sup>(1)</sup>	31,74	18	28,8 <sup>(2)</sup>	0,370	NO DISCRIMINA				Débil	—
Col 163 a 178	F(32,42) = 2,70	1,80 <sup>(1)</sup>	63,75	32	44,0 <sup>(2)</sup>	0,106	26,7	15	24,9	0,39	**	Débil
Col 179 a 202	F(36,38) = 2,06	1,69 <sup>(1)</sup>	59,84	36	49,7 <sup>(2)</sup>	0,113	NO DISCRIMINA				*	—
F. Técnica	F(22,52) = 4,21	1,84 <sup>(1)</sup>	63,48	22	33,9 <sup>(2)</sup>	0,129	24,8	10	18,3	0,44	**	Muy débil

G.L. = grados de libertad. <sup>(1)</sup>α = 0,95; F(z). <sup>(2)</sup>α = 0,05; Chi<sup>2</sup>(z).  
 \*\* = Grado de discriminación (escala: Débil — \* — \*\*).

## VALIDACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

A) DOS CLUSTERS DE ESTRATEGIA								
Subgrupos variables	F	F(z)	Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	P.	Wilks	GRADO
Col 341 a 360	F(20,18) = 2,86	2,19 <sup>11</sup> 1,83 <sup>13</sup>	38,64	20	31,41 <sup>12</sup>	0,00741	0,239	*
Col 361 a 375	F(15,23) = 4,18	2,12 <sup>11</sup> 1,79 <sup>13</sup>	38,80	15	24,99 <sup>12</sup>	0,00068	0,268	*
Col 383 a 398	F(14,24) = 4,27	2,12 <sup>11</sup> 1,79 <sup>13</sup>	37,54	14	23,68	0,000612	0,286	*
Col 399 a 428	F(30,8) = 3,86	3,07 <sup>11</sup> 2,38 <sup>13</sup>	60,22	30	43,77	0,000859	0,064	**
F. Técnica	F(12,26) = 2,15	2,14 <sup>11</sup> 1,80 <sup>13</sup>	21,40	12	21,02	0,04482	0,501	Débil

G.L. = grados de libertad.

<sup>11</sup>z = 0,95; F(z).<sup>12</sup>z = 0,05; Chi<sup>2</sup>(z).<sup>13</sup>z = 0,90; F(z).

\*\* = Grado de discriminación (escala: Débil — \* — \*\*).

B) TRES CLUSTERS DE ESTRATEGIA												
Subgrupos variables	F	F(z)	1 y 3				2 y 3				Discrimina	
			Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	Wilks	Chi <sup>2</sup>	G.L.	Chi <sup>2</sup> (z)	Wilks	1/3	2/3
Col 341 a 360	F(40,34) = 1,73	1,69 <sup>11</sup>	58,99	40	44,10 <sup>12</sup>	0,107	NO DISCRIMINA				*	—
Col 361 a 376	F(26,48) = 2,41	1,70 <sup>11</sup>	46,09	26	38,80 <sup>12</sup>	0,215	NO DISCRIMINA				*	—
Col 383 a 398	F(28,46) = 1,96	1,70 <sup>11</sup>	46,47	28	41,33 <sup>12</sup>	0,206	NO DISCRIMINA				*	—
Col 399 a 428	F(60,14) = 4,36	2,22 <sup>11</sup>	128,19	60	86,01 <sup>12</sup>	0,002	NO DISCRIMINA				**	—

G.L. = grados de libertad.

<sup>11</sup>z = 0,95; F(z).<sup>12</sup>z = 0,05; Chi<sup>2</sup>(z).<sup>13</sup>z = 0,90; F(z).

\*\* = Grado de discriminación (escala: Débil — \* — \*\*).

## TABLAS DE VARIABLES

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,10						
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
	COL47	.043275	.986569	.136137	.719844	.128251	.871749
	COL48	.046874	.910813	.979197	.345736	.099850	.900150
	COL49	.051812	.824010	2.135777	.174597	.101782	.898218
	COL50	.042978	.993382	.066618	.801561	.207347	.792653
	COL51	.056934	.749882	3.335434	.097763	.042644	.957356
	COL52	.047429	.900166	1.109060	.317067	.012951	.987049
	COL53	.048771	.875386	1.423528	.260362	.031405	.968595
	COL54	.047037	.907658	1.017362	.336928	.067173	.932827
	COL55	.046318	.921744	.848997	.378530	.103395	.896605
	COL56	.081995	.520688	9.205359	.012590	.163239	.836761
	COL57	.045179	.944980	.582240	.463056	.033525	.966475
	COL58	.052126	.819054	2.209210	.168021	.031128	.968872
	COL59	.044089	.968352	.326829	.580154	.081479	.918521
	COL60	.049603	.860701	1.618438	.232096	.097631	.902369
	COL61	.044516	.959069	.426782	.528306	.054440	.945560
	COL62	.055543	.768660	3.009650	.113427	.028199	.971801
	COL63	.047439	.899978	1.111382	.316587	.028455	.971545
	COL64	.049140	.868821	1.509851	.247293	.100946	.899054
	COL65	.074005	.576903	7.333923	.022004	.020845	.979155
	COL66	.045644	.935364	.691022	.425221	.016733	.983267
	COL67	.051164	.834449	1.983951	.189299	.092282	.907718
	COL68	.042709	.999639	.003607	.953291	.133485	.866515
	COL69	.051475	.829402	2.056881	.182042	.047867	.952133
	COL70	.042709	.999631	.003687	.952777	.150604	.849396
	COL71	.042754	.998595	.014074	.907915	.024536	.975464
	COL72	.047186	.904792	1.052262	.329160	.043263	.956738
	COL73	.045491	.938498	.655319	.437056	.069592	.930408
	COL74	.054865	.778152	2.850953	.122208	.089386	.910614

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonial R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	22.42271	.978420	.042694	72.53524	28	.000008

TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,20					
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.
COL83	.064665	.891640	2.43057	.134674	.121857	.878143
COL84	.122704	.469892	22.56296	.000122	.081651	.918349
COL85	.058531	.985087	.30278	.588240	.178798	.821202
COL86	.066116	.872068	2.93398	.102194	.231214	.768786
COL87	.067146	.858692	3.29125	.084682	.264473	.735527
COL88	.057748	.998443	.03119	.861588	.150461	.849539
COL89	.066812	.862987	3.17533	.089949	.064080	.935920
COL90	.146458	.393682	30.80244	.000020	.055480	.944520
COL91	.073520	.784247	5.50217	.029416	.182401	.817600
COL92	.059764	.964761	.73053	.402834	.218947	.781053
COL93	.060610	.951291	1.02407	.323643	.294218	.705782
COL94	.058190	.990849	.18472	.671945	.175518	.824482
COL95	.075856	.760090	6.31269	.020674	.233315	.766685
COL96	.058006	.993987	.12099	.731602	.280460	.719540
COL97	.059868	.963081	.76669	.391637	.094316	.905684
COL98	.069282	.832217	4.03219	.058339	.248082	.751918
COL99	.060255	.956893	.90098	.353849	.307381	.692619
COL100	.063383	.909677	1.98582	.174139	.096443	.903557

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonial R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	16.34374	.970743	.057658	79.89049	18	.000000

## TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,26					
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.
COL115	.740122	.958177	1.134876	.296531	.217277	.782723
COL116	.720045	.984893	.398808	.533219	.280102	.719899
COL117	.721431	.983000	.449633	.508422	.193400	.806600
COL118	.723652	.979984	.531046	.472681	.268180	.731820
COL119	.722538	.981495	.490198	.490057	.235700	.764300
COL120	.709586	.999410	.015342	.902376	.218065	.781936
COL121	.716989	.989091	.286757	.596857	.208678	.791322
COL122	.709590	.999404	.015500	.901877	.308623	.691377
COL137	.719913	.985074	.393967	.535696	.156659	.843341
COL138	.711619	.996554	.089896	.766693	.204979	.795022
COL139	.713814	.993490	.170361	.683175	.395208	.604792
COL140	.709260	.999870	.003381	.954073	.257277	.742723

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed					
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df
0	.410105	.539289	.709167	10.65358	18	.558826

## TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,22						
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
	COL163	.349589	.980867	.429147	.519199	.165808	.834192
	COL164	.343610	.997934	.045547	.832967	.400300	.599700
	COL165	.345297	.993059	.153761	.698740	.292825	.707176
	COL166	.347974	.985420	.325497	.574104	.177372	.822629
	COL167	.349847	.980144	.445688	.511333	.156152	.843848
	COL168	.344927	.994126	.129995	.721876	.228880	.771120
	COL169	.348698	.983375	.371940	.548197	.144887	.855113
	COL170	.361050	.949731	1.164455	.292233	.097297	.902703
	COL171	.427710	.801713	5.441230	.029215	.063007	.936993
	COL172	.360975	.949929	1.159629	.293210	.351062	.648938
	COL173	.345235	.993238	.149777	.702467	.222795	.777205
	COL174	.357543	.959046	.939459	.342953	.203956	.796044
	COL175	.346139	.990644	.207781	.652980	.214359	.785641
	COL176	.344860	.994317	.125743	.726264	.233476	.766524
	COL177	.410289	.835755	4.323513	.049453	.142841	.857159
	COL178	.436220	.786073	5.987212	.022862	.085352	.914648

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	1.916298	.810617	.342901	31.03913	16	.013335

TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,14					
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.
COL179	.191830	.959685	.588126	.455883	.086097	.913903
COL180	.189937	.969249	.444174	.515948	.077786	.922214
COL181	.184457	.998046	.027414	.870862	.121376	.878624
COL182	.191375	.961965	.553546	.469177	.177530	.822470
COL183	.194093	.948496	.760218	.397967	.041547	.958453
COL184	.256613	.717409	5.514666	.034072	.055677	.944323
COL185	.191654	.960568	.574704	.460967	.207363	.792637
COL186	.184612	.997205	.039235	.845832	.112972	.887028
COL187	.226038	.814447	3.189572	.095779	.105736	.894264
COL188	.186193	.988742	.159408	.695726	.071405	.928596
COL189	.193746	.950192	.733860	.406060	.210951	.789049
COL190	.211086	.872139	2.052489	.173908	.157905	.842095
COL191	.187196	.983441	.235735	.634814	.148373	.851627
COL192	.219933	.837057	2.725263	.121017	.173868	.826132
COL193	.233149	.789610	3.730281	.073935	.145423	.854577
COL194	.197679	.931287	1.032954	.326709	.081808	.917192
COL195	.246938	.745515	4.778956	.046291	.061841	.938160
COL196	.206496	.891524	1.703442	.212883	.198768	.801232
COL197	.204514	.900164	1.552724	.233183	.124530	.875471
COL198	.202286	.910081	1.383248	.259161	.164671	.835330
COL199	.184099	.999984	.000220	.988367	.115833	.884167
COL200	.285814	.644113	7.735322	.014713	.051489	.948511
COL201	.198083	.929391	1.063634	.319876	.100330	.899670
COL202	.184096	1.000000	.000005	.998246	.099615	.900385

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonial R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	4.431941	.903274	.184096	42.30741	24	.011960

## TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,25						
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
	COL535	.229112	.860724	4.04533	.055193	.479738	.520263
	COL536	.213673	.922915	2.08809	.160871	.237239	.762761
	COL537	.207067	.952360	1.25059	.274071	.695250	.304750
	COL538	.200152	.985261	.37400	.546356	.255933	.744068
	COL539	.199159	.990173	.24812	.622754	.423078	.576922
	COL540	.217172	.908045	2.53169	.124148	.485972	.514028
	COL541	.266815	.739096	8.82509	.006478	.371025	.628975
	COL542	.207206	.951721	1.26821	.270797	.570821	.429179
	COL543	.254252	.775615	7.23250	.012565	.436785	.563215
	COL544	.299358	.658750	12.95064	.001377	.481667	.518333
	COL545	.350461	.5625693	19.42921	.000173	.370544	.629457
	COL546	.306426	.643556	13.84668	.001010	.519864	.480136
	COL547	.207943	.948348	1.36164	.254264	.6916 04	.308396

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	4.070944	.895990	.197202	49.51757	13	.000004



TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,18					
Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
COL341	.249888	.956518	.818263	.377637	.329217	.670783
COL342	.241610	.989293	.194812	.664198	.477883	.522118
COL343	.276518	.864403	2.823632	.110157	.457858	.542142
COL344	.239275	.998945	.019016	.891852	.184961	.815039
COL345	.242993	.983659	.299028	.591208	.266030	.733970
COL346	.325933	.733349	6.544918	.019754	.121922	.878078
COL347	.290057	.824054	3.843232	.065612	.123890	.876110
COL348	.260914	.916098	1.648556	.215437	.134397	.865603
COL349	.242057	.987463	.228539	.638364	.245682	.754318
COL350	.279983	.853704	3.084592	.096037	.251992	.748009
COL351	.258834	.923459	1.491943	.237672	.286941	.713059
COL352	.240583	.993514	.117509	.735723	.204216	.795784
COL353	.272544	.877007	2.524356	.129511	.173204	.826796
COL354	.309992	.771061	5.344445	.032834	.133739	.866261
COL355	.240917	.992138	.142646	.710081	.312098	.687902
COL356	.316484	.755244	5.833358	.026582	.120812	.879188
COL357	.247169	.967043	.613451	.443675	.286144	.713856
COL358	.273271	.874674	2.579103	.125683	.100557	.899443
COL359	.239554	.997781	.040036	.843654	.230189	.769811
COL360	.296628	.805799	4.338072	.051804	.143227	.856773

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed					
Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
0	3.183705	.872340	.239023	38.64223	20	.007410

## TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,23						
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
	COL361	.316460	.847918	4.125256	.053961	.291443	.708557
	COL362	.269781	.994627	.124248	.727682	.262940	.737060
	COL363	.339118	.791264	6.067425	.021679	.089039	.910961
	COL364	.285599	.939542	1.480017	.236109	.247582	.752418
	COL365	.271282	.989125	.252872	.619842	.306687	.693313
	COL366	.274800	.976462	.554414	.464060	.383531	.616470
	COL367	.275057	.975550	.576450	.455419	.131410	.868590
	COL368	.368897	.727390	8.619908	.007423	.472314	.527686
	COL369	.269895	.994208	.133992	.717673	.454128	.545872
	COL370	.268961	.997660	.053945	.818390	.174628	.825372
	COL371	.306866	.874428	3.302907	.082210	.079559	.920441
	COL372	.298280	.899596	2.567020	.122760	.272801	.727199
	COL373	.268456	.999539	.010614	.918838	.475663	.524337
	COL374	.268752	.998436	.036038	.851102	.319243	.680757
	COL375	.270485	.992041	.184538	.671500	.200039	.799961

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	2.726730	.855376	.268332	38.80817	15	.000688

TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,24					
Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
COL383	.306001	.934802	1.673879	.208053	.383453	.616547
COL384	.289074	.989542	.253650	.619109	.483366	.516634
COL385	.290144	.985894	.343400	.563344	.260004	.739996
COL386	.322214	.887766	3.034138	.094334	.264917	.735083
COL387	.291230	.982216	.434552	.516040	.184358	.815642
COL388	.300934	.950544	1.248702	.274863	.318805	.681195
COL390	.300794	.950987	1.236943	.277078	.705228	.294772
COL391	.286561	.998220	.042795	.837857	.268692	.731309
COL392	.286194	.999499	.012019	.913613	.526518	.473482
COL394	.299611	.954741	1.137709	.296750	.426515	.573485
COL395	.286056	.999983	.000421	.983808	.641746	.358254
COL396	.289611	.987706	.298739	.589720	.201246	.798754
COL397	.301580	.948508	1.302898	.264946	.186371	.813629
COL398	.305577	.936101	1.638250	.212800	.251645	.748355

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed					
Roots Removed	Eigen- value	Canonical R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
0	2.495883	.844955	.286051	37.54758	14	.000612

TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,8					
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.
COL399	.144732	.446181	9.92996	.013574	.039857	.960143
COL400	.113330	.569810	6.03977	.039467	.092580	.907420
COL401	.091029	.709405	3.27705	.107847	.063056	.936944
COL402	.090517	.713421	3.21358	.110791	.092938	.907062
COL403	.067537	.956168	.36673	.561576	.129407	.870593
COL404	.076390	.845357	1.46346	.260912	.110420	.889581
COL405	.067687	.954045	.38535	.552023	.157332	.842669
COL406	.100312	.643757	4.42706	.068504	.070877	.929123
COL407	.073213	.882033	1.06996	.331208	.045703	.954297
COL408	.065348	.988190	.09561	.765061	.139398	.860602
COL409	.074236	.869884	1.19663	.305837	.110210	.889790
COL410	.149537	.431842	10.52530	.011802	.051561	.948439
COL411	.079598	.811285	1.86090	.209659	.118925	.881075
COL412	.088931	.726143	3.01712	.120596	.078700	.921300
COL413	.064755	.997240	.02214	.885404	.152201	.847799
COL414	.076272	.846664	1.44884	.263119	.165007	.834993
COL415	.071188	.907126	.81906	.391894	.092000	.908001
COL416	.064610	.999480	.00416	.950151	.154705	.845296
COL417	.191161	.337812	15.68182	.004177	.038295	.961705
COL418	.149039	.433287	10.46352	.011972	.027193	.972807
COL419	.065644	.983737	.13225	.725530	.198366	.801634
COL420	.167721	.385024	12.77794	.007245	.033121	.966879
COL421	.082471	.783021	2.21685	.174836	.162014	.837987
COL422	.074560	.866100	1.23681	.298386	.120490	.879510
COL423	.071267	.906116	.82889	.389200	.115536	.884464
COL424	.133312	.484399	8.51530	.019348	.067276	.932724
COL425	.077936	.828587	1.65499	.234259	.184713	.815287
COL426	.075721	.852823	1.38061	.273782	.115283	.884717
COL427	.065329	.988475	.09328	.767845	.132837	.867163
COL428	.188672	.342268	15.37349	.004413	.029155	.970845

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	14.48552	.967173	.064576	60.27792	30	.000859

## TABLAS DE VARIABLES (cont.)

css/3: discrim. analysis	Variables currently in the model Df for all F-tests: 1,26						
	Variable	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F to remove	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
	COL535	.503220	.996286	.096920	.758041	.568230	.431770
	COL536	.511264	.980611	.514095	.479764	.274300	.725700
	COL537	.523253	.958142	1.135846	.296329	.861156	.138844
	COL538	.544541	.920686	2.239811	.146539	.282497	.717503
	COL540	.526264	.952660	1.291996	.266049	.588531	.411469
	COL541	.501971	.998766	.032129	.859135	.490803	.509197
	COL542	.508534	.985875	.372503	.546941	.652042	.347958
	COL543	.538176	.931574	1.909755	.178750	.595328	.404672
	COL544	.615727	.814242	5.931547	.022036	.765546	.234454
	COL545	.503502	.995727	.111564	.741049	.557497	.442503
	COL546	.521203	.961911	1.029532	.319618	.536960	.463040
	COL547	.512467	.978310	.576456	.454534	.787377	.212623

css/3: discrim. analysis	Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
	Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
	0	.994611	.706151	.501351	21.40391	12	.044820



# IV

## *Análisis «log lineal regression»*

**Logit: PERFILES ESTRATÉGICOS PARA LOS GRUPOS ORGANIZATIVOS (período 1980-1991)**

css/3: nonlin. estimar.	Parameter Estimates					
Param.	Const.B0	COL342	COL343	COL344	COL347	COL361
Estimate	- 1.19912	.921797	.880137	1.786415	- 2.67640	- .478597
Std. Err.	1.78714	1.142335	.783227	1.024383	1.29642	1.627230
t (21)	-.67097	.806941	1.123733	1.743893	- 2.06446	- .294117
p-level	.50955	.428746	.273809	.095800	.05154	.771556

css/3: nonlin. estimar.	Parameter Estimates					
Param.	COL367	COL368	COL383	COL386	COL399	COL400
Estimate	4.672620	- 4.08927	- 1.38285	- 2.64835	- 3.48310	- 1.16141
Std. Err.	1.707225	1.64413	2.17804	1.54240	1.85751	.83237
t (21)	2.736968	- 2.48720	-.63491	- 1.71703	- 1.87614	1.39529
p-level	.012352	.02136	.53235	.10069	.07475	.17751

css/3: nonlin. estimar.	Parameter Estimates					
Param.	COL402	COL404	COL406	COL407	COL408	COL409
Estimate	.997475	-.296864	.218850	-.446594	3.125977	4.125999
Std.Err.	1.039078	.883000	1.825300	2.509240	2.228493	2.010182
t (21)	.959962	-.336199	.119898	-.177980	1.402732	2.052550
p-level	.347998	.740057	.905703	.860444	.175309	.052787

**Logit: PERFILES ESTRATÉGICOS PARA LOS GRUPOS ORGANIZATIVOS (período 1992-2000)**

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	Conts.B0	COL352	COL353	COL354	COL369	COL375
Estimate	.920699	.019335	.691331	-.181443	1.376608	.744692
Std.Err.	6.162464	1.036070	.819205	.749848	.702698	.953346
t (23)	.149404	.018662	.843905	-.241973	1.959032	.781135
p-level	.882537	.985272	.407415	.810945	.062341	.442690

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	COL376	COL394	COL397	COL410	COL411	COL413
Estimate	-1.18992	-2.28140	.087065	-1.35507	-1.57203	.220115
Std.Err.	.93156	1.18259	.896799	.90638	1.00172	.448517
t (23)	-1.27735	-1.92916	.097084	-1.49504	-1.56933	.490761
p-level	.21422	.06614	.923501	.14850	.13023	.628245

css/3 nonlin. estimat.	Parameter Estimates			
Param.	COL415	COL417	COL418	COL420
Estimate	.323858	.651309	1.706012	.477491
Std.Err.	.885712	.815418	1.957887	1.000633
t (23)	.365647	.798742	.871353	.477189
p-level	.717970	.432611	.392566	.637731



**Logit: PERFILES ORGANIZATIVOS PARA LOS GRUPOS  
ESTRATÉGICOS (período 1980-1991)**

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	Const.B0	COL47	COL48	COL95	COL96	COL97
Estimate	-1.64364	-.49293	1.764556	.054119	-.470490	.280375
Std.Err.	3.66462	.37821	1.266608	.422960	.583380	.595984
t (24)	-.44852	-1.30332	1.393135	.127952	-.806490	.470440
p-level	.65780	.20483	.176350	.899253	.427880	.642288

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	COL163	COL165	COL168	COL182	COL184	COL191
Estimate	-.314790	.048167	-.926378	.900443	.337905	.723505
Std.Err.	1.005377	.865844	1.160831	.678069	.617527	.723853
t (24)	-.313107	.055630	-.798030	1.327953	.547191	.999519
p-level	.756904	.956097	.432679	.196686	.589300	.327515

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates		
Param.	COL193	COL194	COL195
Estimate	.155157	-.235236	.109515
Std.Err.	.579296	.961878	.939821
t (24)	.267838	-.244559	.116527
p-level	.791113	.808877	.908204

**Logit: PERFILES ORGANIZATIVOS PARA LOS GRUPOS  
ESTRATÉGICOS (período 1991-2000) (cont.)**

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	Const.B0	COL61	COL62	COL64	COL65	COL98
Estimate	-1.69750	-.069082	1.099296	1.091488	-.214848	1.363599
Std.Err.	7.18555	.730237	.862288	1.213409	.906029	1.222887
t (20)	-.23624	-.094602	1.274858	.899522	-.237132	1.115066
p-level	.81565	.925572	.216972	.379078	.814967	.278042

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	COL	COL	COL	COL	COL	COL
Estimate	.966356	.077035	-1.55978	.747508	-.202811	-.105324
Std.Err.	.929636	.930447	1.93388	.786600	.627882	.741458
t (20)	1.039498	.082794	-.80655	.950302	-.323009	-.142050
p.level	.310977	.934838	.42941	.353302	.750041	.888462

**Logit:**

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates					
Param.	COL187	COL189	COL196	COL197	COL198	COL199
Estimate	-1.35487	-.649755	-.211297	-.73644	.181000	-.82593
Std.Err.	1.30488	1.534102	.679544	.62165	.593742	.79321
t (20)	-1.03831	-.423541	-.310939	-1.18465	.304846	-1.04126
p-level	.31152	.676421	.759065	.25004	.763633	.31018

css/3: nonlin. estimat.	Parameter Estimates
Param.	COL200
Estimate	2.597563
Std.Err.	2.898178
t (20)	.896275
p-level	.380768

# Bibliografía

- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas): «Estrategias y políticas empresariales», Madrid, 1986.
- ALBACH, H.: «Organisationstheorie» (manuscrito docente no publicado), 1986.
- ÁLVAREZ JIMÉNEZ, C.: «Gestión y organización de las entidades aseguradoras», V Seminario sobre Gerencia de Riesgos en las Empresas de Seguros, Fundación MAPFRE Estudios, Marbella, 1992.
- ANDREWS, K. R.: *The Concept of Corporate Strategy*, R. D. Irwin, Homewood, 1980.
- ANSOFF, H. I.: *Strategic Management*, Wiley, New York, 1979.  
— *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965.
- ANSOFF, H. I., KIRSH, W. y ROWENTA, P.: «Dispersed Positioning in Portfolio Analysis», *Rev. Industrial Marketing Management*, n.º 11, 1982.
- ANSOFF, H. I. y MCDOWELL, E. J.: *Implanting Strategic Management*, 2.ª ed., Prentice Hall Intl., Hemel Hempstead, 1990.
- Arthur Andersen & Co.: *Insurance in a Changing Europe 1990-1995*, The Economist Pub. Ltd. Bus. Intl., London, 1990.
- Arthur D. Little Inc: *A System for Managing Diversity*, Cambridge, Mass., 1974.
- BARTLETT, CH. A. y GHOSHAL, J.: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989. (Versión española: *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, McGraw Hill, Madrid, 1991).  
— «Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution», *California Management Review*, otoño, 1988.
- BECKHARD, R. y MORRIS, R. T.: *Organizational Transitions*, 2.ª ed., Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1987.
- BENNIS, W. G.: *Organizations Development*, Addison-Wesley Pu. Co., Reading, Massachusetts, 1969.
- BETTIS, R. A.: «Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms», *Strategic Management Journal*, 1981.
- BIRCHER, B.: *Langfristige Unternehmens Planning*, Bern, 1976.
- BLAKE, R. y MOUTON, J.: *The Managerial Grid Gulf*, Houston, Texas, 1963.  
— «Breakthrough in Organization Development», *Harvard Business Review*, novimebre-diciembre, 1964.

- BLEICHER, K.: «Organizational Forms», *Handbook of German Business Management* (E. Grochla, editor), C. E. Poeschel Verlag, Springer-Verlag, Berlín, 1990 (pp. 1.601-1.617).
- BLUMBERG, D.: *Managing Service as a Strategic Profit Center*, McGraw Hill, New York, 1991.
- Boston Consulting Group: «La organización reticular», *Perspectivas*, 1992.
- *Los mecanismos fundamentales de la competitividad*, EADA, Barcelona, 1988.
- «¿Un nuevo producto cada semana?», publicación monográfica, New York, 1991.
- «Hacia el éxito empresarial permanente», *Perspectivas*, 16, 1990.
- BUENO CAMPOS, E.: *Dirección estratégica de la empresa*, 3.ª ed., Ed. Pirámide, Madrid, 1991.
- BURACK, E. H.: «Changing the Company Culture, the Role of Human Resource Development», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 1, 1991.
- BURNS, T. y STALKER, G. H.: *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.
- BUSQUETS ROCA, F.: *Teoría general del seguro*, Ed. Vicens-Vives, Barcelona, 1988.
- BUTLER, R.: *Designing Organizations. A Decision-Making Perspective*, Routledge, London, 1991.
- BUZZELL, R. D., GALE, B. T. y SULTAN R. G.: «Market-Share: a Key to Profitability», *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1975.
- BUZZELL, R. D. y GALE, B. T.: *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987.
- CANNON, J. J.: *Business, Strategy and Policy*, Harcourt, New York, 1978.
- CASTELO, J. y GUARDIOLA, A.: *Diccionario MAPFRE de Seguros*, 3.ª ed., Ed. MAPFRE, Madrid, 1992.
- CERTO, S. y PETER, J. P.: *Strategic Management*, Random House, New York, 1988.
- *Strategic Management: A Focus on Process*, McGraw Hill, New York, 1990.
- CHAFFEE, E. E.: «Three Models of Strategy», *Academy of Management Review*, n.º 10, 1985.
- CHANDLER, A.: *Strategy and Structure*, MIT. Press Cambridge, Massachusetts, 1962.
- CHANDRASEKARAN, G.: «Strategy, Structure, Market Concentration and Organization Performance». Tesis doctoral, Universidad de Nueva York, 1982.
- CHANNON, D.: *Strategy and Structure in British Enterprise*, Harvard Business School, Boston, 1973.
- CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y BOWER, J. L.: *Business Policy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1973.
- COOL, K. y SCHENDEL, D.: «Strategic Group Formation and Performance: the Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982», *Management Science*, vol. 33, n.º 9, septiembre, 1987.
- COWHERD, D. H. y LUCAS, R. H.: «Linking Organizations Structures and Process to Business Strategy», *Long Range Planning*, vol. 21, n.º 5, 1988.
- CUADRAS, C. M.: *Métodos de análisis multivariante*, 2.ª ed., PPU, Barcelona, 1991.
- CUERVO, A.: «Bases para el diseño organizativo de la empresa», *Papeles de Economía*, n.º 39/40, 1989.
- CUMMINGS, J. G. y HUSE, E. F.: *Organization Development and Change*, 4.ª ed., West Pub. St. Paul, Minn., 1989.

- DANIEL, J. P.: *La Bancassurance. Fin de la première étape dernière avant le fin?*, Edit. de Verneuil, Paris, 1992.
- DE VAL, I.: «Estructura de organización de la empresa pública y la privada», *Papeles de Economía*, n.º 39/40, 1989.
- DEAL, J. E. y KENNEDY, A. D.: *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.
- DICKINSON, G. M.: «Factores económico-sociales en el mercado mundial del seguro». Ponencia en el Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras, Fundación MAPFRE Estudios, Marbella, mayo, 1992.
- DONALDSON, L.: *In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1985.
- DOZ, Y. L.: «Strategic Management in Multinational Companies», *Sloan Management Review*, 21(2), invierno, 1980.
- DRAZIN, R. y HOWARD, P.: «Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design», *Columbia Journal of World Business*, verano, 1984 (pp. 40 a 46).
- DRUCKER, P. F.: *La gerencia*, 6.ª ed., El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
- *Neue Management Praxis*, 2 vol. Düsseldorf, Wien, 1974.
- «The Coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, enero/febrero, 1988.
- DURÁN, J. J.: *La diversificación como estrategia empresarial: el conglomerado multinacional*, Pirámide, Madrid, 1977.
- EGELHOF, W. G.: «Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988.
- ESTEBAN JODAR, L.: «El mercado español de seguros», ICE, n.º 715, marzo, 1993.
- FARNY, D.: «Insurance», *Handbook of German Business Management*, C. E. Poeschel Verlag (E. Grochla, editor), Springer-Verlag, Berlin, 1990 (pp. 1.167-1.177).
- FAYOL, H.: *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris, 1916.
- FERNÁNDEZ, Z.: «La estructura organizativa: un análisis contingente», *Investigaciones Económicas* (2.ª época), vol. X, n.º 3, 1986 (pp. 467 a 482).
- FIEDLER, F. E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill, New York, 1967.
- FIEGENBAUM, A. y KARNANI, A.: «Output Flexibility —a Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- FIEGENBAUN, A.: «Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry». Tesis no publicada, Universidad de Illinois, 1987.
- FRANKO, L.: «The Move towards a Multidivisional Structure in European Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974.
- Fundación MAPFRE Estudios: *El mercado de seguros en la comunidad iberoamericana*, Editorial MAPFRE, Madrid, 1992.
- GALBRAITH, J. R.: «Strategy and Organization Planning», *Human Resource Management*, primavera/verano, 1983, vol. 22, n.º 1/2.
- *Organization Design*, 2.ª ed., Addison-Wesley. Reading, Mass., 1977.
- GALBRAITH, J. y KAZANJIAN, R.: *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, West. Pub. Co., St. Paul, Minn., 1986.
- GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A.: *Strategic Implementation: The Role of Structure and Process*, West Pub. Co., St. Paul, Minn., 1978.

- GALBRAITH, C. y SHENDEL, D.: «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1983.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Unidades didácticas. Política económica de la empresa*, UNED, Madrid, 1977.
- *El reto empresarial español: la empresa española y su competitividad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- GARVIN, D. A.: «Competir en las ocho dimensiones de la calidad», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1988.
- GELDER, H. V. : «Organisational Design with Reference to Insurance Companies», *Etudes et Dossiers*, n.º 59, Association Internationale pour l'Etude de l'Economie de l'Assurance, Genève, 1982.
- «Insurance Company Organization and Management Structure», *A Guide to Insurance Management*, (Diacon, S., editor), Ed. MacMillan, London, 1990.
- GELINIER, O.: «Strategies Externes et Internes de l'Entreprise Competitive», *Harvard-Expansion*, Paris, enero, 1980.
- *Nouvelle direction de l'entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, Suresness, 1979.
- GLUCK, F., KAUFMAN, S. y WALLECK, H. S.: «The Four Phases of Strategic Management», *Journal of Business Strategy*, vol. 2, n.º 3, invierno, 1982.
- GODET, M.: *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris, 1985.
- GONZÁLEZ, J. C.: «El marco legal del seguro privado en España», *Gerencia de Riesgos*, Madrid, n.º 33, primer trimestre, 1991.
- GOSHAL, S. y NOHRIA, N.: «Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations», *Sloan Management Review*, invierno, 1993.
- GREEN, P. y DOUGLAS, C.: *Mathematical Tools for Applied Multivariate Analysis*, Academic Press, New York, 1976.
- GROCHLA, E.: *Organisationstheorie*, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1985. (Existe con el mismo nombre una colección de artículos en lengua inglesa publicada por C. E. Poeschel Verlag y Springer Verlag, Berlín, 1990, con el título de *Handbook of German Business Management*).
- GUTENBERG, E.: *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*, 5.ª ed. en lengua española, Ed. Deusto, Bilbao, 1990.
- HAHN, D.: «Strategic Management-Tasks and Challenges in the 1990's», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 1, 1991.
- HALPIN, A. W. y WINER, B. J.: *A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions on Leader Behavior Its Description and Measurement*, R. M. Stodgill y A. E. Coons, Ohio, 1957.
- HAMEL, G. y PRAHLAD, C. K.: «El propósito estratégico», *Harvard Business Review*, primer trimestre, 1990.
- HAMPHILL, J. K. y COONS, A. E.: *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire on Leader Behavior. Its Description and Measurement*, R. M. Hodgill y A. E. Conns, Ohio, 1957.
- HARRIGAN, K. R.: «An Application of Clustering for Strategic Group Analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S.: «Organizational Design», *Operations Research*, 1981 (pp. 417 a 447).
- *Strategic Management*. Prentice Hall Intl., Englewood Cliffs, N.J., 1984.

- HENDERSON, B. D.: «¡Falacias fuera! La verdadera esencia de la estrategia empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, tercer trimestre, 1990. Versión original en *Harvard Business Review*, 1989. «The Origin of Strategy».)
- HERNANDO DE LARRAMENDI, I.: «La dirección estratégica de la empresa de seguros». Ponencia IV Seminario de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades de Seguros, Segovia, 1991.
- HINTERHUBER, H. H.: *Strategische Unternehmensführung*, De Gruyter, Berlin, 1976.
- HOFER, C., HUNAY, E. A. y otros: *Strategic Management*, West, 1980.
- HOFER, C. W. y SCHENDEL, D. E.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn., 1978.
- HOROVITZ, J. H. y THIÉTART, R. A.: «Strategy, Management Design and Firms Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 3, 1982.
- HUNT, M. S.: «Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970». Tesis doctoral no publicada, Harvard University, 1972.
- IBRAHIM, A. B. y KELLY, J.: «Leadership Style at the Policy Level», *Journal of General Management*, vol. 11, n.º 3, 1986.
- ICEA: «Imagen del sector asegurador». Informe n.º 505 —Mark 202—. Madrid, julio, 1992.
- ICEA y SRI International: «Oportunidades estratégicas para la industria española de seguros», Informe 520, Asociación ICEA, Madrid, 1992.
- JAVIDAN, M.: «Leading a High-Commitment High-Performance Organization», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 2.
- KAGONO, T.: «Functional Division Form and Strategic Initiatives». Ponencia del Congreso Mundial de Escuelas de Management, Tokio, 1992.
- KAST, F. E. y ROSENWEIG, J. E.: *Administración en las organizaciones*, 4.ª ed. en español, McGraw Hill, México, 1987.
- KHANDWALLA, P. N.: *The Design of Organizations*, Harcourt Brace, New York, 1977 (pp. 70 a 75).
- KOONTZ, H. y O'DONELL, C.: *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill, New York, 1976.
- KOTLER, J. P. y HESKETT, J. L.: *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992.
- LAMBRIX, R. J., y SINGHUI, S. S.: «Los objetivos del beneficio y el volumen de ventas», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, 1983.
- LATTMANN, CH.: *Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung*, Ziele, Wege und Grenzen, Bern, 1974.
- LATTMANN, CH. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
- LENZ, R. J. y LYLES, M. A.: «Managing Human Problems in Strategic Planning Systems», *The Journal of Business Strategy*, n.º 6, 1986.
- LEONTIADES, J. C.: *Multinational Corporate Strategy*. Heath and Company, Lexington, Mass., 1985.
- LEVITT, T.: *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, 1983.

- LEWIN: «The Consequences of and Authoritarian and Democratic Leadership», *Studies in Leadership*, W. Gouldner, New York, 1950.
- LEWIS, P. S.: *An Examination of the Fit Between Organizational Strategy and Structure and its Impact on the Economic Performance of US-Base Multinational Corporations*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Tennessee, 1988.
- LICKERT, R.: «A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management», *Modern Organization Theory*. Mason Haire, New York, 1959 (pp. 184 a 217).
- Little A. D. Inc.: *A System for Managing Diversity*, Cambridge, 1972.
- LÓPEZ CACHERO, M.: *Fundamentos y métodos de estadística*, 10.ª ed., Pirámide, Madrid, 1991.
- LÓPEZ GARRIDO, D.: *El Tratado de Maastricht*, editado por el autor, Madrid, 1992.
- MACMILLAN, I. y JONES, P. E.: «Designing Organizations to Compete», *The Journal of Business Strategy*, vol. 4, n.º 4, primavera, 1984.
- MAHONEY, J. T.: «The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992.
- MARTINET, A.: *Diagnostic Strategique*, Vuibert Entreprise, Paris, 1990.
- MARTÍNEZ, MARTÍNEZ, J. M.: «Los riesgos y desafíos de la internacionalización», Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras, Fundación MAPFRE Estudios, Marbella, mayo, 1992.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: *Desarrollo directivo: una inversión estratégica*, II Congreso ACEDE, Jerez de la Frontera, septiembre, 1992.
- *Resultados de la encuesta sobre la formación superior de profesionales de entidades aseguradoras*, Fundación MAPFRE Estudios, cuaderno de la Fundación, n.º 2, abril, 1991.
- McFARLAND, D. E.: *Management, Foundations and Practises*, 5.ª ed., McMillan Pu., New York, 1979.
- McGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960. (Versión española: *El aspecto humano de las empresas*, Ed. Diana, México, 1969).
- MCKIERNAN, P.: *Strategies of Growth*, Routledge, London, 1992.
- MCNAMEE, P.: «Developing Strategies for Competitive Advantage», *Long Range Planning (The Best Articles)*, n.º 5, 1990.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: «Implicaciones organizativas de la dirección estratégica», *Alta Dirección*, n.º 139, 1988.
- *La dirección estratégica de la empresa*, Ariel, Barcelona, 1991.
- MESCH ALLEN, H.: «Developing an Effective Environmental Assesment Function», *Managerial Planning*, marzo-abril, 1984.
- MILLER, D.: «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986.
- «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987.
- «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications», *Academy of Management Journal*, vol. 31, n.º 2, 1988.
- «The Role of Multivariate Techniques in the Study of Organizations», *Academy of Management Review*, julio, 1978.



- MILES, R. E. y SNOW, C. C.: «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, vol. XXVIII, n.º 3, primavera, 1986.
- *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, 1978.
- MILES, R. H.: *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, 1982.
- MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*, 1.ª ed. española, Ariel, Barcelona, 1983.
- *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood, N.J. 1979. (traducción española *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1988).
- «Cómo modelar la estrategia», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1988.
- «The Effective Organization: Forces and Forms», *Sloan Management Review*, invierno, 1991.
- «La necesidad de coherencia en el diseño de la organización», *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre, 1982.
- MINTZBERG, H. y QUINN, J. B.: *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.
- MUTH, M.: «The Coming Missions. Market Trends Demands New Leadership Concepts from Insurance Managers», *International Seminar on Strategic Planning for Insurance*, Geneva Association, London, 1985. (Publicado por Geneve Association como *Etude et Dossiers*, n.º 110, abril, 1986).
- «Cambios estructurales en el sector asegurador europeo», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 5, 1993.
- NADLER, D. y TUSHMAN, M.: «A Model for Diagnosing Organizational Behavior», *Organizations Dynamics*, otoño, 1980.
- *Strategic Organization Design*, Scott, Foresman and Co. Glenview, Illinois, 1988.
- NUTT, C.: «Staffing Policy in an International Insurance Group», *A Guide to Insurance Management*. (Diacon, S., editor), Ed. MacMillan, London, 1990.
- OAKLAND, J. S.: *Total Quality Management*, Heinemann Professional, Oxford, 1989.
- OHMAE, K.: *The Mind of the Strategist*, McGraw Hill, New York, 1982.
- ORTEGA GOITIA, J. F.: «Posibilidades de la banca en el negocio asegurador». Tesis doctoral no publicada, Universidad de Barcelona, julio, 1991.
- OSBALDESTON, M. y BARHAN, K.: «Using Management Development for Competitive Advantage», *Long Range Planning*, vol. 25, n.º 6, 1992.
- OUCHI, B.: *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981.
- PARSONS, G. L.: «Information Technology: A New Competitive Weapon», *Sloan Management Review*, otoño, 1983.
- PASCALE, R. T. y ATHOS, A. G.: *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York, 1981.
- PAVAN, R.: «Strategy and Structure in Italian Enterprise», Tesis doctoral. Harvard, 1972.
- PERVERSI, A. B.: «Mercado sin fronteras y calidad». Conferencia pronunciada en Madrid por el presidente de General Motors España en 1990 (no publicada).
- PETERS, J. J. y WATERMAN, R. H.: *In Search of Excellence*, Harper and Row Rule Inc., New York, 1982. (Versión española, *En busca de la excelencia*, Ed. Folio, 1984).
- PETERS, T.: *Liberation Management*, McMillan, London, 1992. (Existe otra edición en Estados Unidos. publicada por A. A. Knopf, en el mismo año).

- *Thriving on Chaos*, Excel, New York, 1989. (Versión española, *Del caos a la excelencia*, Folio, Barcelona, 1990).
- PIMS: «The PIMS Program», Cambridge, Mass., 1982.
- POOL, W. E.: «Insurance and the European Community», *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 17, n.º 63, abril, 1992.
- POOLEY-DIAS, G.: *The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise*, Harvard Business School, Boston, 1972.
- PORTER, M. E.: «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, McMillan, 1990.
- «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», *Harvard-Deusto Business Review*, 4.ª ed., trimestre, 1990.
- *Ventaja competitiva*, versión española, CECSA, Madrid, 1985.
- *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing and Competitors*. The Free Press, New York, 1980. (Versión española: *Estrategia competitiva*, CECSA, 1984).
- «¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, 1980.
- PORTER, M. E. y MILLER, V. E.: «¿Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información?», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, 1986.
- PÜMPÍN, C.: *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Das SEP-Konzept als Grundlage Wirkungsvoller Unternehmensstrategie, 2.ª ed., Haupt, Bern/Stuttgart, 1983.
- *Dirección estratégica de la empresa*, ESIC, Madrid, 1982.
- PÜMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management estratégico*, ESIC, Madrid, 1986.
- *Dinámica empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1988.
- *Estrategia empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- RASHFED, A. M. A.: «Environmental Attributes: Their Impact on the Content of Business Strategies and Performance». Tesis doctoral no publicada, Universidad de Pittsburg, 1988.
- ROBBINS, S. P.: *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1990.
- REGIO FIGUEIRAS, E.: *Planificación de los recursos humanos en la empresa*, Hispano Europea, 2.ª ed., Barcelona, 1990.
- RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: *Organización I. Conceptos generales y escuelas clásicas*, Instituto de Dirección y Organización de Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, 1990.
- ROWE, A. J., MASON, R. O. y DICKEL, K. E.: *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass., 1986.
- RUMELT, R.: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Div. of Research, Harvard Bus. School, Boston, 1974.
- SÁNCHEZ CALERO, F.: «El derecho de seguros en la Comunidad Económica Europea», *Revista Española de Seguros*, n.º 68, octubre-diciembre, 1991.
- SANCHIS MARCO, M.: «Un mercado único del seguro», *El País*, 20 de noviembre, 1992.
- SHOFFER, S., BUZZELL, R. D. y HEANY, D. F.: «Impact of Strategic Planning on Profit Performance», *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1974.

- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S. M.: «Matching Corporate Culture and Business Strategy», *Organizational Dynamics*, verano, 1981.
- SCOTT, B. R.: «The Industrial State: Old Myths and New Realities», *Harvard Business Review*, 51, 1973 (pp. 133-148).
- SEBER, G. A. F.: *Multivariate Observations*, Ed. Wiley, 1984.
- SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, 1990.
- SMITH, W. y CHARMOZ, R.: «Coordinate Line Management», *Working Paper*, Searle International Chicago, Ill., febrero, 1975.
- SOLOMONS, D.: *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1965.
- STALK, G.: «Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, 1989.
- STOPFORD, J.: «Growth and Organizational Change in the Multinational Field». Tesis doctoral, Harvard, 1968.
- STOPFORD, J. y WELLS, L.: *Managing the Multinational Enterprise*, Longmans, London, 1972.
- SULLIVAN, D.: *Strategy and Structure in the Multinational Corporation. The View of European Regional Subsidiary of American Firms*, Universidad South of Carolina, 1988.
- SUZUKI, Y.: «The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises», *Strategy Management Journal*, vol. 1, n.º 3.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W. H.: «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, n.º 2, 1958.
- TENA MILLÁN, J.: *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*, EADA, Barcelona, 1989.
- *El entorno de la empresa*, EADA gestión, Ed. 2000, Barcelona, 1992.
- THANHEISER, H.: «Strategy and Structure of German Firms». Tesis doctoral, Harvard, 1972.
- THIÉTART, R. A.: *Le Management*, 4.ª ed., Pres. Universitaires de France, Paris, 1989.
- *La Strategie d'Entreprise*, 2.ª ed., McGraw Hill, Paris, 1991.
- TREGOE, B. B. y ZIMMERMAN, J. W.: *Top Management Strategy*, Ed. Kepner-Tregoe, Inc., New York, 1980.
- ULRICH, D., GELLER, A. y DE SOUZA, G.: «A Strategy, Structure, Human Resource Database: OASIS», *Human Resource Management*, vol. 23, n.º 1, primavera, 1984.
- ULRICH, H.: *Unternehmungspolitik*, Paul Haupt, Bern, 1978.
- VANCIL, R. F.: *Descentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Dow-Jones-Irwing, Homewood, Ill., 1978.
- WAKERLY, R. H.: «PIMS: A Tool for Developing Competitive Strategic», *Long Range Planning*, vol. 17, n.º 3, 1984.
- WEISBORD, M. R.: «Organizational Diagnosis: A Work Book of Theory and Practice». Addison Wesley. Reading, Mass., 1978. «Six box model».
- WERKHANN, G.: *Strategie und Organizations-Gestaltung*, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1989.

- WHEELER, W. y HUNGER, J.: *Strategic Management and Business Policy*, Addison Wesley, 1983.
- WHITE, R. E.: *Structural Context, Strategy and Performance*. Tesis doctoral, Harvard University, 1981.
- WILLIAMSON, O.: *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1970.
- WILSON, D. C.: *A Strategy of Change*, Routledge, London, 1992.
- WOODWARD, J.: *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.
- WRIGLEY, L.: «Divisional Autonomy and Diversification». Tesis doctoral, Harvard, Boston, 1970.

# *Índice de figuras*

I.1	Marco de referencia de la dirección estratégica.....	5
I.2	Metodología de la investigación.....	6
I.3	Modelo teórico: dimensiones competitivas estrategia-organización de las empresas de seguros en España.....	7
I.4.a	Elementos que configuran la competitividad en la empresa.....	8
I.4.b	Competitividad: estrategia y organización.....	8
II.1	Dimensiones del sistema directivo empresarial.....	14
II.2	Etapas de la dirección estratégica.....	16
II.3	Fuerzas que actúan sobre la competitividad.....	18
II.4	Dimensiones estratégicas para la organización.....	23
III.1	Análisis estratégico en el nivel corporativo (Hax y Majluf, 1984).....	31
III.2	Dimensión institucional del modelo teórico.....	32
III.3	Análisis de entornos (C. Pümpin).....	36
III.4	El entorno como potencial estratégico en la empresa.....	36
III.5	Modelo de análisis de la posición competitiva interior.....	54
III.6	Posición competitiva interna de la empresa.....	55
III.7	Relación de la dimensión institucional con la competitiva. Potenciales estratégicos.....	56
III.8	Variables que intervienen en la competitividad.....	59
IV.1	Modelo teórico: estrategia y organización.....	61
IV.2	Matriz producto/mercado (Ansoff).....	64
IV.3	Espacio estratégico.....	64
IV.4	Sistema organizativo abierto (Khandwalla).....	78
IV.5	Sistemas organizativos.....	80
IV.6	Forma de las estructuras corporativas empresariales. Cronología.....	94
IV.7	Conjunción entre sistema organizativo y proceso estratégico (Mintzberg).....	95
V.1	Modelo teórico: empresa de seguros y modelo de componentes estrategia-organización.....	107
V.2	Directivas comunitarias del mercado de seguros.....	118
V.3	España: datos macroeconómicos.....	123

V.4	Volumen de primas de seguros en España. Crecimiento interanual.....	125
V.5	Penetración del seguro en el mercado occidental.....	126
V.6	Primas totales/PIB.....	127
V.7	Primas totales/habitante.....	127
V.8	Estructura del mercado asegurador en España.....	128
V.9	Primas emitidas más recargos.....	129
V.10	Importancia de los grandes ramos (Evolución en la década).....	130
V.11	Automóviles: líderes del mercado.....	131
V.12	Vida (sólo primas periódicas): líderes del mercado.....	133
V.13	Vida (total primas): líderes del mercado.....	133
V.14	Salud: líderes del mercado.....	135
V.15	Ingresos por primas y tamaño de empresas.....	136
V.16	Cuota de mercado de las 100 primeras compañías.....	137
V.17	Tamaño medio empresarial.....	137
V.18	Concentración de los mercados en las diez primeras compañías.....	138
V.19	Ranking de grupos aseguradores por volumen de primas.....	139
V.20	Reaseguro cedido.....	141
V.21	Reaseguro aceptado en España.....	142
V.22	Negocio de entidades reaseguradoras que operan en España.....	143
V.23	Estructura de la cuenta de resultados.....	144
V.24	Siniestralidad.....	144
V.25	Gastos totales.....	145
V.26	Ranking de aseguradoras por rentabilidad en 1991.....	146
V.27	Volumen de seguro directo español en el extranjero.....	149
V.28	Participación extranjera en el seguro español.....	149
V.29	Principales grupos extranjeros en España.....	150
V.30	Bases estratégicas de la industria aseguradora.....	156
V.31	Modelo de factores estratégicos relevantes en las empresas de seguros..	159
V.32	Modelo de factores relevantes organizativos en las empresas de seguros en España.....	162
VI.1	Modelo teórico: análisis empírico.....	164
VI.2	Modelo de componentes: estrategia y organización.....	165
VI.3	Valores predominantes en la identificación empresarial.....	168
VI.4	Factores relevantes de la cultura empresarial en la empresa de seguros española.....	169
VI.5	Características del sistema directivo asegurador.....	170
VI.6	Orientación de la planificación estratégica en las entidades de seguros..	172
VI.7	Características relevantes de la política de recursos humanos.....	174
VI.8	Centralización/descentralización de la toma de decisiones en las empresas aseguradoras.....	175
VI.9	Configuración de la cartera de inversiones.....	177
VI.10	Espacio exterior no comunitario.....	179
VI.11	Características predominantes de los competidores internacionales no comunitarios.....	180
VI.12	Características predominantes de los competidores comunitarios.....	181
VI.13	Ramos de actividad aseguradora por importancia del atractivo en el entorno español.....	182
VI.14	Importancia de los ramos según el atractivo en el mercado español.....	183
VI.15	Mercado asegurador español: estrategias dominantes e implantación de entidades extranjeras.....	184

VI.16	Entorno visto por el alto directivo .....	185
VI.17	Importancia de los ramos de negocio principales de las empresas .....	187
V.18	Variación de la importancia estimada .....	188
VI.19	Importancia de los ramos de negocio asegurador en España. (Período 1989-1991) .....	189
VI.20	Importancia de los ramos de negocio asegurador en España. (Período 1992-2000) .....	190
VI.21	Otros servicios del seguro .....	190
VI.22	Enfoque organizativo .....	191
VI.23	Otros sistemas de coordinación .....	192
VI.24	Grado de descentralización en la empresa aseguradora .....	193
VI.25	Importancia de la descentralización en empresas de seguros. (Período 1980-1991) .....	194
VI.26	Importancia de la descentralización en empresas de seguros. (Período 1992-2000) .....	195
VI.27	Proporción de empresas y grado de centralización .....	195
VI.28	Acción comercial. (Período 1980-1991) .....	196
VI.29	Acción comercial. (Período 1992-2000) .....	197
VI.30	Formas organizativas predominantes en las entidades de seguros .....	198
VI.31	Factores clave de la competitividad interna en la empresa aseguradora ..	203
VI.32	Estrategias globales para las compañías de seguros en España: crecimiento. (Período 1980-1991) .....	205
VI.33	Estrategias globales para las compañías de seguros en España: crecimiento. (Período 1992-2000) .....	206
VI.34	Estrategia de crecimiento. (Seguros) .....	207
VI.35	Estrategias globales para las compañías de seguros en España: diversificación. (Período 1980-1991) .....	208
VI.36	Estrategias globales para las compañías de seguros en España: diversificación. (Período 1992-2000) .....	209
VI.37	Diversificación de negocios como estrategia aseguradora .....	210
VI.38	Otras estrategias globales .....	211
VI.39	Estrategias funcionales prioritarias en las empresas de seguros .....	212
VI.40	<i>Clusters</i> organizativos .....	216
VI.41	Estadística descriptiva de los <i>cluster</i> organizativos de entidades aseguradoras. (Medias de la valoración y desviaciones estándar) .....	217
VI.42	Grupos organizativos de entidades aseguradoras .....	219
VI.43	<i>Clusters</i> estratégicos .....	222
VI.44	Estadística descriptiva de los <i>cluster</i> estratégicos de entidades aseguradoras. (Medias de la valoración y desviaciones estándar) .....	222
VI.45	Grupos de estrategias de entidades aseguradoras .....	224
VI.46	Relaciones entre organización y estrategia .....	226
VI.47	Perfiles estratégicos para los grupos organizativos. (Grupos 1 y 2) .....	228
VI.48	Perfiles comparados para la estrategia. Períodos 1980-1991 y 1992-2000. ....	229
VI.49	Perfiles organizativos para los grupos estratégicos. (Grupos 1 y 2) .....	231
VI.50	Perfiles comparados para la organización. Períodos 1980-1991 y 1992-2000 .....	232