

**Estrella Díaz Sánchez**

Universidad de Castilla La Mancha

E-mail: Estrella.diaz@uclm.es

**David Martín-Consuegra Navarro**

Universidad de Castilla La Mancha

E-mail: David.martin@uclm.es

**Águeda Esteban Talaya**

Universidad de Castilla La Mancha

E-mail: Agueda.esteban@uclm.es

## Canibalización del servicio: ¿influye la distribución multicanal en la prestación incorrecta del servicio?

### RESUMEN

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha tenido importantes efectos sobre los canales de distribución tradicionales y, especialmente, sobre el efecto psicológico que la existencia del canal *online* puede tener en la fuerza de ventas. La presente investigación analiza la canibalización del servicio o amenaza de sus funciones percibida por los agentes de ventas ante el crecimiento del canal *online* y sus consecuencias en el empleado (aversión al riesgo, inseguridad, satisfacción, alienación, esfuerzo y formación de los agentes de ventas). El contexto empírico del estudio ha sido el sector turístico y, en concreto, el sector de agencias de viajes. Además, el estudio examina la relación entre estos efectos y el sabotaje o prestación incorrecta del servicio.

**Palabras Clave:** Innovación; Canibalización del servicio; Sabotaje del servicio; Agentes de ventas; Agencias de viajes

## Service cannibalisation: Does the multichannel distribution have an effect on service sabotage?

### ABSTRACT

The development of Information and Communication Technologies (ICTs) has had important effects on the offline distribution channels and, specifically, on the psychological effect that the existence of the online channel may have on the sales force. This research analyses the perception of service cannibalisation by sales agents or that their role is threatened when faced with the increase in online sales and its consequences for the employee (risk aversion, insecurity, satisfaction, alienation, effort and the training of sales agents). The empirical context of the study is the tourism industry, specifically the travel agency sector. This study also examines the relation between these effects and service sabotage or deviant behaviour in the service delivery.

**Keywords:** Innovation; Service cannibalisation; Service sabotage; Sales agents; Travel agencies

**JEL classification:** M15, M31

## **DIRECTORES**

**D. Rodolfo Vázquez Casielles**  
Catedrático Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

**D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez**  
Catedrático Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

**D. Eduardo Estrada Alonso**  
Profesor Titular de Derecho Civil.  
Universidad de Oviedo

## **COORDINADORES**

**D. Luis Ignacio Álvarez González**  
Profesor Titular Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

**D. Santiago González Hernando**  
Profesor Titular Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

## **CONSEJO EDITORIAL**

**D. Raimundo Pérez Hernández y Torra**  
Director de la Fundación Ramón Areces

**D. Jaime Terceiro Lomba**  
Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

**D. Alfonso Novales Cinca**  
Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

## **Canibalización del servicio: ¿Influye la distribución multicanal en la prestación incorrecta del servicio?**

*Estrella Díaz Sánchez*

*Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Castilla La Mancha  
Ronda de Toledo s/n 13071 Ciudad Real  
Estrella.diaz@uclm.es*

*David Martín-Consuegra Navarro*

*Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Castilla La Mancha  
Ronda de Toledo s/n 13071 Ciudad Real  
david.martin@uclm.es*

*Águeda Esteban Talaya*

*Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Castilla La Mancha  
Ronda de Toledo s/n 13071 Ciudad Real  
aguada.esteban@uclm.es*

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las nuevas tecnologías, el crecimiento de los modelos de dirección de bajo coste y los cambios en los hábitos del consumidor han generado nuevas formas de distribución *online* en los distintos sectores de la economía (Avery, Steenburgh, Deighton y Caravella, 2012). Estos cambios han sido más importantes en el sector servicios, donde Internet ha proporcionado una herramienta indispensable para mejorar los procesos y ha facilitado una reducción de costes que ha contribuido al desarrollo y expansión global del sector.

Las empresas y sectores han incorporado nuevos canales de Marketing como el canal *online*, junto a sus canales tradicionales de distribución, con el propósito de incrementar el rendimiento de sus empleados, consolidar los mercados existentes y expandirse a nuevos mercados. Además, muchos proveedores utilizan el canal *online* para suministrar directamente sus servicios a los consumidores, eliminando a los intermediarios. Los beneficios de estos avances tecnológicos han modificado completamente el sector servicios con diversos efectos para las organizaciones, los empleados y el consumidor final (Doherty y Ellis-Chadwick, 2010).

Esta transformación del sector servicios ha complicado principalmente el entorno de trabajo de los agentes de ventas (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008; Mulki, Jaramillo y Locander, 2006). Los empleados que tienen un contacto directo con el consumidor pueden temer que el canal *online* canibalice su rol en la organización y, además, pueda hacerles sentir obsoletos, generando inseguridad sobre su puesto de trabajo (Sharma y Gassenheimer, 2009). Estos empleados perciben una alteración de sus funciones así como incertidumbre sobre su continuidad en el puesto de trabajo ante la existencia de múltiples canales disponibles para el consumidor final. Esta percepción de canibalización del servicio puede provocar una serie de consecuencias en el propio agente de ventas que podrían derivar en sabotaje del servicio o prestación incorrecta del servicio por parte de estos empleados.

En consecuencia, la presente investigación analiza la percepción de canibalización del servicio por parte de los empleados que tienen un contacto directo con el consumidor ante la existencia del canal de distribución *online*. En concreto, el estudio analiza cómo la percepción de canibalización del servicio por los agentes de ventas puede tener un efecto sobre un mayor

sentimiento de aversión al riesgo del agente, mayor inseguridad en su puesto de trabajo, menor satisfacción en su trabajo diario, mayor sentimiento de alienación con la organización (o menor implicación en el trabajo), disminución del esfuerzo en el desempeño de sus funciones así como un incremento de la formación proporcionada por la organización. Además, el estudio analiza el efecto de estas consecuencias en los agentes de ventas sobre el sabotaje del servicio o prestación incorrecta del servicio por parte de los agentes. En este sentido, ante la amenaza que perciben los empleados por la existencia del canal *online*, reflejan su ansiedad en el sabotaje del servicio hacia compañeros y consumidores, ofreciendo como resultado una prestación incorrecta del servicio.

Este estudio permite incorporar una serie de contribuciones a la literatura. En primer lugar, examina las consecuencias de las estrategias multicanal desde la perspectiva de los empleados en lugar de analizar el punto de vista de las propias organizaciones o de los consumidores. El análisis desde este punto de vista ayuda a los directivos en el desarrollo de estrategias que mantengan motivados a los agentes de ventas cuando existen múltiples canales que compiten por alcanzar a los mismos consumidores. En segundo lugar, el estudio analiza una serie de consecuencias de la percepción de canibalización del servicio por los agentes de ventas no examinadas previamente, proporcionando valor añadido al ámbito de la distribución y el sector servicios. Finalmente, esta investigación relaciona por primera vez las consecuencias de la percepción de canibalización del servicio con sabotaje del servicio o prestación incorrecta del servicio por parte de los empleados.

El trabajo ha sido dividido en cuatro partes. En primer lugar se realiza una revisión de la literatura planteando las principales hipótesis del estudio. En segundo lugar, se describe la metodología empleada en el diseño de la investigación. En tercer lugar se presentan los resultados obtenidos en el estudio. Finalmente, se formulan las principales conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones así como futuras líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Percepción de canibalización del servicio**

En los últimos años, se ha producido un gran avance de Internet incorporando la función de canal de distribución a su tradicional uso como medio de transmisión de información en la

mayor parte de los sectores de la economía. Muchos sectores y organizaciones han adoptado el uso de canales múltiples tanto físicos como *online* en el suministro de sus productos y servicios, convirtiéndose la distribución multicanal en una norma más que en una excepción (Frazier, 1999).

Sin embargo, la existencia de una demanda híbrida, como resultado de la interacción mutua entre ventas a través de Internet y el canal tradicional, podría conducir al fenómeno de canibalización de los canales de venta (Cai, Zhang y Zhang, 2009; Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary, 2001; Brynjolfsson y Smith, 2000). En este sentido, este sistema multicanal puede tener resultados perjudiciales sobre los canales presenciales. Las ventas podrían desplazarse desde los canales tradicionales hacia el canal *online* pudiendo originar resultados negativos para la prestación de servicios presenciales (Avery *et al.*, 2012). Además, el canal Internet es probable que incremente la competencia entre los canales debido al mayor acceso por parte de los consumidores al canal *online* y la posibilidad de realizar una compra más eficiente a través de sitios Web (Kollmann, Kuckertz y Kayser, 2012).

La consecuencia más importante del canal *online* sobre el canal presencial es el impacto psicológico de la percepción de canibalización del servicio sobre el agente de ventas (Geyskens, Gielens y Dekimpe, 2002). Una definición adecuada dentro del ámbito de la distribución de servicios es la aportada por Sharma y Gassenheimer (2009) que definen la percepción de canibalización del servicio como la amenaza percibida por los agentes intermediarios a título individual debido a la incorporación de un canal adicional (canal de ventas *online*) al sistema de distribución de una empresa o sector.

De este modo, la existencia de una distribución multicanal puede generar miedo entre los agentes ante un posible conflicto de canal y modificación de sus funciones en el sector (Canetta, Cheikhrouhou y Glardon, 2010; Webb, 2002).

## **2.2. Sabotaje del servicio**

Algunos estudios relacionados con canibalización del servicio han indicado la existencia de efectos negativos del canal *online* sobre los canales tradicionales de ventas y sobre la amenaza percibida por los agentes de ventas (Brynjolfsson y Smith, 2000). Este miedo percibido podría originar una falta de motivación, desencadenando un comportamiento incorrecto en el lugar de

trabajo. Un término que describe el comportamiento incorrecto intencional por parte del empleado en diversos escenarios de prestación de servicios es el sabotaje del servicio. Este concepto implica las acciones intencionales por parte de agentes de ventas que podrían afectar de forma negativa al servicio recibido por los consumidores (Harris y Ogbonna, 2002, 2006). Los agentes de ventas podrían tener comportamientos de sabotaje del servicio como instrumento para manifestar su descontento con la situación en el sector. El sabotaje ha sido principalmente analizado en el sector industrial, sin embargo existen escasos estudios que hayan analizado el concepto de sabotaje en el sector servicios (Harris y Ogbonna, 2009; Wallace y De Chernatony, 2008, 2009; Skarlicki, Van Jaarsveld y Walker, 2008).

Harris y Ogbonna (2002, 2012) desarrollan un modelo conceptual de sabotaje del servicio que estima la unión entre sabotaje del servicio y sus antecedentes. Concretamente, dentro del sector servicios los antecedentes del sabotaje del servicio podrían estar vinculados con la canibalización percibida por los agentes de ventas ante la incorporación del canal *online* como sistema de distribución, como la aversión al riesgo, inseguridad en el trabajo, insatisfacción, alienación del empleado (o menor implicación en el trabajo), disminución de su esfuerzo o mayor formación suministrada por la organización (Aguinis y Kraiger, 2009; Harris y Ogbonna, 2006; Mulki *et al.*, 2006).

### **2.3. Modelo de canibalización del servicio**

La amenaza que perciben los agentes de ventas con el canal Internet podría afectar a una serie de consecuencias en el propio empleado que podrían incidir finalmente sobre la prestación del servicio al consumidor (Jeuland y Shugan, 2008; Lee y Grewal, 2004).

#### **2.3.1 Aversión al riesgo**

La aversión al riesgo puede ser definida como la percepción de amenaza por los individuos ante situaciones ambiguas y arriesgadas (Hofstede, 1991). La incorporación de cambios en el sector servicios como la introducción de canales *online* supone la expansión de las opciones de elección de canales de distribución para los consumidores. Esta competencia percibida incrementa el miedo entre los agentes de ventas hacia posibles pérdidas de ventas o despidos, aumentando la incertidumbre sobre su futuro y la inseguridad en el trabajo (Porter, 2001). Di Mauro y Musumeci (2011) afirman que el incremento en la percepción de incertidumbre y

ansiedad sobre la seguridad en el trabajo de los empleados puede crear un entorno psicológico donde la aversión al riesgo llega a convertirse en un comportamiento dominante.

Algunos autores han observado que los empleados con mayor aversión al riesgo podrían tener reacciones más fuertes hacia las amenazas percibidas en su rol en el trabajo (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984). Esta circunstancia conduce a que los agentes de ventas actúen de forma más enérgica contra las amenazas percibidas para intentar bloquearlas. Los agentes de ventas podrían enfrentarse a la amenaza percibida en sus funciones a través de una adecuada prestación del servicio. Además, Harris y Ogbonna (2002, 2006) establecen que las personas con una mayor tendencia a asumir riesgos están más implicadas en acciones abiertas de sabotaje. Por tanto, si un agente de ventas tiene aversión al riesgo, estará motivado a preservar su rol y su trabajo. En este sentido, los agentes de ventas estarán motivados a permanecer alejados del sabotaje en lugar de realizar acciones de sabotaje debido a que sabotear el servicio es una evidencia de mayor asunción de riesgo, lo que permite definir las siguientes hipótesis:

*H1: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma positiva en la aversión al riesgo de los agentes de ventas.*

*H2: La aversión al riesgo por parte de los agentes de ventas influye de forma negativa en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

### **2.3.2. Inseguridad en el trabajo**

La inseguridad en el trabajo es definida como la falta de poder percibida para mantener la continuidad deseada en una situación de trabajo amenazada (Sverke, Hellgren y Näswall, 2002; De Witte, 1999). La incorporación del canal *online* en un sector incrementa la inseguridad debido a la existencia de amplitud de sistemas de venta (Johnson y Bharadwaj, 2005), incrementando los canales de distribución disponibles para los consumidores. La desintermediación que produce el canal Internet cambia el comportamiento de compra de los consumidores, generando inseguridad e incertidumbre sobre el futuro de los agentes de ventas. Algunos autores han relacionado la inseguridad en el trabajo con el comportamiento de los empleados en las organizaciones (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte y Alarco, 2008). Se ha comprobado que los empleados tienen una actitud negativa hacia la organización y/o hacia los consumidores como venganza hacia las condiciones insatisfactorias



e injustas de su entorno (Cheng y Chan, 2008; Dalal, 2005). En este sentido, diversos estudios han establecido una relación positiva entre la inseguridad en el trabajo y un comportamiento incorrecto en la organización (Gilboa, Shirom, Fried y Cooper, 2008). De este modo, se plantean las siguientes hipótesis:

*H3: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma positiva en la inseguridad en el trabajo de los agentes de ventas.*

*H4: La inseguridad en el trabajo de los agentes de ventas influye de forma positiva en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

### **2.3.3. Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo del empleado es una actitud positiva como resultado de la evaluación positiva de las experiencias en el trabajo por parte de un individuo (Homburg y Stock, 2004; Brown y Peterson, 1993; Locke, 1979). Bowling, Hendricks y Wagner (2008) sugieren que el entorno es un factor que afecta a la formación de actitudes de los empleados. De este modo, algunos cambios producidos en un sector como la introducción del canal *online* proporcionan, en ocasiones, una competencia no deseable para los empleados que contribuyen a la inseguridad en el trabajo (Davy, Kinicki y Scheck, 1997). Esta perspectiva de amenaza o inseguridad se asemeja a conflicto de canal. Gaski (1984) define el conflicto de canal como la percepción por parte de un miembro del canal de que su objetivo es impedido por otro miembro, con un resultado de estrés o tensión. El estudio de Sharma, Gassenheimer y Alford (2010) analiza este conflicto de canal a través de la satisfacción del empleado con una organización a partir de la incorporación por la organización de un canal *online* junto a su fuerza de ventas. Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción de los empleados es su repercusión en la realización del trabajo (Harrison, Newman y Roth, 2006). Los empleados menos satisfechos con su trabajo es probable que realicen menos esfuerzo en sus tareas, provocando un comportamiento incorrecto en el lugar de trabajo (Darrat, Amyx y Bennett, 2010; Judge, Scott y Ilies, 2006). Así se formulan:

*H5: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma negativa en la satisfacción en el trabajo de los agentes de ventas.*

*H6: La satisfacción de los agentes de ventas en el trabajo influye de forma negativa en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

#### **2.3.4. Alienación en el trabajo**

La alienación en el trabajo puede ser definida como la actitud con la que un empleado expresa una falta de preocupación sobre su trabajo (Hirschfeld, Feild y Bedeian, 2000). La alienación ha sido examinada principalmente como una función psicológica del entorno de trabajo (Clark, Halbesleben, Lester y Heintz, 2010). Si un individuo está más unido a la organización, percibirá el trabajo como importante y llevará a una mayor implicación con el trabajo o menor alienación.

Los cambios producidos en el sistema de distribución del sector servicios han generado modificaciones en el desarrollo del trabajo, aprendizaje de nuevas habilidades y tareas o cambios en la naturaleza del trabajo, ejerciendo mayor presión sobre los empleados (Di Pietro y Pizam, 2008) y sentimientos de alienación (Cheung, 2005). La alienación en el trabajo es una variable psicológica que surge por el desajuste percibido entre el esfuerzo realizado por el empleado y el resultado obtenido. Sharma y Gassenheimer (2009) afirman que la percepción de canibalización del servicio de los empleados como consecuencia de la entrada de un nuevo canal de distribución *online* puede llevar a una ruptura psicológica hacia el trabajo en los agentes de ventas, originando alienación o menor implicación en el trabajo. Los empleados perciben que su esfuerzo no ofrece resultados óptimos y se manifiesta con un descenso de la implicación y una falta de identificación con la organización (Armstrong-Stassen, 2006). Los agentes de ventas pueden reaccionar entonces mostrando un comportamiento incorrecto en el puesto de trabajo (Harris y Ogbonna, 2010; Robinson y Bennett, 1995). Por consiguiente, se plantean las siguientes hipótesis:

*H7: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma positiva en la alienación en el trabajo de los agentes de ventas.*

*H8: La alienación en el trabajo de los agentes de ventas influye de forma positiva en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

#### **2.3.5. Esfuerzo del empleado**

El esfuerzo es definido como la fuerza, energía o actividad con la cual el trabajo es desempeñado (Brown y Peterson, 1994). Este término se encuadra en la teoría de las expectativas relacionadas con la motivación en el trabajo. Según esta teoría, la base para la motivación de los empleados se asienta en sus expectativas que llevan al empleado a esforzarse para conseguir el objetivo planteado. Dentro del ámbito de la distribución, las

percepciones de competencia entre el canal *online* y el canal tradicional reducen las expectativas de los empleados, lo que les desmotiva y reducen el esfuerzo realizado (Sharma *et al.*, 2010; Frazier, 1999).

Por el contrario, cuando los empleados saben que sus esfuerzos de trabajo tienen un impacto directo y significativo en su trabajo, es probable que desempeñen un mayor esfuerzo (Grant, 2008; Morgeson y Humphrey, 2006). Consistente con la literatura, los individuos que ejercen mayores niveles de esfuerzo se espera que alcancen mejores niveles de realización del trabajo y de comportamiento del empleado en la organización (Thang, Quang y Buyens, 2010; Yeo y Neal, 2004). Como consecuencia, se plantearían las siguientes hipótesis:

*H9: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma negativa en el esfuerzo realizado por los agentes de ventas en la prestación del servicio.*

*H10: El esfuerzo realizado por los agentes de ventas en la prestación del servicio influye de forma negativa en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

### **2.3.6. Formación recibida**

El término formación puede ser definido como la adquisición de conocimiento, habilidades y competencias generales así como conocimiento relacionado con competencias específicas (Fitzgerald, 1992). Los cambios producidos en el sector servicios con la incorporación de canales *online* y las nuevas formas de competencia han proporcionado requerimientos diferentes para los empleados, donde se enfrentan a más riesgos e incertidumbre. Johnson y Bharadwaj (2005) indican que las organizaciones intentan mejorar las habilidades de los vendedores para funcionar en un entorno multicanal proporcionándoles formación motivacional y relacionada con la tecnología. De este modo, las organizaciones han incrementado la formación de sus empleados para poder adaptarse al entorno dinámico actual y satisfacer los requerimientos del consumidor y la supervivencia de las organizaciones (Marimuthu, Arokiasamy e Ismail, 2009).

La literatura ha relacionado el impacto de la formación sobre la motivación de los empleados (Longenecker, 2010). Los empleados podrían interpretar las inversiones en formación como una señal de continuación con el trabajo creando sentimientos de obligación en el empleado (Shore, Tetrick, Lynch y Barksdale, 2006), de modo que se incrementen los esfuerzos por

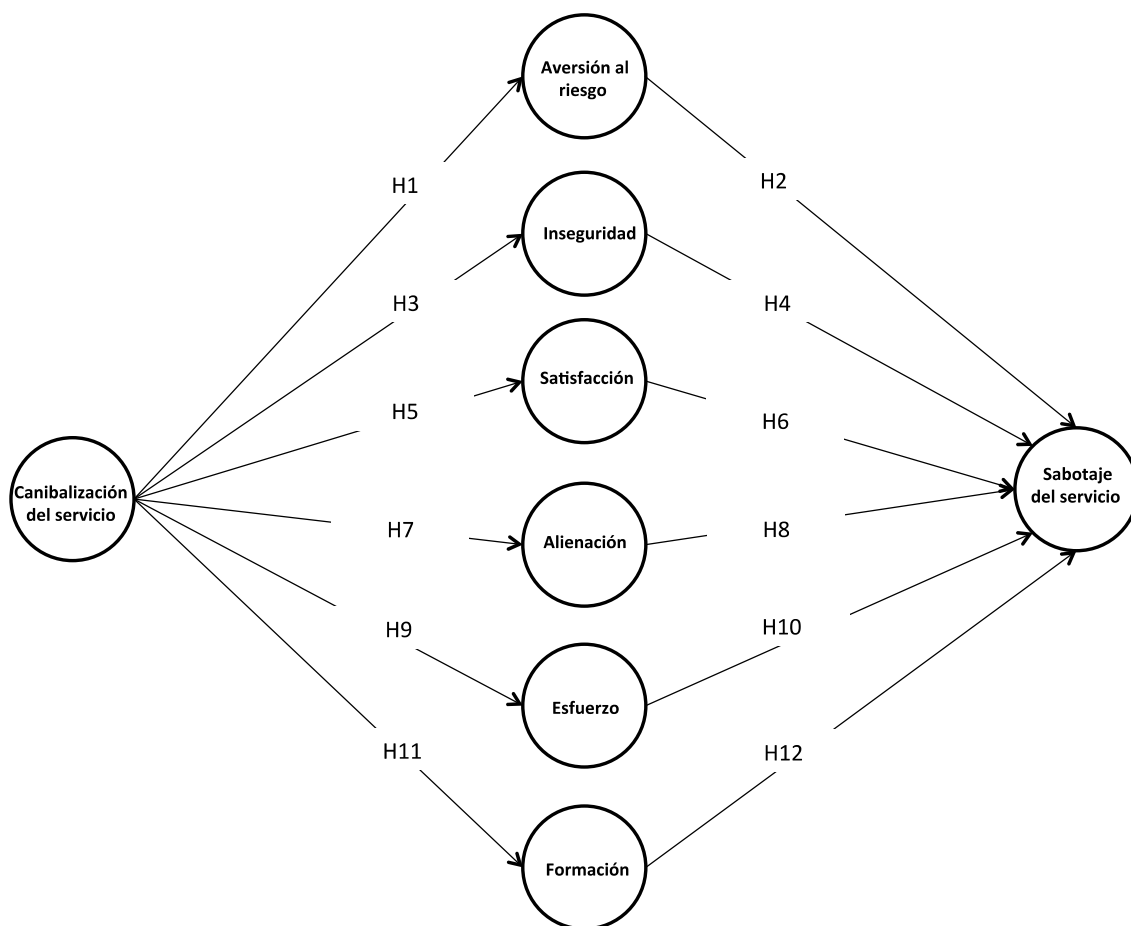
prestar un mejor servicio a los consumidores (Aguinis y Kraiger, 2009). Así, se plantean las siguientes hipótesis:

*H11: La canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas influye de forma positiva en los sistemas de formación proporcionados por la organización.*

*H12: Los sistemas de formación proporcionados por la organización para los agentes de ventas influyen de forma negativa en el sabotaje del servicio de los agentes de ventas.*

En la Figura 1 se presenta el modelo teórico con las hipótesis planteadas en el estudio.

**Figura 1. Modelo teórico**



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Contexto del estudio

El estudio se ha realizado en el sector turístico, específicamente en el sector de agencias de viajes, como consecuencia de la mayor explotación de la distribución *online* en este contexto. La posibilidad de interacción directa de los proveedores de servicios turísticos con los consumidores y el fácil acceso a las fuentes de información basadas en Internet permiten a los consumidores elegir una amplia variedad de opciones, dejando de emplear los servicios de los intermediarios (Dilts y Prough, 2003). De este modo, el canal Internet ha permitido a los proveedores turísticos (compañías aéreas, hoteles y empresas de alquiler de coches, entre otros) llegar directamente a los consumidores sin intermediarios.

Además, la distribución *online* ha favorecido la aparición de intermediarios *online* que ponen en contacto a proveedores turísticos con consumidores, permitiendo un intercambio de información *online* y transacciones entre proveedores y consumidores.

#### 3.2. Muestra y procedimiento

Para contrastar las hipótesis se ha diseñado un cuestionario aplicado a agentes de viajes que trabajan en agencias de viajes presenciales (agencias de viajes independientes y grandes cadenas o franquicias) localizadas en seis ciudades españolas. El número total de cuestionarios recogidos es de 525 aunque por circunstancias propias de la situación durante la entrevista a los agentes de viajes ha sido necesario desechar 28 cuestionarios debido a que contenían datos perdidos o a que habían sido contestados de manera irreflexiva. La muestra total está finalmente integrada por 497 agentes de viajes sin afectar a los niveles de confianza y de error de estimación previstos, considerando un muestreo totalmente aleatorio. Este tamaño supone un error inicial de  $\pm 4,4\%$  para un intervalo de confianza del 95% y considerando la estimación de una variable con dos categorías igualmente probables ( $p=q=50$ ). Con el objetivo de elegir las ciudades donde se han realizado las encuestas, se ha desarrollado un plan de muestreo por conglomerados. En concreto, se ha empleado el muestreo por área, en el cuál los conglomerados están formados por áreas geográficas. Para ello se identifica la ruta centro-sur y se usan como puntos de muestreo las ciudades de Madrid, Toledo, Ciudad Real, Albacete, Córdoba y Sevilla. El trabajo de campo ha sido realizado entre noviembre de 2010 y enero de 2011. La técnica empleada como soporte de

recogida de información ha sido la encuesta personal dirigida a empleados de agencias de viajes, asesorando al encuestado en el proceso de respuesta del cuestionario. Con el propósito de evitar un posible sesgo en las respuestas de los agentes de viajes, los investigadores han explicado claramente cada una de las preguntas del cuestionario a los encuestados. Además, las encuestas se han realizado de manera independiente y aislada a cada agente de ventas para que la presencia de otras personas no influyera en las respuestas.

### **3.3. Diseño del cuestionario y escalas de medida utilizadas**

Las variables incorporadas en el modelo han sido medidas con un cuestionario diseñado para agentes de ventas. El cuestionario empleado está compuesto por tres secciones. El primer apartado incorpora información sociodemográfica relativa a los agentes de viajes. La segunda sección contiene un conjunto de variables relacionadas con las agencias de viajes donde los agentes de ventas trabajan: tipo de agencia de viajes (agencias de viajes independientes y grandes cadenas o franquicias), número de oficinas de la agencia de viajes, número de agentes de ventas en cada oficina, ámbito geográfico y antigüedad de la empresa. Finalmente, la tercera sección comprende escalas que miden las principales variables del estudio: percepción de canibalización del servicio por parte de los agentes de ventas, aversión al riesgo, inseguridad, satisfacción, alienación, esfuerzo, formación recibida por la empresa y sabotaje del servicio.

Todas las variables se han medido con escalas tipo Likert de 7 puntos oscilando de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7). La percepción de canibalización del servicio por los agentes de ventas es medida a partir de una adaptación de la escala de Sharma y Gassenheimer (2009). La variable aversión al riesgo se mide a través de una escala adaptada de Mandrik y Bao (2005), y Raju (1980). La inseguridad en el trabajo es medida empleando la escala de Johnston, Parasuraman, Futrell y Black (1990). La escala de satisfacción es una modificación de la empleada por Netemeyer, Johnston y Burton (1990). La medida empleada para medir la alienación es una escala compuesta por ítems referidos a la implicación del empleado con el trabajo propuesta a partir de los estudios de Miller (1967) y Agarwal (1993). La variable formación se mide empleando tres ítems adaptados de la escala de Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt (2002).

La variable esfuerzo es una adaptación de la escala de Brown y Peterson (1994) y se mide con puntuaciones que oscilan entre nunca (1) y diariamente (7). Finalmente, la escala empleada para medir el sabotaje del servicio es una modificación de la empleada por Harris y Ogbonna (2002, 2006), donde los ítems son medidos desde (1) diariamente hasta (7) nunca. En el Anexo 1 aparecen los ítems utilizados en el estudio.

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Validación del instrumento de medida**

De forma previa al contraste de hipótesis, se procede a evaluar las propiedades psicométricas de las escalas consideradas en el estudio mediante un análisis factorial confirmatorio a través del programa EQS en su versión 6.1. El método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud robusta por su capacidad para superar problemas de no normalidad de las variables (Satorra y Bentler, 2010; Bentler, 1995).

Los datos recogidos en la Tabla 1 permiten corroborar la fiabilidad o consistencia interna de las escalas: (i) el Alfa de Cronbach de cada escala, que obtiene un valor superior a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994), (ii) el índice de fiabilidad compuesta (IFC), que supera el valor crítico de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981) y (iii) los índices de varianza extraída (AVE) que superan el valor mínimo 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Como evidencia de la validez convergente, los resultados del análisis factorial confirmatorio indican que todos los ítems están significativamente relacionados ( $p < 0,01$ ) con sus factores, que el tamaño de las cargas estandarizadas es mayor que 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988) y que las medias de las cargas del ítem sobre cada factor son superiores a 0,70.

Para demostrar la validez discriminante, se ha analizado la matriz de varianzas-covarianzas entre pares de factores, así como los intervalos de confianza correspondientes (Anderson y Gerbing, 1988; Fornell y Larcker, 1981). Estos criterios aparecen en el Anexo 2.

**Tabla 1. Resultados del Análisis factorial Confirmatorio y propiedades psicométricas del instrumento de medida**

INDICADORES	FIABILIDAD			VALIDEZ CONVERGENTE		VALIDEZ DISCRIMINANTE		
	Alfa de Cronbach (α)	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Varianza Extraída Promedio (AVE)	Carga estandarizada (Valor t-robusto)	Promedio de cargas	Par crítico	Test Intervalo de Confianza Test Varianza Extraída	
Percepción de canibalización del servicio (CS)	CS1	0,924	0,927	0,714***(12,015)	0,868	SA,AL	Intervalo de confianza para +/-2σ= [0,567;0,683] Corr <sup>2</sup> <sub>SA AL</sub> <AVE <sub>AL</sub> <AVE <sub>SA</sub>	
	CS2			0,897***(19,242)				
	CS3			0,926***(18,941)				
	CS4			0,936***(18,078)				
Aversión al riesgo (AR)	AR1	0,959	0,959	0,894***(20,283)	0,892	0,625 0,3906		
	AR2			0,925***(22,163)				
	AR3			0,922***(22,837)				
	AR4			0,902***(20,523)				
	AR5			0,829***(17,813)				
	AR6			0,880***(19,119)				
Inseguridad (IN)	IN1	0,827	0,828	0,708***(18,060)	0,739			
	IN2			0,776***(22,700)				
	IN3			0,715***(18,418)				
	IN4			0,757***(20,870)				
Satisfacción (SA)	SA1	0,956	0,956	0,936***(15,550)	0,937			
	SA2			0,959***(18,147)				
	SA3			0,917***(14,988)				
Alienación (AL)	AL1	0,961	0,961	0,910***(18,093)	0,927			
	AL2			0,937***(18,824)				
	AL3			0,928***(18,524)				
	AL4			0,934***(20,906)				
Esfuerzo (ES)	ES1	0,991	0,991	0,977***(48,873)	0,987			
	ES2			0,992***(48,183)				
	ES3			0,992***(48,931)				
Formación (FO)	FO1	0,834	0,837	0,871***(23,119)	0,791			
	FO2			0,829***(21,183)				
	FO3			0,674***(18,747)				
Sabotaje del servicio (SS)	SS1	0,939	0,939	0,740***(18,064)	0,810			
	SS2			0,783***(18,798)				
	SS4			0,807***(17,632)				
	SS5			0,863***(20,303)				
	SS6			0,864***(21,799)				
	SS7			0,800***(19,714)				
	SS8			0,887***(19,227)				
	SS9			0,739***(14,195)				
	<b>INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE</b>							
S-Bχ <sup>2</sup> (gl=532)=1169,9128 (p=0,00)				<b>BBNFI</b>	<b>BBNNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>IFI</b>	<b>RMSEA</b>
				0,915	0,946	0,952	0,952	0,049

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,10  
 CS= Percepción de canibalización del servicio; AR= Aversión al riesgo; IN= Inseguridad; SA= Satisfacción; AL= Alienación; ES= Esfuerzo; FO= Formación; SS= Sabotaje del servicio

#### 4.2. Contraste del modelo general propuesto

A continuación se contrasta el instrumento de medida con un modelo estructural. En primer lugar, se especifica el modelo para su posterior identificación, estimación, evaluación de ajuste, reespecificación e interpretación final. Una vez que el modelo ha sido especificado e identificado, sus parámetros fueron estimados usando EQS 6.1. Para ello, el análisis se centra en el método de máxima verosimilitud robusta debido a que los datos no se ajustan a los requerimientos de normalidad multivariante (Satorra y Bentler, 2010).

Posteriormente, se desarrolla un análisis de los diferentes estadísticos e índices para evaluar la adaptación general del modelo propuesto. Las medidas del modelo empleado para evaluar la



bondad de ajuste ( $S-B\chi^2=1216,8356$ ,  $df=543$ ,  $p=0,00$ ; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)=0,050; Normed Fit Index (NFI)=0,912; Non-Normed Fit Index (NNFI)=0,944; Comparative Fit Index (CFI)=0,949; Incremental Fit Index (IFI)=0,949) indican un nivel de ajuste adecuado en el modelo, de acuerdo con los valores recomendados por Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2006).

A partir de la información obtenida de los indicadores de Lagrange aparecen nuevas relaciones entre los factores independientes que han sido consideradas al valorar los resultados y las hipótesis planteadas. Estas relaciones son necesarias para poder plantear una mejora en el modelo teórico, obteniendo mejores valores de los estadísticos de bondad de ajuste y aportando mayor rigurosidad a las hipótesis planteadas. La Tabla 2 presenta un resumen de los resultados del modelo de estimación.

**Tabla 2. Resultados de la contrastación de hipótesis**

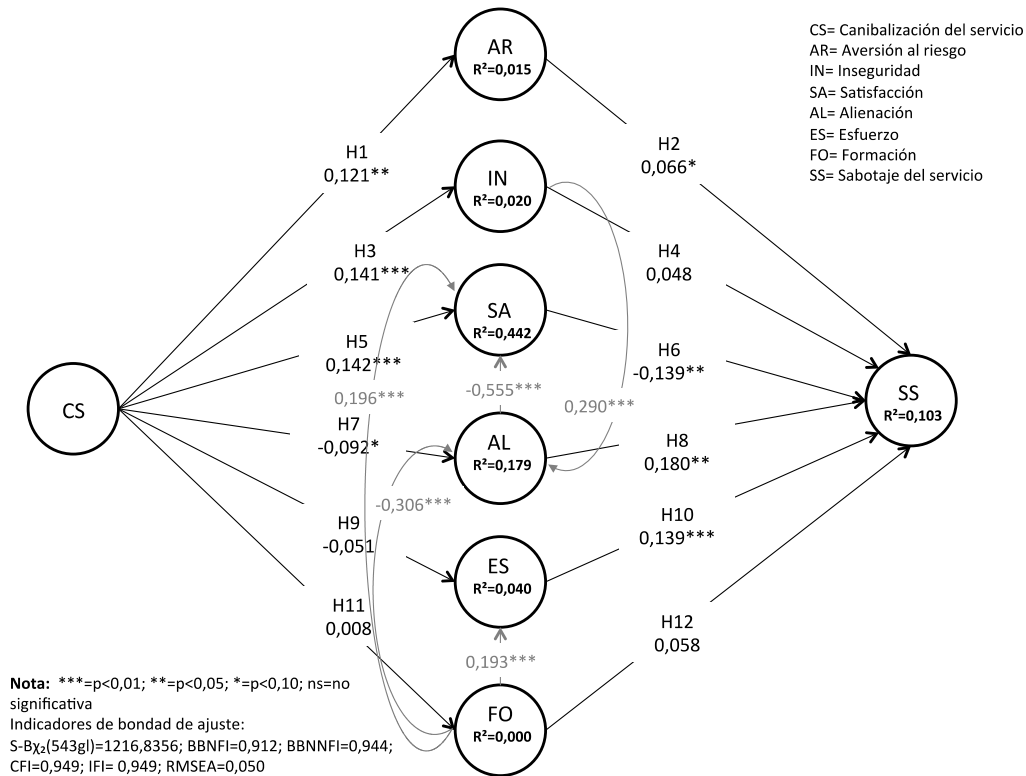
Hipótesis	Relación estructural		Coefficiente estandarizado ( $\beta$ )	Valor t	Contraste
H1	Canibalización del servicio	→ Aversión al riesgo (+)	0,121**	1,998	No rechazar (+)
H2	Aversión al riesgo	→ Sabotaje del servicio (-)	0,066*	1,714	Rechazar (+)
H3	Canibalización del servicio	→ Inseguridad (+)	0,141***	2,506	No rechazar (+)
H4	Inseguridad	→ Sabotaje del servicio (+)	0,048ns	0,931	Rechazar (+)
H5	Canibalización del servicio	→ Satisfacción (-)	0,142***	2,703	Rechazar (+)
H6	Satisfacción	→ Sabotaje del servicio (-)	-0,139**	-2,099	No rechazar (-)
H7	Canibalización del servicio	→ Alienación (+)	-0,092*	-1,918	Rechazar (-)
H8	Alienación	→ Sabotaje del servicio (+)	0,180**	2,363	No rechazar (+)
H9	Canibalización del servicio	→ Esfuerzo (-)	-0,051ns	-1,070	Rechazar (-)
H10	Esfuerzo	→ Sabotaje del servicio (-)	0,139***	2,854	Rechazar (+)
H11	Canibalización del servicio	→ Formación (+)	0,008ns	0,152	Rechazar (+)
H12	Formación	→ Sabotaje del servicio (-)	0,058ns	1,205	Rechazar (+)

**Nota:** \*\*\*= $p<0,01$ ; \*\*= $p<0,05$ ; \*= $p<0,10$ ; ns= no significativa

$S-B\chi^2(543gl)=1216,8356$ ; BBNFI=0,912; BBNNFI=0,944; CFI=0,949; IFI= 0,949; RMSEA=0,050 Intervalo de confianza de RMSEA [0,046; 0,054].

Los resultados del modelo estructural incorporando las hipótesis propuestas en el modelo teórico y las nuevas relaciones recomendadas por los coeficientes de Lagrange aparecen en la Figura 2. Además aparecen incluidas las cargas factoriales de las relaciones estructurales, la significatividad de estas relaciones y el coeficiente  $R^2$ .

**Figura 2. Resultados del modelo estructural**



En primer lugar se analizan los resultados obtenidos de la estimación considerando las relaciones vinculadas con la variable percepción de canibalización del servicio. Los resultados afirman que la percepción de canibalización del servicio por los agentes de ventas influye de forma positiva en la aversión al riesgo ( $\beta=0,121$ ,  $p<0,01$ ), confirmando la H1. Además, se observa que la percepción de canibalización del servicio influye de forma positiva en la inseguridad en el trabajo ( $\beta=0,141$ ;  $p<0,05$ ), confirmando la H3.

Sin embargo, la H5 que afirma que la canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas puede disminuir la satisfacción del empleado, no puede ser contrastada ( $\beta=0,142$ ;  $p<0,01$ ). En este caso, aunque la relación entre las variables es significativa, existe una relación positiva entre ellas (de forma contraria a lo propuesto en la hipótesis). Esta circunstancia puede ser explicada debido a que los agentes de ventas podrían percibir la amenaza del canal *online* como una posible pérdida de rol y ventas, pero no afectaría a su relación con la organización. Esta situación también ocurre con la relación entre canibalización del servicio percibida por los empleados y alienación del empleado en el trabajo. En este caso, aunque la unión entre ambas variables es significativa ( $\beta=-0,092$ ;  $p<0,10$ ), la dirección de la relación es negativa. De este modo, H7 no puede ser contrastada.

En este caso, aunque los agentes de ventas perciben que Internet es una amenaza, pueden sentirse implicados con el trabajo y con las tareas que desempeñan en la organización.

Además, los resultados afirman que la percepción de canibalización del servicio no influye en el esfuerzo ejercido por el empleado en la organización ( $\beta=-0,051$ ;  $p>0,10$ ), por lo que la H9 es rechazada al ser la relación no significativa. En este sentido, cuando los empleados perciben que su trabajo está en riesgo podrían exhibir mayor esfuerzo en el servicio proporcionado que les permita continuar desempeñando su trabajo y enfrentarse a la competición percibida por el canal *online*. En otras ocasiones, la percepción de amenaza del canal *online* hace a los agentes de ventas perder motivación en el desempeño de sus funciones debido a que consideran que el esfuerzo realizado podría no ser recompensado debido a su incapacidad de competir con el canal *online*.

Por último, la percepción de canibalización del servicio no influye en una mayor formación del empleado por parte de la organización ( $\beta=0,008$ ;  $p>0,10$ ), rechazando la H11 al ser la relación no significativa. Algunos agentes de ventas podrían requerir mayor formación en su organización debido a su percepción de canibalización del servicio. Esta formación es proporcionada por organismos externos a la organización como asociaciones o empresas del ámbito turístico. En numerosas ocasiones, son los propios empleados los responsables de hacer el esfuerzo de mejorar su formación y sus habilidades en la organización para enfrentarse a la amenaza del canal *online*.

A continuación se analizan las relaciones entre las consecuencias en el agente de ventas y sabotaje del servicio. En primer lugar se observa que la relación entre la aversión al riesgo y el sabotaje del servicio por parte del empleado es positiva ( $\beta=0,066$ ;  $p<0,10$ ), rechazando la H2. Por lo tanto, cuando los agentes de ventas tienen un mayor rechazo hacia la incertidumbre de su futuro o hacia el riesgo que el empleado debe asumir como consecuencia de la canibalización del servicio, los empleados tenderán a proporcionar un peor servicio debido a la mayor ansiedad y preocupación percibida. Esta actitud podría impactar en la realización eficiente de sus tareas.

Además, la H4 que predice que una mayor inseguridad en el trabajo podría llevar a un mayor sabotaje del servicio, no puede ser contrastada ( $\beta=0,048$ ;  $p>0,10$ ). Existen dos razones posibles para explicar la falta de relación: (1) que no exista relación entre las variables o, (2)

que la inseguridad hacia el trabajo lleve a un mejor desempeño en ciertos contextos pero que decline el desempeño en otros entornos. En ocasiones, la inseguridad en el trabajo podría motivar a los empleados a incrementar su esfuerzo ya que un mejor desempeño podría ser percibido como un elemento a su favor contra el despido. Otras veces, los empleados insatisfechos podrían reducir su esfuerzo y desempeñar su trabajo de forma inapropiada como medio de rechazo hacia la percepción de un entorno negativo.

Los datos obtenidos permiten confirmar la H6, de forma que la satisfacción influye de forma negativa en el sabotaje del servicio por el empleado ( $\beta=-0,139$ ,  $p<0,05$ ). La alienación del empleado influye de forma positiva sobre el sabotaje del servicio del agente de ventas ( $\beta=0,180$ ;  $p<0,05$ ), soportando H8. El esfuerzo por parte del empleado influye de forma positiva en el sabotaje del servicio ( $\beta=0,139$ ;  $p<0,01$ ), aunque dado que el signo es distinto al esperado se rechaza la H10. En este sentido, los agentes de ventas que realizan un mayor esfuerzo en sus actividades dentro de la organización es probable que vean que su esfuerzo no está recompensado por la organización. Además, los empleados comparan su esfuerzo con otros profesionales presenciales y *online*. A través de esta comparación, observan que su esfuerzo es mayor que la recompensa que obtienen a cambio. Esta situación podría conducir a los agentes de ventas a una actitud negativa en el trabajo llevando a sabotaje del servicio.

Finalmente, la relación entre formación recibida por el empleado en la empresa y el sabotaje del servicio no es significativa ( $\beta=0,058$ ;  $p>0,10$ ), rechazando la H12. Esta circunstancia podría ser producida porque cualquier introducción de programas de formación debería ser consistente con las necesidades de formación de la organización. Si la introducción de formación falla en su adaptación a las necesidades de la organización, la formación podría ser aplicada de forma incorrecta. Otra posible explicación es que la exposición del empleado a una determinada formación en temas específicos no sea asimilada por los empleados o que su conocimiento no sea transferido al trabajo de forma apropiada.

## **5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Los consecutivos cambios producidos dentro del sector servicios y, en particular, dentro del sector de agencias de viajes como consecuencia de la explotación de las posibilidades contribuidas por el mercado *online*, han cambiado la estructura del sector y ha desafiado el

valor tradicional de los agentes de ventas. La amplia disponibilidad de canales de distribución con agentes de interacción directa (proveedores turísticos y virtuales), junto con el fácil acceso a los recursos de información a través de Internet, permite a los consumidores elegir una amplia variedad de opciones, eliminando tanto a intermediarios como a organizaciones presenciales (por ejemplo, agencias de viajes). Esta situación podría llevar a la canibalización del servicio percibida por los agentes de ventas y a una serie de consecuencias, afectando finalmente al sabotaje del servicio por los empleados.

Este estudio contribuye a la literatura analizando el concepto de percepción de canibalización del servicio. Esta contribución proporcionada por la investigación es importante para el ámbito académico debido a la falta de estudios que analizan la canibalización del servicio percibida por agentes de ventas. Algunas definiciones previas de canibalización multicanal se basan en términos económicos (Geyskens *et al.*, 2002; Ward y Morganosky, 2002). Sin embargo, estas definiciones son consideradas incompletas debido a que no consideran las opiniones de los empleados ante la incorporación de un canal *online* en un sector. El presente estudio añade más valor al término canibalización entre los canales de distribución ya que analiza las percepciones de los agentes de ventas en un sistema multicanal. Los resultados confirman elevados niveles de percepción de canibalización del servicio por los agentes de ventas.

Además, la carencia de estudios que analizan las consecuencias negativas de la canibalización del servicio percibida por el empleado, revela la necesidad de desarrollar enfoques teóricos contrastados empíricamente con el propósito de determinar su influencia. Después de una revisión de la literatura, esta investigación propone seis consecuencias para los agentes de ventas como resultado de la canibalización del servicio percibida por el empleado: aversión al riesgo, inseguridad, satisfacción, alienación, esfuerzo y formación recibida en la organización. Aunque algunas investigaciones previas mantenían que la llegada de Internet no canibalizaría las ventas en el canal tradicional (Deleersnyder, Geyskens, Gielens y Dekimpe, 2002), este estudio revela que la percepción de canibalización del servicio podría incrementar de forma positiva la aversión al riesgo del empleado y podría afectar a la inseguridad del agente de ventas en el trabajo. Ambas consecuencias podrían producir efectos perjudiciales cuando los agentes de ventas desempeñan sus actividades y cuando interactúan con el consumidor en la prestación del servicio.

De forma contraria a la afirmación realizada en el modelo teórico, se ha confirmado que la canibalización del servicio percibida por el empleado tiene una influencia positiva sobre la satisfacción del empleado en el trabajo. Además, el estudio ha evidenciado la influencia negativa de la canibalización del servicio percibida en la alienación del agente de ventas en la empresa, influyendo de forma positiva en la mayor implicación del empleado en el trabajo.

Las implicaciones teóricas también confirman que la canibalización del servicio percibida podría tener una influencia sobre el sabotaje del servicio por los agentes de ventas a través de las consecuencias de la canibalización del servicio percibida en el empleado. El sabotaje del servicio podría ser realizado por los agentes de ventas en su actividad diaria como consecuencia de la amenaza percibida con la llegada de la distribución turística *online*. De forma específica, los resultados obtenidos confirman que la insatisfacción en el trabajo del empleado y su sentimiento de alienación influyen en el sabotaje del servicio por el empleado. Los resultados también muestran que existe una relación positiva entre el esfuerzo del empleado y el sabotaje del servicio.

Estos resultados revelan que es necesario para las organizaciones considerar la amenaza percibida por los agentes de ventas, proponiendo una serie de contribuciones que pueden ser implementadas en las organizaciones de servicios. Estas recomendaciones podrían estar vinculadas con una adecuada estrategia de Marketing interno por parte de las organizaciones que deberían estar enfocadas en aspectos como la motivación y satisfacción del empleado, desarrollo de una estrategia y gestión de cambio hacia el canal *online* y orientación al consumidor. Estos elementos podrían permitir a los empleados tener objetivos comunes, incrementando sus sentimientos positivos dentro de la organización y evitando así el sabotaje del servicio.

Con el objetivo de contrarrestar los efectos negativos que la canibalización del servicio percibida podría tener en los agentes de ventas, se consideraría necesario transformar esta percepción negativa en elementos motivadores que contribuyan a una mayor eficiencia del empleado y ofreciendo como resultado una prestación del servicio adecuada. De forma específica, los agentes de ventas se podrían distinguir de sus principales competidores *online* a través de la diferenciación. Mientras que las organizaciones *online* proporcionan a los consumidores un fácil acceso, como la búsqueda de información, los agentes de ventas podrían desarrollar niveles de diferenciación en áreas que el canal *online* no puede alcanzar.

Con el objetivo de reducir la percepción de amenaza de los empleados, las organizaciones podrían diseñar sistemas de incentivos efectivos que disminuyan los sentimientos negativos de los agentes de ventas hacia el canal *online*, considerando el valor del esfuerzo de los agentes de ventas y la satisfacción en el trabajo. Un posible método podría ser la concesión de incentivos a los agentes de ventas que realicen una prestación del servicio de calidad a los consumidores que previamente han empleado el canal *online* para adquirir servicios. Además, las organizaciones podrían incluir formación para los empleados. En este estudio se ha mostrado que la formación podría tener un impacto sobre elementos positivos de los empleados, como el incremento en la satisfacción y el descenso en el sentimiento de alienación.

Además, los agentes de ventas podrían incluir el medio *online* en su actividad diaria para ofrecer al consumidor un servicio con un valor añadido y reducir las percepciones negativas de canibalización del servicio en los agentes de ventas. Esta situación facilitaría el desarrollo de procesos de venta *online* que combinan la auto-intervención del consumidor y la auto-información con una relación directa con los agentes de ventas, mejorando el servicio al consumidor y estableciendo una base para futuras ventas *online*.

Adicionalmente, se consideraría esencial crear y mantener una atmósfera emocional positiva para el empleado y para el equipo de trabajo, debido a que el entorno puede influir en la satisfacción del empleado y reducir su percepción de alienación. Las organizaciones con una política de recursos humanos adecuada maximizarán su capital humano a través de la motivación de sus trabajadores con un objetivo común en un entorno de equipo de trabajo.

Finalmente, podría ser apropiado para la organización considerar la orientación al cliente, creando relaciones a largo plazo con los consumidores. La combinación del servicio al consumidor con la retroalimentación debería permitir a los agentes de ventas construir relaciones con los clientes basadas en interacciones a largo plazo que son beneficiosas para los consumidores, empleados y organizaciones.

Esta investigación está sujeta a limitaciones que deben ser consideradas. La principal limitación del estudio se asienta en el posible sesgo que podría existir en las respuestas de los agentes de ventas, dado que la variable dependiente central se refiere a un comportamiento del empleado adverso (sabotaje del servicio). Esta circunstancia debería ser considerada en

futuras investigaciones, incorporando respuestas de los directivos, compañeros de los agentes de ventas encuestados o de los propios consumidores.

Además, la perspectiva transversal podría ser un inconveniente del estudio. Futuras investigaciones podrían incluir análisis longitudinales en las relaciones analizadas. En este sentido, nuevas consecuencias derivadas de la percepción de canibalización del servicio en los agentes de ventas podrían aparecer o la intensidad de las relaciones analizadas podría modificarse.

Futuras investigaciones podrían analizar los resultados de un análisis similar desde el punto de vista de la demanda, es decir, desde la perspectiva de los consumidores que adquieren servicios. Este análisis permitirá determinar si el modelo propuesto es válido desde esta perspectiva y si es aplicable a la demanda. Otra línea de investigación podría estar relacionada con la inclusión de aspectos de Marketing interno en las relaciones analizadas en el modelo. En este sentido, podría incorporarse una variable moderadora denominada capital relacional que sirva para medir los diferentes efectos de la percepción de canibalización del servicio sobre las consecuencias analizadas cuando la organización emplea acciones de Marketing interno y cuando no emplea este tipo de acciones. Finalmente, futuras líneas de investigación podrían incorporar otras variables que actúen como consecuencias de la percepción de canibalización del servicio y puedan aplicarse a organizaciones de servicios localizadas en otros países. En este sentido, se podría determinar si el concepto de canibalización del servicio es aplicable a un contexto internacional.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S. (1993), "Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-cultural comparative study", *Journal of International Business Studies*, 24, 4, 715-739.
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009), "Benefits and training and development for individuals and teams, organizations and society", *The Annual Review of Psychology*, 60, 1, 451-474.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Armstrong-Stassen, M. (2006), "Determinants of how managers cope with organisational downsizing", *Applied Psychology: An International Review*, 55, 1, 1-26.
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J. y Caravella, M. (2012), "Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time", *Journal of Marketing*, 76, 3, 96-111.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74-94.
- Bentler, P. M. (1995), *EQS Structural Equations Program Manual*, Multivariate Software, Encino, Estados Unidos.
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A. y Wagner, S. H. (2008), "Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Business and Psychology*, 23, 3/4, 115-125.
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. (2002), "Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence", *Quarterly Journal of Economics*, 117, 1, 339-376.
- Brown, S. P. y Peterson, R. A. (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30, 1, 63-77.
- Brown, S. P. y Peterson, R. A. (1994), "The effect of effort on sales performance and job satisfaction", *Journal of Marketing*, 58, 2, 70-80.
- Brynjolfsson, E. y Smith, M. D. (2000), "Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers", *Management Science*, 46, 4, 563-585.
- Cai, G., Zhang, Z. G. y Zhang, M. (2009), "Game theoretical perspectives on dual-channel supply channel competition with price discounts and pricing schemes", *International Journal of Production Economics*, 117, 1, 80-96.
- Canetta, L., Cheikhrouhou, N. y Glardon, R. (2010), "Modelling hybrid demand (e-commerce + traditional) evolution: A scenario planning approach", *International Journal of Production Economics*, 143, 1, 95-108.
- Cheng, G. H. L. y Chan, D. K. S. (2008), "Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review", *Applied Psychology: An International Review*, 57, 2, 272-303.
- Cheung, C. K. (2005), "Rational or demoralized responses to work restructuring in Hong Kong?", *Human Relations*, 58, 2, 223-247.
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R. B., Lester, S. W. y Heintz, R. (2010), "Temporary worker alienation and job performance: The impact of rating source", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 3, 287-297.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. y El-Ansary, A. (2001), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Estados Unidos.
- Dalal, R. S. (2005), "A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior", *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1241-1255.
- Darrat, M., Amyx, D. y Bennett, R. (2010), "An investigation into the effects of work-family conflict and job satisfaction on salesperson deviance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30, 3, 239-251.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. y Scheck, C. L. (1997), "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 4, 323-349.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. y Alarco, B. (2008), "Employability and employees' well being: Mediation by job-insecurity", *Journal of Applied Psychology*, 57, 3, 488-509.

- De Witte, H. (1999), "Job insecurity and psychological wellbeing: Review of the literature and exploration of some unresolved issues", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 155-177.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K. y Dekimpe, M. G. (2002), "How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands", *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 337-349.
- Di Mauro, C. y Musumeci, R. (2011), "Linking risk aversion and type of employment", *Journal of Socio-Economics*, 40, 5, 490-495.
- Di Pietro, R. B. y Pizam, A. (2008), "Employee alienation in the quick service restaurant industry", *Journal Hospitality and Tourism Research*, 32, 1, 22-39.
- Dilts, J. y Prough, G. (2003), "Travel agencies: A service industry in transition in the networked economy", *The marketing management Journal*, 13, 2, 96-106.
- Doherty, N. F. y Ellis-Chadwick, F. (2010), "Internet retailing: the past, the present and the future", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38, 11/12, 943-965.
- Fitzgerald, W. (1992), "Training versus development", *Training & Development*, 46, 5, 81-84.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Frazier, G. L. (1999), "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- Gaski, J. F. (1984), "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*, 48, 3, 9-29.
- Geyskens, I., Gielens, K. y Dekimpe, M. G. (2002), "The market valuation of Internet channel additions", *Journal of Marketing*, 66, 2, 102-120.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. y Cooper, C. (2008), "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects", *Personnel Psychology*, 61, 2, 227-271.
- Grant, A. M. (2008), "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions", *Journal of Applied Psychology*, 93, 1, 108-124.
- Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9, 3, 438-448.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2002), "Exploring service sabotage: The antecedents, types, and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviours", *Journal of Service Research*, 4, 3, 163-183.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2006), "Service sabotage: A study of antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 4, 543-558.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2009), "Service sabotage: The dark side of service dynamics", *Business Horizons*, 52, 4, 325-335.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2010), "Hiding customer complaints: Studying the motivations and forms of service employees' complaint concealment behaviours", *British Journal of Management*, 21, 2, 262-279.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2012), "Motives for service sabotage: An empirical study of frontline workers", *The Service Industries Journal*, 32, 13, 2027-2046.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. y Roth, P. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and sequences", *Academy of Management Journal*, 49, 2, 305-325.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. y Bedeian, A. G. (2000), "Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples", *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 9, 1880-1902.
- Hofstede, G. H. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londres, Reino Unido.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. y Eberly, M. W. (2008), "Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future", *The Academy of Management Annals*, 2, 1, 231-274.
- Homburg, C. y Stock, R. M. (2004), "The link between salespeople's job satisfaction and customer orientation in a business-to-business context: A dyadic analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 2, 144-158.
- Jeuland, A. P. y Shugan, S. M. (2008), "Managing channel profits", *Marketing Science*, 27, 1, 52-69.
- Johnson, D. S. y Bharadwaj, S. (2005), "Digitization of selling activity and sales force performance: an empirical investigation", *Academy of Marketing Science Journal*, 33, 1, 3-18.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. y Black, W. C. (1990), "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment", *Journal of Marketing Research*, 27, 3, 333-344.
- Judge, T. A., Scott, B. A. y Ilies, R. (2006), "Hostility, job attitudes and workplace deviance: Test of a multilevel model", *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 126-138.
- Kollmann, T., Kuckertz, A. y Kayser, I. (2012), "Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 2, 186-194.
- Lee, R. P. y Grewal, R. (2004), "Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance", *Journal of Marketing*, 68, 4, 157-171.
- Longenecker, C. O. (2010), "Coaching for better results: Key practices of high performance leaders", *Industrial and Commercial Training*, 42, 1, 32-40.
- Mandrik, C. A. y Bao, Y. (2005), "Exploring the concept and measurement of risk aversion", *Advances in Consumer Research*, 32, 1, 531-539.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. y Ismail, M. (2009), "Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics", *The Journal of International Social Research*, 2, 8, 265-272.
- Miller, G. A. (1967), "Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers", *American Sociological Review*, 32, 5, 755-768.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006), "The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", *Journal of Applied Psychology*, 91, 6, 1321-1339.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. y Locander, W. B. (2006), "Emotional exhaustion and organisational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, 59, 12, 1222-1230.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. y Locander, W. B. (2009), "Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors", *Journal of Business Ethics*, 86, 2, 126-141.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. y Burton, S. (1990), "Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework", *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 148-157.
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York, Estados Unidos.
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and Internet", *Harvard Business Review*, 79, 3, 62-79.
- Raju, P. S. (1980), "Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior", *Journal of Consumer Research*, 7, 3, 272-282.
- Satorra, A. y Bentler, P. M. (2010), "Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic", *Psychometrika*, 75, 2, 243-248.
- Sharma, D. y Gassenheimer, J. B. (2009), "Internet channel and perceived cannibalization. Scale development and validation in a personal selling context", *European Journal of Marketing*, 43, 7/8, 1076-1091.
- Sharma, D., Gassenheimer, J. B. y Alford, B. L. (2010), "Internet channel and cannibalization: An empirical assessment of sales agents' perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30, 3, 209-221.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. y Barksdale, K. (2006), "Social and economic exchange: Construct development and validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 4, 837-867.

- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D. y Walker, D. D. (2008), "Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage", *Journal of Applied Psychology*, 93, 6, 1335-1347.
- Sverke, M., Hellgren, J. y Näswall, K. (2002), "No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 3, 242-264.
- Thang, N. N., Quang, T. y Buyens, D. (2010), "The relationship between training and firm performance: A literature review", *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, 1, 28-45.
- Wallace, E. y De Chernatony, L. (2008), "Classifying, identifying and managing the service brand saboteur", *The Service Industries Journal*, 28, 2, 151-165.
- Wallace, E. y De Chernatony, L. (2009), "Service employee performance: Its components and antecedents", *Journal of Relationship Marketing*, 8, 2, 82-102.
- Ward, M. R. y Morganosky, M. (2002), "Consumer acquisition of product information and subsequent purchase channel decisions", *Advances in Applied Microeconomics*, 11, 231-255.
- Webb, K. L. (2002), "Managing channels of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, 31, 2, 95-102.
- Yeo, G. B. y Neal, A. (2004), "A multilevel analysis of effort, practice, and performance: Effects of ability, conscientiousness, and goal orientation", *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, 231-247.

## ANEXO I

## Escalas de medida

VARIABLE	ITEMS
<b>Percepción de canibalización del servicio por el empleado (CS)</b>	CS1: Muchos compradores adquieren servicios turísticos a través de Internet. CS2: Estoy perdiendo clientes por la venta de servicios turísticos a través de Internet. CS3: Muchos de mis clientes actuales y futuros podrían contratar los servicios por Internet en lugar de ir a la agencia de viajes. CS4: Podría vender más servicios si no existiera la venta de servicios turísticos a través de Internet.
<b>Aversión al riesgo (AR)</b>	AR1: A veces me siento incómodo asumiendo riesgos en el trabajo. AR2: Prefiero situaciones en las que conozco los resultados que voy a obtener. AR3: Antes de tomar una decisión me gusta estar seguro de cómo irán las cosas. AR4: Evito situaciones que tienen resultados inciertos. AR5: Me siento incómodo en situaciones nuevas. AR6: Me siento nervioso cuando tengo que tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.
<b>Inseguridad (IN)</b>	IN1: Creo que en un futuro continuaré con mi trabajo en mi agencia de viajes. IN2: Aunque la agencia de viajes donde trabajo realice cambios, continuaré trabajando en mi empresa. IN3: Las nuevas actividades que realiza mi agencia de viajes no harán perder mi trabajo. IN4: Es improbable que en un futuro sea despedido por mi empresa.
<b>Satisfacción (SA)</b>	SA1: En general, estoy muy contento/a con la relación que tengo con mis compañeros y con la dirección. SA2: Me gusta mucho trabajar en esta agencia de viajes. SA3: Estoy satisfecho/a con los servicios que ofrezco a los clientes en mi agencia de viajes.
<b>Alienación baja o Implicación en el trabajo (AL)</b>	AL1: Ofrecer servicios turísticos en mi agencia de viajes me permite mejorar y destacar en mi trabajo. AL2: Realmente me siento orgulloso/a de ofrecer los servicios turísticos de mi agencia de viajes. AL3: Me siento bien por haber decidido trabajar en esta empresa. AL4: Me recompensa ofrecer los servicios turísticos de mi agencia de viajes.
<b>Esfuerzo (ES)</b>	ES1: Pongo mucho esfuerzo en ofrecer un buen servicio de productos turísticos si me comparo con mis compañeros. ES2: Realizo más horas de trabajo en comparación con mis compañeros. ES3: Realizo un mayor esfuerzo en atender bien a los clientes en comparación con mis compañeros.
<b>Formación (FO)</b>	FO1: La agencia de viajes donde trabajo ha incentivado la formación de los agentes de viajes para enfrentarse a las amenazas competitivas emergentes. FO2: Mi agencia de viajes ha intentado mejorar la formación de sus agentes en diversas materias para enfrentarse a las amenazas competitivas emergentes. FO3: Mi agencia de viajes ha organizado cursos para mejorar la formación de sus agentes de ventas y así enfrentarse a las amenazas competitivas emergentes.
<b>Sabotaje del servicio del empleado (SS)</b>	SS1: A menudo presto un peor servicio a los clientes maleducados. SS2: A veces, presto un servicio demasiado rápido a los clientes sin explicarles distintas alternativas del servicio que necesitan. SS3: Siempre intento hacer que un cliente vuelva cuando lleva mucho tiempo sin pasarse por la agencia de viajes (R). SS4: En ocasiones, incumplo algunas normas de mi empresa para así poder hacer la actividad de venta más sencilla. SS5: A veces, realizo comentarios de burla hacia los clientes para causar diversión en el lugar de trabajo. SS6: Siempre presumo de mis conocimientos o circunstancias personales delante de los clientes. SS7: En ocasiones, dejo sin ordenar material que haya empleado en la prestación del servicio (catálogos, recibos, etc.). SS8: A veces, presto el servicio demasiado despacio de forma intencionada para perder tiempo. SS9: Siempre realizo una correcta prestación del servicio (R).

R= Item codificado de forma inversa

## ANEXO II

## Validez discriminante

	CS	AR	IN	SA	AL	ES	FO	SS
CS	0,762	0,122** (0,03;0,214)	0,145** (0,045;0,245)	0,172** (0,08;0,264)	-0,052 (-0,146;0,042)	-0,049 (-0,141;0,043)	0,008 (-0,092;0,108)	-0,111** (-0,205;-0,017)
AR	0,014	0,796	-0,135** (-0,233;-0,037)	0,122** (0,03;0,214)	-0,203** (-0,293;-0,113)	0,012 (-0,08;0,104)	0,159** (0,063;0,255)	0,019 (-0,075;0,113)
IN	0,021	0,018	0,547	-0,253** (-0,347;-0,159)	0,293** (0,201;0,385)	-0,119** (-0,217;-0,021)	-0,076 (-0,182;-0,03)	0,110** (0,01;0,21)
SA	0,029	0,015	0,064	0,878	-0,625** (-0,683;-0,567)	0,059 (-0,033;0,151)	0,379** (0,293;0,465)	-0,225** (-0,315;-0,135)
AL	0,003	0,041	0,086	0,3906	0,860	-0,136** (-0,226;0,046)	-0,323** (-0,413;-0,233)	0,232** (0,142;0,322)
ES	0,002	0,000	0,014	0,003	0,018	0,974	0,192* (0,098;0,286)	0,114** (0,022;0,206)
FO	0,000	0,025	0,006	0,144	0,104	0,034	0,634	-0,02 (-0,12;0,08)
SS	0,012	0,000	0,012	0,051	0,054	0,000	0,013	0,659

**Nota:** Diagonal: valores de los Índices de varianza extraída promedio de cada factor

Debajo de la diagonal: correlación al cuadrado entre factores

Sobre la diagonal: correlación entre factores e intervalo de confianza de la correlación

CS= Percepción de canibalización del servicio; AR= Aversión al riesgo; IN= Inseguridad; SA= Satisfacción; AL= Alienación; ES= Esfuerzo; FO= Formación; SS= Sabotaje del servicio

\*\*p<0,05