

Rodolfo VÁZQUEZ CASIELLES, Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ,
Eduardo ESTRADA ALONSO, Celina GONZÁLEZ MIERES (coordinadores)

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo

Distribución comercial y
comportamiento del consumidor

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES,
JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, EDUARDO ESTRADA ALONSO,
CELINA GONZÁLEZ MIERES (coordinadores)

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

© del texto, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio, Marta; REY GARCÍA, María; SANZO PÉREZ, José; BORDONABA JUSTE, Victoria, LUCÍA PALACIOS, Laura; POLO REDONDO, Yolanda; CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, GUTIÉRREZ CILLÁN, Jesús; HERNÁNDEZ CARRIÓN, Carlos; GIMENO ARIAS, Fernando; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, Miguel; GONZÁLEZ BENITO, Óscar; MARTOS PARTAL, Mercedes; MUÑIZ MARTÍNEZ, Norberto; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Ana; CERVANTES BLANCO, Miguel; RUIZ MOLINA, María Eugenia; GIL SAURA, Irene; BERENGUER CONTRI, Gloria; SÁNCHEZ PÉREZ, Manuel; ESTRELLA RAMÓN, Antonia; SANTOS VIJANDE, María Leticia; DEL RÍO LANZA, Ana Belén; SUÁREZ ÁLVAREZ, Leticia; DÍAZ MARTÍN, Ana María; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A.; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; GARCÍA MARTÍN, Juan Antonio; MOLINA COLLADO, Arturo; GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; GARCÍA GUMIEL, Cristina; MOLINER TENA, Miguel Ángel; RUIZ DE MAYA, Salvador; SICILIA PIÑERO, María; LÓPEZ LÓPEZ, Inés; RUIZ VEGA, Agustín V.; PELEGRÍN BORONDO, Jorge; RIAÑO GIL, Consuelo; D. SANDULLI, Francesco; LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ignacio; GIL RABADÁN, Juan; SARABIA SÁNCHEZ, Francisco José; DE JUAN VIGARAY, María D.; VILA LÓPEZ, Natalia; KUSTER BOLUDA, Inés

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)
<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>
catedrafarecesdc@uniovi.es
Universidad de Oviedo

Diseño y maquetación, KRK Ediciones
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)
www.krkediciones.com

ISBN: 978-84-8367-302-7

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS.4734.10

Índice

PRÓLOGO.....	9
--------------	---

PARTE I

ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA DETALLISTA Y DISEÑO DE ACTIVIDADES DE MARKETING

1. El comercio justo en la distribución comercial española. Perspectivas de futuro. <i>Luis Ignacio Álvarez González, María José Sanzo Pérez y Marta Rey García</i>	17
2. Factores que influyen en la adopción del e-business en la franquicia. <i>Victoria Bordonaba Juste, Laura Lucía Palacios y Yolanda Polo Redondo</i>	33
3. El capital social como recurso estratégico del pequeño comercio minorista. <i>Carmen Camarero Izquierdo, Jesús Gutiérrez Cillán y Carlos Hernández Carrión</i>	49
4. Oportunismo en el canal de distribución: el mercado paralelo. <i>Fernando Gimeno Arias y Miguel Hernández Espallardo</i>	67
5. Marca del distribuidor y fidelización de clientes. <i>Oscar González-Benito y Mercedes Martos-Partal</i>	85
6. Tendencias emergentes en distribución comercial: evolución hacia conceptos transversales de consumo, ocio y nuevos espacios emblemáticos del mundo. <i>Norberto Muñoz Martínez, Ana González Fernández y Miguel Cervantes Blanco</i>	101
7. La tecnología del minorista y la satisfacción del cliente. <i>María Eugenia Ruiz Molina, Irene Gil Saura y Gloria Berenguer Contri</i>	125

8. El tamaño del surtido en el minorista y su impacto en el comportamiento del consumidor. *Manuel Sánchez Pérez y Antonia Estrella Ramón* 149
9. Dimensiones de un sistema estratégico de gestión de la marca en las empresas de servicios. *María Leticia Santos Vijande, Ana Belén del Río Lanza, Leticia Suárez Álvarez y Ana María Díaz Martín* 175
10. Calidad percibida de las actuaciones del fabricante por sus distribuidores: influencia en la satisfacción. *Rodolfo Vázquez Casielles, Juan A. Trespalacios Gutiérrez y Víctor Iglesias Argüelles* 195

PARTE II

SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE CLIENTES EN EL MARCO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

11. Análisis de las carteras de clientes según la lealtad y la propensión a comprar marcas de distribuidor. *Juan Antonio García Martín y Arturo Molina Collado* 217
12. Nuevas tendencias en el punto de venta: el marketing sensorial. *Mónica Gómez Suárez y Cristina García Gumiel* 235
13. La calidad de la relación de una empresa detallista: una agenda de investigación. *Miguel Ángel Moliner Tena* 247
14. El boca oreja electrónico en el sitio web del minorista y su influencia en el consumidor. *Salvador Ruiz de Maya, María Sicilia Piñero e Inés López López*..... 263
15. Búsqueda de precios en productos de alimentación: similitudes y diferencias por formatos comerciales. *Agustín V. Ruiz Vega, Jorge Pelegrín Borondo y Consuelo Riaño Gil*..... 277
16. El papel de los mercados electrónicos públicos en los costes de coordinación de las transacciones de compraventa en el sector de la construcción. *Francesco D. Sandulli, José Ignacio López Sánchez y Juan Gil Rabadán* 299
17. Sostenibilidad, canales de distribución y comportamiento del consumidor. *Francisco José Sarabia Sánchez y María D. de Juan Vigaray* 323
18. La satisfacción-fidelidad entre fabricante y distribuidor: una comparativa entre «grandes distribuidores» (alta facturación) y «pequeños distribuidores» (baja facturación). *Natalia Vila López e Inés Kuster Boluda* 341

Prólogo

El presente libro tiene su origen en la segunda edición de la Reunión Científica desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, titulada «Distribución Comercial y Comportamiento del Consumidor».

El libro hace suyo el objetivo general de dicha Reunión Científica: impulsar un foro de debate sobre un conjunto de estrategias e instrumentos básicos que caracterizan la actividad de marketing de las empresas detallistas para ofrecer un servicio de calidad e incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes. A tales efectos, el libro se estructura en dos grandes apartados. El primero de ellos, recoge trabajos que hacen referencia a estrategias de la empresa detallista y diseño de actividades de marketing. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con la satisfacción y lealtad de clientes en el marco de la distribución comercial.

El primero de estos apartados se estructura en diez capítulos que analizan diferentes cuestiones. Así, el primer capítulo, elaborado por los profesores Luis Ignacio Álvarez González y María José Sanzo Pérez de la Universidad de Oviedo y la profesora Marta Rey García de la Universidade da Coruña, caracteriza la presencia del comercio justo en la distribución comercial española y reflexiona sobre sus perspectivas de futuro.

El segundo capítulo, elaborado por las profesoras Victoria Bordonaba Juste, Laura Lucía Palacios y Yolanda Polo Redondo de la Universidad de Zaragoza, analiza los determinantes de tipo tecnológico, los factores organizativos y la presión que ejercen otros agentes en el entorno donde operan las empresas (modelo TOE) sobre la adopción del e-business en la franquicia.

En el capítulo tercero, los profesores Carmen Camarero Izquierdo y Jesús Gutiérrez Cillán de la Universidad de Valladolid, y Carlos Hernández Carrión, de la

Universidad de Burgos, proponen que, desde una perspectiva que integra los postulados de la teoría de recursos y capacidades, la teoría del capital social y el marketing de redes, tanto el capital social del pequeño empresario como la elección de una estrategia claramente definida pueden reforzar sus resultados comerciales y financieros.

Los profesores Fernando Gimeno Arias y Miguel Hernández Espallardo, de la Universidad de Murcia, presentan en el capítulo cuarto, que el mercado paralelo es una fórmula de distribución generadora de controversias en el canal de distribución, constituyendo un claro ejemplo de oportunismo. Dichos autores enmarcan el problema desde esta perspectiva y aportan datos recogidos en el sector de la distribución alimentaria.

En el capítulo quinto, los profesores de la Universidad de Salamanca, Óscar González Benito y Mercedes Martos Partal, analizan la relación entre la lealtad a la marca del distribuidor y la lealtad al propio distribuidor. Además, consideran el papel de la propuesta de valor de la marca del distribuidor y el posicionamiento competitivo del propio distribuidor.

Los profesores Norberto Muñoz Martínez, Ana González Fernández y Miguel Cervantes Blanco de la Universidad de León, realizan en el capítulo sexto, un análisis de la estructura competitiva de la distribución comercial haciendo hincapié en la evolución hacia espacios temáticos híbridos, que responden a emergentes hábitos de compra y estilos de vida, combinando conceptos de consumo y de ocio, de entretenimiento y diseño, incluso una creciente componente de creatividad artística.

El capítulo séptimo, elaborado por las profesoras María Eugenia Ruiz Molina, Irene Gil Saura y Gloria Berenguer Contri de la Universidad de Valencia, aborda el estudio de la satisfacción del cliente con la tecnología y analiza la influencia de la edad y el género sobre la misma. Adicionalmente, se investiga la relación entre satisfacción con la tecnología y las diferentes características de la relación consumidor-minorista, destacando las diferencias de estas relaciones debido a las características de los consumidores.

Los profesores de la Universidad de Almería, Manuel Sánchez Pérez y Antonia Estrella Ramón, ponen de relieve en el capítulo octavo la importancia de las decisiones de surtido en la gestión del comercio minorista, identificando los diversos efectos que sobre el comportamiento de compra del consumidor pueden tener los cambios en la composición del surtido.

En el capítulo noveno, realizado por las profesoras de la Universidad de Oviedo M.^a Leticia Santos Vijande, Ana Belén del Río Lanza y Leticia Suárez Ál-

varez y la profesora de la Universidad Autónoma de Madrid Ana María Díaz Martín, se desarrolla el concepto de sistema estratégico de gestión de la marca (SEGM), entendido como la primera infraestructura interna de gestión necesaria para sostener las actividades de construcción de la marca y el desarrollo del capital de marca.

El capítulo décimo, elaborado por los profesores Rodolfo Vázquez Casielles, Juan A. Trespalacios Gutiérrez y Víctor Iglesias Argüelles de la Universidad de Oviedo, presenta una investigación empírica para dar respuesta a diferentes interrogantes relacionados con la calidad que los distribuidores perciben en su relación con el fabricante.

El capítulo decimoprimer se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la satisfacción y lealtad de los clientes. En el mismo, los profesores Juan Antonio García Martín y Arturo Molina Collado de la Universidad de Castilla-La Mancha comparan, apoyándose en la segmentación de clases latentes, la composición de la cartera de clientes de cinco cadenas según el grado de lealtad al establecimiento y a sus marcas del distribuidor y la propensión general a comprar estas marcas.

Las profesoras Mónica Gómez Suárez y Cristina García Gumiel de la Universidad Autónoma de Madrid, abordan, en el capítulo decimosegundo, de forma teórica y práctica, cómo apelando a los sentidos, a través del denominado marketing sensorial, se consiguen crear atmósferas en el punto de venta capaces de fidelizar a los clientes e incluso incrementar las ventas.

El capítulo decimotercero, elaborado por el profesor Miguel Ángel Moliner Tena de la Universitat Jaume I de Castellón, destaca la importancia de la calidad de la relación que se establece entre una empresa detallista y sus clientes y establece una agenda de investigación para los próximos años estructurada en tres apartados: consecuencias, antecedentes y moderadores.

En el capítulo decimocuarto, los profesores de la Universidad de Murcia, Salvador Ruiz de Maya, María Sicilia Piñero e Inés López López, abordan el estudio del boca-oreja electrónico y su influencia en el comportamiento del consumidor en el sitio web del minorista. A través del estudio empírico demuestran que cuanto más positivo es el boca-oreja, mayor es la actitud, la intención de compra y las recomendaciones a otros consumidores.

Los profesores Agustín V. Ruiz Vega, Jorge Pelegrín Borondo y Consuelo Riaño Gil de la Universidad de La Rioja, analizan en el capítulo decimoquinto el esfuerzo de búsqueda de precios en el comercio minorista de alimentación. Los autores concluyen que los factores que mejor predicen dicho esfuerzo son capital

humano y beneficios psicosociales, que reflejan que la conducta de compra tiene principalmente raíces actitudinales.

El capítulo decimosexto, realizado por los profesores Francesco D. Sandulli y José Ignacio López Sánchez, de la Universidad Complutense de Madrid, y por Juan Gil Rabadán, Director General de Obralia, tiene como principal objetivo analizar el efecto moderador de la experiencia, los recursos tecnológicos de la empresa y el incremento de la base de clientes o proveedores sobre la contribución de los mercados electrónicos a la reducción de los costes de coordinación de las transacciones.

Los profesores de la Universidad Miguel Hernández-Elche, Francisco José Sabarba Sánchez y María D. de Juan Vigaray muestran, en el capítulo decimoséptimo, la evolución desde el marketing «ecológico» y el marketing «verde» hasta el «desarrollo sostenible». Se propone una línea de investigación sobre «shopping sostenible», como punto de confluencia entre la distribución, el consumidor y un necesario «marketing sostenible».

Por último, en el capítulo decimooctavo, las profesoras de la Universidad de Valencia, Natalia Vila López e Inés Kuster Boluda, evalúan los antecedentes y efectos de la satisfacción entre fabricante y distribuidor. Dicho estudio se completa analizando el papel moderador de la facturación en la conexión satisfacción-fidelidad.

Para finalizar este prólogo manifestar el agradecimiento a todos los autores del libro. También deseamos expresar el reconocimiento sincero a quienes participaron en la coordinación y desarrollo de la segunda Reunión Científica de Distribución Comercial: Víctor Iglesias Argüelles, Ana Belén del Río Lanza, Leticia Santos Vijande, María José Sanzo Pérez y Ana Suárez Vázquez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.

PARTE I

Estrategias de la empresa detallista y diseño
de actividades de marketing

El comercio justo en la distribución comercial española. Perspectivas de futuro

LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ, MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ

Universidad de Oviedo

MARTA REY GARCÍA

Universidade da Coruña

Resumen: El sector del comercio justo es ya, pese a su corta trayectoria y la actual situación de crisis económica, una realidad en constante evolución en el marco de la distribución comercial española. Así lo avalan tanto las cifras de ventas como el gasto medio en este tipo de productos en nuestro país. Si a ello se une el acceso a nuevos canales de distribución y el perfil del consumidor tipo de estos productos, se puede ser optimistas sobre su futuro a medio y largo plazo. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es caracterizar la presencia del comercio justo en la distribución comercial española y reflexionar sobre sus perspectivas de futuro.

Palabras clave: Comercio Justo; Distribución Comercial Española; Perspectivas de Futuro.

Abstract: Nowadays, fair trade represents a sector of growing relevance and continuous evolution within the Spanish commercial distribution sector, despite its short tradition and the current economic crisis situation. Its importance is shown by both total sales volume and mean expenditure on fair trade products in Spain. Furthermore, the access to new distribution channels, as well as the profile of fair trade products' customer, makes its medium and long-term future perspectives be very promising. Taking into account this context, the aim of this work is to describe the main characteristics of Spanish fair trade commerce and discuss the future trends in this field.

Keywords: Fair Trade; Spanish Commercial Distribution Sector; Future Trends.

I.1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la distribución comercial, no cabe hablar del comercio justo como una realidad sectorial de nuevo cuño. Por el contrario, el comercio justo tiene ya una tradición en el tiempo y debe ser catalogado en la actualidad como una realidad dinámica, en plena transformación y con buenas perspectivas de futuro en cuanto a su crecimiento y consolidación en la distribución comercial española.

En concreto, el origen del comercio justo se sitúa en los Estados Unidos en la década de los cuarenta del pasado siglo XX y en el proceso de descolonización posterior a la II Guerra Mundial de muchos países del mal llamado «Tercer Mundo» o, con más rigor, «Países del Sur». En esos momentos, distintas organizaciones no lucrativas, principalmente de carácter asistencial o vinculadas con la cooperación al desarrollo, comenzaron a comprar productos de organizaciones de campesinos y artesanos de estos países con la finalidad de venderlos en el «Norte» y generar una tasa de retorno que permitiera cubrir de un modo justo los costes de su generación en estos países y contribuir a mejorar sus condiciones de vida.

De modo institucional, siempre se señala el año 1964 como la primera fecha clave en el establecimiento del comercio justo. En ese año lugar la primera Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). A partir de ese momento los «Países del Sur» levantan la voz y empiezan a reclamar «comercio sí, caridad o ayuda, no» («Trade, not Aid»), como forma de reivindicar un comercio internacional más justo que contribuya a su desarrollo económico independiente y autónomo en condiciones de equidad. Como consecuencia de ello, se empieza a extender por Europa la idea de conseguir intercambios comerciales más equitativos entre los países ricos y pobres. Otros hitos clave en el origen y evolución del comercio justo son:

- 1964. Oxfam se convierte en la primera organización propiamente de comercio justo.
- 1969. Surge Fair Trade Organisation, la primera importadora de comercio justo.
- 1986. Orígenes del comercio justo en España con el nacimiento de organizaciones pioneras en nuestro país como Los Traperos de Emaús, en el País Vasco, y la Cooperativa Sandino (actual IDEAS), en Andalucía.

Como decíamos, desde este origen y hasta la actualidad no cabe más que hablar de dinamismo y transformación en el comercio justo. Como evidencia cuantitativa de esta realidad se puede poner el ejemplo de España. Entre 2000 y 2008, tanto las ventas de las entidades importadoras y distribuidoras de productos de comercio justo en el Estado español como el gasto medio por habitante se han más que duplicado. En concreto, según el informe «El Comercio Justo en España 2009» de

la Coordinadora Estatal de Comercio Justo y SETEM, las ventas pasaron de 7 millones de euros en 2000 a 16,7 millones en 2008, situándose el gasto medio en estos productos en España en los 350 euros por cada 1000 habitantes. Estos datos deben llevarnos a ser optimistas en cuanto a la evolución futura de esta realidad sectorial en el contexto de la distribución comercial española.

Con estos antecedentes, el objetivo general del presente trabajo es caracterizar la presencia del comercio justo en la distribución comercial española y reflexionar sobre sus perspectivas de futuro. Este objetivo se estructura a efectos expositivos en tres apartados diferenciados. En primer lugar, se pretende delimitar qué se entiende por comercio justo y cuáles son sus principales protagonistas. En segundo lugar, se busca establecer la importancia cuantitativa del comercio justo en nuestro país, tomando como referente nuestro entorno más cercano. En tercer y último lugar, se argumenta sobre por qué se cree que el comercio justo tiene un futuro de crecimiento sostenido.

1.2. EL COMERCIO JUSTO: CONCEPTO Y PROTAGONISTAS

El comercio justo, también denominado comercio alternativo, solidario o equitativo, es una alternativa que complementa al comercio tradicional. En particular, el comercio justo ofrece a los productores de los países en desarrollo canales para comercializar de forma equitativa y sostenible sus productos en los mercados globales internacionales, fundamentándose no sólo en principios de rentabilidad económica sino también en valores socialmente responsables consistentes con la mejora continuada de las condiciones de vida, laborales y sociales de los productores en origen. A partir de Sichar y Cabrera (2002), Solé (2003) y Coscione (2008) se pueden sistematizar los valores subyacentes al comercio justo de la siguiente forma:

- Los campesinos y pequeños productores de zonas empobrecidas encuentran a través de la comercialización de productos de comercio justo un cauce para vivir dignamente de su trabajo. Reciben un precio justo por sus productos que invierte en garantizar salarios justos, mejorar las condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, satisfacer necesidades básicas de sus comunidades, evitar la explotación infantil, salvaguardar las minorías étnicas y promover el funcionamiento democrático de las organizaciones, la igualdad entre hombres y mujeres y la protección del medio ambiente.
- Los consumidores mediante el comercio justo obtienen productos de calidad y socialmente responsables, con la garantía de que se han respetados los derechos de los productores y del medio ambiente, así como información del pro-

ducto lo que le permite conocer mejor lo que está comprando y el beneficio que produce su compra.

- En el comercio justo se reduce, e incluso desaparece, el papel de los intermediarios existentes en el comercio tradicional, recuperándose el vínculo entre productor y consumidor. Además, los importadores de productos de comercio justo establecen relaciones comerciales a largo plazo con los productores en origen, garantizando una parte del pago por adelantado.
- Los establecimientos en los que se venden los productos de comercio justo no son meros puntos de venta en los que el consumidor pueda adquirir los productos, sino que deben ser además lugares de información y de sensibilización sobre principios básicos de esta forma de comercio socialmente responsable.

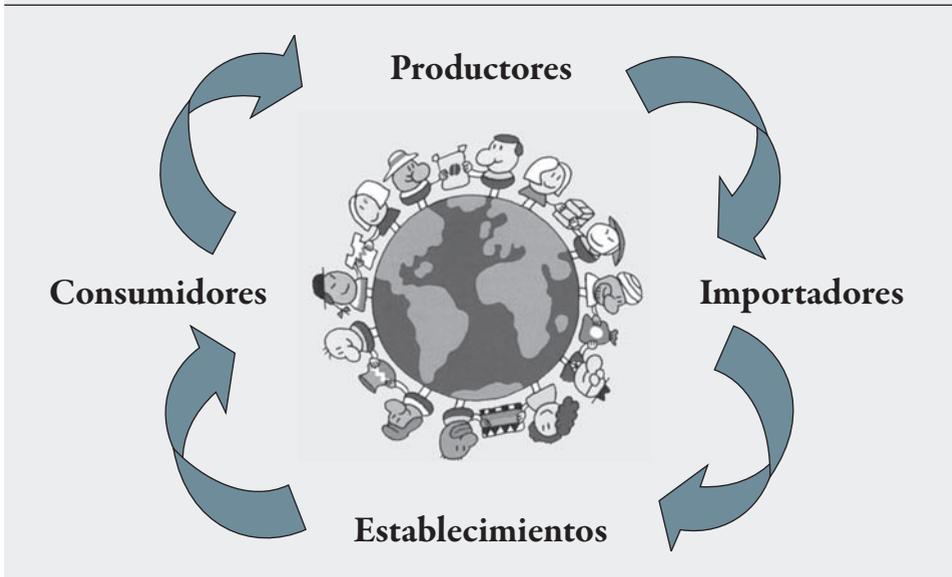
La delimitación efectuada de los valores subyacentes al comercio justo permite identificar a sus protagonistas con gran claridad (figura 1). El principal, sin duda, los productores de los artículos de comercio justo. Tras ellos, los importadores de estos productos, quienes a través de las distintas formas de distribución (principalmente, establecimientos o tiendas) ponen a disposición de los consumidores finales los productos de comercio justo. Seguidamente, se describen con mayor detalle quiénes son, qué caracteriza y cuáles son los beneficios que obtienen cada uno de los protagonistas del comercio justo.

1.2.1. *Los productores*

Los productores de comercio justo son campesinos y artesanos de Países del Sur con distintas formas jurídicas (principalmente, cooperativas) que además de vender sus productos en los mercados locales, se los suministran a las importadoras y/u organizaciones de comercio justo para su comercialización a través de los distintos canales de distribución entre los consumidores finales de los Países del Norte. Formalmente, deben cumplir los siguientes criterios para que se les pueda considerar de comercio justo (Sichar y Cabrera, 2002):

- Proporcionar salarios justos y buenas condiciones de trabajo de los miembros de la organización que elaboran los productos.
- Mejorar el bienestar social de los trabajadores y trabajadoras invirtiendo en su entorno.
- Establecer cauces de participación de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones.
- Preocuparse por las repercusiones del comercio en la vida de las mujeres, hombres, niños y niñas, y promocionar la igualdad de oportunidades para las mujeres con respecto a los hombres.

FIGURA I
Protagonistas del comercio justo



- Proteger los derechos humanos, poniendo especial énfasis en los niños y niñas, las mujeres y las poblaciones indígenas y minoritarias.
- Respetar el medio ambiente.

Obviamente, el comercio justo reporta a los productores independencia frente a las grandes multinacionales de la distribución comercial, así como otra serie de beneficios que se pueden agrupar de la siguiente forma. En primer lugar beneficios económicos (retribuciones más elevadas, más favorable acceso a fuentes de financiación vía importadores o distribuidores,...) y, a través de ellos laborales y sociales (sanidad, educación, infraestructuras básicas,...). En segundo lugar beneficios comerciales (acceso a mercados internacionales, garantías de precios y cantidades de mercancía a adquirir, diversificación de mercados, adquisición de conocimiento, recursos y capacidades,...). En tercer lugar beneficios competitivos (productos con una elevada imagen de calidad, socialmente responsables,...).

1.2.2. *Los importadores*

Los importadores de productos de comercio justo son organizaciones asentadas en los países de destino, con forma jurídica propia de la economía social (principalmente, ONG o cooperativas) y un cierto tamaño. Establecen de modo directo

con los productores una relación comercial fundamentada en el largo plazo y en la fijación de un precio justo e independiente de las fluctuaciones del mercado por la adquisición de este tipo de productos, para su distribución, directa o indirectamente a través de distribuidoras (también, ONG o cooperativas; la mayoría con establecimiento propio), entre los consumidores finales de los Países del Norte. Nuevamente, este segundo protagonista debe cumplir una serie de criterios para que se le pueda catalogar como de comercio justo (Sichar y Cabrera, 2002):

- Pagar a los productores un precio justo por sus productos.
- Ofrecer a los productores prefinanciación.
- Ser transparentes sobre sus márgenes, estructura y actividades.
- Reducir el número de intermediarios, contactando y comprando directamente.
- Trabajar por conseguir un mercado seguro para los productores.
- Apoyar a los productores mediante formación y asesoramiento.
- Facilitar información a los productores sobre los mercados para sus productos.
- Proporcionar a los establecimientos información sobre los productos y productores.
- Promover el respeto a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la toma de decisiones colegiadas.

En este caso, el beneficio de las importadoras tradicionales de productos de comercio justo no es tanto económico, por cuanto su propia forma jurídica (principalmente, organizaciones no lucrativas y a lo sumo cooperativas) condiciona su consecución. Por el contrario, estas organizaciones buscan con el desempeño de su rol importador demostrar su compromiso social y contribuir a la consecución de la misión organizativa consistente en favorecer la comercialización de este tipo de productos en condiciones favorables para sus productores.

1.2.3. *Los establecimientos*

Los establecimientos tradicionales de comercio justo (conocidos más comúnmente como tiendas de comercio justo o tiendas solidarias) son, en primer lugar, lugares físicos de venta de este tipo de productos que además, en segundo lugar, desarrollan una tarea complementaria de educar, informar, sensibilizar e involucrar a los potenciales consumidores en toda la problemática social que rodea al comercio justo. Suelen pertenecer a los importadores, distribuidores o simplemente ser comercios independientes especializados de productos solidarios. De modo más concreto, los criterios que tienen que cumplir este tipo de establecimientos son (Sichar y Cabrera, 2002):

- Vender productos de comercio justo.

- Informar al público sobre sus objetivos, el origen de los productos, los productores y el comercio en general.
- Participar en campañas para mejorar la situación de los productores y para influir en las políticas nacionales e internacionales.
- Ser abiertas y transparentes en su estructura y actividades.
- Estar atendidas por personal, sea empleado o voluntario, comprometido con los objetivos del comercio justo.
- Posibilitar que las personas que están en la tienda participen en las decisiones que las afectan.

Nuevamente, el carácter no lucrativo de la gran mayoría de establecimientos hace que la consecución de beneficio económico no sea un objetivo en sí mismo, más allá de cubrir los costes de adquisición de los productos y de cobertura de los gastos de mantenimiento de la estructura organizativa. En este caso, el beneficio vuelve a tener la condición intangible de avanzar en el compromiso social con los productores de la parte más desfavorecida del planeta y en la sensibilización de los consumidores y usuarios de esta categoría de productos.

En esta ocasión, es necesario realizar una puntualización. Las tiendas de comercio justo son el principal aunque no el único canal de distribución de estos productos, tal como se concretará en el tercer apartado de este trabajo. Por el contrario, existen otros canales como los establecimientos de productos ecológicos, la hostelería y, sobre todo, los supermercados y grandes superficies. En este último caso (supermercados y/o grandes superficies), la consecución de un beneficio comercial con estos productos, en el marco de una estrategia corporativa global, cobra protagonismo, lo que ha generado un arduo debate en el sector más tradicional del comercio justo en relación con la venta de estos productos en este tipo de establecimientos. Debate que no se ha conseguido mitigar pese a sus continuas manifestaciones de adhesión a los principios subyacentes a la comercialización de productos de comercio justo (tasa de retorno al productor, información y sensibilización al consumidor,...) y de compromiso, en general, con una estrategia de responsabilidad social corporativa.

1.2.4. *Los consumidores*

¿Quiénes son los consumidores de productos de comercio justo? ¿Qué criterios deben cumplir para tener esta catalogación? La contestación a estas dos preguntas es maximalista, por cuanto, en principio, todos podemos ser consumidores de este tipo de productos y no tiene porqué cumplirse ningún criterio preestablecido para poder consumirlos.

Pese a esta afirmación, en la práctica el comprador y posterior consumidor de productos de comercio justo tiene un perfil bastante determinado. En concreto, suele tratarse de personas comprometidos socialmente y con una tendencia creciente a exigir mediante sus compras mayores cuotas de comportamiento ético. Personas que están dispuestas a pagar un sobreprecio por productos solidarios, de calidad en cuanto a su composición y respetuosos con el medio ambiente. Personas, desde un punto de vista demográfico, cualificadas en cuanto a sus conocimientos, formación y status profesional, con nivel de ingresos al menos medio, principalmente de mediana edad y con preponderancia del género femenino.

Este perfil de compradores y/o consumidores de productos de comercio justo es avalado por diversos trabajos teóricos y/o empíricos relevantes tanto a nivel europeo (De Pelsmacker, Janssens y Mielants, 2005; Connolly y Shaw, 2006; De Pelsmacker, Janssens, Sterckx y Mielants, 2006; Moore, Gibson y Snack, 2006; Varul, 2009) como español (Calderón, Tarrazona, y González, 1999; Buendía, Coque y García, 2001; Carrazo, Fernández y Verdú, 2006).

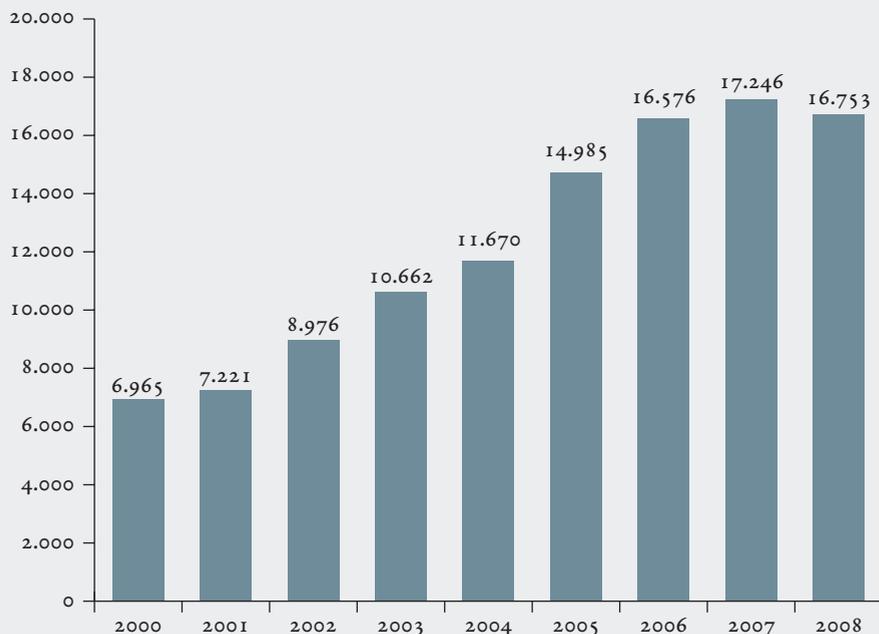
Cabría pensar que el principal beneficio que obtiene el consumidor de productos de comercio justo es la satisfacción por el consumo de productos en cuya elaboración se han utilizado materias primas de calidad. Sin embargo, el beneficio va más allá y se concreta en la satisfacción por colaborar mediante este consumo en mejorar las condiciones de vida, laborales y sociales de los productores en origen y contribuir a generalizar un comportamiento ético en los procesos de compra de la colectividad.

1.3. EL COMERCIO JUSTO EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Como ya se ha puesto de manifiesto, el objetivo central de este trabajo es determinar la importancia del comercio justo en la distribución comercial española. Sin duda, un objetivo de difícil consecución por cuanto la variedad de formas de distribución de estos productos (desde las tradicionales tiendas de comercio justo hasta la incipiente distribución *on-line* de estos productos) complica significativamente la cuantificación de dicha importancia.

No obstante, y para tal cometido, se ha acudido a la que con el tiempo se ha convertido en la principal fuente de información sobre comercio justo en España. Nos referimos al informe que con periodicidad anual publican conjuntamente la Coordinadora Estatal de Comercio Justo y Setem bajo la denominación, en su última edición, de «El Comercio Justo en España 2009. Cuestión de Género». Las cifras recogidas en este informe provienen de las entidades importadoras y distri-

FIGURA 2
Ventas de Comercio Justo, 2000-2008 (miles de euros)



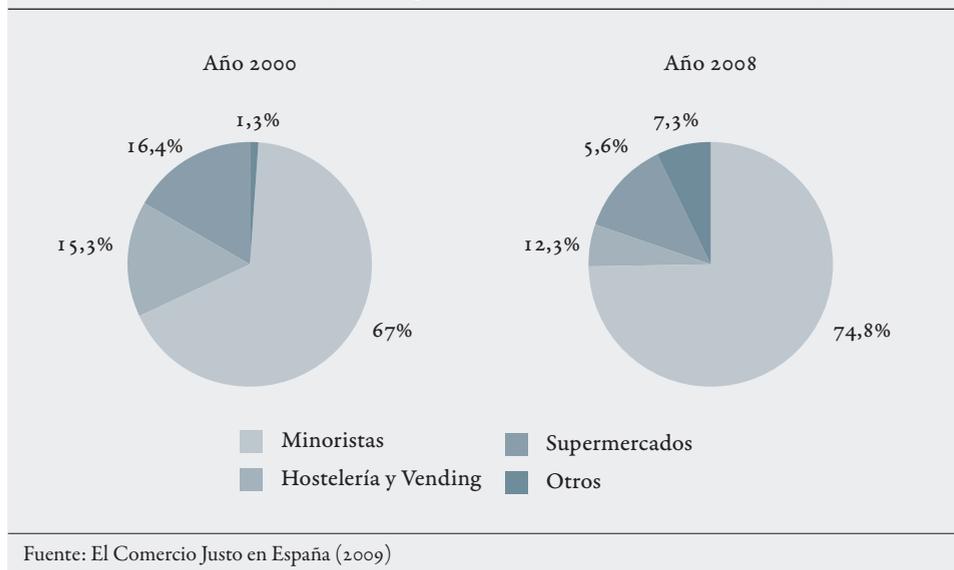
Fuente: El Comercio Justo en España (2009)

buidoras de productos de comercio justo que operan durante el año en el Estado Español. En consecuencia, si bien la radiografía del sector no tiene porqué ser perfecta (se obvia, por ejemplo, la distribución directa sin formas de intermediación) sí que se aproxima en alto grado a lo que es esta realidad.

Este informe permite contestar a tres preguntas básicas a la hora de cuantificar el comercio justo en la distribución comercial española. Primero, *¿cuánto se vende?* Segundo, *¿cómo se vende?* Tercero, *¿qué se vende?* Seguidamente, se procede a evaluar una serie de parámetros clave para contestar a estas preguntas.

¿Cuánto se vende? Las ventas de productos de comercio justo en 2008 en España se aproximaron a los 17 millones de euros (exactamente, 16.753.099 euros), tal como se observa en la figura 2. Esta cifra supone un incremento respecto al año 2000, prácticamente durante la última década, del 140%, lo que implica un ritmo de crecimiento medio anual del 12,1%, inferior, no obstante, a la media europea (del 20% durante el primer lustro del 2000, según el informe «Fair Trade in

FIGURA 3
Ventas de Comercio Justo según canal de distribución 2000-2008 (%)

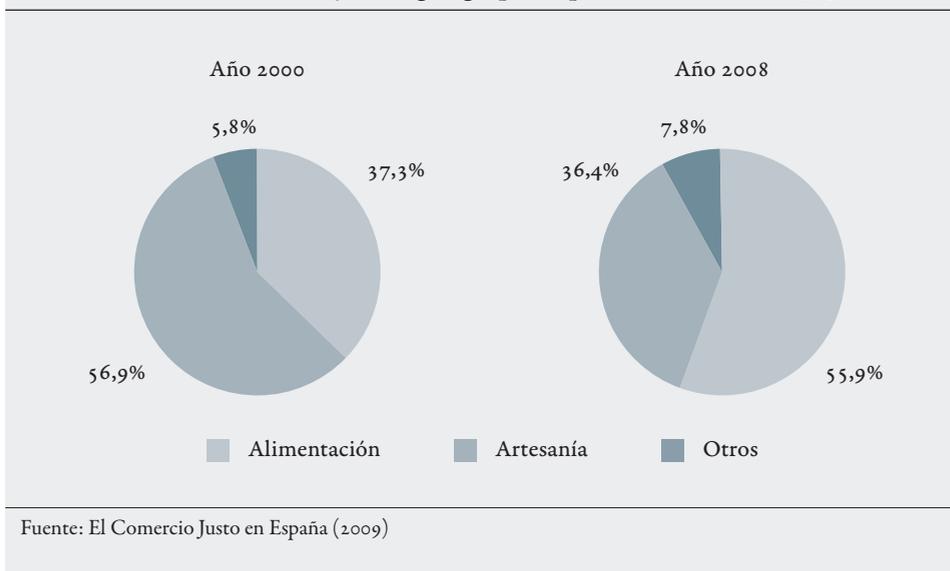


Europe 2005 »), pero muy por encima de la tasa de crecimiento anual de la distribución comercial española en su conjunto (ICE, 2009). Este crecimiento ha tenido distinta intensidad a lo largo de los años (el máximo se alcanzó en 2005 respecto a 2004 y fue del 28,4%), frenándose en 2008 en el que se observa un decremento del 2,9% respecto a 2007. En ese año, las ventas habían crecido por encima de los 17 millones de euros.

Parece existir consenso sobre que esta ligera disminución de las ventas pudo deberse más al cambio de coyuntura económica que empezaba a observarse que al hecho de que las ventas de esta tipología de producto hubieran tocado techo. Esta presunción se fundamenta, entre otras cuestiones, en el gasto medio por habitante al año en productos de comercio justo. En concreto, en España se gasta en este tipo de productos 350,6 euros por cada 1000 habitantes, cifra muy inferior a la media europea de 1.500 euros (El Comercio Justo en España, 2009).

¿Cómo se vende? Los productos de comercio justo se venden principalmente a través del canal minorista (figura 3). En 2008, un 74,6% de las ventas se realizaron por estos canales. La composición de este 74,6% de minoristas es la siguiente: el 50,2% son las tradicionales tiendas de comercio justo, un 7,9% herboristerías y tiendas de productos ecológicos y un 16,7% otros minoristas. Adicionalmente, un

FIGURA 4
Ventas de Comercio Justo según grupos de productos 2000-2008 (%)

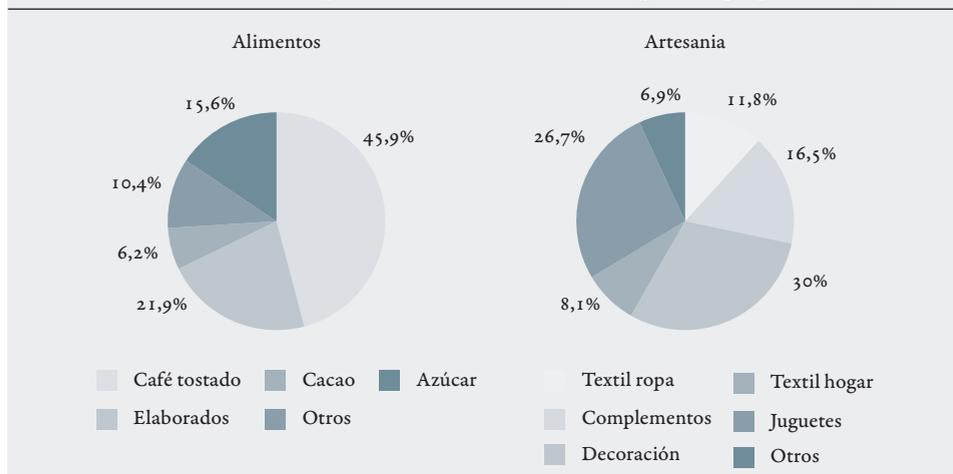


12,3% de las ventas se realizan a través de supermercados y grandes superficies, el 5,6% en establecimientos de hostelería y máquinas de vending y 7,3% a través de otras formas de distribuidoras.

Respecto al año 2000 se observa un incremento en las ventas a través de minoristas (del 67% al 74,6%), una disminución significativa vía hostelería y máquinas de vending (del 16,4% al 5,6%) y una ligera caída en lo que a supermercados y grandes superficies se refiere (del 15,3% al 12,3%). Sin duda esta evolución resulta sorprendente, por cuanto al inicio del siglo la expectativa existente era precisamente la inversa. Esto es, que la década del 2000 podría suponer un incremento y consolidación de las ventas en los canales de distribución más masivos (supermercado y/o grandes superficies) y una disminución en las formas más tradicionales (básicamente, tiendas tradicionales de comercio justo).

No obstante, si se toma como referencia el contexto europeo, cabría esperar que este intercambio de papeles acabe produciéndose. Y es que ya en el año 2005 el número de supermercados y grandes superficies que vendían productos de comercio justo excedía del millar en cada uno de los países de nuestro entorno (incluso de los 10.000 en el caso de Francia y Alemania), frente al escaso centenar de establecimientos de este tipo en los que se vendían en España (Fair Trade in Europe, 2005).

FIGURA 5
Ventas de alimentación y artesanía Comercio Justo según subgrupos 2008 (%)



Fuente: El Comercio Justo en España (2009)

Finalmente, *¿qué se vende?* El grupo de productos de comercio justo más comercializado en el año 2008 fue el de alimentación (figura 4). El 55,9% de los productos vendidos fueron de este tipo. Le sigue, en orden de importancia, la artesanía. Respecto al año 2000 la preponderancia de estos dos grupos se ha invertido. En aquel momento, la primacía la ostentaba los productos de artesanía frente a los de alimentación. Ello no significa una caída significativa de ventas de los primeros, sino un crecimiento muy importante de las ventas de los segundos.

Más específicamente, la figura 5 detalla las ventas de comercio justo por subgrupos de productos durante el año 2008. El producto de alimentación más vendido fue el café tostado (45,9% del total), seguido del cacao (el 21,9%), más o menos una constante desde el inicio de la década. Por su parte, en artesanía destacan las ventas de complementos (30%) y productos de decoración (26,7%), lo sí supone una alteración significativa en las ventas de este subgrupo de producto respecto al año 2000. En aquél momento, las ventas de textil-ropa superaban a las de los complementos y se aproximaban a las de productos de decoración.

1.4. ¿POR QUÉ TIENE FUTURO EL COMERCIO JUSTO?

Comenzábamos este trabajo catalogando al comercio justo como una realidad sectorial con tradición en el tiempo, dinámica y en plena transformación en la ac-

tualidad y con buenas perspectivas de futuro en la distribución comercial española. Creemos que el desarrollo de los anteriores apartados del trabajo pone de manifiesto debidamente la tradición, dinamismo y estado de transformación del sector. Pero, ¿cuáles son los motivos que pueden llevar a proclamar tan claramente que el comercio justo tienen buenas perspectivas de futuro? En la práctica estos motivos son varios y no uno sólo.

En primer lugar, la evolución histórica reciente de sus cifras de ventas. Como se ha puesto de manifiesto, el crecimiento constante de las ventas de productos de comercio justo durante la última década, con porcentajes medios de dos dígitos, hace ser optimistas sobre que una vez que se supere la actual situación de crisis económica y laboral en la que se encuentra inmersa España el comercio justo recupere la senda de crecimiento que le ha caracterizado durante estos años.

El optimismo sobre esta cuestión se ve refrendado por el hecho de que la caída de ventas durante el último año analizado en el trabajo, el 2008 coincidiendo con el inicio de la crisis, es escasamente del 3%, un porcentaje muy inferior al observado en la práctica totalidad de sectores de la distribución comercial española. Esta realidad constatada debe llevar a establecer la hipótesis de que la demanda de estos productos no es especialmente sensible a las variaciones en el ciclo económico. Lógicamente, esta hipótesis deberá ser refrendada a medida que se obtengan datos reales sobre la evolución de las ventas en los ejercicios 2009 y 2010.

Cuantitativamente, existen otros datos para el optimismo derivados de la comparativa entre las cifras de comercio justo en España y las observadas en nuestro entorno europeo. Como ya se ha establecido, España se encuentra muy por debajo todavía en las cifras de ventas, en el gasto medio por habitante y en el número de canales de distribución de estos productos respecto a la media de los países europeos. O de otra forma, existe un amplio margen de recorrido para igualarnos a la media europea en lo que se refiere a los anteriores parámetros, lo que no deja de ser un aliciente para pensar que la diferencia se ha de reducir de modo significativo y no incrementar ante la pujanza del crecimiento observado en los años anteriores a la crisis.

A raíz de esta comparativa, surge una reflexión adicional sobre los canales de distribución. Como se indicaba, el número de establecimientos de comercio justo en España es muy inferior al existente en la media europea. Y no sólo eso, sino que el recurso a canales de masas desde el punto de vista del consumo, como los supermercados y/o las grandes superficies, es aún muy limitado en comparación con el contexto europeo. Cabe argumentar que una mayor exposición de estos productos en supermercados y/o grandes superficies contribuirá a estimular su consumo,

la cifra de ventas del sector y, en consecuencia, la tasa de retorno a los productores en origen.

Respecto a los canales de distribución es preciso efectuar un apunte más. No se trata simplemente de hacer un uso más intensivo de canales tradicionales, sino también de acceder a nuevos canales de distribución como puede ser la venta electrónica, on-line o través de la red. Hasta la fecha, este es un recurso escasamente explotado por los distribuidores de comercio justo, más allá de las grandes importadoras y/u organizaciones, cuando es una realidad pujante y de uso muy frecuente entre el perfil de consumidores tipo de los productos de comercio justo.

Junto con el acceso a nuevos canales de venta, o al uso más intensivo de los tradicionales, se observa como se comienzan a utilizar en mayor medida técnicas de marketing propias de la comercialización de productos de gran consumo. Por ejemplo, la publicidad, las promociones, los programas de fidelización de los clientes o el merchandising. En definitiva, técnicas de gestión que favorecen la eficiente y eficaz distribución de estos productos entre su potencial clientela y, de esta forma, su consolidación en el mercado nacional.

Finalmente, otro motivo para el optimismo sobre el futuro del comercio justo español radica en el perfil de consumidor de estos productos. Como se ha señalado a lo largo del trabajo, se trata de un consumidor tipo cada vez más preocupado por la vertiente ética y social de su comportamiento de compra. Una tipología de consumidores en crecimiento que configuran un segmento de mercado cada vez más sustantivo y cuyas motivaciones básicas para comprar y consumir estos productos, más allá de la búsqueda de la calidad y de cualquier variable demográfica, es el compromiso por los valores que les subyacen. Sin duda este segmento de mercado va a salir reforzado de la actual situación de crisis, no sólo económica y financiera sino también social, lo que lo va a convertir en sumamente atractivo en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- BUENDÍA, I; COQUE, J. y GARCÍA, J. V. (2001): «Comercio Justo. La Ética en las Relaciones Comerciales dentro de un Entorno Globalizado». *Distribución y Consumo*, n.º 56, pp. 23-34.
- CALDERÓN, H.; TARRAZONA, C. y GONZÁLEZ, M. (1999): «Análisis de Mercado en las Organizaciones No Lucrativas; una Aplicación del Estudio de Imagen de las Tiendas de Comercio Justo». *Estudios sobre Consumo*, n.º 48, pp. 39-48.
- CARRAZO, F.; FERNÁNDEZ R. y VERDÚ, J. (2006): *El Rompecabezas de la Equidad*. Icaria Editorial, Barcelona.
- CONNOLLY, J. y SHAW, D. (2006): «Identifying fair trade in consumption choice». *Journal of Strategic Marketing*, n.º 14, pp. 353-368.
- Coordinadora Estatal de comercio Justo y Setem (2010): *El Comercio Justo en España 2009. Cuestión de Género*. Icaria Editorial, Barcelona.
- COSCIONE, M. (2008): *El Comercio Justo. Una Alianza Estratégica para el Desarrollo de América Latina*. Los Libros de la Catarata, Madrid.
- DE PELSMACKER, P.; JANSSENS, W. y MIELANTS, C. (2005): «Valores del Consumidor y Creencias, Actitudes y Comportamiento de Compra Respecto al Comercio Justo». *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, vol. 2, n.º 2, pp. 50-69.
- DE PELSMACKER, P.; JANSSENS, W.; STERCKX, E. y MIELANTS, C. (2006): «Fair-Trade Beliefs, Attitudes and Buying Behaviour of Belgian Consumers». *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, vol. 11, pp. 125-138.
- Información Comercial Española (2009): *La Distribución Comercial en España en 2008*. Información Comercial Española, Boletín Económico n.º 2969, Madrid.
- KRIER, J.M. (2005): *Fair Trade in Europe 2005*. Fairtrade Labelling Organizations, International Fair Trade Association, Network of European World Shops y European Fair Trade Association, Brussels.
- MOORE, G.; GIBBON, J.; y SLACK, R. (2006): «The mainstreaming of Fair Trade: a macromarketing perspective». *Journal of Strategic Marketing*, n.º 14, pp. 329-352.
- RANSOM, D. (2002): *Comercio Justo: Doble Comercio*. Intermón Oxfam, Barcelona.
- SICCHAR, G. y CABRERA P. (coord.) (2002): *Comercio Justo. ¿Una alternativa real?* Fundación Cideal y Setem, Madrid.
- SOLÉ, E. (2003): *Qué es el comercio justo*. RBA, Barcelona.
- VARUL, M.Z. (2009): «Ethical selving in cultural contexts: fairtrade consumption as an everyday ethical practice in the UK and Germany». *International Journal of Consumer Studies*, n.º 33, pp. 183-189.

Factores que influyen en la adopción del e-business en la franquicia*

VICTORIA BORDONABA JUSTE, LAURA LUCÍA PALACIOS,

YOLANDA POLO REDONDO

Universidad de Zaragoza

Resumen: Las nuevas tecnologías basadas en Internet que requieren integración con los procesos internos de la empresa y transacciones on-line con otras empresas del canal de distribución (CRM, ERP, Extranets, Intranets, o e-commerce) permiten añadir valor en las relaciones con todos los agentes del canal de distribución. En este contexto, la adopción de estas tecnologías es una estrategia con nuevas oportunidades para todos los distribuidores, pero sobre todo en el sector de la franquicia. Por tanto, este estudio analiza los determinantes de tipo tecnológico, los factores organizativos y la presión que ejercen otros agentes en el entorno donde operan las empresas (modelo TOE) sobre la adopción del e-business en la franquicia.

Palabras Clave: E-Business, Modelo TOE (factores tecnológicos, organizativos y del entorno), Franquicia.

Abstract: The Internet-based technologies (CRM, ERP, Extranets, Intranets or e-commerce), that require their integration with the firm's internal process and on-line transactions with other firm's in the distribution channel, allow firms to added value to their relationships with other companies. The adoption of these technologies is a strategy that can create new opportunities for all retailers, but especially for a special type of retailers such as franchise retailers. So, this study analyzes the influence of technological and organizational factors, as well as the pressure of external agents (Technologi-

* Las autoras agradecen la financiación recibida del Ministerio de Ciencia y Tecnología (ECO 2008-04704) y del Gobierno de Aragón a través de los proyectos GENERÉS (S09) y PI 138/08.

cal, Organizational and Environmental Framework) on the adoption of e-business in the franchising context.

Keywords: E-Business, TOE Framework (technology-organization-environment), Franchise.

2.1. INTRODUCCIÓN

La aparición y posterior desarrollo de diversas tecnologías basadas en Internet (e-business) han tenido un impacto en la mayoría de empresas y, en particular, entre los agentes del canal. En este contexto, los beneficios de Internet y las nuevas tecnologías para el comercio son múltiples: logro de ventajas competitivas, reducción de costes, mejor gestión de clientes o incremento en las ventas (Alba *et al.*, 1997; Jiménez y Polo, 1998; Doherty *et al.*, 1999; Grewal *et al.*, 2003; Schoder y Madeja, 2004). Sin embargo, el hecho de que no todos los negocios utilicen las mismas tecnologías de la información ni las usen con la misma intensidad implica que existen ciertas barreras a la adopción y al distinto grado de uso de las mismas (Bhat *et al.*, 2003; Corpuz y Peachman, 2003). En el sector del comercio minorista sólo el 22% de las empresas disponen de página web, la mayoría de ellas sólo contienen información general de la empresa, datos de localización y el catálogo de productos y servicios. No obstante, este porcentaje se duplica (46.71%) cuando la empresa tiene más de 10 empleados. Aunque la mayoría de empresas del comercio minorista poseen ordenador, sólo un 12.7% utiliza CRM y el 3.4% ERP (Fundetec, 2009).

El sistema de franquicia es uno de los mayores beneficiados en la implantación de estas tecnologías, que van dirigidas a facilitar la relación con los clientes. Además, el franquiciador puede usar esta tecnología para compartir información con sus franquiciados, para mejorar la eficiencia en la comunicación entre ambas partes e incrementar, de esa manera, los niveles de fidelidad, confianza y satisfacción, y para proporcionar un mayor valor añadido a los franquiciados (Steinfeld *et al.*, 2002; Günhagen y Dorsch, 2003; Young *et al.*, 2004). Por otro lado, el desarrollo de *intranets* permitiría al franquiciador mejorar el proceso de selección de franquiciados o incluso facilitarles formación *online*. Sin embargo, a pesar de las numerosas ventajas que Internet y sus tecnologías parece que podrían proporcionar a la gestión del sistema de franquicia, el uso de ellas se limita —en la mayoría de los casos— a ser un mero instrumento para promocionar los productos o la propia empresa (Dixon y Quinn, 2004; Young *et al.*, 2004). Muchas franquicias poseen sus propias páginas Web; sin embargo, el ratio de adopción de las tecnologías basadas en Internet es muy bajo.

Por tanto, el principal objetivo de este trabajo es analizar cuáles son los factores que influyen en la adopción y uso de nuevas tecnologías basadas en Internet (tales como CRM, ventas online, intranet...) en la franquicia. Así, se pretende examinar qué determinantes de tipo tecnológico, organizativo y del entorno, se dan en el uso del e-business y cómo se lleva a cabo su integración en las redes de franquicia. Estos aspectos han sido hasta el momento muy poco analizados en el sector del comercio y, mucho menos todavía, en la franquicia.

El trabajo se estructura como sigue. En el punto dos se analiza la adopción del e-business en el contexto del sector de la franquicia y se muestran algunos datos para España. Posteriormente, se revisa la literatura existente sobre nuevas tecnologías con el fin de identificar los determinantes más representativos de las mismas. El trabajo finaliza con algunas conclusiones e implicaciones estratégicas.

2.2. E-BUSINESS EN LA FRANQUICIA

La adopción de Internet y del comercio electrónico por parte de las empresas que conforman el canal de distribución es considerado un tema de interés entre los investigadores de marketing (Hart *et al.*, 2000). El e-business permite a las empresas realizar transacciones electrónicas entre las distintas actividades de la cadena de valor, como ventas, servicios a los clientes, adquisiciones y coordinación con las empresas del canal. En este contexto, la adopción del e-business supone la difusión interna en la empresa (ej. en la contabilidad y gestión financiera, en el procesamiento de pedidos, en el control de material y del inventario, en la automatización de su fuerza de ventas) y la difusión externa (e.j. uso del e-business en el intercambio de información operativa con proveedores y clientes, para facilitar envíos y gestiones logísticas con proveedores y para dar soporte al servicio al cliente) (Lin y Lin, 2008).

En el sector de la franquicia, son muy escasos los trabajos que han examinado la importancia y el uso de estas nuevas tecnologías. La mayoría de los artículos que versan sobre Internet o el comercio electrónico en la franquicia, se centran en desarrollar meros estudios preliminares aportando resultados descriptivos (Dixon y Quinn, 2004; Rao y Frazer, 2005, 2006). Estos trabajos concluyen que, en general, la franquicia utiliza Internet como un medio de comunicarse con sus clientes, no usando ninguno de sus otros posibles beneficios de cara a gestionar la relación con sus franquiciados ni a gestionar su actividad comercial. Por tanto, se produce una brecha entre el uso de estas tecnologías y su potencial a nivel estratégico.

Los principales beneficios que puede aportar Internet a la franquicia pueden derivarse tanto de la parte franquiciadora como de sus franquiciados (Fisher y Mu-

llin, 2000; Florani y Lindsery, 2001; Plave y Miller, 2001; Dixon y Quinn, 2004; Paswan, Wittmann y Young 2004; Young, McIntyre y Paswan, 2004). Algunos de estos beneficios son la mejora de la gestión en aquellas franquicias que se encuentran muy dispersas geográficamente, conseguir mayor prestigio del nombre de marca, atracción de clientes y potenciales franquiciados, mejora de la relación franquiciador-franquiciado, mantener informados a los franquiciados de nuevos procesos de gestión, de nuevos productos o servicios, facilitar formación *online*, responder a cuestiones y dudas de los franquiciados creando una vinculación entre ellos a través del uso de *chats* y foros donde comentar o compartir experiencias y ofrecer al mercado información sobre la empresa y sus productos.

Sin embargo, las tecnologías basadas en Internet, también poseen ciertas desventajas y costes que generan una serie de barreras para su implementación dentro de la estrategia empresarial. Una de las principales barreras encontradas en la literatura hace referencia a la posible canibalización de las ventas de los franquiciados (Florani y Lindsery, 2001; Bhat *et al.*, 2003; Corpuz y Peachman, 2003). Frente a estos trabajos se encuentra en el Ferrell (2004) que considera que Internet no reemplaza las ventas que se hacen en el propio establecimiento sino que se convierte en un canal complementario al habitual.

A modo de ejemplo, se muestran los datos para España referidos al uso de Internet y del comercio electrónico en el sistema de franquicia. El análisis descriptivo se ha llevado a cabo para los sectores de alimentación, agencias de viajes, inmobiliarias y servicios de automoción.

Los resultados muestran que más de un 85% de las cadenas de franquicia tienen activa una página Web, la mayoría de ellas con información corporativa (86.6%) y de los productos y servicios que ofrece la empresa (91.8%). Además, el 70% de las Web facilitan datos de la propia franquicia, esto es, definen el concepto del negocio, detallan la tienda, la asistencia, la ficha técnica con requisitos, el perfil de los nuevos candidatos.... Por ejemplo, resulta de gran interés el hecho de que la mayoría de ellas incluye el formulario de contacto para facilitar la comunicación con potenciales franquiciados; aunque sólo una parte de los franquiciadores incluyen en su Web el modelo de contrato de franquicia, algo que mejoraría la transparencia del proceso de contratación.

Aunque como se acaba de mostrar la mayoría de las cadenas de franquicia poseen Web, las cifras cambian radicalmente cuando se analiza el uso de las nuevas tecnologías basadas en Internet. Así, los resultados muestran, por un lado, que el 31% de los franquiciadores realizan ventas on-line y, por otro lado, que sólo el 12% de las web cuentan con una Intranet como forma de comunicación con los fran-

quiciados de la cadena. Por último, prácticamente ningún franquiciador utiliza el e-learning a pesar de sus ventajas de optimización de los costes.

En el análisis por sectores, los resultados sugieren que la adopción de tecnologías depende del sector en el que operan las empresas. Así, la mayoría de franquicias dedicadas a los servicios para el automóvil permiten realizar el alquiler de coches *on-line*, la reserva de ciertos servicios (limpieza, reparación...) a través de la web y la contratación de servicios legales, entre otros. Además, la mitad de las agencias de viaje realizan las ventas a través de sus webs, mientras que sólo 1 de cada 3 cadenas de franquicias de alimentación han adoptado el e-commerce y prácticamente ninguna de las dedicadas al sector inmobiliario ha incorporado esta tecnología.

2.3. DETERMINANTES DE LA ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

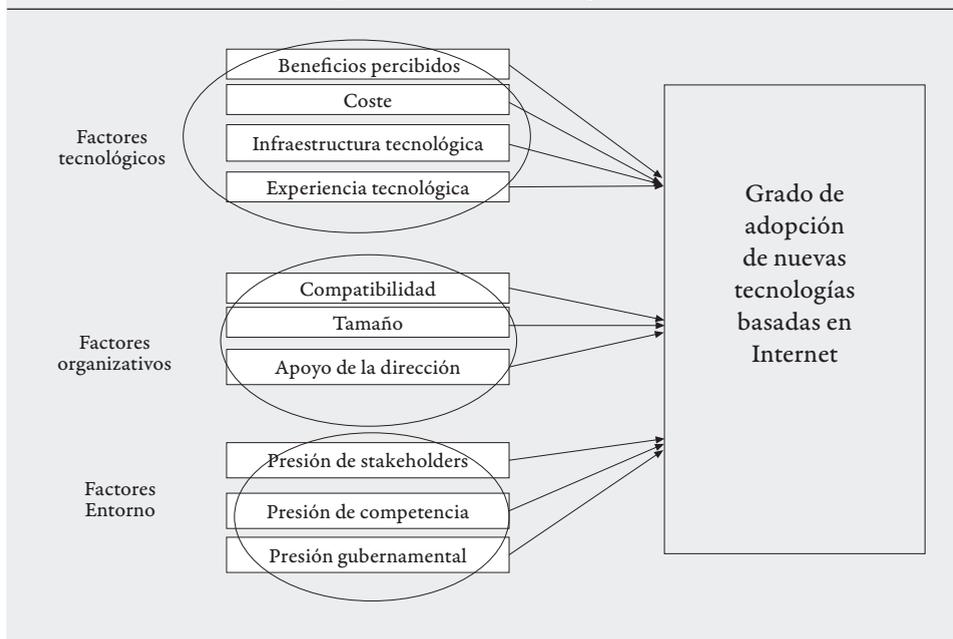
De acuerdo con los datos anteriores, se observa la necesidad de aplicar un modelo de adopción de tecnologías aplicado a la franquicia. La literatura presenta diversos modelos de adopción de innovación y de tecnologías (Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2003), como el modelo de aceptación tecnológica (TAM), la teoría del comportamiento planeado (TPB) y la perspectiva de la Tecnología, Organización y Entorno (TOE). En general, los modelos TAM y TPB son modelos de comportamiento, frente al modelo TOE basado en la teoría de difusión de innovaciones en las organizaciones.

El modelo TAM (*Technology Acceptance Model*), desarrollado por Davis (1989) y ampliamente analizado en la literatura de adopción y difusión (Gefen *et al.*, 2003), se centra en variables cognitivas que afectan a la adopción de la tecnologías por el adoptante. Se creó para analizar la aceptación de los ordenadores. En él se usan variables como la utilidad percibida, la facilidad de uso y las actitudes de los usuarios así como sus intenciones sobre la adopción. Por lo tanto, este modelo incorpora intenciones, actitudes y creencias en la adopción de la tecnología (Davis *et al.*, 1989), introduciendo aspectos personales del individuo que toma la decisión en el proceso de adopción.

El modelo de la Teoría de Comportamiento Planificado, *Theory of Planned Behavior* (TPB), basado en el trabajo de Ajzen (1991), también se centra en aspectos cognitivos y psicológicos de la persona que decide sobre la adopción de la tecnología, pero incluye algunos aspectos exógenos. Así, entre los grupos de variables relevantes destacan: la actitud frente al cambio, donde se recogen las expectativas de la adopción; la capacidad de control de la tecnología; y, la presión social. Es este último aspecto el que marca la diferencia entre este modelo y el TAM.

El modelo TOE (*Technology-Organization-Environment*), que se inicia en el trabajo de Tornatsky y Fleisher (1990) y todavía hoy sigue siendo ampliamente

FIGURA 1
Grado de adopción de nuevas tecnologías: antecedentes



te utilizado (Zhu *et al.*, 2003), considera la empresa como punto de referencia. Parte de tres variables: 1) el contexto tecnológico, donde se incorporan las principales características de la tecnología como su complejidad, compatibilidad,... 2) el contexto organizativo, donde se incorporan aspectos como el tamaño, estructura, apoyo de los directivos..., y 3) el contexto del entorno, donde se incluyen aspectos como la presión de la competencia, de los clientes o el apoyo gubernamental.

Analizando cada uno de ellos, el modelo más adecuado para lograr los objetivos del presente estudio es el TOE. La figura 1 muestra el modelo conceptual sobre los factores que influyen en la adopción y el uso de las nuevas tecnologías basadas en Internet. En él es posible comprobar cómo la adopción viene influenciada por factores tecnológicos, organizativos y del entorno de la empresa.

2.3.1. Factores tecnológicos

Los aspectos tecnológicos de la innovación son de gran importancia a la hora de adoptar dicha tecnología. Los beneficios percibidos, el coste, los conocimien-

tos sobre la misma o la infraestructura que la empresa posee, son cuestiones que se incluyen dentro de este factor.

1. *Beneficios percibidos*

En la literatura se entiende como beneficios percibidos al grado en que la nueva tecnología genera más beneficios que la actual. Así, es más probable que una empresa adopte una tecnología si los beneficios que se esperan con ella son mayores que el seguir manteniendo la actual (Moore y Benbasat, 1991). Muchos son los estudios que han incorporado este factor como antecedente de la adopción, uso y difusión de la tecnología entre los procesos empresariales (Cooper y Zmud, 1990; Iacovou *et al.*, 1995; Ramamurthy *et al.*, 1999; Gibbs y Kraemer, 2004; Lin y Lin, 2008). Entre los beneficios percibidos del uso de las tecnologías basadas en Internet destacan el incremento en ventas; la eficiencia de los procesos; la reducción de costes de inventario y de comunicación, de cara a ganar eficiencia en las transacciones comerciales; la mejora en la coordinación entre los agentes con los que la empresa interactúa; y, la expansión de las cadenas existentes (Kendall *et al.*, 2001, Lin y Lee 2005; Jackson y Harris, 2003; Lin y Lin 2008).

2. *Coste*

El coste o la inversión necesaria para la adopción de las nuevas tecnologías (acceso a Internet, página Web) es una de las principales barreras para las pequeñas y medianas empresas (Walczuch *et al.*, 2000). Grandon y Pearson (2004) observaron que el coste era un factor determinante en la adopción de Internet. Sólo en algunas ocasiones, como ocurre con los precios de los hardwares y softwares que con el paso del tiempo son cada vez menores, el coste ya no resulta un impedimento para que las pequeñas empresas adopten (Palvia *et al.*, 1994).

3. *Infraestructura tecnológica*

Las empresas que poseen una infraestructura tecnológica asentada, tienen una mayor probabilidad de implementar nuevos sistemas de información (Zhu y Kraemer 2005; Lin y Lin 2008), mientras que al resto les va a resultar bastante improbable o les va a costar bastante tiempo que tecnologías como el e-business llegue a formar parte de su cadena de valor (Zhu *et al.*, 2003).

4. *Experiencia tecnológica*

La experiencia tecnológica aumenta las oportunidades de la empresa implementar innovaciones tecnológicas (McGowan y Madey, 1998). Las empresas cu-

yos empleados tienen habilidades y conocimientos tecnológicos es más probable que adopten y usen las aplicaciones del e-business (Lin y Lee, 2005).

2.3.2. Factores organizativos

El estudio de los factores organizativos en este contexto incluye aspectos como la compatibilidad de la nueva tecnologías con las prácticas existentes en la empresa, sus valores y creencias, el tamaño de la empresa y el apoyo de los directivos a la nueva tecnología.

1. Compatibilidad

La compatibilidad hace referencia a la consistencia de la nueva tecnología con los valores y creencias existentes y con los procesos de gestión implantados ya con la empresa. La importancia de la compatibilidad reside en que permite a la innovación ser interpretada en un contexto familiar y conocido por la empresa (Rogers, 1995). La nueva tecnología puede modificar y alterar procesos de gestión y trabajo burocrático y/ o ser reemplazado por aplicaciones electrónicas. En algunas circunstancias, la nueva tecnología puede imponer un cambio en la propia cadena de valor. Es importante recalcar que la adopción de las tecnologías basadas en Internet es sencilla y fácil, no así la integración de la misma en todos los procesos productivos y de gestión (Nambisan y Wang, 1999). Así, la incompatibilidad de la nueva tecnología con los procesos existentes es una barrera a la adopción y difusión de la misma en la empresa (Chung y Snyder, 2000). Además de ser consistente y compatible con los procesos existentes, también ha de serlo con los valores y creencias de la empresa (Teo y Pian, 2003).

En la literatura, varios son los trabajos que han encontrado evidencias de la importancia e influencia de la compatibilidad de la nueva tecnología en el grado de adopción de la tecnología (Prekumar y Roberts, 1999; Grandon y Pearson, 2004). Así, cuanto mayor es la percepción de que la nueva tecnología es compatible con los procesos y gestión de la empresa así como con sus valores, creencias y cultura, mayor es la probabilidad de que la empresa la adopte y tenga una actitud positiva para su difusión interna.

2. Tamaño

El tamaño de la empresa es otro factor de especial relevancia para la adopción de las tecnologías basadas en Internet (Nicholls y Watson, 2005; Zhu *et al.*, 2003; Wu *et al.*, 2003). En este contexto, los comercios o empresas pequeñas tienen que examinar y considerar si poseen recursos necesarios para afrontar los cambios y

para realizar transacciones vía web. Por el contrario, las empresas grandes son más proclives a obtener economías de escala lo que permitirá recuperar la inversión realizada en estas nuevas tecnologías de forma más rápida (Zhu *et al.*, 2003). Además, las empresas grandes tienen más recursos para afrontar el riesgo asociado a la adopción e integración de estas tecnologías (Wu *et al.*, 2003) y pueden dedicar más recursos a contratar empleados dedicados a la adopción de estas tecnologías o con los conocimientos necesarios para su uso y difusión (Mazzucatto, 2000).

3. *Apoyo de la dirección*

La decisión de adoptar o no una innovación tecnológica es una decisión estratégica (Goldberg y Sifonis, 1998). Por lo tanto, el apoyo de la dirección puede incrementar la importancia dada al papel de la tecnología dentro de la organización (Teo y Too, 2000).

Dentro de la literatura sobre los antecedentes de la adopción de tecnologías se ha observado que el apoyo de la dirección es un factor discriminante entre las empresas que adoptaron la tecnología y las no adoptantes de la misma (Prekumar y Roberts, 1999). Las empresas en las que los directivos tienen un nivel de conocimiento sobre las ventajas de las nuevas tecnologías, también se observa que se designan más recursos de gestión, financieros y tecnológicos a la adopción e incremento de uso de la nueva tecnología (Wang y Ahmed, 2009). Además, el entusiasmo de los directivos por la nueva tecnología influye en su adopción (Mirchandani y Motwani, 2001) y puede ser trasladado a los empleados, motivándoles e incentivando su uso (Teo *et al.* 1997-1998).

2.3.3. *Entorno*

La empresa no se encuentra sola en el mercado, sino que interactúa con otras instituciones y organizaciones empresariales, influyendo en sus estrategias (Iacovou *et al.*, 1995). Las empresas adoptan las tecnologías debido a las presiones institucionales que ejerce su entorno, como los stakeholders y la competencia (Srinivasan *et al.*, 2002). Además de estos agentes, también se considera que el entorno gubernamental ejerce una influencia e incluso presión en la adopción y uso de la tecnología (Kraemer *et al.*, 2006).

1. *Presión de los stakeholders*

Los stakeholders son un factor importante a la hora de implementar y difundir el uso de las nuevas tecnologías (Chaum y Tam, 1997; Wang y Ahmed, 2009). Dentro de los stakeholders estarían los clientes, socios, inversores, insti-

tuciones financieras, proveedores y empleados. Los proveedores y los clientes ejercen una gran presión, ya que los beneficios de estas tecnologías se maximizan cuanto más agentes lo utilicen (efectos de red) (Iacovou *et al.*, 1995). El conocimiento y experiencia de dichos stakeholders sobre el uso de la tecnologías también es un factor importante para la implantación de la misma (Simtupang *et al.*, 2002). Así, los stakeholders podrían utilizar métodos coercitivos tales como las recomendaciones, las promesas o las amenazas (Iacovou *et al.*, 1995). Además si los proveedores y/o clientes han adoptado ya esas tecnologías, la empresa será presionada para ajustar y adaptar sus procesos productivos y de gestión si quiere seguir manteniendo una relación contractual con ellas. De lo contrario, la empresa se enfrentará al riesgo de ser excluida del mercado (Chwelos *et al.*, 2001; Kuan y Chau, 2001).

2. *Presión de la competencia*

Además de los stakeholders, la empresa se puede ver presionada para adoptar la nueva tecnología por la propia competencia. Cuando un competidor adopta una nueva tecnología la empresa ha de decidir si sigue la misma estrategia y la adopta o por el contrario no la adopta. Si la empresa opta por esta última opción, la empresa se enfrenta a la posibilidad de ser menos eficiente y más incompetente que su competencia, perdiendo así, su posición competitiva dentro del mercado (Wang y Ahmed, 2009). Así, por miedo a quedarse atrás respecto a la competencia, muchas empresas adoptan las nuevas tecnologías. Finalmente, una temprana adopción y difusión interna de las tecnologías basadas en Internet muestra al mercado el grado de astucia tecnológica de la empresa (Srinivasan *et al.*, 2002). Por todo ello, la presión de la competencia es un factor relevante en el grado de adopción y difusión de las tecnologías basadas en Internet (Ramamurthy *et al.*, 1999, Zhu *et al.*, 2003).

3. *Presión y entorno gubernamental*

El entorno regulador en el que la empresa ejerce su actividad tiene también una influencia en la adopción y difusión del uso de las tecnologías basadas en Internet (Zhu *et al.*, 2003). El gobierno tiene dos vías para enfatizar la adopción y uso de estas tecnologías entre las empresas. Una vía está relacionada con los beneficios fiscales y la otra con el clima de adopción. En esta última es donde más puede influir el propio gobierno facilitando y mejorando aspectos para que se produzcan intercambios y transacciones por Internet. Así, por ejemplo, el gobierno puede mejorar la seguridad y la privacidad de los datos de aquellos que realicen transacciones

y crear un marco legal sobre el comercio electrónico. Al mismo tiempo, el gobierno también puede ejercer presión en el uso y difusión de estas tecnologías al incentivar y obligar a realizar ciertas transacciones legales, fiscales o gubernamentales a través de Internet (Kraemer *et al.*, 2006).

2.4. CONCLUSIONES

Este trabajo ha considerado el impacto de 10 factores en la adopción de las tecnologías basadas en Internet en la franquicia. En este contexto, se ha pretendido analizar las condiciones para que estas empresas adopten el e-business, examinando los factores que facilitan y dificultan la integración en la empresa de estas nuevas tecnologías. Así, mientras que una parte de las redes de franquicia sólo emplean Internet como un canal adicional para conseguir objetivos de marketing o de ventas, otra parte ha adoptado el e-business para lograr aumentar el valor de sus relaciones con otras empresas, como sus franquiciados o proveedores.

Las nuevas tecnologías basadas en Internet, como el e-commerce, que requieren integración con los procesos internos de la empresa y transacciones on-line con otros agentes del canal, tienen un proceso de adopción complicado y costoso para la empresa.

Los franquiciadores pueden beneficiarse de este estudio centrandose en todos o en algunos de los determinantes propuestos y evitando las barreras de la adopción de estas tecnologías. Las conclusiones obtenidas servirán de referencia a los franquiciadores para diagnosticar el nivel adecuado de dicha adopción.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBA, J., LYNCH, J., WEITZ, B., JANISZEWSKI, C., LUTZ, R., SAWYER, A. y WORD, S. (1997), «Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces». *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 38-53.
- BHAT, C.R., SIVAKUMAR, A. y AXHAUSEN, K. W. (2003), «An analysis of the impact of information and communication technologies on nonmaintenance shopping activities». *Transportation Research B* 37 (10), 857-881.
- CHUNG, S. y SNYDER, C. (2000), «ERP adoption: a technological evolution approach», *International Journal of Agile Management Systems*, vol. 2, n.º 1, pp. 6-14.
- COOPER, R. B. y ZMUD, RW. (1990), «Information technology implementation

- research: a technological diffusion approach», *Management Science*, vol. 36, n.º 2, pp. 123.
- CORPUZ, G. y PEACHMAN, J. (2003), «Measuring the impacts of Internet usage on travel behaviour in the Sidney Household Travel Survey». 26th Australian Transport Research Forum Conference, 1-3 October 2003, Wellington, New Zealand. /<http://www.atrf.info/papers/2003/18-Corpuz.pdf>.
- DAVIS, F. (1989), «Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology», *MIS Quarterly*, vol. 13, n.º 3, pp. 319-340.
- DAVIS, F., BAGOZZI, P. R. y WARSHAW. (1989), «User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models». *Management Science*, vol. 35, pp. 982-1002.
- DIXON, H. y QUINN, B. (2004), «Franchising and the Internet: an exploratory analysis of franchisor websites». *Internet Research*, vol. 14, n.º 4, pp. 311-322.
- DOHERTY, N. F., ELLIS-CHADWICK, F. E. y HART, C. A. (1999), «Cyber retailing in the UK: the potential of the internet as a retail channel», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, n.º 1, pp. 22-36.
- FISHER, L. y MULLIN, C. L. (2000), «To 'e' or not to 'e'? Using electronic communication in franchise sales», *Franchising World*, vol. 32, n.º 1, pp. 30-33.
- FLORIANI, B. y LINDSEY, M. (2001), «The continuing impact of the internet on international franchising». *International Journal of Franchising and Distribution Law*, vol. 3, n.º 3, pp. 175-237.
- FUENTELES, L., GÓMEZ, J. y POLO, Y. (2003), «Intrafirm diffusion of new technologies: an empirical application», *Research Policy*, vol. 32, pp. 533-551.
- FUNDETEC (2009), *Informe de conclusiones 2008*. II Taller nacional de Tecnologías aplicadas al comercio minorista, Murcia el día 13 de noviembre de 2008.
- GEFEN D., KARAHANA, E. y STRAUB, D. T (2003), «Trust and TAM in online shopping: An integrated model», *MIS Quarterly*, vol. 27, n.º 1, pp. 51-90.
- GIBBS, J. L. y KRAEMER, K. L., (2004), «Cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach», *Electronic Markets*, vol. 14, n.º 2, pp. 124-137.
- GOLDBERG, B. y SIFONIS, J. G. (1998), «Focusing your e-commerce vision», *Management Review*, vol. 87, N.8, pp. 48-51.
- GRANDON, E. E. y PEARSON, J. M. (2004), «Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses» *Information & Management*, vol. 42, pp. 197-216.
- GRÜNHAGEN, M. y DORSCH, M. J. (2003), «Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current and future value assessments of two franchisee types», *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n.º 4, pp. 366-384.
- HART, C., DOHERTY, N. y ELLIS, F. (2000), «Retailer adoption of the Internet: implications for retail marketing».

- European Journal of Marketing*, vol. 34, n.º 8, pp. 954-974.
- IACOVOU, C.L., BENBASAT, I. y DEXTER, A.S. (1995), «Electronic data interchange and small organization: adoption and impact of technology». *MIS Quarterly*, vol. 19, n.º 4, pp. 465-485.
- JACKSON, P. y HARRIS, L. (2003), «E-business and organizational change». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n.º 5, pp. 497-511.
- JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, J. y POLO-REDONDO, Y. (1998), «International diffusion of a new tool: the case of Electronic Data Interchange (EDI) in the retailing sector». *Research Policy*, vol. 26, N 7-8, pp. 811-827.
- KENDALL, J. D., TUNG, L. L., CHUA, K. H., DENNIS NG, C. H. y TAN, S. M. (2001), «Receptivity of Singapore's SMEs to electronic commerce adoption». *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 10, n.º 3, pp. 223-342.
- KRAEMER, K. L., DEDRICK, J., MELVILLE, N. y ZHU, K. (eds.). (2006), *Globalization, the Internet and E-Business: The Influence of National Environments on Innovation Outcomes*, Cambridge University Press.
- LIN, H. F. y LEE, G. G. (2005), «Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption», *Management Decision*, vol. 43, n.º 2, pp.171-188.
- LIN, H.-F. y LIN, S. M. (2008), «Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective». *Innovation*, vol. 28, pp. 135-145.
- MCGOWAN, M. K. y MADEY, G. R. (1998), «The influence of organisation structure and organisational learning factors on the extent of EDI implementation in US firms». *Information Resources Management Journal*, v 11, n.º 3, pp. 17-27.
- MIRCHANDANI, D. A. y MOTWANI, J. (2001), «Understanding Small Business Electronic Comerce Adoption: An Empirical Analysis». *Journal of Computer Information Systems*, vol. 41, n.º 3, pp. 70-73.
- NAMBISAN, S. y WANG, (1999). «Roadblocks to Web technology adoption? », *Communications of the ACM*, vol. 42, N. 1, pp. 98-101.
- NICHOLLS, A. y WATSON, A. (2005), «Implementing e-value strategies in UK retailing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, n. 6, pp. 426-443.
- PALVIA, P. C., MEANS, D. B. y JACKSON, W. M. (1994), «A model and instrument for measuring small business user satisfaction with information technology», *Information & Management*, vol. 27, n.º 3, pp. 161-174.
- PASWAN, A. K., WITTMANN, M. y YOUNG, J. A. (2004), «Intra, Extra and Internets in Franchise Networks Organizations». *Journal of Business to Business Marketing*, vol 11, n.º 1&2, pp. 103-129.
- PLAVE, L. J. y MILLER, M. (2001), «International franchising and e-commerce: adapting franchise systems to the global electronic marketplace», *International Journal of Franchising and Distribution Law*, vol. 3 n.º 4, pp. 259-313.

- PREMKUMAR, G. y ROBERTS, M. (1999), «Adoption of new information technologies in rural small businesses». *Omega*, vol. 27, n.º 4, pp. 467-484.
- RAMAMURTHY, K., PREMKUMAR, G. y CRUM, M. R. (1999), «Organizational and interorganizational determinants of EDI diffusion and organizational performance: a casual model». *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 9, n.º 4, pp. 253-285.
- RAO, S. y FRAZER, L. (2005), «The use of Internet-based technologies in Australian Franchise Systems. A preliminary study». *Journal of Internet Business*, vol. 2, pp. 1-19.
- RAO, S. y FRAZER, L. (2006), «Australian Franchisors Websites: Moving towards network behaviour». *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 1, n.º 1, pp. 56-64.
- ROGERS, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, 4ª ed., New York, Free Press.
- SCHODER, D. y MADEJA, N. (2004), «Is customer relationship management a success factor in electronic commerce? » *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 5, n.º 1, pp. 38-53.
- SRINIVASAN, R., LILIE, G. L. y RANGASWAMY, A. (2002), «Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business». *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 47-60.
- STEINFELD, C., BOWMAN, H. y ADELAAR, T. (2002), «The Dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies». *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 7, n.º 1, pp. 93-119.
- TEO, T. S. H. y PIAN, Y. (2003), «A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage», *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n.º 2, pp.78-92.
- TEO, T. S. H. y TOO, BL. (2000), «Information systems orientation and business use of the Internet: an empirical study». *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 4, n.º 4, pp.105-130
- TEO, T. S. H., TAN, M. y WONG, KB. (1998). «A contingency model of Internet adoption in Singapore». *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 2, n.º 2, pp.95-118.
- TORNATSKY, L. y FLEISCHER, M. (1990), «The process of technology innovation», Lexington, MA, Lexington Books. e-Business W@tch (2006a) «e-Business Decision Maker Survey in European enterprises», [online].
- YOUNG, J., MCINTYRE, F. y PASWAN, A. (2004), «Franchisors' websites: documenting promotional activities». Proceedings of the Annual Conference of the International Society of Franchising. Las Vegas.
- WALCZUCH, R., VAN BRAVEN, G. y LUNDGREN, H. (2000), «Internet adoption barriers for small firms in The Netherlands», *European Management Journal*, vol. 18, n.º 5, pp. 561-572.
- WANG Y. y AHMED P. (2009), «The moderating effect of the business strategic

- orientation on eCommerce adoption: evidence from UK family run SMEs», *Journal of Strategic Information System*, vol. 18, n.º 1, pp. 16-30.
- WU, F., MAHAJAN, V. y BALASUBRAMANIAN, S. (2003), «An analysis of e-business adoption and its impact on business performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n.º 4, pp. 425-447.
- ZHU, K. y KRAEMER, K. L. (2005), «Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry». *Information Systems Research*, vol. 16, n.º 1, pp. 61-84.
- ZHU, K., KRAEMER, K.L. y XU, S. (2003), «Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors». *European Journal of Information*, vol. 12, N. 4, pp. 251-268.

El capital social como recurso estratégico del pequeño comercio minorista

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO, JESÚS GUTIÉRREZ CILLÁN
Universidad de Valladolid

CARLOS HERNÁNDEZ CARRIÓN
Universidad de Burgos

Resumen: En ese entorno tan competitivo en el que se desenvuelve el pequeño comercio minorista, convendría que el comerciante fuera consciente de la necesidad de contemplar sus redes de relaciones como un recurso estratégico capaz de procurarle ventajas competitivas. Desde una perspectiva que integra los postulados de la teoría de recursos y capacidades, la teoría del capital social y el marketing de redes, en este trabajo proponemos que tanto el capital social recursos del pequeño empresario como la elección de una estrategia claramente definida pueden reforzar sus resultados comerciales y financieros.
Palabras clave: Capital Social, Estrategia Minorista.

Abstract: The current work puts forward the relevance of network relationships as a strategic resource of small retailers, particularly important when they have to face high competitive environments. From the integration of resources and capabilities theory, social capital theory, and network marketing, we propose that the resource social capital of small retailers and the adoption of a clear strategy are determinant factors of commercial and financial results.

Keywords: Social Capital, Retailer Strategy.

3.1. INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de la distribución comercial, las pequeñas empresas minoristas tienen que competir con las grandes superficies y los nuevos formatos comerciales en una evidente situación de desventaja, cuyas razones próximas hay que buscarlas en las dificultades del pequeño comerciante para acceder a ciertos recur-

tos físicos, financieros, humanos o tecnológicos. Los problemas de acceso a los recursos financieros representan siempre una seria amenaza para el desarrollo de los pequeños negocios. La falta de capacidades tecnológicas también suele suponer una limitación para el éxito competitivo de las pequeñas empresas. Si, además, el negocio minorista es de nueva creación, se enfrentará a una carencia de rutinas organizativas consolidadas. A todos estos factores internos, se les une la existencia de una clientela cada vez más informada, más exigente y menos fiel al punto de venta.

En este marco, las redes de relaciones del empresario minorista pueden llegar a convertirse en una fuente de recursos estratégicos sobre los que levantar una ventaja competitiva. Así, por ejemplo, un comerciante minorista podría ver incrementados sus recursos tecnológicos (una plataforma de venta online) como consecuencia de pertenecer a asociaciones profesionales y de comerciantes; sus capacidades comerciales (un nivel de calidad y unos precios competitivos) podrían verse favorecidas por el establecimiento de unas relaciones cercanas con sus proveedores; una vida social rica que implique un gran número de contactos informales (con familiares, amigos y conocidos) puede ser fuente de innovación si tales contactos se producen con personas con ideas nuevas y diferentes; finalmente, sus relaciones con las instituciones locales (administraciones públicas, bancos o medios de comunicación) le podrían facilitar el acceso a determinados recursos financieros (préstamos, ayudas o subvenciones).

Con este planteamiento de partida, en el presente trabajo combinamos la teoría de recursos y capacidades, la teoría del capital social y el marketing de redes para proponer dos factores que pueden suponer una ventaja competitiva para el empresario: su capital social (y, más en concreto, su capital social recursos) y su estrategia competitiva. Este enfoque integrador que adoptamos es verdaderamente novedoso en el ámbito de la distribución comercial. Si bien es cierto que el concepto de capital social se ha aplicado en diferentes contextos, como el desarrollo regional (Putnam *et al.*, 1993; Storper, 2005), la innovación (Auh y Menguc, 2005; Capaldo, 2007; Nahapiet y Ghoshal, 1989), la internacionalización (Agndal *et al.*, 2008; Sasi y Arenius, 2008), el capital humano (Coleman, 1988; Podolny y Baron, 1997) o, más recientemente, las redes sociales online (Huang *et al.*, 2009), aún no existe literatura que aborde las repercusiones del capital social del emprendedor en los resultados del comercio minorista.

Así las cosas, en el apartado siguiente presentamos el marco teórico en el que basamos nuestra propuesta. Primeramente revisamos el enfoque de recursos y capacidades y el enfoque del capital social para concluir en la importancia del capital social como recurso estratégico del empresario minorista y, a renglón seguido,

desde un enfoque de marketing de redes, describimos las redes que generan capital social y facilitan el acceso a recursos valiosos. Sobre estos fundamentos teóricos, en tres apartados distintos nos ocupamos sucesivamente de presentar y argumentar las hipótesis que sugieren los efectos del capital social y de la estrategia del minorista sobre el éxito empresarial y de exponer los aspectos metodológicos y los resultados del estudio empírico que proyectamos sobre una muestra de minoristas de diversos sectores. Como cierre del trabajo se comentan las principales conclusiones y se deriva alguna implicación de interés en el orden de la práctica empresarial.

3.2. MARCO TEÓRICO

3.2.1. *La teoría de recursos y capacidades*

El enfoque basado en los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Day, 1994; Zott, 2003) parte de la imperfección de los mercados y mantiene que la posesión de recursos empresariales valiosos, escasos, únicos y difícilmente imitables es fuente de ventajas competitivas sostenibles y origen de las diferencias en los resultados alcanzados por empresas que compiten en un entorno sectorial similar. De este modo se reivindica el papel de los recursos en la generación de valor y se defiende la existencia de una asociación positiva entre los recursos manejados y los resultados alcanzados por la empresa.

Es evidente, sin embargo, que la capacidad de innovación y de adaptación al cambio no depende exclusivamente de factores internos. Lejos de ello, la empresa solo desarrollará esta capacidad en la medida en que logre conectar con el exterior y consiga atrapar esas tendencias e ideas nuevas que son fuente de mejora de sus procesos y productos. En esta línea, comienzan a surgir trabajos que contemplan las relaciones y el capital social de la empresa como recursos estratégicos que, convenientemente canalizados, conducen a la innovación y al éxito.

3.2.2. *El enfoque del capital social*

El enfoque del capital social representa una corriente teórica emergente que reconoce el valor inherente de las estructuras sociales. El origen del concepto de «capital social» lo encontramos en la sociología, donde autores como Granovetter (1973), Bordieu (1986) o Coleman (1988) señalaban la importancia de las redes sociales dentro de una comunidad o grupo en tanto que permiten el acceso a ciertos recursos. Más recientemente, Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social como la suma de los recursos actuales y potenciales que están insertos y disponibles en la red de relaciones de un individuo (o de un grupo) y de los que éste puede beneficiarse. De acuerdo con Burt (2001), la estructura social es un tipo de

capital porque permite al individuo disfrutar de ventajas competitivas a la hora de luchar por sus objetivos, de modo que los individuos con mejores conexiones sociales estarán también en mejores condiciones de alcanzar los resultados deseados. El capital social surge, pues, porque existen relaciones suficientemente estables y continuadas entre individuos o grupos. De hecho, lo que distingue al capital social de las otras clases de capital es que reside en las relaciones y sólo existe si es un valor compartido (Narayan y Cassidy, 2001).

Estas relaciones entre individuos se enmarcan en redes caracterizadas por tres dimensiones básicas. Por un lado, la dimensión estructural describe la *forma* (densidad, cohesión y diversidad) del tejido de relaciones de un individuo y la *posición* que éste ocupa dentro de la red, unas características que explican la fluidez en el intercambio (interpersonal) de recursos (Coleman, 1988) y las posibilidades del individuo de acceder a los recursos más valiosos de la red (Granovetter, 1973). En segundo lugar, la dimensión relacional alude a la *calidad* (confianza, cooperación o ausencia de oportunismo) de esas relaciones sociales que subyacen o rodean a las relaciones económicas (Coleman, 1988; Burt, 1992; Granovetter, 1985). Finalmente, la dimensión recursos atañe a los *recursos enraizados* en la red de relaciones (Burt, 1992). De hecho, algunos autores (Bourdieu, 1986; Nahapiet y Ghoshal, 1988) definen explícitamente el capital social de una red a partir de los recursos actuales y potenciales que se derivan de las relaciones que la integran.

No obstante lo anterior, en este trabajo nos centramos en la tercera dimensión, pues entendemos, de acuerdo con Nahapiet and Ghoshal (1998), que los recursos a los que el individuo accede a través de sus redes de relaciones (capital social recursos) son consecuencia tanto de la forma de dichas redes y de la posición del individuo en ellas (capital social estructural) como de la disposición de sus miembros a cooperar e intercambiar recursos (capital social relacional).

3.2.3. *Las redes de relaciones del emprendedor minorista*

El análisis de las redes de relaciones constituye el nexo de unión entre los enfoques del capital social y del marketing de redes. Como se ha apuntado, el capital social deriva de las redes de relaciones del individuo —el comerciante minorista en nuestro caso— y de los activos localizados en ellas. Por otro lado, desde el marketing de redes se parte de la idea de que la posición que una empresa ocupa dentro de una red determina sus resultados (Johanson y Mattsson, 1992).

En su análisis de la actividad emprendedora en contextos de desarrollo local y regional, Johannisson (2006) emplea el enfoque de redes y reivindica la relevancia de los lazos comerciales, profesionales y de amistad así como de los lazos insti-

tucionales y asociativos con la comunidad local. En nuestro estudio, nos hacemos eco de las propuestas de Stone y Hughes (2002) y Johannisson (2006) y agrupamos las redes del emprendedor minorista en cuatro categorías en función de la naturaleza social, profesional, asociativa o institucional que predomine en las relaciones:

- a) Relaciones de naturaleza informal con familiares, amigos y vecinos. Normalmente son relaciones simétricas (sin jerarquías) y voluntarias que se observan entre individuos con características y aficiones comunes.
- b) Relaciones de naturaleza profesional con socios, trabajadores, proveedores, clientes y colegas. Al estar relacionadas con el trabajo o la actividad profesional del comerciante, se dan en contextos más formales que las anteriores.
- c) Relaciones de naturaleza asociativa con otros miembros de las asociaciones voluntarias a las que pertenece el emprendedor (como asociaciones empresariales, profesionales, políticas, culturales o deportivas). Suelen tener un carácter formal, puesto que en muchas ocasiones estos grupos se rigen por normas explícitas que regulan la entrada, los compromisos y la salida de sus miembros y el modo de relacionarse entre sí (relaciones internas) y con otros grupos (relaciones externas).
- d) Relaciones con representantes o miembros de diferentes instituciones públicas y privadas. En el caso de un emprendedor minorista, hacen referencia a los contactos directos con las administraciones públicas, los medios de comunicación, las entidades financieras o las grandes empresas del sector, entre otros. Estas relaciones institucionales no suelen tener carácter voluntario, suelen estar reguladas por normas muy precisas, normalmente son asimétricas (verticales o jerárquicas) y su calidad depende en gran medida del buen funcionamiento del entorno institucional y legal en que se desenvuelve el negocio comercial.

3.3. HIPÓTESIS

3.3.1. *El efecto del capital social recursos del minorista en los resultados*

El capital social del emprendedor minorista puede entenderse como un recurso heterogéneo, difícil de imitar, idiosincrásico y complementario de otros recursos. Por ello, las capacidades basadas en el capital social del comerciante minorista son fuente potencial de ventajas competitivas y, a la postre, causa de unos mejores resultados (Hitt *et al.*, 2001).

Aunque, hasta donde se nos alcanza, no existe literatura que aborde expresamente la influencia del capital social en el ámbito singular de la distribución, el efecto positivo de las redes sobre los resultados empresariales sí se ha detectado en

otros ámbitos. Así, por ejemplo, Saxenian (2004) comprueba que las empresas de distritos industriales basados en redes cooperativas informales obtienen mejores resultados que las empresas de distritos industriales basados en relaciones competitivas y estrictamente mercantiles. En una línea de estudio semejante, Andersson *et al.* (2007) entienden que el acceso a recursos nuevos a través de redes industriales favorece la innovación tecnológica radical e incremental. En el terreno del comercio internacional, Coviello y Munro (1997) constatan que las pequeñas empresas que pretenden su internacionalización establecen redes formales e informales en los nuevos mercados, lo que les permite acceder a recursos humanos, financieros e informativos relevantes y, así, conseguir una entrada exitosa. Con apoyo en estos antecedentes indirectos, sostenemos que el capital social recursos contribuye a mejorar los resultados del emprendedor. En concreto, proponemos que:

- **H1.** El capital social recursos de las redes informales (H1a), profesionales (H1b), asociativas (H1c) e institucionales (H1d) del comerciante minorista repercute positivamente en sus resultados financieros.
- **H2.** El capital social recursos de las redes informales (H2a), profesionales (H2b), asociativas (H2c) e institucionales (H2d) del comerciante minorista repercute positivamente en sus resultados comerciales.

3.3.2. *El efecto de la estrategia del minorista en los resultados*

Para alcanzar una posición competitiva fuerte en un mercado no basta con tener acceso a los recursos necesarios. En todo caso, es imprescindible además que la empresa acierte en la elección de la estrategia con mayores probabilidades de éxito.

Si bien es cierto que la literatura de marketing ofrece una amplia gama de clasificaciones de las estrategias competitivas de una empresa, la tipología híbrida que resulta de la integración de las propuestas de Miles y Snow (1978) y Porter (1980) resulta especialmente interesante por su estrecha relación con las actividades de marketing de la organización (McDaniel y Kolari, 1987; Slater y Olson, 2000). De acuerdo con esta clasificación, el perfil estratégico del comerciante minorista quedaría encuadrado en alguna de las siguientes categorías:

- a) Estrategia prospectiva. Pone el énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a partir del desarrollo de nuevos productos o la apertura de nuevos mercados y, habitualmente, se asocia al lanzamiento pionero de innovaciones que responden a las necesidades cambiantes del mercado.
- b) Estrategia analizadora. Además de trabajar estrechamente con los clientes, las empresas que emprenden esta estrategia seguidora analizan a los competi-

dores que utilizan estrategias prospectivas para identificar sus aciertos y sus fallos y, entonces, desarrollar nuevas versiones del producto o servicio que mejoren los aciertos y corrijan las deficiencias.

c) Estrategia defensiva basada en costes bajos. Su principal arma competitiva es el precio y su aplicación exige de la empresa un esfuerzo notable por conseguir niveles altos de eficiencia económica en todas sus actividades.

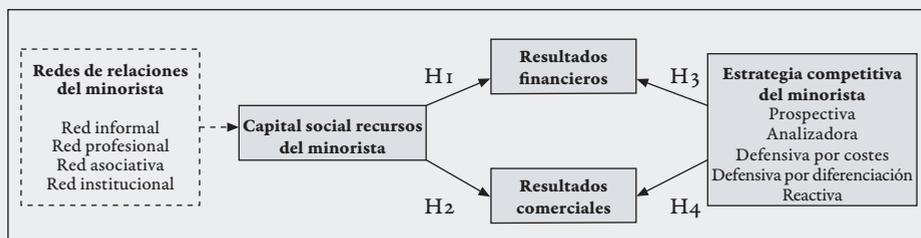
d) Estrategia defensiva basada en la diferenciación. Como la anterior, pretende defender los mercados clave y retener a los clientes actuales mediante el ofrecimiento de un producto o servicio que proporcione un mayor beneficio de uso o cualquier otro elemento de diferenciación.

A estas cuatro estrategias habría que sumar una quinta, la estrategia reactiva, aunque algunos autores (McDaniel y Kolari, 1987; Shortell y Zajac, 1990; Matsuno y Mentzer, 2000) prescindan de ella por no considerarla una estrategia propiamente dicha, sino más bien una *no-estrategia*, ya que las organizaciones reactivas no planifican las acciones que realizan, no presentan patrones de comportamiento comunes y normalmente su postura pasiva no es fruto de una intención deliberada de los directivos.

A la hora de establecer relaciones entre estrategias y resultados, no puede dejar de admitirse que cada clase de estrategia persigue un tipo de resultado diferente. En este sentido, Conant *et al.* (1990) y Hambrick (1983) consideran que la estrategia adoptada determina el énfasis que se pone en las distintas actividades de marketing y condiciona el nivel y tipo de los resultados alcanzados. Por un lado, es de esperar, por ejemplo, que las organizaciones analizadoras y prospectivas den más importancia a la investigación de mercados, al desarrollo de nuevos productos y a la comunicación que las organizaciones defensivas (McDaniel y Kolari, 1987). De hecho podría plantearse una jerarquía estratégica en relación con las actividades de marketing (investigación comercial, planificación, producto ampliado, diferenciación y diversificación) y la innovación (en productos y mercados), de modo que las estrategias prospectivas estarían en la cúspide, seguidas de las estrategias analizadoras y finalmente las defensivas (Shortell y Zajac, 1990). Por otro lado, cabría defender similar jerarquía estratégica respecto de los resultados.

No obstante lo anterior, en esta primera aproximación al problema, no entramos a valorar el efecto diferencial de cada tipo de estrategia y, en las dos últimas hipótesis, nos limitamos a sugerir que los minoristas que adoptan una estrategia bien definida (cualquiera que sea ésta) obtienen mejores resultados que los que mantienen una actitud estratégica reactiva. Por tanto:

GRÁFICO I
Hipótesis propuestas



- **H3.** La adopción de una estrategia por parte del comerciante minorista (prospectiva, analizadora, defensiva en costes o defensiva por diferenciación) repercute positivamente en sus resultados financieros.
 - **H4.** La adopción de una estrategia por parte del comerciante minorista (prospectiva, analizadora, defensiva en costes o defensiva por diferenciación) repercute positivamente en sus resultados comerciales.
- En el gráfico 1 se muestran las hipótesis propuestas.

3.4. METODOLOGÍA

3.4.1. Selección de la muestra

Para la constitución de la muestra de comerciantes minoristas se aplicó un procedimiento de muestreo polietápico: primero se eligió una muestra de agencias de desarrollo local de toda España y, a partir de ella, se conformó una muestra de emprendedores con los que dichas agencias se relacionan. A las agencias que se mostraron dispuestas a participar en la investigación se les pidió que seleccionaran a los emprendedores locales minoristas con los que mantenían o habían mantenido relación y que consideraban más representativos de su zona geográfica y de su campo de actividad. En esta segunda etapa se realizó, por tanto, un muestreo por juicios donde el experto fue el responsable de la agencia de desarrollo local.¹

¹ El muestreo por juicios está indicado cuando el tamaño de la muestra es pequeño y puede proporcionar resultados más exactos que los muestreos probabilísticos si el experto conoce bien la población a estudiar. En nuestro caso, en la mayoría de entornos locales analizados, el número de emprendedores que cumplían con los requisitos exigidos para formar parte de la muestra (tener relación con la agencia de desarrollo y ser representativos de la zona) no era excesivamente grande, por lo que la muestra seleccionada por cada agencia tampoco lo pudo ser.

La fase de recogida de datos se produjo entre junio y diciembre de 2009 y los mismos agentes de desarrollo fueron los encargados de contactar con los comerciantes minoristas y de repartir y retirar posteriormente los cuestionarios. Siguiendo el procedimiento indicado se obtuvo una muestra útil de 268 comerciantes minoristas localizados en las comunidades de Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha, País Vasco y Canarias. Respecto a las características de la muestra, el 62.3% de los encuestados pertenece al ámbito rural y el 37.7% al ámbito urbano. Sobre el tamaño del negocio, en el 46.6% de los casos sólo trabaja en él el propio empresario, en el 42.2% el número de trabajadores se sitúa entre 2 y 4 y tan sólo en el 11.2% hay más de 4 trabajadores. Por último, los establecimientos minoristas de la muestra son bastante variados en cuanto a su actividad comercial principal: alimentación, ropa y calzado, decoración, muebles, electrodomésticos, farmacia, libros, etc.

3.4.2. *Medición de las variables*

Para cuantificar el capital social recursos se creó una escala que adaptaba las propuestas por Van Der Gaaj y Snijders (2003 y 2005) a la luz de la clasificación de los recursos que plantearon Rubio y Aragón (2008). Sobre esta escala básica se desarrollaron cuatro escalas formativas para medir el capital social recursos de las redes informales, profesionales, asociativas e institucionales, respectivamente. En todos los casos, se emplearon escalas Likert de cinco posiciones referidas al grado en el que el emprendedor considera que cada tipo de red le facilita la obtención de recursos financieros, tecnológicos, comerciales, humanos, organizativos y relacionados con la gestión de la calidad. La estrategia competitiva seguida por el comercio minorista se midió a través de una escala de autoclasificación construida sobre la tipología híbrida propuesta por Slater y Olson (2000). Para ello se presentaron cinco descripciones del perfil estratégico del negocio y se pidió al encuestado que situara a su empresa en aquella que la describía mejor. Este tipo de escala de autoclasificación ha sido ampliamente utilizada en estudios previos (Matsuno y Mentzer, 2000; Slater y Olson, 2000). En la tabla 1 se exponen las definiciones empleadas en el cuestionario para cada estrategia.

Finalmente, para medir los resultados empresariales se emplearon escalas Likert de cinco posiciones similares a las utilizadas por Walker y Ruekert (1987). En particular, los resultados comerciales se midieron con tres indicadores que hacen referencia al éxito de las estrategias respecto a la competencia y que posteriormente fueron reducidos a la media aritmética. Por su parte, los resultados financieros se midieron con un único ítem que alude a la rentabilidad de la inversión. Con todo, en la tabla 2 se muestran las variables objeto de estudio, sus indicadores de medida y los correspondientes estadísticos descriptivos (media y desviación típica).

TABLA I
Descripción de las estrategias competitivas

ESTRATEGIAS
<p>PROSPECTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Solemos ser los primeros en entrar en nuevos negocios o en ofrecer nuevas formas de prestar nuestro servicio o nuevos productos. — No dudamos en entrar en nuevos segmentos de mercado si consideramos que suponen una oportunidad de negocio. — Nos gusta ser más innovadores que nuestros competidores, ser «los primeros» en explorar nuevas oportunidades, aunque esto suponga a veces tener que incurrir en inversiones más elevadas o menores márgenes.
<p>ANALIZADORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Raramente somos los primeros en ofrecer nuevos productos o servicios o entrar en nuevos segmentos de mercado. Sin embargo, siempre estamos muy atentos a lo que hacen nuestros competidores y a cómo reaccionan los clientes a estas acciones de la competencia. — Como dedicamos parte de nuestros esfuerzos a mantener nuestros negocios más estables, solemos entrar en los nuevos negocios en segundo lugar, pero de una forma más eficiente (con menos inversión y costes) que los que entraron primero.
<p>DEFENSIVA EN COSTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nuestro mercado (productos y clientes) es bastante estable y somos capaces de defenderlo con mucha fuerza respecto a nuestros competidores. — Nos gusta centrarnos en lo que sabemos hacer bien. Así, aunque normalmente no estamos a la vanguardia de la innovación, conseguimos controlar nuestros costes y ofrecer unos precios mejores que los de la competencia. — Nuestros objetivos comerciales se centran en aumentar nuestra cuota de mercado en nuestros negocios de siempre ofreciendo una relación calidad/precio superior a la de la competencia.
<p>DEFENSIVA POR DIFERENCIACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nuestro mercado (productos y clientes) es bastante estable y somos capaces de defenderlo con mucha fuerza respecto a nuestros competidores. — Nos gusta centrarnos en lo que sabemos hacer bien. Así, aunque normalmente no estamos a la vanguardia de la innovación, centramos nuestros esfuerzos en lo que sabemos hacer bien y, de este modo, conseguimos ofrecer un producto o servicio de mayor calidad que el de la competencia, aunque nuestros precios puedan ser algo más elevados.
<p>REACTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nuestra empresa no tiene una estrategia clara en cuanto a innovar en nuestros productos o servicios, introducimos en nuevos mercados o hacer un hincapié especial en el precio o la calidad. No nos anticipamos a las acciones de los competidores ni a los cambios en nuestro entorno. Por el contrario, preferimos esperar a que los cambios sucedan y los competidores «muevan ficha» para definir nuestras acciones (innovar, entrar en un nuevo mercado, reducir costes y precios o aumentar la calidad).

TABLE 2
Medida de las variables

VARIABLE	INDICADORES DE MEDIDA	MEDIA	D.T.	VIF	PESOS
Capital social recursos de la red informal (A): <i>Contribución de la red informal a la obtención de ...</i>	Recursos financieros (A)	2.59	1.36	1.72	0,601***
	Recursos tecnológicos y capacidades de innovación (A)	2.33	1.21	1.46	-0,120
	Recursos y capacidades comerciales (A)	2.87	1.31	2.00	-0,084
	Recursos relacionados con la gestión de calidad (A)	2.65	1.31	2.00	0,958***
	Recursos humanos (A)	2.93	1.30	1.44	-0,261
	Capacidades organizativas (A)	2.58	1.30	1.94	-0,265
Capital social recursos de la red profesional (B): <i>Contribución de la red profesional a la obtención de ...</i>	Recursos financieros (B)	3.03	1.34	1.48	0,179
	Recursos tecnológicos y capacidades de innovación (B)	3.10	1.29	1.78	0,727***
	Recursos y capacidades comerciales (B)	3.56	1.17	1.47	0,290*
	Recursos relacionados con la gestión de calidad (B)	3.55	1.23	1.43	-0,094
	Recursos humanos (B)	3.46	1.25	1.60	-0,180
	Capacidades organizativas (B)	3.41	1.22	1.43	0,336*
Capital social recursos de la red asociativa (C): <i>Contribución de la red asociativa a la obtención de ...</i>	Recursos financieros (C)	2.12	1.20	2.25	0,716***
	Recursos tecnológicos y capacidades de innovación (C)	2.23	1.26	2.57	-0,309
	Recursos y capacidades comerciales (C)	2.61	1.29	2.10	0,247
	Recursos relacionados con la gestión de calidad (C)	2.45	1.27	2.44	0,147
	Recursos humanos (C)	2.39	1.27	2.10	0,728***
	Capacidades organizativas (C)	2.46	1.21	2.31	0,828***

3.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para la estimación del modelo se recurrió al enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Square, PLS), una metodología de análisis que permite estimar modelos con constructos formativos y que puede trabajar con variables no métricas y con datos que presenten distribuciones no normales. Singularmente se utilizó el programa SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005). El nivel de significación estadística de los coeficientes (de medida y estructurales) se calculó mediante un pro-

TABLA 2 — CONTINUACIÓN—
Medida de las variables

VARIABLE	INDICADORES DE MEDIDA	MEDIA	D.T.	VIF	PESOS
Capital social recursos de la red institucional (D): <i>Contribución de la red asociativa a la obtención de ...</i>	Recursos financieros (D)	2.88	1.33	1.58	0,225
	Recursos tecnológicos y capacidades de innovación (D)	2.75	1.28	1.91	0,165
	Recursos y capacidades comerciales (D)	2.69	1.26	2.18	0,202
	Recursos relacionados con la gestión de calidad (D)	2.61	1.28	2.32	0,805***
	Recursos humanos (D)	2.52	1.29	2.41	-0,622**
	Capacidades organizativas (D)	2.57	1.27	2.63	0,199
Estrategia competitiva	Escala dicotómica de autoclasificación en un perfil de ...				
Prospectiva	...estrategia prospectiva	0.19	0.39		1.000
Analizadora	...estrategia analizadora	0.08	0.28		1.000
Defensiva por costes	...estrategia defensiva por costes	0.41	0.49		1.000
Defensiva por diferenciación	...estrategia defensiva por diferenciación	0.22	0.41		1.000
Reactiva	...estrategia reactiva	0.10	0.30		-
Resultados comerciales	Media de tres indicadores:				1.000
	En los últimos tres años ha aumentado nuestra cuota de mercado	3.23	1.07		
	En los últimos tres años han aumentado nuestras ventas	3.26	1.14		
	En los últimos tres años ha mejorado nuestro posicionamiento	3.62	0.92		
Resultados financieros	En los últimos tres años hemos rentabilizado las inversiones realizadas	3.37	1.06		1.000

(*) $p < 0.05$ (**) $p < 0.01$ (***) $p < 0.001$

cedimiento de remuestreo (*bootstrapping*) con 500 submuestras aleatoriamente extraídas de la muestra original. Puesto que las escalas empleadas para medir el capital social son de carácter formativo, previamente probamos la no existencia de multicolinealidad entre los indicadores que componen cada escala. En la tabla 2 antes presentada también se recogen los valores del factor de inflación de la va-

TABLA 3
Coefficientes del modelo estimado

	RESULTADOS COMERCIALES	RESULTADOS FINANCIEROS
CAPITAL SOCIAL RECURSOS		
Red informal	0.055	0.192**
Red profesional	0.245***	0.241***
Red asociativa	0.222***	-0.047
Red institucional	-0.031	0.076
ESTRATEGIA COMPETITIVA		
Estrategia prospectiva	0.222**	0.191*
Estrategia analizadora	0.132	0.110
Estrategia defensiva en costes	0.185	0.329***
Estrategia defensiva por diferenciación	0.052	0.187**
Estrategia reactiva	-	-
R ²	0.177	0.147

(*) p<0.05 (**) p<0.01 (***) p<0.001

rianza (VIF) y los pesos factoriales de cada indicador. Finalmente, en la tabla 3 se muestran los coeficientes estandarizados del modelo estructural estimado, sus respectivos niveles de significación y el valor del R² en la explicación de cada variable dependiente.

Como puede observarse, la capacidad explicativa del modelo es bastante reducida, algo que no debe preocupar si se tiene en cuenta que nuestro objetivo no era explicar los resultados del emprendedor (cosa prácticamente imposible con nuestras variables independientes), sino probar la existencia del efecto previsto del capital social sobre los resultados. En este sentido, sí se aprecia una influencia positiva y significativa del capital social en los resultados de la empresa minorista. En cuanto a la hipótesis H₁, observamos que los recursos obtenidos a través de las redes profesionales y asociativas del comerciante contribuyen significativamente a mejorar sus resultados comerciales, mientras que los recursos derivados de las redes informales e institucionales no parece que sean relevantes. En consecuencia, podemos aceptar H_{1b} y H_{1c} y nos vemos obligados a rechazar H_{1a} y H_{1d}. Por lo que se refiere a la hipótesis H₂, son únicamente los recursos a los que accede el emprendedor a través de redes informales y profesionales los que influyen de forma significativa en sus resultados financieros, por lo que aceptamos H_{2a} y H_{2b} y

rechazamos H_{2c} y H_{2d} . En lo tocante a las hipótesis H_3 y H_4 las cosas no están tan claras: aunque cualquier estrategia que activamente emprenda la empresa parece ser mejor que la reactiva, no todas ellas producen efectos significativos sobre los resultados. Frente a la estrategia reactiva o no-estrategia, sólo la prospectiva contribuye significativamente a mejorar los resultados comerciales del minorista. Sin embargo, en el caso de los resultados financieros, salvo la estrategia analizadora (por otra parte, la menos habitual, puesto que sólo un 8% de la muestra la señaló), todas las demás resultan más efectivas que la ausencia de una estrategia definida.

3.6. CONCLUSIONES

Cada vez más, el pequeño comercio minorista necesita descubrir las posibilidades que tiene de hacerse un hueco competitivo en un mercado dominado por los grandes distribuidores. Aunque se ha reflexionado mucho sobre las estrategias que el comercio minorista puede seguir para generar competitividad (especialización, diferenciación, localización, servicios, etc.) y se han destacado los beneficios de la colaboración entre los miembros del canal, todavía no se han valorado suficientemente las ventajas que el comerciante puede sacar de sus redes sociales. Precisamente por ello, en el presente trabajo hemos tratado de ampliar el enfoque relacional para considerar el conjunto total de relaciones del comerciante minorista como un verdadero recurso estratégico y como una de sus fuentes potenciales de ventaja competitiva.

Los resultados del análisis realizado demuestran que las redes sociales del comerciante influyen de forma diferente sobre sus resultados. Así, hemos podido comprobar que los resultados comerciales —los referidos a ventas, cuota de mercado y posicionamiento competitivo— se ven reforzados por los recursos que obtiene el comerciante a través de sus redes profesionales y asociativas, mientras que son las redes profesionales (éstas otra vez) y las redes informales son las que realmente contribuyen a los resultados financieros. Pero hay que tener bien presente que sólo ciertos recursos resultan significativos en cada tipo de red. Los recursos a los que accede el emprendedor a través de sus redes informales —relaciones con familiares y amigos— y que contribuyen a los resultados financieros son los recursos financieros y los relativos a la gestión de la calidad. En el caso de las redes profesionales —relaciones con socios, trabajadores, proveedores y clientes—, los recursos relevantes para los resultados (sean comerciales o financieros) son los tecnológicos, comerciales y organizativos. Las redes asociativas —relaciones con asociaciones profesionales, políticas, culturales, locales, etc.— ponen a disposición de los minoristas unos recursos financieros y unas capacidades organizativas que re-

dundan en mejores resultados comerciales. Sobre este particular, llama mucho la atención el signo negativo de los recursos humanos en las redes asociativas, lo que parece indicar que los recursos humanos conseguidos a través de estas redes llegan a influir negativamente en los resultados comerciales de las empresas. Por último, los recursos obtenidos a través de las redes institucionales —relaciones con instituciones financieras o administraciones públicas— son, paradójicamente, los únicos que no contribuyen a potenciar los resultados del comerciante minorista.

Como complemento de lo anterior, también se demuestra que la existencia de una estrategia comercial bien definida, ya sea prospectiva, defensiva en costes o defensiva en diferenciación, es fundamental para mejorar los resultados del comercio minorista. Frente a la ausencia de una estrategia clara, apostar con firmeza por la innovación en productos y servicios, por la diferenciación en calidad o por una política de precios bajos son opciones estratégicas alternativas que brindan al comerciante minorista la posibilidad de lograr mejores resultados, fundamentalmente en lo que respecta a la rentabilidad sobre las inversiones realizadas.

En cuanto a las implicaciones para la gestión del comercio minorista, resulta evidente que la integración del emprendedor en esas redes sociales que le dan acceso a determinados recursos es de vital importancia para el futuro de su negocio. Los emprendedores pueden obtener recursos financieros a través de sus redes informales —especialmente si son amplias y bien cohesionadas— y de las asociaciones a las que pertenecen; pueden ver ampliadas sus capacidades tecnológicas y comerciales si estrechan las relaciones con los agentes del mercado (proveedores y clientes, muy singularmente) y pueden conseguir recursos organizativos si se integran en asociaciones y redes profesionales. Junto a ello, la adopción de una estrategia competitiva bien perfilada, con cierta independencia de cual sea su principal eje estratégico (la innovación, la diferenciación por la calidad o el precio), es un elemento imprescindible para poder hablar de rentabilidad en el comercio minorista.

BIBLIOGRAFÍA

- AGNDAL, H. y CHETTY, S. (2007): The impact of relationships on changes in internationalization strategies on SMEs. *European Journal of Marketing*, 41:11/12, 1449-1474.
- ANCORI, B., BURETH, A. y COHENDET, P. (2000): The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9:2, 255-287.
- ANDERSSON, U., BLANKENBURG-HOLM, H. y JOHANSON, M. (2007): Moving or doing? Knowledge flow, problem-solving and change in industrial networks.

- Journal of Business Research, 60:1, 32-40.
- AUH, S. y MENGUC, B. (2005): Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Management Marketing*, 34:3, 249-261.
- BARNEY, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- BORDIEU, P. (1986): «The forms of capital». En Richardson, J. (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press: New York., pp. 241-258.
- BURT, R.S. (1992): *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge (MA).
- BURT, R.S. (2001): «The Social Capital of Structural Holes». En Guillén, M.F., Collins, R. y England, P. y Meyer, M. (Eds.): *New Directions in Economic Sociology*. Russell Sage Foundation, New York.
- CAPALDO, A. (2007): Networking structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28:6, 585-608.
- COLEMAN, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990): Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11:5, 365-383.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35: 12, 1504-1514.
- COVIELLO, N. E. y MUNRO, H. J. (1997): Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6:4, 361-386.
- DAY, G.S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58:4, 37-52.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78:6, 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:3, 481-510.
- GRANT, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33:3, 114-135.
- HAMBRICK, D. C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26:1, 5-25.
- HITT, M. A., BIERMAN, L., SHIMIZU, K. y KOCHLAR, R. (2001): Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44:1, 13-28.
- HUANG, C. C., LIN, T.C., & LIN, K. J. (2009): Factors affecting pass-along

- email intentions (PAEIs): Integrating the social capital and social cognition theories. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8, 160-169.
- JOHANNISSON, B. (2006): *El desarrollo regional como red de contactos empresariales. De la elección racional a la autoorganización*. *Ekonomiaz*, 62:2, 220-239.
- JOHANSON, J. y MATTSSON, L.-G. (1992): Network positions and strategic action-an analytical framework. En Axelsson, B. y Easton, G. (eds.): *Industrial Networks. A New View of Reality*. Routledge, London, 205-217.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (2000): The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64:4, 1-16.
- MCDANIEL, S. W. y KOLARI, J. W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategy typology. *Journal of Marketing*, 51:4, 19-30.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw-Hill, New York.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23:2, 242-266.
- NARAYAN, D. y CASSIDY, M. F. (2001): A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*, 49:2, 59-102.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14:3, 179-191.
- PODOLNY, J. M. y BARON, J. N. (1997): Resources and relationships: social networks and mobility in the work-place. *American Sociology Review*, 62:5, 673-693.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- PUTNAM, R. D.; LEONARDI, R. y NANETTI, R. Y. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press: New Jersey.
- RINGLE, C. M., WENDE, S. y WILL, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3 beta). Universidad de Hamburgo. Disponible en formato electrónico en <http://www.smartpls.de>.
- RUBIO BAÑÓN, A. y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2008): Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:1, 103-126.
- SASI, V. y ARENIUS, P. (2008): «International new ventures and social networks: Advantage or liability?», *European Management Journal*, 26:6, 400-411.
- SAXENIAN, A. (1994): *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press. Cambridge (MA).
- SHORTELL, S. M. y ZAJAC, E. J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment on reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33:4, 817-832.
- SLATER, S. F. y OLSON, E. M. (2000): Strategy type and performance: The influ-

- ence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21:8, 813-829.
- STONE, W. y HUGHES, J. (2002): Social capital. Empirical meaning and measurement validity. Research Paper n.º 27, Australian Institute of Family Studies.
- STORPER, M. (2005): *Sociedad, comunidad y desarrollo económico*. *Ekonomiaz*, 58:1, 12-43.
- VAN DER GAAG, M. y SNIJDERS, T. (2005): The Resource Generator: social capital quantification with concrete items. *Social Networks*, 27:1, 1-29.
- WALKER, O. C. y RUEKERT, R. W. (1987): Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51:3, 15-33.
- ZOTT, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24:10, 97-125.

Oportunismo en el canal de distribución: el mercado paralelo

FERNANDO GIMENO ARIAS,* MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO**

Universidad de Murcia

Resumen: El mercado paralelo es una fórmula de distribución generadora de controversias en el canal. Por una parte, perjudica a la distribución oficial que no participa en el proceso de distribución paralela, así como al fabricante que se ve en la necesidad de controlar su impacto sobre su imagen y relaciones en el canal. Por otra, como mínimo en el corto plazo, favorece a la distribución oficial que participa en el mercado paralelo, así como al fabricante en la medida en que la utilice, ya sea en momentos puntuales o de forma sistemática. Constituye este tipo de actuación un claro ejemplo de oportunismo en el canal de distribución, y el presente trabajo pretende enmarcar el problema desde esta perspectiva, aportando algunos datos recogidos en este ámbito en el sector de la distribución alimentaria. *Palabras clave:* Mercado Paralelo, Oportunismo, Canal de Distribución, Relaciones en el Canal, Canal Oficial.

Abstract: The gray market is a very controversial issue in channels of distribution. On the one hand, it impacts negatively the official distribution that complies with the «official» rules of the game and the manufacturer, which is compelled to control its impact on its image and relationships in the channel. On the other, gray markets favours, at least in a short term, official distributors and manufacturers as long as they use it to get additional markets to the ones established in the official structure. It is therefore one clear example of opportunism in channels of distribution, and this study's goal is to analyse the problem from this perspective, presenting one scale to measure the distributors' active implication and passive affectation by gray market in the grocery sector.

* Jefe Sala Ventas Makro. Doctorando Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

** Profesor Titular de Universidad. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Keywords: Gray Market, Opportunism, Marketing Channel, Channel Relationship, Official Channel.

4.1. INTRODUCCIÓN

El mercado paralelo es un fenómeno peculiar dentro de la distribución comercial. Supone un canal de distribución adicionado a los existentes, un aumento de los contactos entre fabricante y destinatarios de los productos, a priori, objeto de todo sistema de distribución. Sin embargo, esta fórmula adicional de distribución es, en principio, no deseada por estos fabricantes.

Varias son las razones de esta ausencia de entusiasmo del fabricante, siendo la principal la difícil situación en la que lo sitúa frente a sus intermediarios oficiales (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006; Assmus y Wiese, 1995). El fabricante siempre será visto por sus colaboradores como el principal responsable de la existencia de esta distribución no deseada por el canal oficial que se atiene a las reglas. El mercado paralelo redirige producto a usuarios no previstos o no deseados por la oficialidad del canal, reduciendo el precio medio del producto distribuido (y por tanto su margen comercial medio), haciendo perder a la distribución oficial el control sobre el producto, y un largo etcétera. Su existencia es, por tanto, una continua fuente de conflictos entre los actores del canal, incrementando la necesidad de control del fabricante (y sus costes asociados).

Durante el desarrollo del presente capítulo definiremos el mercado paralelo mostrando el estado de la literatura sobre el fenómeno, analizaremos sus causas, sus consecuencias y las soluciones que la llamada distribución oficial adopta o puede adoptar para, o bien evitar su presencia, o bien mantener sus volúmenes en unos niveles tolerables. Así mismo, mostraremos una propuesta de escala con la que medir el fenómeno desde la perspectiva de los distribuidores.

4.2. EL MERCADO PARALELO VS. LA DISTRIBUCIÓN OFICIAL

La distribución mediante múltiples canales es una estrategia diseñada por el fabricante, pero puede ocurrir que un determinado canal de distribución no exista de forma planeada, consentida, o incluso conocida por el fabricante. Puede que uno o varios distribuidores oficiales decidan alimentar canales no considerados en la oficialidad del fabricante como alternativa, no como complemento, a los ya existentes¹.

¹ Somos conscientes de que en ocasiones puede ser el mismo fabricante quien alimenta al mercado paralelo sacando mercancía a canales distintos al oficial. No obstante, no es la situación más habitual que da lugar a este tipo de canales.

Es en estos casos cuando estamos en presencia de una distribución, un canal, o un mercado paralelo.

Cuando un fabricante plantea su distribución hasta el consumidor final (industrial o doméstico), selecciona al conjunto de intermediarios que colaborarán en esas labores. Esta elección de intermediarios se podrá hacer tácita o expresamente, en función de si hay un acuerdo explícito de distribución o un consentimiento de ésta, siendo estos distribuidores los que el fabricante considera oficiales o autorizados. Así, la distribución ajena a la oficial será una distribución no autorizada o ignorada por el fabricante.

Es conveniente distinguir la distribución oficial o autorizada de la distribución exclusiva. La exclusiva es una distribución oficial, sin embargo una distribución oficial puede no ir acompañada de exclusividad, sino ser compartida con otros distribuidores oficiales en el mismo mercado, para los mismos clientes, o con respecto a los mismos productos.

De lo expuesto definiremos el mercado paralelo, versus mercado oficial, como aquel donde los bienes y servicios son vendidos o revendidos por intermediarios no autorizados (Antia *et al.*, 2004). Ofrece a los consumidores alternativas, generalmente con menor precio de venta y misma calidad, a los canales autorizados u oficiales (Berman, 2004).

Podemos por tanto afirmar que la distribución paralela es un tipo peculiar de distribución multicanal donde al menos uno de los canales es no oficial y, por tanto, no elegido por el fabricante. Esta distribución nace de la necesidad de cubrir un segmento de demanda al que no llega o prefiere no llegar el fabricante mediante la distribución oficial. Desde otro punto de vista, es asimismo una forma de arbitraje que promueve la competencia y vigila los precios (Myers y Griffith, 1999), tanto en mercados nacionales como internacionales (Berman, 2004).

Dentro de la delimitación del mercado paralelo, en contraste con la distribución oficial, es necesario hacer mención a las condiciones necesarias en las que ambas situaciones de distribución cumplen con el marco legal que sobre comercio regulan los países desarrollados. La distribución no autorizada no es ilegal en sí misma (Myers y Griffith, 1999) ya que, por un lado, la reventa no autorizada de productos de marca no supone infringir los derechos de propiedad de ésta y, por otro, la oficialidad está condicionada por los límites a los pactos de condiciones particulares entre las partes. Al respecto, en general las leyes limitan muchos posibles pactos de condiciones entre comprador y vendedor, ya que algunos de estos, a menudo, alteran la competencia y transparencia del mercado o vulneran algunos derechos del consumidor, situaciones que proscriben la casi totalidad de

los ordenamiento jurídicos del mundo desarrollado. A pesar del Principio de Regulación Mínima en las Relaciones Comerciales, recogido por normas internacionales como es el caso del artículo 1.1 de los Principios del Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, las leyes se preocupan de que los pactos entre partes no afecten negativamente a la competencia y a los derechos del consumidor.

Así, podremos encontrar límites a los acuerdos entre partes en situaciones consistentes en fijación de precio (de manera directa o indirecta), limitación o control de la producción, reparto de mercados, cualquier acto que desiguale la situación entre competidores y, en general, cualquier situación que suponga un abuso de posición dominante. Por tanto, desde un punto de vista legal, la distribución paralela cuenta en principio con más beneplácitos que la distribución oficial, que en algunas de sus prácticas se encuentra al límite, si no sobrepasa, la tolerancia normativa al respecto de los pactos entre empresas.

4.3. ANTECEDENTES DEL MERCADO PARALELO

La literatura sobre el fenómeno señala cinco factores del entorno como origen del mercado paralelo, sintetizados por Antia *et al.* (2006): la existencia de un diferencial de precios entre mercados, el posicionamiento de la marca, la escasez de producto en determinados mercados, la presencia de potenciales especuladores o usuarios del mercado paralelo y la heterogeneidad de servicios demandados por clientes.

La diferencia de precios para el mismo producto, tanto a nivel nacional como internacional, y la accesibilidad a la información que facilita la localización de este diferencial con el desarrollo de nuevas tecnologías, son estímulos para la proliferación del mercado paralelo (Berman, 2004). En presencia de múltiples canales para el mismo producto se producen fugas del canal más barato al más caro (Assmus y Wiese, 1995). Para que este diferencial sea motivador del mercado paralelo debe cumplir la condición de ser suficiente para compensar los costes de arbitraje, o costes necesarios para poner a la venta un artículo proveniente de una distribución oficial a otra que no lo es, incluyendo costes de transporte, arancelarios o de tipo de cambio (en el caso de movimientos internacionales), así como cualquier otro asociado a los flujos de distribución. En presencia de este diferencial de precios, los distribuidores paralelos pondrán a disposición de los usuarios el mismo producto a un precio inferior al ofrecido por el distribuidor oficial, siendo este precio inferior no deseado por el canal oficial que ha establecido sus estrategias de distribución y precios para cada segmento de mercado.

En cuanto al posicionamiento de marca, el mercado paralelo busca siempre la distribución de artículos con una marca reconocida en el mercado que, además, cuente con un alto precio de venta en su categoría. Por un lado, por su facilidad para venderlos en cualquier canal, y por la diversidad de precios entre los canales que utiliza. Por tanto, el que un artículo cuente con un alto margen y rotación facilita el arbitraje del mercado paralelo. Además, la distribución de las grandes marcas se distingue por hacerse en canales autorizados u oficiales que garanticen los servicios que desean, así como su imagen en el mercado (Assmus y Wiese, 1995). Por otro lado, otro incentivo del liderazgo de marca al mercado paralelo es el estatus que los productos de prestigio añaden a la línea de distribución de los distribuidores no autorizados (Lowe y McCrohan, 1988).

Otro factor que aumentará la probabilidad de desvío de producto al mercado paralelo será la escasez en determinados mercados o segmentos (Antia *et al.*, 2006). Cuando los canales oficiales no son capaces o no desean, para mantener la exclusividad, satisfacer la demanda de algunos segmentos del mercado, los distribuidores paralelos se presentan como alternativa, habiendo un fuerte incentivo al arbitraje del mercado paralelo, que desviará producto de los mercados donde el producto esté disponible hacia donde no lo esté. En este caso, el mercado paralelo actuará sin competencia de la oficialidad, con la posibilidad de ver aumentados sus márgenes comerciales, al no tener la necesidad de ofrecer producto más económico, ya que su razón de ser puede estar justificada por el simple hecho de hacer el producto accesible a segmentos que no son servidos por la distribución oficial; estos clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior al del mercado «oficial», al que no tienen acceso, por el simple hecho de poder disponer de producto.

La presencia de agentes dispuesto a intervenir en este tipo de negocios, los distribuidores paralelos, será otro de los incentivos a esta distribución. Su labor será la de obtener producto, generalmente de marca, en mercados más económicos o donde esté disponible, y ofrecerlo en mercados donde se paga un mayor precio por él o donde hay desabastecimiento (Antia *et al.*, 2006). Estos intermediarios obtienen un beneficio que no explora la distribución oficial.

Como último incentivo al mercado paralelo hemos señalado la heterogeneidad de clientes, ya que da lugar a una diversidad en la demanda del mismo producto que irá acompañada del precio que se está dispuesto a pagar (Antia *et al.*, 2006). Esta diversidad atraerá a aquellos intermediarios que, al margen de la oficialidad, mueven producto entre distintos segmentos de mercado. Por ejemplo, los clientes dispuestos a sacrificar servicio e imagen a cambio de un menor precio estarán dis-

puestos a adquirir el producto a un menor precio si se le ofrece en canales alternativos carentes de esta dimensión de oferta.

4.4. CONSECUENCIAS DEL MERCADO PARALELO

La presencia de un mercado paralelo tiene consecuencias a tres niveles para los agentes que intervienen en la distribución oficial: fabricantes, intermediarios oficiales y consumidores.

Para el fabricante, el mercado paralelo presenta dificultades asociadas a la gestión de la marca. Una distribución ajena a la oficial puede dañar la imagen de un producto o, como mínimo, distorsionar la que su fabricante quiere proyectar, sobre todo si este artículo tiene como destino un mercado elitista. También este tipo de distribución entorpece la estrategia de precios (Antia *et al.*, 2004; Berman, 2004) y, en general, deshabilita el plan de segmentación estratégica de canales de distribución de la empresa (Antia *et al.*, 2006). Así, podemos afirmar que el mercado paralelo provoca pérdida de exclusividad, proliferación de consumidores de oportunidad y cesión de control del producto, tanto en el ámbito de la reputación como el de la responsabilidad legal (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006).

Otra consecuencia proviene de los precios inferiores que caracterizan la mayor parte de los mercados paralelos, que ocasionan una canibalización de venta de mayor margen (Assmus y Wiese, 1995), produciéndose fugas de usuarios rentables para convertirse en usuarios menos rentables, usuarios que estando dispuestos a pagar el precio oficial acaban realizando el consumo en mercados paralelos a precios inferiores. Es evidente que el comercio paralelo afecta negativamente a los resultados de las empresas distribuidoras oficiales que no contribuyen al mercado paralelo, que reducen ventas y reciben una gran presión por parte de sus clientes para reducir precios (Kanavos *et al.*, 2004). Esto hace que el potencial de conflicto con los fabricantes aumente significativamente.

En otras ocasiones, el mercado paralelo puede llegar a tener consecuencias positivas para el fabricante, ya que puede traducirse en un aumento de sus ventas globales. Para ello se debe dar la condición de que estos precios capten nuevos consumidores que no estén dispuestos a pagar el precio oficial pero sí el paralelo. En caso contrario no estaría aumentando venta, sino redireccionando las existentes hacia unas ventas menos rentables, de menores márgenes en el canal. Los distribuidores no autorizados hacen que las marcas lleguen a los clientes más sensibles al precio, que huyen del mercado tradicional y que no se plantearían su compra si no fuera por este tipo de mercados (Myers y Griffith, 1999).

Las ventajas descritas pueden impulsar una tolerancia, por parte del fabricante a un cierto nivel de mercado paralelo, ya que si este nivel es razonable se pueden incrementar los ingresos sin dañar las relaciones con los distribuidores oficiales. También se impulsan los beneficios globales si se vende producto en mercados de altos precios pero con escasez de oferta, por ejemplo, cuando la venta paralela es ocasionada por escasez de producto. Por último, los mercados paralelos pueden tener en ocasiones efectos estratégicos deseables. Por un lado, señalan nuevos segmentos o mercados no considerados por el fabricante a la hora de diseñar su estructura de canal; a veces los mercados paralelos pasan a ser oficiales. En otras, un cierto nivel de mercado paralelo, y la amenaza percibida por el distribuidor oficial de que el mismo siempre puede estar ahí como recurso utilizable por el fabricante, sirve para disciplinar al distribuidor «oficial» en cuanto al cumplimiento de las pautas de servicio deseables.

Otro incentivo a la tolerancia del fabricante será el coste que suponga la intervención o toma de acciones, que estará condicionado por la habilidades necesarias, tanto para detectar el incumplimiento, como para tomar las acciones correctoras necesarias y adecuadas. Si dicho coste es superior a la pérdida estimada que supone el control del mercado paralelo, el fabricante se planteará la tolerancia de dichos niveles de mercado fuera de la distribución oficial.

En cuanto a la afectación que el mercado paralelo tiene para el sistema de distribución, la principal podemos situarla en la dificultad que provoca para el sostenimiento de revendedores oficiales, revendedores que juegan según las reglas (Berman, 2004), erosionando la confianza en las relaciones del canal y dañando el territorio de exclusividad (Antia *et al.*, 2004). Es problemático porque impacta negativamente en las relaciones entre fabricante y distribuidor, minando en última instancia la integridad del canal de distribución (Antia *et al.*, 2006).

Los daños que el mercado paralelo ocasiona en las relaciones inter-organizacionales dentro del canal son el mayor coste que este tipo de distribución tiene (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006). Puede ser temible la reacción de un distribuidor oficial que pierde ventas por este motivo, debiendo considerarse el impacto del mercado paralelo en los mercados de altos precios, por lo que la distribución oficial exigirá al fabricante el control y la adecuada reacción a estos mercados (Assmus y Wiese, 1995).

Desde el punto de vista del consumidor, las ventajas que el mercado paralelo tiene son obvias. Les permite acceder a precios más bajos para la misma calidad y, en algunos casos, a mayor disponibilidad y accesibilidad (Lowe y McCrohan, 1988). Estos bajos precios también provocarán que los consumidores puedan ver

el mercado oficial como caro. Por el contrario, un grupo de usuarios elitistas rechazarán el mercado paralelo por la pérdida de estatus que supone, y la marca por la pérdida de exclusividad (Myers y Griffith, 1999).

4.5. GESTIÓN DEL MERCADO PARALELO

Para la gestión y control del mercado paralelo es necesario un conjunto de sistemas organizados, de habilidades empresariales encaminadas a la prevenir, detectar y reaccionar ante la actividad paralela (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006). Son dos los grupos de medidas que se deben utilizar, a menudo de forma coordinada. Por un lado las encaminadas a reducir los factores considerados como antecedentes del mercado paralelo, por otro las que tienen en el punto de mira a los propios distribuidores oficiales, impidiendo el desarrollo de comportamientos facilitadores del mercado paralelo.

La actuación más contundente de un fabricante será la actuación sobre precios. El mayor aliciente al mercado paralelo es el diferencial de precios entre mercados, por lo que actuando sobre el descuento, replanteándose la estrategia que provocó el diferencial de precios se puede reducir el incentivo a este tipo de mercados (Berman, 2004). Los intermediarios deben ser coordinados globalmente en precios (Assmus y Wiese, 1995), para lo que será necesario restringir la autonomía a los distintos distribuidores oficiales para fijar precios (Myers y Griffith, 1999), atacando la diferencia que activa el arbitraje de la distribución paralela.

En cuanto a los mercados paralelos internacionales, las medidas se encaminarán a imponer un mayor precio a los países más económicos para hacer desaparecer la diversidad de precios (Assmus y Wiese, 1995). Se requiere una implantación de precios que no difiera en gran medida de un país a otro. Así, se han obtenido excelentes resultados con la implantación de un precio internacional único (Simon, 1995).

Otro tipo de estrategias en la gestión de mercados paralelos consiste en acciones legales con la intención de desbaratar este tipo de mercados, solicitando al legislador protección legal (Assmus y Wiese, 1995), aunque este tipo de medidas son de elevado coste y de limitada eficacia (Berman, 2004), si bien tienen referentes en importantes industrias como la farmacéutica, con precios en muchos casos regulados. En el caso del mercado paralelo internacional se haría solicitando la regulación de aduanas e impuestos (Myers y Griffith, 1999), medidas que atentan contra la globalización del comercio y contradicen las actuaciones adoptadas por la mayoría de países.

Otra medida que rebajaría la actividad paralela sería la diferenciación de los productos distribuidos en los diferentes mercados (Berman, 2004), y la identificación

clara del producto oficial en el mercado en el que se comercializa (Myers y Griffith, 1999). Esto se puede hacer rebajando las garantías y servicios en los artículos vendidos en los mercados no oficiales (Assmus y Wiese, 1995). Como ejemplo de la diferenciación e identificación del producto por mercados propuesto por Assmus y Wiese (1995), Myers y Griffith (1999) y Berman (2004), encontramos las prácticas que muchos fabricantes de productos tecnológicos internacionales aplican a la distribución de sus productos, como la ausencia de instrucciones en el idioma del país en el que se ha comercializado extraoficialmente, o la falta de certificación u homologación del producto de acuerdo a la legislación del país que no es destino oficial, debido a que no ha sido diseñado para este país. En ocasiones se limita la garantía del fabricante así como el servicio postventa y los repuestos o complementos originales para los artículos comercializados por distribuidores no oficiales. Esta limitación da lugar, no obstante, a otros intermediarios que operan en el mercado paralelo del servicio postventa.

El segundo tipo de actuaciones tiene que ver con la gestión de los distribuidores para que no participen o emprendan acciones facilitadoras del mercado paralelo. Éstas parten del supuesto de que dichas acciones son un ejemplo de oportunismo en el canal de distribución. A continuación desarrollamos esta idea.

4.6. EL MERCADO PARALELO COMO OPORTUNISMO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Hasta ahora hemos visto el mercado paralelo como un tipo particular de distribución multicanal, la que ocurre cuando surgen canales adicionales a la distribución oficial sin el consentimiento o conocimiento del fabricante. Esta falta de consentimiento y/o conocimiento lo asocia a otro fenómeno de las relaciones interorganizacionales: el oportunismo. La Teoría de los Costes de Transacción define el oportunismo en relaciones organizacionales como la búsqueda del interés propio a costa de la otra parte (Wathne y Heide, 2000) Así, se puede señalar el mercado paralelo como un ejemplo característico de oportunismo en la relación, ya que su existencia es posible sólo si alguna de las partes implicadas en la distribución oficial alimenta el mercado paralelo (Bergen *et al.*, 1998).

Si el mercado paralelo se producía como consecuencia de coyunturas en los mercados como un diferencial de precios, la presencia de especuladores paralelos, la escasez de producto, el liderazgo del producto o la heterogeneidad de la clientela (Antia *et al.*, 2006), también es cierto que estas condiciones del entorno, presentes o futuras, son asumidas por las partes cuando se acuerda la distribución oficial. El cambio del entorno no debe ir acompañado de cambios en las condiciones acordadas si no es mediante un acuerdo entre partes que recoja la nueva realidad.

El cambio unilateral supone el incumplimiento del acuerdo original y por tanto el oportunismo de una de las partes.

Otra característica del mercado paralelo que nos lo presenta como oportunismo es la asimetría en la información. El agente que desvía producto al mercado paralelo lo hace de forma oculta y no transparente, intentando que la misma no se conozca por el resto de agentes del canal oficial.

El oportunismo es un supuesto sobre el comportamiento humano fundamental en la Teoría de los Costes de Transacción. El mismo ha sido ampliamente estudiado por la literatura de marketing y, de entre estos estudios existentes, destacamos el de Wathne y Heide (2000) por su precisión. En él se analiza el oportunismo a partir de la identificación de dos categorías: activo y pasivo.

Los incumplimientos de los acuerdos en la relación constituyen un oportunismo activo (Wathne y Heide, 2000), por lo que estaremos en presencia de una postura activa en el mercado paralelo cuando encontremos un distribuidor que, omitiendo sus compromisos con la distribución oficial, saca producto al mercado extraoficial para aumentar sus ventas y beneficios, o compra producto al mercado extraoficial motivado por una ventaja en el precio que se traduce en un mayor margen comercial, o incluso cuando fuerza una renegociación amenazando con actuar hacia o en colaboración con el mercado paralelo.

Frente a la actitud activa hacia la distribución no oficial, también puede actuar-se oportunistamente manteniendo una actitud pasiva en relación al mercado paralelo (Wathne y Heide, 2000). Exponentes de esta postura serán acciones como no informar de situaciones observadas de mercado paralelo, no participar en las acciones de control del fabricante o renunciar a adoptar medidas para bloquear el mercado paralelo en destino.

Ante el comportamiento oportunista asociado que conlleva el mercado paralelo, el fabricante puede adoptar medidas para reducir la posibilidad de que sus distribuidores oficiales tomen parte en la distribución extraoficial, así como acciones para identificar el oportunismo y sancionarlo.

Empezando por la prevención, la selección tiene como propósito actuar sobre una agente antes de integrarlo en la relación (Wathne y Heide, 2000), con el objeto de no incorporar en la distribución oficial intermediarios que no posean las habilidades o actitudes adecuadas. Mediante la selección se excluirían agentes con tendencia al comportamiento oportunista en general, y a la participación en el mercado paralelo en particular.

La socialización promueve la convergencia de objetivos, necesitando de un esfuerzo de las partes. Ayuda al desarrollo de normas relacionales (Heide y John,

1992), entendidas como expectativas sobre la conducta de la otra parte que son compartidas por las partes integrantes de la relación. Entre las normas relacionales más habitualmente citadas se encuentran las de intercambio de información, flexibilidad y solidaridad (Heide y John, 1992) y no cabe duda de que el desarrollo de éstas en la relación evitará la tendencia de los distribuidores a participar en el mercado paralelo al tiempo que aumentará las posibilidades de que ayuden a su erradicación.

El desarrollo de una estructura de incentivos que premien comportamientos contrarios a los propios de la participación en el mercado paralelo también es una posibilidad de actuación, ya que se reduce el interés económico del distribuidor por dicha participación (Wathne y Heide, 2000). Por ejemplo una fuerte estructura de rapeles hace que los distribuidores oficiales prefieran comprar al fabricante antes que a paralelos, estructuras tarifarias que primen la estabilidad en pedidos a lo largo del año en lugar de pedidos muy voluminosos en ocasiones (quizás para sacar producto al mercado paralelo) y muy escasos en otras (porque se están aprovisionando del paralelo).

Los incentivos van en muchos casos asociados a la supervisión. La supervisión reduce el oportunismo, en primer lugar, porque hace sentir incomodidad al distribuidor potencialmente oportunista y presiona para obtener la sumisión. En segundo lugar, la supervisión hace crecer la habilidad para detectar el oportunismo, así como la habilidad para recompensar o sancionar el comportamiento del socio de relación (Wathne y Heide, 2000).

Una vez detectado el oportunismo es necesario plantearse acciones para «forzar al distribuidor»² a cumplir con los acuerdos y volver a una situación de oficialidad plena. Esto incluye sanciones económicas, toma de acciones legales, marginación del distribuidor e incluso total ruptura con él (Antia *et al.*, 2006).

La efectividad de las medidas será la resultante de tres características definitorias: su severidad, su velocidad y su certeza (Antia *et al.*, 2006). La severidad de las acciones emprendidas se entiende como la fuerza o intensidad con la que se toman las acciones correctivas una vez detectado el incumplimiento. La literatura ha tratado el término forzar al distribuidor y severidad como sinónimos (Dutta *et al.*, 1994; Bergen *et al.*, 1998). Sin embargo, es necesario considerar la velocidad con la que se toman estas medidas desde que el incumplimiento es detectado. La relación entre velocidad de actuación y disuasión es importante ya que es necesario que el distribuidor oportunista entienda que la sanción es una consecuencia

² Utilizaremos los términos forzar a o hacer cumplir como traducción del original en inglés *enforcement*

directa y causada por su participación en el mercado paralelo. Por el mismo motivo, la certeza de las acciones es importante para disciplinar a los distribuidores, constituyéndose en un elemento que obliga a la reacción una vez observado oportunismo pero que al mismo tiempo actúa como factor que desincentiva, ex-ante, dicho comportamiento.

4.7. UNA PROPUESTA DE ESCALA PARA LA MEDICIÓN DEL MERCADO PARALELO DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISTRIBUIDOR

El mercado paralelo es un tipo particular de comportamiento oportunista donde se incumplen ciertos acuerdos. Así, uno de los agentes integrados en la distribución oficial desvía producto o se aprovisiona en el mercado paralelo. La presencia del mercado paralelo desde la perspectiva de los distribuidores oficiales puede ser vista desde dos dimensiones interrelacionadas. Por un lado, la que viene constituida por su participación activa en dicho mercado. Por otro, la que se corresponde con la afectación pasiva como consecuencia del perjuicio que les supone el mercado paralelo como consecuencia de acciones de los intermediarios que intervienen en la actividad paralela. No existe una escala que mida específicamente estos aspectos. Por nuestra parte, teniendo en cuenta la ubicación del fenómeno como un tipo específico de oportunismo, hemos acudido a escalas de oportunismo existentes en la literatura sobre el fenómeno, que adaptaremos a ese tipo particular que es el mercado paralelo (Bergen *et al.*, 1998). Particularmente, nos hemos basado en las utilizadas por John (1984), Dwyer y Oh (1987) y Nunlee (2005).

Las escalas han sido utilizadas para medir el fenómeno en una muestra de 61 distribuidores mayoristas de alimentación que aceptaron participar en el estudio. Las tablas 7-1 y 7-2 muestran los ítemes utilizados así como su media y desviación típica. Asimismo, en dichas tablas se encuentra información relativa a la fiabilidad obtenida.

Entendemos como fiabilidad la exención del error aleatorio. Así, una escala será tanto más fiable cuanto más parecidos sean los resultados obtenidos de su aplicación repetida a la mediación del mismo fenómeno. Para ello utilizaremos dos métodos de gran extensión en la literatura, el Alpha de Cronbach y las medidas de adecuación muestral en un análisis factorial exploratorio, tanto en su aspecto colectivo de Kaiser, Meyer y Olkin (κMO) como individual (MSA).

Al alpha de Cronbach le exigiremos un mínimo de 0,70 para demostrar la hipótesis de fiabilidad. En cuanto a la medida de adecuación muestral o medida de suficiencia de muestreo, aceptaremos como estadísticamente apropiados aquellos valores por encima de 0,60 (Hair *et al.*, 1999). Los resultados presentados en las tablas 7-1 y 7-2 permiten juzgar la fiabilidad como adecuada.

TABLA I
Fiabilidad de medida de actividad en el mercado paralelo

ÍTEMES	μ	σ	MSA	α -CRONBACH	KMO
A veces tengo que alterar la información que facilito al fabricante (cantidad de venta, a quién vendo, a qué precio, etc.)	3,32	2,199	0,783		
A veces vendo los productos de la marca a precio de venta más bajo del que el fabricante me trata de imponer	3,32	2,294	0,767		
En alguna ocasión vendo a clientes distintos a los que me son asignados por el fabricante de la marca	3,47	2,301	0,830		
En ocasiones vendo a distribuidores no autorizados por la marca	2,49	2,063	0,842	0,835	0,790
En algún momento he ocultado al proveedor de la marca que he comprado su marca sin acudir a ellos, porque me los han ofrecido con mejor precio o servicio	2,53	2,081	0,812		
A pesar de que en ocasiones estoy en desventaja por ello, siempre compro los productos al proveedor o representante oficial	2,23	1,857	0,474*		

*El resultado del MSA del último ítem es escaso, siendo inferior a 0,50, por lo que se hace aconsejable su eliminación del cuestionario.

La validez de una escala nos indica si ésta mide el concepto que se pretende observar. Dentro de la validez utilizaremos la convergente y la discriminante. La validez convergente implica que las medidas de un concepto tienen altas correlaciones. Para ello realizaremos un análisis factorial y eliminaremos aquellos ítems que no puedan asociarse claramente a un factor. En cuanto a la validez discriminante, identifican a las escalas utilizadas con el concepto que pretenden medir y no con otro. Para ello se realiza un análisis factorial con los ítems para comprobar que cada uno de ellos es significativo en el factor o dimensión que pretende medir y no carga de forma importante en ninguna otra dimensión.

4.8. CONCLUSIONES

El mercado paralelo es una particular fórmula de distribución múltiple, con la peculiaridad de que no es elegida, autorizada o conocida por el proveedor. Surge al margen del canal oficial siendo cinco las causas más extendidas o comunes que po-

TABLA 2
Fiabilidad de medida de afectación por el mercado paralelo

ÍTEMES	μ	σ	MSA	α -CRONBACH	KMO
Mis competidores recurren a proveedores alternativos (no oficiales), consiguiendo a menudo mejores precios y/o servicios que yo	5,00	2,018	0,738		
Mis competidores venden más barato que yo al conseguir mejores precios con proveedores diferentes a los míos	4,73	1,957	0,739		
Mi cuota de mercado se ve reducida cuando algún competidor mío introduce producto en el mercado comprado a mejor precio por no ser de mercado oficial	4,96	2,194	0,769	0,897	0,753
Cuando en el mercado hay disponible productos al margen del proveedor oficial, ello se traduce en pérdida mía de clientes que luego retornan cuando no lo hay	4,98	1,900	0,766		

demos sintetizar de la literatura sobre el fenómeno: un diferencial de precios entre mercados o segmentos (Antia *et al.*, 2006; Assmus y Wiese, 1995; Berman, 2004), el posicionamiento del producto como líder, generalmente acompañado de una marca reconocida y diferenciada (Antia *et al.*, 2006; Assmus y Wiese, 1995; Lowe y McCrohan, 1988), la escasez de producto (Antia *et al.*, 2006), la presencia de especuladores y, por tanto, de actividad paralela (Antia *et al.*, 2006) y la heterogeneidad de clientes y, como consecuencia, de servicios demandados (Antia *et al.*, 2006).

El mercado paralelo presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Entre sus inconvenientes, principalmente para el fabricante, sintetizamos el desbaratamiento de la estrategia de precios, marca y segmentación del mercado (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006; Berman, 2004), canibalización de ventas de alto margen (Assmus y Wiese, 1995), pérdida de distribuidores oficiales o daño en las relaciones con éstos (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006; Assmus y Wiese, 1995; Berman, 2004) y erosión de la imagen de marca (Antia *et al.*, 2004; Berman, 2004; Myers y Griffith, 1999).

Como ventajas son reseñables unas mayores ventas del fabricante bajo determinadas circunstancias (Myers y Griffith, 1999) y precios más económicos para el consumidor con la misma calidad (Lowe y McCrohan, 1988). Incluso podría ser utilizado por el fabricante para sancionar o eliminar a un mal distribuidor oficial.

TABLA 3
Validez de las medidas de las consecuencias del mercado paralelo

DIMENSIÓN	ÍTEMES	F1	F2	KMO
ACTIVO (INTERVIENE)				
	A veces tengo que alterar la información que facilito al fabricante (cantidad de venta, a quién vendo, a qué precio, etc.)	0,759		
	A veces vendo los productos de la marca a precio de venta más bajo del que el fabricante me trata de imponer	0,855		
	En alguna ocasión vendo a clientes distintos a los que me son asignados por el fabricante de la marca	0,804		
	En ocasiones vendo a distribuidores no autorizados por la marca	0,865		
	En algún momento he ocultado al proveedor de la marca que he comprado su marca sin acudir a ellos, porque me los han ofrecido con mejor precio o servicio	0,710		0,804
PASIVO (PERJUDICADO)				
	Mis competidores recurren a proveedores alternativos (no oficiales), consiguiendo a menudo mejores precios y/o servicios que yo		0,911	
	Mis competidores venden más barato que yo al conseguir mejores precios con proveedores diferentes a los míos		0,897	
	Mi cuota de mercado se ve reducida cuando algún competidor mío introduce producto en el mercado comprado a mejor precio por no ser de mercado oficial		0,823	
	Cuando en el mercado hay disponible productos al margen del proveedor oficial, ello se traduce en pérdida mía de clientes que luego retornan cuando no lo hay		0,786	

La gestión del mercado paralelo requiere, en primer lugar, de una estrecha colaboración y comunicación entre el proveedor y el distribuidor oficial que mantenga en niveles aceptables (si no es posible su desaparición) este tipo de negocios. Esta gestión se le debe exigir al proveedor, por ser su ámbito de responsabilidad la salvaguarda y protección de sus distribuidores y mercados oficiales (Assmus y Wiese, 1995; Coughlan *et al.*, 2001).

En el presente trabajo se presenta una propuesta de escala para la medición de dos aspectos relacionados con el mercado paralelo desde la perspectiva del distribuidor: su participación activa y la afectación pasiva por el mercado paralelo. Ante

la inexistencia de escalas en la literatura se procedió a adaptar escalas de oportunismo al fenómeno concreto del mercado paralelo, obteniéndose resultados de calidad de las escalas esperanzadores. No obstante, la muestra sobre la que se ha realizado el análisis es reducida y en un ámbito específico, la distribución mayorista de productos de alimentación, lo que obliga a ser cauteloso respecto a su uso en otros contextos. De momento, se trata de una propuesta inicial que habrá de ser refinada en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTIA, K. D.; BERGEN, M. E. y DUTTA, S. (2004), «Competing With Gray Markets», MIT Sloan Management Review, 46, 1, 62-71.
- ANTIA, K. D.; BERGEN, M. E.; DUTTA, S. y FISHER, R. J. (2006), «How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?», Journal of Marketing, 70, 92-106.
- ASSMUS, G. y WIESE, C. (1995), «How to Address the Gray Market Threat Using Price Coordination», Sloan Management Review, 36, 3, 31-41.
- BERGEN, M. E.; HEIDE, J. B. y DUTTA, S. (1998), «Managing Gray Markets Through Tolerance of Violations: A Transaction Cost Perspective», Managerial and Decision Economics, 19, 3, 157-165.
- BERMAN, B. (2004), «Strategies to Combat the Sale of Gray Markets Goods», Business Horizons, 47, 4, 51-60.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (2001), Marketing Channels, Sixth Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- DUTTA, S.; BERGEN, M. y JOHN, G. (1994), «The Governance of Exclusive Territories when Dealers Can Bootleg», Marketing Science, 13, 1, 83-99.
- DWYER, F. R. y OH, S. (1987), «Output Sector Munificence on the Internal Political Economy of Marketing Channels», Journal of Marketing Research, 24, 4, 347-358.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999), Análisis Multivariante, 5.ª edición, Prentice Hall Iberia.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992), «Do Norms Matter in Marketing Relationships?», Journal of Marketing, 56, 2, 32-44.
- JOHN, G. (1984). «An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel», Journal of Marketing Research, XXI, 278-289.
- KANAVOS, P.; COSTA, J.; MERKUR, S. y GEMMILL, M. (2004), «The Economic Impact of Pharmaceutical Parallel Trade in European Union Member States: A Stakeholder Analysis», Special Research Paper, LSE Health and Social Care. London School of Economics and Political Science.

- MYERS, M. B. y GRIFFITH, D. A. (1999), «Strategies for Combating Gray Market Activity», *Business Horizons*, november/december, 2-8.
- LOWE, L. y MCCROHAN, K. (1988), «Gray Markets in the United States», *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 3, 1, 45-52.
- NUNLEE, M. P. (2005), «The Control of Intra-Channel Opportunism Through the Use of Inter-Channel Communication», *Industrial Marketing Management*, 34, 515-525.
- SIMON, H. (1995), «Gray Market Threat», *Sloan Management Review*, 36, 4, 7-8.
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2000), «Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions», *Journal of Marketing*, 64, 36-51.

Marca de distribuidor y fidelización de clientes

ÓSCAR GONZÁLEZ-BENITO, MERCEDES MARTOS-PARTAL

Universidad de Salamanca

Resumen: El fenómeno de la marca de distribuidor está revolucionando el sector de la distribución, especialmente en el ámbito de los productos de gran consumo. Esta circunstancia ha atraído el esfuerzo investigador de la comunidad académica que, en particular, ha estudiado la contribución de las marcas de distribuidor al desempeño del minorista. Algunas contribuciones al respecto se han centrado en la relación entre la lealtad a la marca de distribuidor y la lealtad al propio distribuidor: fomenta la compra de marca de distribuidor una mayor lealtad al distribuidor? Este capítulo analiza esta relación considerando además el papel de la propuesta de valor de marca de distribuidor y el posicionamiento competitivo del propio distribuidor.

Palabras clave: Marcas del Distribuidor, Lealtad a la Marca, Lealtad al Distribuidor.

Abstract: The store brands phenomena is significantly stirring up the retail industry, especially in the context of mass merchandise. This circumstance has attracted the research effort of academics that, in particular, they have studied the potential of store brands to improve retail performance. Some contributions in this respect have focused on testing the relationship between private-label loyalty and store loyalty: does the consumption of store brand foster loyalty to the retailer? This chapter analyses such relationship and also considers the role of store brand's value proposition and retailer's competitive positioning.

Keywords: Store Brands, Brand Loyalty, Store Loyalty.

5.1. INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias que han caracterizado el sector minorista en las últimas décadas ha sido el espectacular crecimiento de las marcas propias de distribuidor.

TABLE I
*Cuota de gasto dedicada a la marca de distribuidor por los clientes
 de los principales operadores minoristas en España*

Cuota de gasto en marca de distribuidor	ALIMENTACIÓN		DROGUERIA		PERFUMERIA		TODAS	
	Media	D. T.	Media	D. T.	Media	D. T.	Media	D. T.
MERCADONA (CLIENTES: 1808)	0,34	0,20	0,76	0,24	0,80	0,30	0,37	0,20
CARREFOUR (CLIENTES: 1542)	0,25	0,23	0,40	0,35	0,37	0,40	0,26	0,23
EROSKI (CLIENTES: 1285)	0,32	0,28	0,44	0,37	0,55	0,42	0,32	0,28
ALCAMPO (CLIENTES: 944)	0,18	0,23	0,36	0,37	0,29	0,38	0,19	0,23
DIA (CLIENTES: 1724)	0,51	0,25	0,67	0,31	0,72	0,38	0,52	0,25
HIPERCOR (CLIENTES: 424)	0,26	0,33	0,12	0,27	0,12	0,29	0,26	0,33
CAPRABO (CLIENTES: 472)	0,14	0,22	0,21	0,28	0,22	0,36	0,15	0,22
LIDL (CLIENTES: 1218)	0,71	0,25	0,88	0,24	0,89	0,27	0,72	0,24
DINOSOL (CLIENTES: 198)	0,25	0,35	0,43	0,40	0,40	0,42	0,26	0,35
CONSUM (CLIENTES: 805)	0,14	0,19	0,30	0,34	0,45	0,43	0,15	0,20

Fuente: TNS-segundo semestre de 2007 y primer semestre de 2008

Esta situación es especialmente destacable en el caso de los productos de gran consumo. El fenómeno es especialmente destacable en Europa, donde España ocupa uno de los primeros puestos en cuanto a la cuota de mercado alcanzada por este tipo de marcas. Las principales fuentes estadísticas en el ámbito de la alimentación, droguería y perfumería arrojan cifras cercanas al 40%. La tabla 1 aporta datos recientes para diez de los principales distribuidores minoristas que operan en España. La conclusión es clara: la marca de distribuidor tiene una importante presencia en las cestas de compra de los consumidores. Es más, la tendencia sigue siendo de crecimiento, y este crecimiento puede acentuarse aun más por la situación de crisis económica que se está atravesando a nivel internacional.

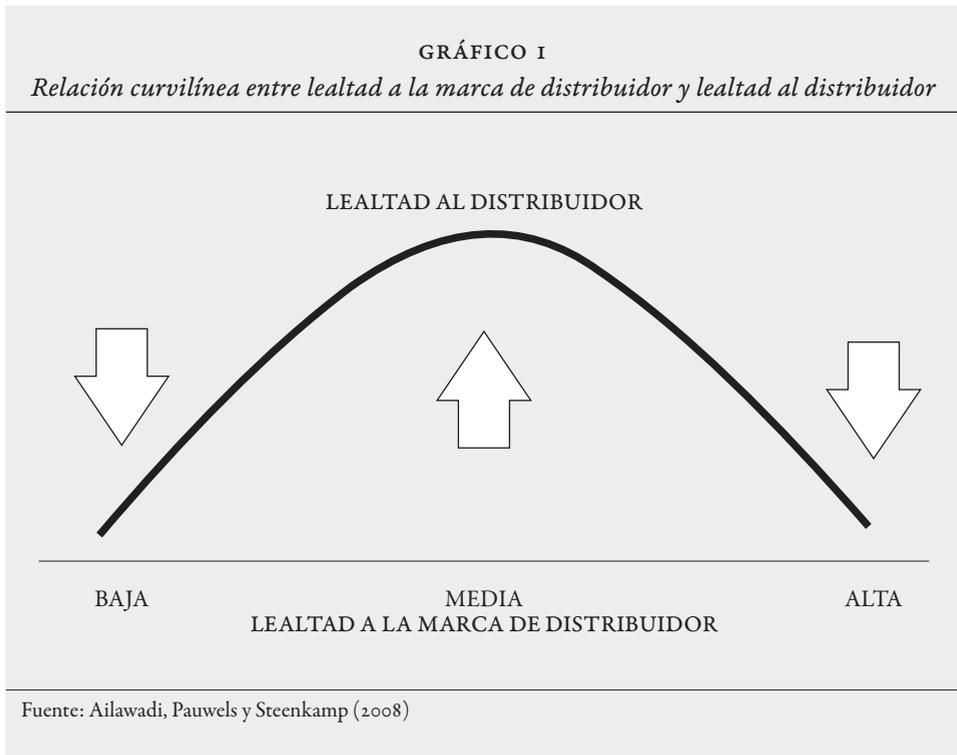
Este fenómeno constituye una faceta más del creciente poder del distribuidor en el canal que viene caracterizando los últimos años y está revolucionando las reglas de juego en el sector. Los distribuidores se convierten además en competidores de las marcas de fabricante. Esto hace aun más competitiva la lucha por el espacio en los lineales de los puntos de ventas. El Director Comercial de Carrefour en España afirmaba en el congreso de AECOC de finales de 2009 que solo las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante innovadoras conseguirán superar la crisis económica, mientras que las segundas marcas atravesarán graves problemas.

La estrategia de marca de distribuidor ha atraído la atención de la comunidad académica que, desde su inicio, ha tratado de analizar sus implicaciones para fabricantes, distribuidores y consumidores. Desde la perspectiva del distribuidor minorista, los efectos de su marca propia pueden analizarse en dos direcciones. Por un lado, la marca de distribución impacta directamente en las relaciones entre fabricantes y distribuidores y, consecuentemente, en la competencia vertical en el canal distribución. A la marca de distribuidor se le atribuye un efecto de transferencia de beneficios del canal desde los fabricantes a los distribuidores. Esto se debe a las consecuencias de la marca de distribución sobre los márgenes de beneficio: las marcas propias conllevan márgenes de beneficio más atractivos para el distribuidor y, además, constituyen un elemento de presión para obtener mejores condiciones sobre las marcas de fabricante. Por otro lado, la marca de distribución constituye una herramienta para competir con el resto de distribuidores. La marca de distribuidor puede usarse como táctica para la competencia en precios, garantizando un surtido adaptado a los consumidores más sensibles a este respecto. Por otro lado, la marca de distribuidor puede usarse como elemento de diferenciación del distribuidor, permitiendo la captación y fidelización del segmento de consumidores afines al posicionamiento competitivo pretendido. En definitiva, la marca de distribuidor puede jugar un papel relevante en la captación y fidelización de los clientes.

En este capítulo se analiza el papel de la marca de distribuidor en la fidelización de los clientes, es decir, en qué medida un mayor consumo de marca de distribuidor puede derivar en una mayor lealtad hacia el establecimiento comercial. Adicionalmente, se aborda el papel del tipo de marca de distribuidor, concretamente su propuesta de valor a los consumidores, y el papel del tipo de distribuidor, concretamente su posicionamiento competitivo en precios.

5.2. LEALTAD A LA MARCA DE DISTRIBUIDOR Y LEALTAD AL DISTRIBUIDOR

Existen argumentos contradictorios en cuanto a la relación entre la compra de marca de distribuidor por parte de los consumidores y su lealtad a los distribuidores. Por un lado, cabe esperar que la relación sea directa, es decir, que una mayor compra de marca propia conduzca a una mayor lealtad al punto venta. La marca propia constituye un elemento de diferenciación para el minorista. La marca propia es vendida en exclusividad por el minorista y, consecuentemente, la lealtad a la marca de distribuidor conlleva necesariamente la lealtad al distribuidor. Este efecto se acentúa aun más con la comercialización de las marcas propias a través de las distintas categorías de productos vendidas en el establecimiento: potencia la vin-



culación entre la marca propia y la imagen del minorista y, además, incrementa el coste de cambio percibido por los consumidores.

Por otro lado, cabe esperar que la relación sea inversa, es decir, que una mayor compra de marca propia conduzca a una menor lealtad al punto venta. La idea subyacente es que la marca de distribuidor suele constituir una alternativa ventajosa en precio y consecuentemente atraer a los consumidores más sensibles al respecto. Estos consumidores serán leales a las marcas de distribuidor en general, y no a una marca de distribuidor concreta. Dicho de otro modo, tenderán a alternar sus compras en distintos establecimientos buscando las mejores opciones en precio en marcas propias. Desde este punto de vista, la marca de distribuidor, más que una estrategia para consolidar una base de clientes, constituye una manera atraer y retener a este segmento, especialmente ante la amenaza de formatos comerciales agresivos en precio.

El estudio de Ailawadi *et al.* (2008) sugiere una postura integradora de ambas líneas de argumentación proponiendo y aportando evidencia empírica de una relación curvilínea: la lealtad al distribuidor crece con la lealtad a su marca propia

hasta que ésta última supera un determinado nivel a partir del cual la lealtad del distribuidor comienza a decrecer (relación en forma de U invertida). En otras palabras, aunque cabe esperar un efecto positivo de la lealtad a la marca propia en la lealtad al minorista debido a la exclusividad en la distribución de dicha marca, un exceso de compra de marca de distribuidor puede ser finalmente perjudicial. Esta relación se ilustra en el gráfico 1.

El razonamiento subyacente a esta forma curvilínea se basa en diferenciar los niveles bajo, medio y alto en la lealtad a la marca propia de distribuidor:

- Cuando los consumidores apenas compran marca de distribuidor, la exclusividad de dicha marca no constituye un estímulo para su retención como clientes. Además, este comportamiento puede ser el reflejo de una falta de confianza en el minorista. En definitiva, la probabilidad de ser leales al minorista es baja.
- Cuando los consumidores realizan compras moderadas de marca de distribuidor, distinguen y seleccionan la marca propia a través de las diferentes categorías de producto. Esto implica que la selección no se basa exclusivamente en la conveniencia en precio, sino en una evaluación en términos de calidad. Este reconocimiento de la calidad de la marca propia en determinadas categorías de productos constituye un elemento de diferenciación del minorista que incentiva la lealtad de este tipo de consumidores.
- Finalmente, cuando los consumidores presentan altos niveles de compra de marca de distribuidor puede ser debido a que, en lugar de distinguir y seleccionar las marcas de distribuidor a través de las categorías, configuran su cesta de compras principalmente guiados por los precios más ventajosos. En este caso, cabe esperar que los consumidores no diferencian en gran medida las diversas marcas de distribuidor, buscando las mejores oportunidades en distintos minoristas. En definitiva, la probabilidad de que estos consumidores sean leales al minorista vuelve a ser baja.

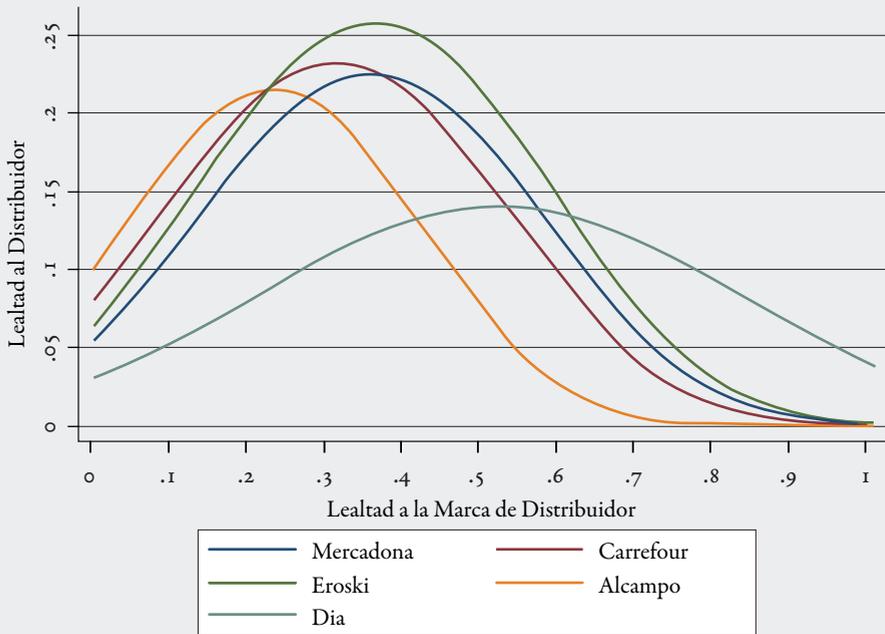
La realidad española parece corroborar esta relación. Los análisis econométricos de Martos-Partal y González-Benito (2009) y González-Benito y Martos Partal (2009) sobre las principales cadenas minoristas que operan en España a partir de los datos del panel de consumidores de TNS evidencian la mencionada relación curvilínea. El gráfico 2 presenta las relaciones estimadas.

5.3. PAPEL DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

Los distribuidores desarrollan distintas estrategias de mercado en el lanzamiento de sus marcas de distribuidor. Persiguen distintos posicionamientos competitivos mediante distintas propuestas de valor a los consumidores. Por ejemplo, Carre-

GRÁFICO 2

Relación entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor para las principales cadenas minoristas en España



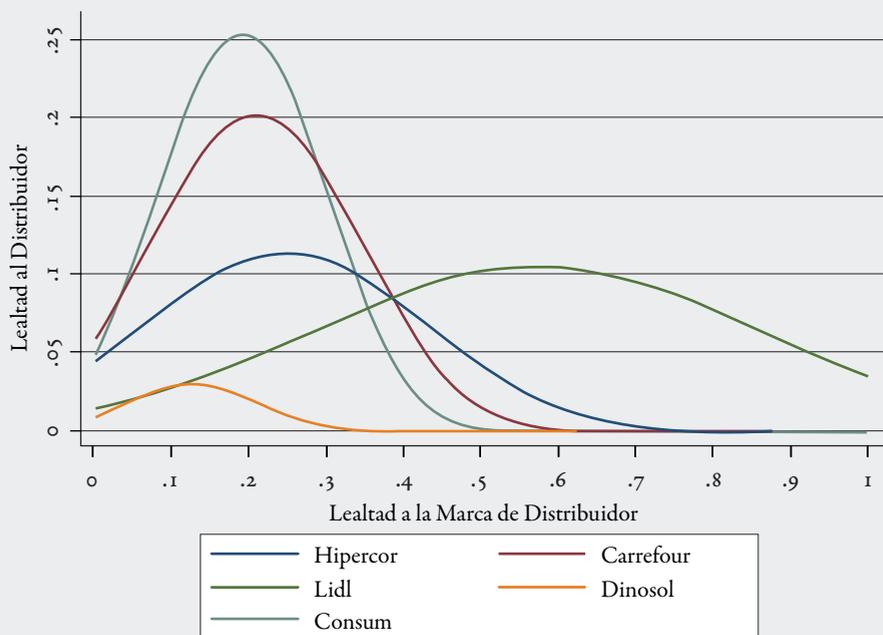
Fuente: Martos-Partal y González-Benito (2009) y González-Benito y Martos-Partal (2009)

four comercializa una extensa gama de marcas propias, tales como '1', 'Carrefour', 'First Line', 'Calidad Tradición Carrefour' o 'De Nuestra Tierra', que difieren significativamente en cuanto a cobertura de categorías de productos, precio, calidad objetiva, ubicación en el lineal, esfuerzo promocional, etc. En definitiva, los beneficios y riesgos percibidos por los consumidores en las marcas de distribuidor pueden variar considerablemente de unas a otras.

A este respecto, Kumar y Steemkamp (2007) sugieren cuatro perfiles de marcas de distribuidor en cuanto a la propuesta de valor al consumidor: genéricas, copias, *premium* e innovadoras en valor. Aunque debe apuntarse que la realidad es aún más compleja y existen muchos matices diferenciadores en el amplio espectro de marcas de distribuidor comercializadas hasta el momento, esta tipología sirve

GRÁFICO 2 — CONTINUACIÓN—

Relación entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor para las principales cadenas minoristas en España



Fuente: Martos-Partal y González-Benito (2009) y González-Benito y Martos-Partal (2009)

como marco de análisis para comprender la diversidad de estrategias de mercado subyacentes a la marca de distribuidor, tanto en el panorama internacional como en el contexto español. Además, constituye una clasificación habitual tanto en entornos profesionales como académicos.

Las ‘marcas de distribuidor genéricas’ tratan de proporcionar al consumidor la alternativa de menor precio dentro de la categoría. También se han denominado ‘marcas de primer precio’. Suelen conllevar un descuento entre el 20 y el 50% sobre el precio de las marcas líderes. La denominación y simbolismo de la marca suele también hacer referencia a la propuesta de precios bajos. Se trata, por tanto, de marcas orientadas a atraer a los consumidores más sensibles al precio. Esta propuesta de precios bajos se basa en una minimización de cualquier esfuerzo de produc-

ción, gestión y diferenciación. La apariencia de los productos suele ser austera, la variedad de tamaños y versiones suele ser escasa y el esfuerzo publicitario suele ser mínimo. Como evidencia de la simplicidad que caracteriza a este tipo de marcas, cabe destacar que algunas de las primeras propuestas utilizaban envases blancos con letras negras, por lo que también han sido denominadas ‘marcas blancas’. La persecución de precios bajos por encima de cualquier otra cualidad también suele conllevar pocas exigencias sobre la fabricación y menor calidad de los productos. Es habitual que esta estrategia de marca de distribuidor se plantee como respuesta defensiva al desarrollo de formatos comerciales con una política de precios agresiva, y no como una iniciativa para mejorar la rentabilidad. Por ello, su ubicación en el lineal suele ser marginal, en los espacios menos visibles, generalmente en los estantes a nivel de suelo. Son habituales en categorías de producto básicas y funcionales que suponen escasa implicación y un menor componente emocional en la compra por parte del consumidor.

Las ‘marcas de distribuidor copia’ pretenden proporcionar a los consumidores una alternativa con calidad similar a las principales marcas de fabricante, pero con precios más ventajosos que pueden oscilar entre el 5 y el 25 % de descuento. En definitiva, se trata de una estrategia de seguidor consistente en imitar las mejores prestaciones de las marcas de fabricante. Se suelen desarrollar, por tanto, en categorías de producto con marcas de fabricante de mercado liderazgo. La apariencia visual suele ser similar a la de las marcas de fabricante, la ubicación en el lineal también suele ser próxima a los principales fabricantes y suelen promocionarse frecuentemente y con mensajes agresivos invitando a la comparación. Los precios bajos se basan fundamentalmente en un desarrollo inverso del producto basado en la replica de los productos de fabricante más exitosos. Esta circunstancia reduce considerablemente tanto los costes de investigación y desarrollo como los costes comerciales de lanzamiento. Es más, como las marcas copia se lanzan en categorías de producto exploradas previamente por los fabricantes, se minimiza el riesgo y los costes de fracaso.

Si bien las marcas de distribuidor genéricas y copia constituyen los tipos tradicionales y dominantes en la realidad comercial actual, algunas propuestas más recientes inciden con mayor énfasis en un posicionamiento en calidad. Las ‘marcas de distribuidor *premium*’, o ‘marcas de distribuidor con prima’ tratan de proporcionar a los consumidores los mejores productos del mercado. El énfasis está, por tanto, en la diferenciación. Los precios son similares o incluso mayores que los de las marcas líderes. Se caracterizan por un diseño cuidado, cualidades exclusivas y una apariencia única. Son apoyados mediante publicidad y ubicados en espacios

destacados del lineal con gran visibilidad para el consumidor. No obstante, en muchas propuestas de marca *premium* todavía subyace el mensaje de alta calidad y exclusividad sujeta a buen precio.

Las marcas de distribuidor genéricas, copias y *premium* pueden interpretarse como distintos niveles en un continuo de calidad y precio, donde la calidad no debe entenderse meramente en términos objetivos y funcionales, sino englobando todo el atractivo de la marca. Es decir, todas ellas suelen proponer una relación calidad-precio ventajosa con respecto a las marcas de fabricante, pero difieren en cuanto al nivel de calidad y precio en el que se posicionan. Las marcas genéricas se posicionan en niveles de calidad y precio bajos: el objetivo es ofertar los precios más competitivos, aunque ello conlleve también una menor calidad. En este caso, la estrategia de marca de distribuidor se asemeja a la de las marcas de fabricante que compiten en precios, aunque tratando de superarla. Las marcas copia se posicionan en niveles de calidad y precio medio: la calidad es comparable a la de las principales marcas de la categoría, aunque con precios más ventajosos para el consumidor. Finalmente, las marcas *premium* se posicionan en niveles altos de calidad y precio: la calidad es igual o superior a las marcas líderes de la categoría, aunque esto conlleve precios también mayores. En este último caso, la vocación de la marca de distribuidor es ser otra marca líder dentro de la categoría.

Adicionalmente, puede distinguirse otro tipo de marca de distribuidor enfocada a ofrecer una relación calidad-precio sustancialmente más acentuada, es decir, la mayor calidad al mínimo precio. Las ‘marcas de distribuidor innovadoras en valor’ pretenden ofertar el mejor valor al consumidor con los precios más bajos y una calidad objetiva similar a las marcas líderes. El énfasis está en la calidad funcional del producto, eliminándose los elementos superfluos u orientados a un consumo más simbólico. Más que un tipo de marca de distribuidor, consiste en un modelo de negocio volcado en la marca de distribuidor y asociado en gran medida con los formatos comerciales de descuento. La oferta de marca de distribuidor se basa en un detallado análisis coste-beneficio de los procesos de desarrollo y comercialización del producto. Es decir, los precios bajos se sustentan en economías derivadas tanto del producto como del proceso. Consecuentemente, la marca de distribuidor se convierte en protagonista del formato comercial. Es habitual que los distribuidores bajo este enfoque trabajen con surtidos reducidos centrados en la marca de distribuidor, aunque en ocasiones utilicen denominaciones diversas para cada categoría de producto que dan una mayor sensación de variedad.

Retomando, la relación entre la lealtad a la marca de distribuidor y la lealtad al propio distribuidor, los argumentos esgrimidos previamente dependen en gran

medida de la orientación en calidad y precio de estas marcas. Un efecto favorable sobre la lealtad al establecimiento pasa por la capacidad de la marca propia para diferenciar al minorista, y la calidad, entendida en sentido amplio, juega un papel protagonista en el poder diferenciador de la marca de distribuidor frente a otros distribuidores. Estudios recientes al respecto, como el de Corstjens y Lal (2000), sugieren que las marcas propias van a diferenciar al establecimiento si se aceptan por los consumidores como marcas de calidad, lo que conduce al incremento de los costes de cambio hacia otros minoristas y provoca la lealtad al establecimiento. Consecuentemente, el éxito de los programas de marcas propias de los minoristas como herramientas de diferenciación está ligado a la creación de una imagen de calidad que sea comparable, o incluso superior, a las marcas nacionales. A este respecto, la secuencia marcas genéricas —marcas copia— marcas premium en la estrategia de marca de distribuidor constituye una evolución natural desde el énfasis en la marca propia como herramienta de competencia en precios hasta el énfasis en la marca propia como herramienta de diferenciación y, por tanto, debería tener implicaciones directas en la relación entre la compra de marca de distribuidor y la lealtad al distribuidor.

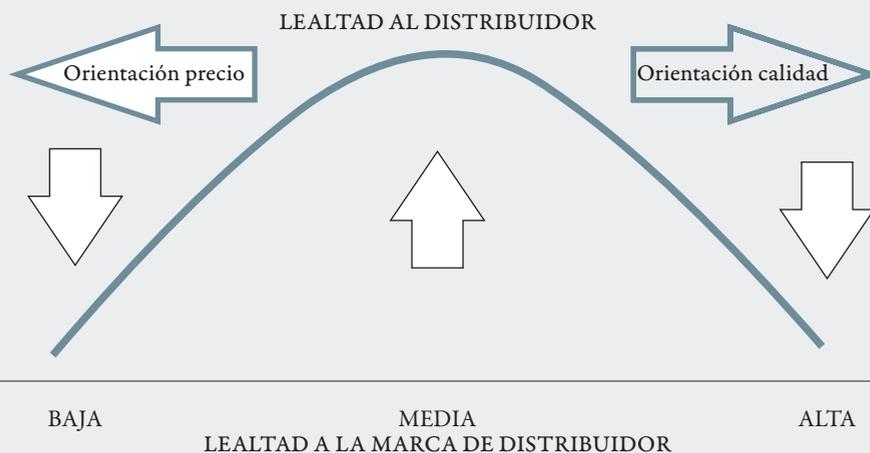
Más concretamente, cabe esperar que el efecto de la compra de marca de distribuidor en la lealtad al establecimiento sea menos favorable a medida que dicha marca de distribuidor está más orientada al precio. En el contexto de una relación curvilínea (U invertida), cabe esperar que el nivel de lealtad a la marca propia a partir del cual el efecto sobre la lealtad al minorista es negativo se alcance antes a medida que la marca propia prioriza el precio frente a la calidad. Este papel moderador de la propuesta de valor de la marca de distribuidor se sintetiza en el gráfico 3.

Las evidencias empíricas obtenidas por Martos-Partal y González-Benito (2009) en el contexto español corroboran este efecto moderador. La comparativa de la marca de distribuidor genérica y copia de dos cadenas minoristas (Carrefour y Caprabo) que incluyen ambos tipos en su cartera de marcas propias evidencian un efecto más favorable para la marca copia (Carrefour y Caprabo), con mayor énfasis en la calidad, que para la marca genérica, con mayor énfasis en precio (Número 1 y Alcosto). El gráfico 4 reproduce la relación estimada entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad a distribuidor.

5.4. PAPEL DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEL DISTRIBUIDOR

En la realidad comercial de nuestros días es habitual clasificar la oferta minorista diferenciando formatos comerciales: hipermercados, medianas superficies, supermercados, establecimientos de descuento, etc. Desde la perspectiva del con-

GRÁFICO 3

Papel moderador de la propuesta de valor de la marca de distribuidor

Fuente: Elaboración propia

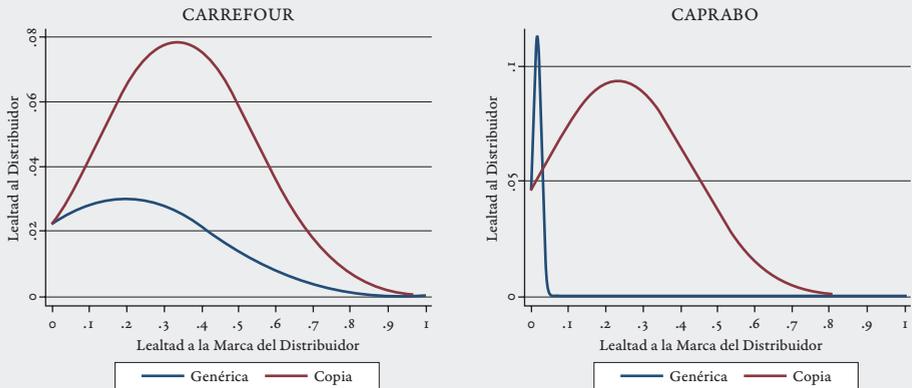
sumidor, estos formatos pueden interpretarse como perfiles genéricos de posicionamiento competitivo. La orientación precio, en contraposición a una orientación hacia la calidad y el servicio, constituye una dimensión clave en la definición de estas formas comerciales. Los establecimientos de descuento, en sus formas suave y dura, constituyen un ejemplo claro del protagonismo del precio en la estructura competitiva minorista.

Retomando de nuevo la relación entre lealtad a la marca propia y la lealtad al establecimiento, cabe esperar que esté influida por el posicionamiento en precio del establecimiento. El razonamiento subyacente se basa, por un lado, en que los clientes de establecimientos orientados al precio obviamente tienden a ser más sensibles al precio y, por otro lado, en que la estrategia de marca de distribuidor tiende a ser congruente con el posicionamiento en precio-calidad de la enseña, de manera que resulta poco sostenible una estrategia de marca propia orientada a la calidad en un establecimiento orientado al precio.

Esta relación entre el posicionamiento en precio del distribuidor, la sensibilidad al precio de los consumidores y la orientación al precio de la marca de dis-

GRÁFICO 4

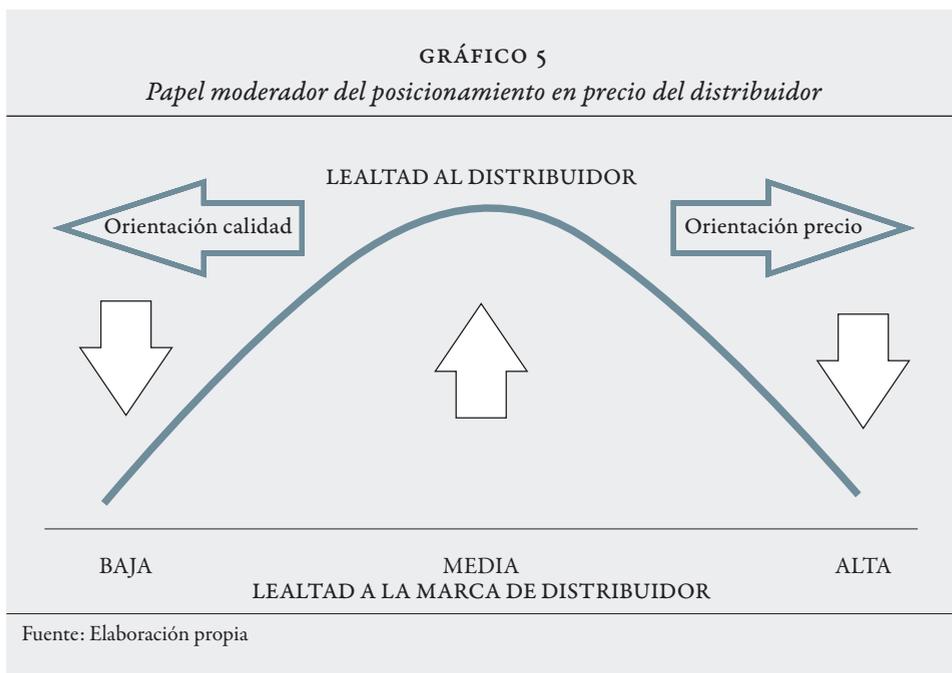
Relación entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor por tipo de marca de distribuidor



Fuente: Martos-Partal y González-Benito (2009)

tribuidor conlleva algunas variaciones en la argumentación de la relación curvilínea entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor expuesta previamente:

- En primer lugar, se sugiere que cuando los consumidores realizan compras moderadas de marca de distribuidor, distinguen y seleccionan la marca propia a través de las diferentes categorías de producto, comprando solamente aquellas que se adaptan a sus requisitos de calidad. Este reconocimiento de la calidad de la marca propia en determinadas categorías de productos constituye un elemento de diferenciación del minorista que incentiva la lealtad de este tipo de consumidores. Sin embargo, en el contexto de un establecimiento orientado al precio, las exigencias de calidad de los consumidores son menores, de manera que resulta más probable que la marca de distribuidor se adapte a sus exigencias en un mayor número de categorías. Cabría esperar, por tanto, que mayores niveles de lealtad a la marca de distribuidor todavía conlleven lealtad al distribuidor, es decir, el umbral de lealtad a la marca de distribuidor a partir del cual la relación se torna negativa debería ser mayor.
- En segundo lugar, se sugiere que cuando los consumidores presentan altos niveles de compra de marca de distribuidor puede ser debido a que, en lugar de



distinguir y seleccionar las marcas de distribuidor a través de las categorías, configuran su cesta de compras principalmente guiados por los precios más ventajosos. En este caso, cabe esperar que los consumidores no diferencien en gran medida las diversas marcas de distribuidor, buscando las mejores oportunidades en distintos minoristas. Sin embargo, en el contexto de establecimientos orientados al precio, la fuga de compras llevada por la búsqueda de precios más ventajosos es menos probable. La estrategia de marca de distribuidor enfocada al precio puede satisfacer en mayor medida a estos buscadores de precios bajos a través de las distintas categorías de productos. Consecuentemente, la lealtad al distribuidor debería resentirse menos con la compra fuerte de marca de distribuidor.

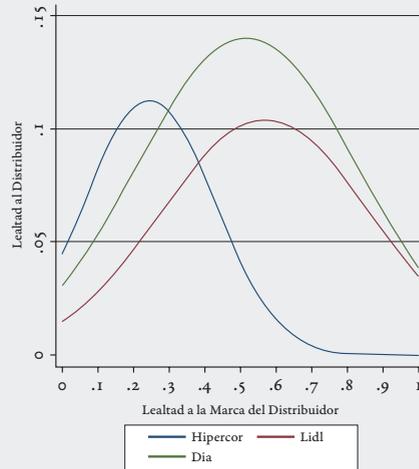
Por tanto, cabe esperar que la relación curvilínea entre la lealtad a la marca de distribuidor y la lealtad al distribuidor tenga un comportamiento diferente en función de la orientación al precio del distribuidor, en particular los formatos de descuento. El efecto de la lealtad a la marca propia de distribuidor en la lealtad al distribuidor es más favorable a medida que el posicionamiento del distribuidor se orienta más hacia el precio. En el contexto de una relación curvilínea (U invertida), cabe esperar que el nivel de lealtad a la marca propia a partir del cual la relación es

GRÁFICO 6

Relación entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor por tipo de posicionamiento del distribuidor

Cadena	Cesta normal	Cesta económica
Mercadona	110	118
Carrefour	110	104
Eroski	111	106
Alcampo	107	106
Dia	109	105
Hipercon	120	147
Caprabo	115	113
Lidl	No disponible	102
Dinosol	113	125
Consum	115	117

Fuente: Compra Maestra—OCU 2008



Fuente: González-Benito y Martos-Partal (2009)

inversa se alcance después y que esta relación inversa esté menos acentuada en las enseñanzas que priorizan el precio frente a la calidad. Este papel moderador del posicionamiento competitivo del distribuidor se sintetiza en el gráfico 5.

Las evidencias empíricas obtenidas por González-Benito y Martos-Partal (2009) en el contexto español corroboran este efecto moderador. El análisis de la relación entre la compra de marca propia y la lealtad del distribuidor para las principales cadenas de alimentación no especializada en el mercado español permite observar una relación más favorable a medida que el posicionamiento en precio del minorista es comparativamente más atractivo. A modo de ejemplo, el gráfico 6 reproduce la relación estimada para dos cadenas minoristas que operan con formatos de descuento (Dia y Lidl) y para una cadena minorista caracterizada por una orientación al servicio y precios por encima de la media (Hipercon). La relación es claramente más favorable para las primeras.

5.5. CONCLUSIONES

La discusión previa alcanza tres conclusiones en relación al efecto del consumo de marca de distribuidor sobre la lealtad al establecimiento:

- La relación es curvilínea (forma de U invertida), de manera que la lealtad al distribuidor crece con la lealtad a su marca propia hasta que ésta última supera un determinado nivel a partir del cual la lealtad del distribuidor comienza a decrecer.
- La relación es más favorable a medida que la propuesta de valor de la marca de distribuidor está más orientada a la calidad, es decir, el nivel de lealtad a la marca propia a partir del cual el efecto sobre la lealtad al minorista es negativo se alcanza después.
- La relación es más favorable a medida que el posicionamiento competitivo del minorista está más orientado al precio, es decir, el nivel de lealtad a la marca propia a partir del cual la relación es inversa se alcanza después y que esta relación inversa está menos acentuada.

Aunque se trata únicamente de resultados de una reflexión deductiva y, por tanto, requieren una contrastación rigurosa, son coherentes con las evidencias empíricas encontradas en la literatura académica al respecto.

Estas conclusiones conducen a una serie de implicaciones. Son optimistas en cuanto a la capacidad de las marcas propias para contribuir al desempeño del minorista a costa de sus competidores, al menos en lo que respecta a la fidelización de los consumidores. Sin embargo, evidencian que la apuesta por la marca propia no debe ser incondicional. La clave del éxito está en un adecuado equilibrio entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante.

Las conclusiones alcanzadas indican que la capacidad de las marcas propias para engendrar lealtad al establecimiento es mayor a medida que aumenta la percepción de calidad por parte de los consumidores, aunque dicho efecto se diluye cuando los clientes realizan un gasto excesivo en este tipo de marcas. Mientras que la marca de distribuidor se desarrolló inicialmente con un énfasis en precio, ha ido evolucionando hacia estándares de calidad comparables a las marcas líderes. Esta tendencia presumiblemente conlleva una relación cada vez más favorable entre lealtad a la marca de distribuidor y lealtad al distribuidor.

Las conclusiones alcanzadas también indican una menor capacidad para engendrar lealtad de las marcas de distribuidor en los establecimientos con un posicionamiento fuertemente orientado a la calidad. Es decir, los efectos negativos de una excesiva lealtad a la marca propia son más severos para estos establecimientos. Esto puede deberse a la dificultad para desarrollar una marca de distribuidor capaz de satisfacer las exigencias de calidad de los clientes a través de todas las categorías de producto. En este sentido, la potenciación de la calidad en la marca de distribuidor y, aun más importante, la coherencia entre el posicionamiento en ca-

lidad de la marca de distribuidor y del propio distribuidor puede ser un aspecto clave para paliar los posibles efectos negativos.

Los resultados también evidencian que, aunque de manera menos severa, una apuesta incondicional por la marca de distribuidor también puede tener consecuencias negativas para los establecimientos más posicionados en precio. Si bien una estrategia intensiva en marca de distribuidor parece más apropiada para este modelo de negocio, tampoco debe olvidar el papel de las marcas de fabricante en la configuración del surtido. Este resultado también parece coherente con las tendencias observadas. En los últimos años, incluso los establecimientos de descuento más duro han empezado a potenciar referencias de marcas de fabricantes dentro de su surtido con objeto de mejorar sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K. L.; PAUWELS, K.; y STEENKAMP, J.-B. E. M. (2008). Private label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72 (3), 19-30.
- CORSTJENS, M. y LAL, R. (2000): «Building Store Loyalty Through Store Brands», *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 281-291.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. y MARTOS-PARTAL, M. (2009): «Role of Retailer Positioning on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty», Working paper, Universidad de Salamanca.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J.-B. E. M. (2007): *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press.
- MARTOS-PARTAL, M. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2009): «Store Brand and Store Loyalty: The Moderating Role of Store Brand Positioning», Working paper, Universidad de Salamanca.

Tendencias emergentes en distribución comercial: evolución hacia conceptos transversales de consumo, ocio y nuevos espacios urbanos emblemáticos del mundo

NORBERTO MUÑIZ MARTÍNEZ, ANA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ,

MIGUEL CERVANTES BLANCO

Universidad de León

Resumen: La estructura competitiva de la distribución comercial presenta características diferentes con respecto a los sectores industriales, con una complejidad derivada de la competencia entre formas comerciales, y dentro de éstas entre sí; de acuerdo con las funciones de compra ofrecidas a los consumidores y los posicionamientos empresariales. Se aprecia una evolución hacia espacios temáticos híbridos, que responden a emergentes hábitos de compra y estilos de vida, combinando conceptos de consumo y de ocio, entretenimiento y diseño, incluso una creciente componente de creatividad artística. Algunos de estos espacios urbanos son desarrollados a través de una estrategia de *co-branding* donde colaboran marcas empresariales con entidades públicas y privadas, localizados en espacios o edificios que se convierten en lugares emblemáticos —*landmarks*— o iconos de ciudades con notoriedad internacional, contribuyendo al marketing de esas ciudades. *Palabras clave:* Competencia en Distribución Comercial, Espacios Temáticos Híbridos, Marketing de Ciudades.

Abstract: Retailing is an economic activity with a different competitive structure compared to manufacturing sectors; a complexity derived from inter-type and intra-type and competition in retail forms, according to purchasing functions offered to consumers and business positionings. There is an emerging trend towards hybrid thematic spaces, in line with the evolution to new buying habits and lifestyles, combining concepts of consumption and leisure, entertainment and design, including a remarkable component

of artistic creativity. Some of these urban spaces are often developed through a co-branding strategy, where corporate brands collaborate with public and private institutions, located in places or buildings becoming landmarks and even urban icons, in cities with international reputation, contributing to marketing those cities.

Keywords: Retail Competition, Multi-theme Spaces, City Marketing.

6.1. COMPETENCIA Y FUNCIONES BÁSICAS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES EN LAS FORMAS COMERCIALES CONVENCIONALES

Las investigaciones académicas en distribución comercial se centraron en décadas pasadas en análisis económicos que evolucionaron desde la perspectiva en los *Costes Funcionales* a los *Costes de Transacción*; también en *Modelos Organizativos* que estudiaban el comportamiento institucional, en conceptos como *conflicto*, *poder* o *liderazgo* (esencialmente entre empresas de manufacturación industrial o fabricantes y empresas comerciales detallistas o venta minorista). También tuvieron eco las teorías de la evolución de la distribución comercial (las del entorno, y las cíclicas como la *Rueda de la Distribución*, la *Teoría del Acordeón*, del *Ciclo de Vida* de las formas comerciales, o teorías mixtas del entorno y cíclicas.

Más tarde se integraron modelos, combinando enfoques como la *Economía Política*, los *Costes de Transacción* y el *Marketing de Relaciones*, los modelos evolutivos y la incorporación de nuevos paradigmas de marketing, con sistemas abiertos y aportaciones multidisciplinares. Probablemente en los últimos tiempos están primando planteamientos estratégicos, estudios de comportamiento del consumidor, de relaciones entre fabricantes y distribuidores y marcas de distribución, investigaciones de grupos estratégicos y *clusters* empresariales, y la aplicación de sistemas de información, de micro-marketing y las nuevas tecnologías en distribución comercial.

Dentro de las investigaciones que se ocupan de analizar la estrategia empresarial, ha habido dos grandes áreas del mundo económico-empresarial que han aportado enfoques en este sentido, como son la dirección estratégica —*strategic management*— y el marketing. En los planteamientos estratégicos se distingue entre el nivel de estrategias corporativas —internacionalización, diversificación, integración vertical y alianzas estratégicas—, y estrategias competitivas o de negocio.

Con la apertura de los mercados internacionales y la globalización económica, muchas empresas de distribución comercial se expanden internacionalmente. Así se enfatiza el interés de combinar las estrategias corporativas y competitivas, ya que se trata de dar respuesta a dos cuestiones: primero determinar **en qué mercados estar presente**, es decir las alternativas de crecimiento a través de las

estrategias corporativas de internacionalización (Pellegrini, 1994) y de diversificación; y en segundo lugar **cómo competir en esos mercados**, es decir las estrategias competitivas.

En este nivel de estrategias competitivas, la competencia en los sectores económicos comenzó centrándose esencialmente en los sectores industriales. Un antecedente clave en este sentido fueron las obras de Porter de principios y mitad de los 80, quien popularizó conceptos como *estrategia competitiva* y *ventaja competitiva* que se han convertido en términos clásicos en la dinámica competitiva económico-empresarial, incorporándose al lenguaje económico.

Sin embargo, a lo largo de los 90, surgieron dos críticas fundamentales a las aportaciones de Porter:

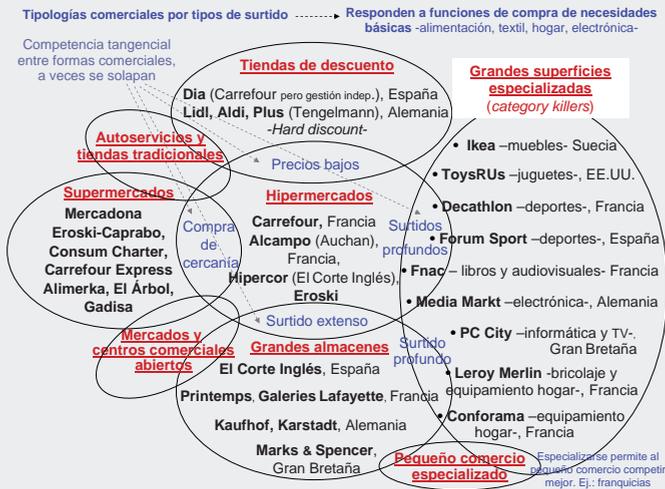
1. Que sus planteamientos estratégicos se centraban solo en los sectores industriales, y que ignoraban por tanto el ámbito comercial.
2. Que contemplaban solamente en una dimensión competitiva, ignorando una dimensión cooperativa que más tarde se identificó.

Por lo tanto, durante los 90 surgieron alternativas que complementaban las iniciales teorías de Porter. En cuanto a la primera de las críticas, se han extendido planteamientos de Porter como el modelo de las 5 fuerzas, desde los sectores industriales a también ámbitos comerciales. En el segundo punto, Barney (1997) ya recoge toda una serie de investigaciones que reconocen que tan importante como competir es cooperar en los mercados para obtener buenos resultados. Del resultado de combinar las dimensiones de la competencia y la cooperación, surgen nuevos términos como el de *Coopetition*, acuñado por Branderburger y Nalebuff (1996). Estos autores ilustran el caso de los tres grandes museos del arte moderno de la ciudad de Nueva York —*Metropolitan*, *MOMA Museum of Modern Arts*, y *Guggenheim*—, que compiten entre sí, y que al mismo tiempo cooperan en conjunto para atraer visitantes agregadamente a la ciudad. Estos planteamientos son también aplicables en el ámbito empresarial, dibujando unas complejas relaciones de competencia y cooperación entre fabricantes y distribuidores, a nivel horizontal y vertical en los canales de comercialización, que suponen extender las relaciones empresariales desde enfoques transaccionales del pasado a relaciones en redes de marketing, lo que cristaliza las teorías de la *Escuela Nórdica* durante las últimas dos décadas (Gronroos, 1991; Gummesson, 2008).

Por su parte, ante la supuesta dicotomía de las estrategias competitivas genéricas formuladas por M. Porter de optar por la *diferenciación* o por el *control de costes*, también en los 90 hubo aportaciones de que estas alternativas no tienen por qué ser mutuamente excluyentes, si no que se pueden combinar de forma conjun-

GRÁFICO I

Competencia en el comercio minorista de bienes de consumo



Fuente: Elaboración propia

ta, en lo que Warnaby y Woodruffe (1995) denominaron *diferenciación a un coste efectivo*, trabajo relativo al ámbito de la distribución comercial.

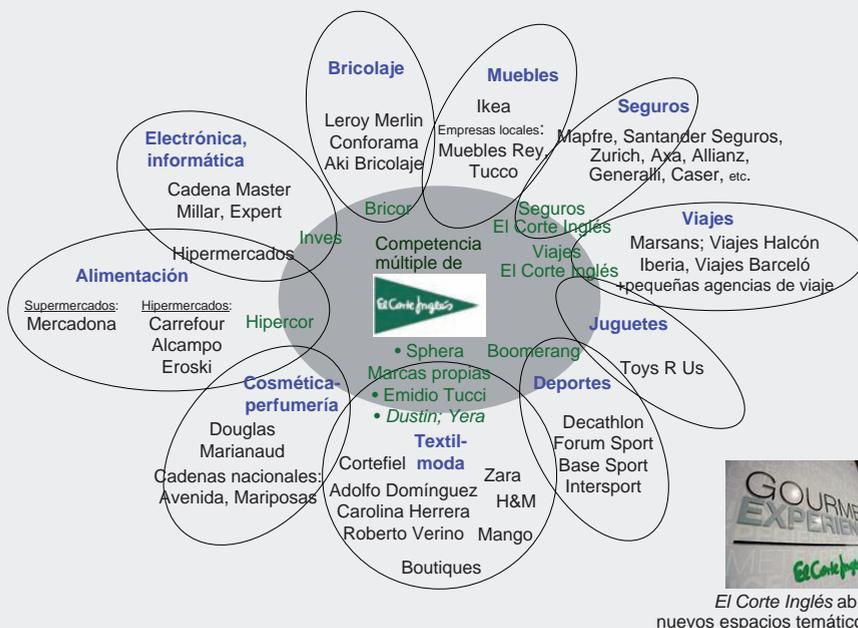
De esta manera se extendieron los planeamientos competitivos al ámbito comercial, complementándose la dimensión competitiva con la cooperativa para combinar así unos enfoques estratégicos corporativos y competitivos, lo que el propio Porter reconoció en 1987. Sin embargo, Tordjman y Dionisio (1991) señalaron que la competencia en la distribución comercial es distinta y más compleja que en las actividades industriales. Estos autores indican que a diferencia de la industria, donde la competencia se realiza esencialmente entre empresas del mismo sector de actividad, la distribución comercial se caracteriza por una competencia dual. Por una parte hay una *competencia externa*, es decir, entre diversas formas de comercialización, y una *competencia interna*, entre empresas de la misma forma comercial. A finales de los 90, Miller, Reardon y McCorke (1999), evidenciaron empíricamente las complejas relaciones competitivas intra-tipo, inter-tipo y entre categorías de formas comerciales en la distribución minorista en Estados Unidos.

Como resultado de estos antecedentes, tratamos de mostrar por nuestra parte en el siguiente gráfico la competencia entre formas comerciales, las cuales se solapan en algunos conceptos.

GRÁFICO 2

Competencia múltiple de El Corte Inglés

El Corte Inglés es la empresa emblemática de los grandes almacenes en España. Ha logrado una vinculación histórica con el consumidor español. Al ser un comercio de oferta generalista, su competencia es múltiple.



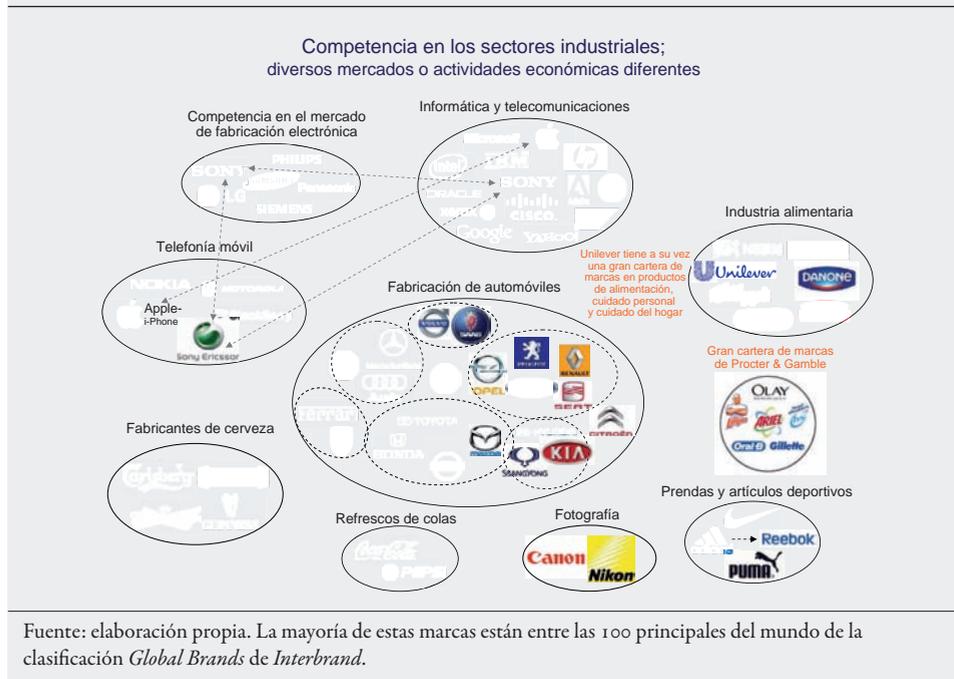
Fuente: Elaboración propia

Si bien cada forma comercial responde a determinadas funciones de compra de los consumidores (énfasis en precios moderados en el descuento, compra de cercanía en el supermercado, compra de elección y surtido en el hipermercado, etc.), no siendo frontalmente competidoras entre sí; sí hay sin embargo una competencia tangencial en algunos conceptos de compra. Así, el surtido de bajo precio y las marcas de distribución de los hipermercados compiten con la forma del descuento, la compra de alimentación diaria o frecuente se repartiría entre el supermercado de cercanía y las tiendas tradicionales, la compra de elección y el surtido se repartiría en alimentación entre hipermercados y supermercados, y en otros productos más especializados y de compra más personal entre grandes almacenes y grandes superficies especializadas.

Cuanto más extenso es el surtido de una forma comercial, más amplia (para cada sección) es su competencia. Las dos formas comerciales de surtido extenso, como hi-

GRÁFICO 3

Competencia en los sectores industriales; competencia
entre actividades diferentes con sus marcas



permercados y grandes almacenes son los que afrontan una competencia más amplia en sus variados surtidos. En el caso de los hipermercados, a medida éstos que van dedicando más porcentaje de superficie al surtido de no-alimentación, también van especializando esas secciones y mejorando el posicionamiento, lo que parece confirmar los postulados de la teoría de la *Rueda de la Distribución*. Los grandes almacenes, como establecimientos generalistas por antonomasia, afrontan una competencia multilateral. *El Corte Inglés*, como representante de esta forma comercial en España tiene competencias múltiples con otras empresas comerciales especializadas, en cada una de sus secciones (gráfico 2).

Tordjman y Dionisio señalaban que la competencia en los sectores industriales se desarrolla esencialmente entre empresas de la misma actividad (gráfico 3). La gran variedad de producción industrial hace que la competencia esté más compartimentada en sectores, con sus consiguientes grupos estratégicos con sus agrupaciones según estrategias y posicionamientos de marketing. En cualquier caso, los sectores industriales y

6.2. NUEVAS TENDENCIAS QUE INCORPORAN CONCEPTOS TRANSVERSALES COMPRAS, OCIO, RESTAURACIÓN Y GASTRONOMÍA, BELLEZA Y SALUD CON SPA

La competencia descrita en el apartado anterior responde a necesidades básicas de compra de los consumidores, tales como alimentación, textil, hogar, electrónica, etc. Sin embargo a medida que las sociedades desarrolladas van avanzando hacia niveles de equipamientos y calidad de vida mayores, se van desplazando porcentajes mayores de gasto hacia otros conceptos de ocio, cultura, viajes, cuidado del cuerpo y belleza, y en general de búsqueda de nuevas experiencias.

Una tendencia social emergente en este sentido es la mezcla de conceptos transversales, lo cual propicia el surgimiento de espacios polivalentes de comerciales y ocio. Un ejemplo se puede encontrar en el turismo eno-gastronómico, donde el atractivo agrícola e industrial vinícola de la visita a las bodegas donde se producen los vinos, se combina con una incipiente arquitectura de vanguardia¹, turismo rural, y de forma creciente también spa y descanso.

En los ámbitos comerciales, en general se establece una oferta poli-funcional en torno a una especialización temática relacionada con los nuevos estilos de vida emergentes. Una muestra de esta tendencia es la apertura en Madrid del espacio comercial, de restauración y de spa *Eco Bar Spa*, un concepto híbrido que ya existía en otras grandes ciudades como Londres. Se propone una oferta en torno a un estilo de vida saludable, combinando la creatividad y la búsqueda de experiencias en la temática *bio*. Este espacio mezcla varios conceptos: una tienda de productos *gourmet* naturales, un restaurante con gastronomía de diversas zonas del mundo —nórdica-mediterránea-japonesa; y también un spa para el tratamiento de salud y terapias orientales. *El Corte Inglés* ya está incorporando estas tendencias en dos de sus centros, en el de Callao-Madrid ha abierto una planta con spa, belleza y salud —*Wellness*— y gimnasio; y en su centro de Goya-Madrid ha incorporado la alta cocina —*Gourmet Experience*— con un establecimiento de *Martín Berasategui*, una sucursal del restaurante malagueño *La Moraga*, y el restaurante japonés *Kabuki*, con toques de recetario español. Con certeza, estos espacios polivalentes se consolidarán en un futuro.

Surgen de este modo espacios temáticos que relacionan comercio y producción en una semi-integración vertical, desarrollados a través de una componente de diseño y estética. Si bien siempre ha habido comercios especializados y artesanales, ahora se añade una dimensión de arte y creatividad. Tal es el caso del auge en España de pastelerías-chocolaterías que suponen una extensión de la alta gastronomía. Las pastelerías tradicionales

¹ Bodegas *Marqués de Riscal*, obra de Frank Ghery; *Ysios*, de Santiago Calatrava; *Chivite*, de Rafael Moneo; *Protos*, de Richard Rogers

GRÁFICO 5

Espacios comerciales multi-temáticos que responden a nuevas tendencias sociales



Fuente: elaboración propia.

conviven así con espacios vanguardistas, que experimentan creativamente con nuevos sabores. Importando tendencias de Francia y Bélgica, en España son exponentes el maestro pastelero *Torreblanca*, y chocolaterías de diseño como *Xocoo*, *Moulin Chocolat*, *Oriol Balaguer* con varios premios² y que comienza a internacionalizarse abriendo una boutique en Arabia Saudita. Se llega a hablar de una ruta del chocolate en Madrid (El País, 2010).

En los últimos años, España se ha erigido como un país vanguardista mundialmente en alta gastronomía. De hecho, cuatro de los diez mejores restaurantes del mundo en los últimos años son españoles³, entre ellos, el elegido varias veces⁴ nú-

² Mejor Pastelero de España 2008; y Mejor Postre del Mundo en 2001.

³ La revista británica *Restaurant Magazine* publica los premios *San Pellegrino* a los 50 mejores restaurantes del mundo; la clasificación se determina con los votos de un comité de jueces internacionales, formado por 806 reconocidos chefs, restauradores, escritores culinarios y críticos gastronómicos que forman la *Academia NESPRESSO*.

⁴ Años 2002, 2006, 2007, 2008 y 2009.

TABLA I
Premios San Pellegrino 2009 a los 10 mejores restaurantes del mundo

RESTAURANTES	
1. El Bulli (=) España, www.elbulli.com	6. Per Sé (=) Estados Unidos, www.perseny.com
2. The Fat Duck (=) Gran Bretaña, www.fatduck.co.uk	7. Bras (=) Francia, www.michel-bras.com
3. Noma (#7) Dinamarca, www.noma.dk	8. Arzak (=) España, www.arzak.es
4. Mugaritz (=) España, www.mugaritz.com	9. Pierre Gagnaire (\$6) Francia, www.pierre-gagnaire.com
5. El Celler de Can Roca (#21) España, www.cellercanroca.com	10. Alinea (#11) Estados Unidos, www.alinea-restaurant.com

Fuente: Revista *Restaurant Magazine*

mero uno, —*El Bulli*— de Ferran Adriá; que en 2010 cede el primer puesto al restaurante danés *Noma* (tabla 1). Este logro supone un activo de creatividad para el país.

Ferran Adriá promueve con la prestigiosa Escuela de Negocios ESADE de Barcelona y la entidad financiera *Caixa Catalunya*, la creación en Barcelona del *Centro Internacional de Gestión Turística y Gastronómica* (gráfico 6) (que se denominaría en inglés *International Center in Tourism Management and Gastronomy*). Se trata de un centro de excelencia para fomentar la creatividad y la innovación en materia culinaria, y reforzar el turismo de España como potencia mundial, con un esfuerzo de reinversión y modernización a través de nuevas vías. La alta cocina adquiere una nueva dimensión artística, combinando cultura y negocio para rentabilizar un proceso creativo que generaría gran valor añadido económico, en combinación con la oferta cultural de las ciudades históricas y las grandes ciudades, los museos y centros de arte, el eno-gastro-turismo, el turismo rural y eco-turismo en la naturaleza y de descanso y relajación, el turismo de rutas históricas y religioso-espirituales como el *Camino de Santiago*, etc. En definitiva, todo ello supone ofrecer nuevas experiencias para diversos segmentos de mercado en busca de nuevas sensaciones, lo cual vislumbra un gran potencial para consolidar las posiciones de liderazgo internacional del turismo español.

Este proyecto puede contribuir a mejorar la imagen internacional de España como marca-país, no solamente en su faceta turística sino también en una importante dimensión de creatividad y excelencia culinaria y empresarial-institucional. Varias instituciones se esfuerzan en mejorar la imagen económica internacional de España, como el *Foro de Marcas Renombradas Españolas*⁵, el *Instituto Español*

⁵ Alianza público-privada liderada por las empresas de mayor reputación y notoriedad internacional, cuyo objetivo es mejorar la imagen comercial de España en el extranjero.

GRÁFICO 6

Proyecto del Centro Internacional de Gestión Turística y Gastronómica

Proyecto en Barcelona del *Centro Internacional de Gestión Turística y Gastronómica* para potenciar la creatividad de la gastronomía como factor de liderazgo del turismo español



Fuente: elaboración propia.

de Comercio Exterior —ICEX—, la Casa Real con el Príncipe Felipe, y el *Real Instituto Elcano* de estudios internacionales y estratégicos. Se trata de una estrategia de estado.

6.3. NUEVOS ESPACIOS URBANOS DEL MUNDO, REPRESENTATIVOS DE NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO Y OCIO, Y QUE SUPONEN UN MARKETING DE CIUDAD

En los últimos tiempos están surgiendo tendencias internacionales que combinan conceptos comerciales y de ocio por un lado, y estrategias de marketing de ciudades y de turismo nacionales por otro. No se trata tan solo de centros comerciales, sino de espacios urbanos híbridos temáticamente que se convierten en emblemáticos a nivel mundial, lo cual atrae visitantes y contribuye a mejorar la notoriedad de las ciudades que albergan esos espacios.

Hay calles comerciales y zonas urbanas que tienen notoriedad internacional. Se pueden mencionar lugares en varios continentes, como en Norteamérica la *Quinta*

Avenida, el *Rockefeller Center* y el anterior *World Trade Center* de Nueva York, o la calle *Rodeo Drive* en Beverly Hills Los Ángeles; en Europa los *Campos Elíseos* y las tiendas de lujo de la *Avenue Montaigne* de París, *Oxford Street* en Londres, la *Potsdamer Platz* de Berlín; y nuevos lugares en Asia como la zona de *Ginza* en Tokio, *Nanjing Street* en Shanghai, *Orchard Road* en Singapur, el complejo comercial de *Siam Paragon* de Bangkok, o las áreas y centros comerciales de Hong-Kong o Kuala Lumpur. Existen multitud de centros comerciales por todo el mundo; también en las ciudades españolas.

En esta dimensión lúdico comercial, se debate la importancia que están adquiriendo los denominados *Third Places* (*Lugares Terceros*) (Oldenburg, 1989, 1991; Mikunda, 2004) como aquellos que no son ni hogares ni lugares de trabajo, pero que son importantes en la articulación de la vida social, lugares de encuentro ciudadano en nuevos espacios comerciales y de ocio. Mikunda explica la importancia de las fábricas de empresas industriales de marcas líderes como lugares de interés para ver procesos productivos; el papel de ferias y convenciones para despertar curiosidad o frustración ante deseos de consumo o viajes no realizados; los lugares de entretenimiento y ocio urbanos en la búsqueda de nuevas sensaciones al salir por bares, cafés, restaurantes, salas de fiestas, etc.; los centros comerciales de diseño y tiendas concepto como los *Nike Towns*, *Sony Style*, *Disney* y *Apple Stores* que intentan representar un modo de consumo ligado a determinados valores sociales, evocando casi un cierto estilo de vida; las salas de espera de aeropuertos, estaciones de tren, centros deportivos, culturales y museos, como lugares de encuentro y sociabilidad, que de ser meros lugares de paso o para realizar otras actividades, devienen en lugares de interés y se convierten en lugares que merecen ser visitados en sí mismos.

A continuación se exponen algunos espacios comerciales y ocio en lugares urbanos emblemáticos de ciudades del mundo.

Kuala Lumpur: centros comerciales y de ocio bajo las Torres Petronas

La capital de Malasia es una ciudad emergente del Sureste asiático. De reciente fundación, esta ciudad no tenía la pujanza de la cercana ciudad-estado de Singapur, y la notoriedad de Bangkok, capital de un país vecino que es una potencia turística como Tailandia: Sin embargo, Kuala Lumpur se ha situado en la competitiva escena urbana mundial gracias a las propias dinámicas del país, con la mejora de infraestructuras y obras públicas, y un dinamismo de metrópolis multicultural asiática, centro de negocios y que atrae turismo internacional.

GRÁFICO 7

Confluencia de conceptos de marketing en los centros comerciales de Kuala Lumpur

Anuncios de Turismo de Malasia en revistas internacionales

CALLING ALL SHOPAHOOLICS
Suria KLCC, Kuala Lumpur

Shopping: las compras como concepto de promoción de un país, en los centros comerciales emblemáticos de una ciudad -Kuala Lumpur-

At Suria KLCC
Visitors
Have More Fun.

Malaysia's Premier Shopping Destination

TOURIST PRIVILEGES

Suria KLCC y Pavilion, los dos centros comerciales céntricos de Kuala Lumpur, referentes para las compras y el ocio de residentes locales y de visitantes/turistas

Tarjeta de descuento y catálogo de compras del centro comercial Pavilion, también solamente para turistas extranjeros

The Tourist Privilege Card
- With Exclusive Privileges

Tarjeta de compras del centro comercial Suria KLCC, solo para turistas extranjeros, lo que trata de fomentar el turismo internacional

Turismo de Malasia

It's all here
Malaysia
Truly Asia

Fuente: Elaboración propia

Kuala Lumpur se ha convertido además en los últimos años en un centro de compras internacional, donde se combina ocio y entretenimiento. La mezcla o confluencia de ambos conceptos se comienza a denominar en inglés *retailtainment* (*retaling & entertainment*). En este sentido, junto al centro comercial situado bajo las *Torres Petronas* —Suria KLCC—, está el *Kuala Lumpur Convention Center* y el acuario *Aquaria*. Estos rascacielos fueron durante un tiempo los más altos del mundo, con lo cual la arquitectura de vanguardia también contribuye al marketing de la ciudad, lo que a su vez tiene implicaciones para el turismo y la promoción de Malasia como país. También en la zona céntrica de Kuala Lumpur se localiza el nuevo centro comercial de lujo *Pavillion* (gráfico 7).

Estos centros comerciales de alto posicionamiento ejercen una atracción sobre visitantes y turistas, y ciudadanos residentes. Además de esos céntricos *malls*, hay otros como *Mid Valley* con sus hoteles *The Gardens*; también *Mines* con canales artificiales

GRÁFICO 8

La transformación de Berlín, el pasado

Símbolo de división del mundo en 2 bloques socio-económicos. La llamada *Guerra Fría*

Muro de Berlín que dividía la ciudad en dos: Berlín Oeste y Berlín Este

Final de la II Guerra Mundial

Nazismo

1989

cae el Muro de Berlín

Berlín (en el pasado)

Comunismo

División de Alemania en dos estados

Vida cultural y nocturna ciudad de museos

ALEMANIA

Berlín Oeste

Berlín Este

(película Cabaret)

CAE EL MURO DE BERLÍN

GRÁFICO 9

La transformación de Berlín, el presente

La antigua República Democrática Alemana (Este), cuyo sistema era comunista, se integró en la República Federal de Alemania (Oeste)

Después del Muro, Berlín se transforma

La marca *Trabant* era el automóvil del régimen de la Alemania comunista. Cuando ese sistema se colapsó, los *Trabi* se dejaron de fabricar

Visita aérea de la renovada Potsdamer Platz con el Sony Center

Potsdamer Platz

Sony Center

Cúpula sobre el Parlamento Alemán - Reichstag - obra de Norman Foster

Ciudad multicultural y creativa

Remodelación urbanística

Fiestas populares

Love Parade

Eventos deportivos

Berlín (en el presente)

Mayor centralidad geopolítica en Europa tras la ampliación de la Unión Europea

Ciudad de museos (isla de los museos)

Festival Internacional de cine

Berlinale

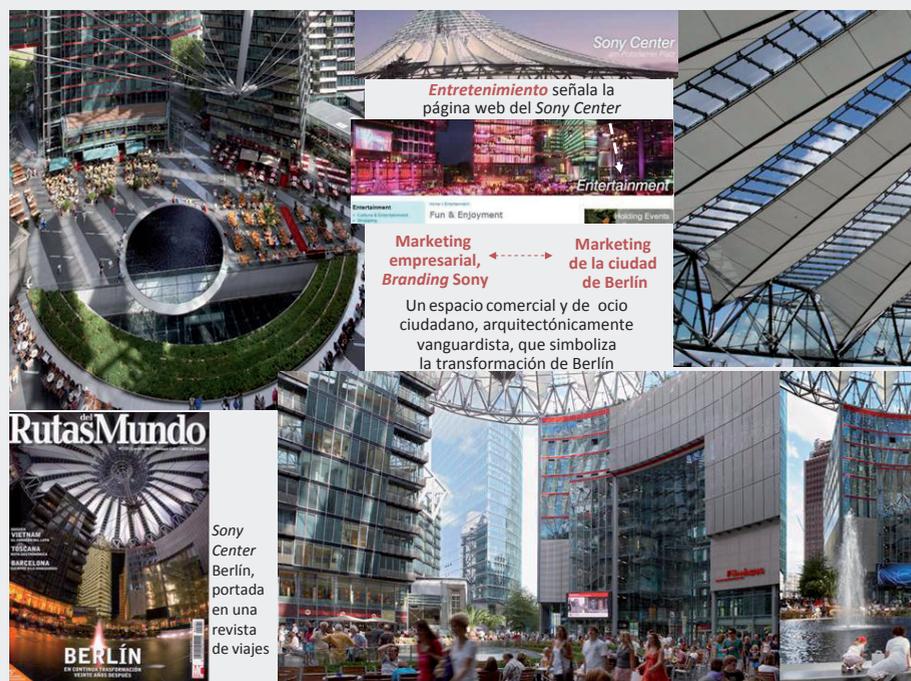
Monumento al Holocausto

Mapa de Europa con Berlín destacado

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 10

*Sony Center en Berlín: arquitectura de vanguardia
y espacio comercial y de ocio ciudadano*



Fuente: Elaboración propia

de agua que intentan complementar las compras con una cierta evocación veneciana. Se han construido también parques acuáticos, como *Sunway Lagoon*, nombrada la mejor atracción turística de Asia en 2009. También ayudan a configurar una oferta diferenciada hoteles cuya arquitectura recuerda una cierta ambientación de palacios orientales, como *The Palace of the Golden Horses*. Los hoteles de origen colonial son una referencia de la vecina ciudad-estado de Singapur, como el mítico *Raffles*, o el también legendario *Fullerton*.

*La transformación de Berlín tras la caída del Muro:
arquitectura vanguardista en el Sony Center*

Berlín simboliza como ninguna otra ciudad el cambio habido en Europa tras la división del mundo en dos sistemas económico-sociales, y posterior colapso del régi-

GRÁFICO 11

Innovador estadio Allianz Arena en Munich

men comunista comandado por la antigua Unión Soviética. Berlín fue dividida por el *Muro* durante décadas, con la partición traumática de Alemania tras la II Guerra Mundial. Cuando el *Muro* cayó en 1989, se inició la reunificación nacional y Berlín recuperó la capitalidad del país. La ciudad comenzó una gran renovación urbana.

Una de las obras emblemáticas de ese proceso fue el *Sony Center* en la *Postdamer Platz* (gráfico 10), donde se creó un espacio urbano que combina centro comercial y de entretenimiento, y que al ser también un punto de encuentro ciudadano y atractivo arquitectónico, supone por tanto un *co-branding* entre la multinacional Sony y la ciudad de Berlín, lo que contribuye al marketing de la capital alemana.

Esta colaboración de marketing entre una empresa y una ciudad, *co-branding*, es una estrategia que se puede observar en otras obras emblemáticas de Alemania, en el estadio *Allianz Arena* de Munich, entre la multinacional del sector seguros —*Allianz*— y la capital de Baviera, donde se inauguró el Mundial de Fútbol de Alemania 2006, y que constituye una atracción urbana en sí misma.

También hay una cierta simbiosis entre los museos de las grandes marcas alemanas de automóviles de alta gama en las ciudades en las que están implantadas, lo que cons-

GRÁFICO 12

Museos de las marcas alemanas de automóviles en las ciudades donde tienen sus sedes



tituye un factor de promoción urbana. Se trata del Museo Mercedes-Benz y el Museo Porsche en Stuttgart, el Museo BMW en Munich y el Museo Audi en Ingolstadt, los dos primeros en el estado de Baden-Württemberg, y los dos segundos en Baviera, los dos estados del Sur de Alemania, que encabezan la renta del país (gráfico 12). También Volkswagen ha construido un museo en su sede de Wolfsburg, al Norte.

Nueva York: el complejo comercial Rockefeller Center y su mirador multitemático Top of the Rock

Uno de los complejos comerciales más históricos y famosos del mundo es el *Rockefeller Center* de Nueva York. Su célebre pista de patinaje, con la estatua dorada, ha sido escenario del cine, y la iluminación de su árbol de navidad suele ser noticia en los medios de comunicación y televisiones internacionales. Además de



Imágenes del Rockefeller Center de Nueva York

GRÁFICO 13

Vistas de Manhattan-Nueva York desde el mirador Top of the Rock

Fuente: elaboración propia basado en Anna Domingo (2009)

numerosas tiendas, alberga teatros como el famoso *Radio City Music Hall*. Es una de las atracciones turísticas de Nueva York y fue declarado *National Historic Landmark*.

Tras el trágico atentado del 11 de Septiembre de 2001 en Nueva York, con el derribo de las *Torres Gemelas* del *World Trade Center*, el turismo de la ciudad se resintió y especialmente la visita a los rascacielos. El *Rockefeller Center* decidió potenciar el mirador histórico de la parte superior —*Top of the Rock*—

GRÁFICO 14

Atracciones desarrolladas en el mirador Top of the Rock

Famosa foto histórica de obreros sobre un andamio al vacío en la construcción del *Rockefeller Center*




Atracción que trata de evocar el vértigo de los obreros al trabajar sobre esos andamios sobre el vacío

Emular la sensación de caminar por una viga




Techo transparente del ascensor al *Top of the Rock*, sobre el que se emite una proyección audio-visual








Panel y cascada de cristales diseñadas por la firma Swarovski en la entrada del mirador *Top of the Rock*




Centro comercial y de ocio:

- *Rockefeller Center*

Atracción de entretenimiento:

- *Top of the Rock*

Alianza estratégica empresarial

Empresa líder en el mundo de tallado de cristal

- Swarovski

Empresa de distribución minorista

- Target

Fuente: elaboración propia basado en Anna Domingo (2009)

con una serie de atracciones que singularizan el conjunto comercial y de entretenimiento.

Anna Domingo (2009), quien fue directora de marketing del *Top of the Rock*, y su equipo decidieron generar tres atractivos. En primer lugar se trató de recrear la sensación de vértigo que debían de haber sentido los obreros del *Rockefeller Center*, con un vidrio so-

bre el que se camina viendo el vacío de la altura del rascacielos. La segunda atracción se creó en el ascensor para subir al mirador; sobre su techo, también transparente, se proyecta una presentación audio-visual; así, la experiencia física de ascender emula una lanzadera espacial. La tercera atracción fue desarrollada a través de una alianza empresarial con la compañía y marca líder en el mundo de tallado de cristal, la austriaca *Swarovski*, y la empresa minorista de Estados Unidos *Target*. Swarovski creó dos bellas piezas de arte, un deslumbrante panel de cristales llamado *Radiance*; y una espectacular maraña de cristales en cascada denominada *Joie (Alegria)*, sobre la escalera al mirador *Top of the Rock*. Por su parte, la empresa minorista *Target* diseñó el corredor *Target*®, una imaginativa experiencia interactiva multimedia que propone un juego tecnológico de detección de movimientos de los visitantes. *Target* ha creado una serie de productos exclusivos de marca propia para la tienda *Top of the Rock* que incluye accesorios de viaje, de negocios y personales, una colección de sombreros de cachemira, guantes y bufandas.

Abu Dhabi: el parque temático Ferrari World y los proyectos de grandes museos

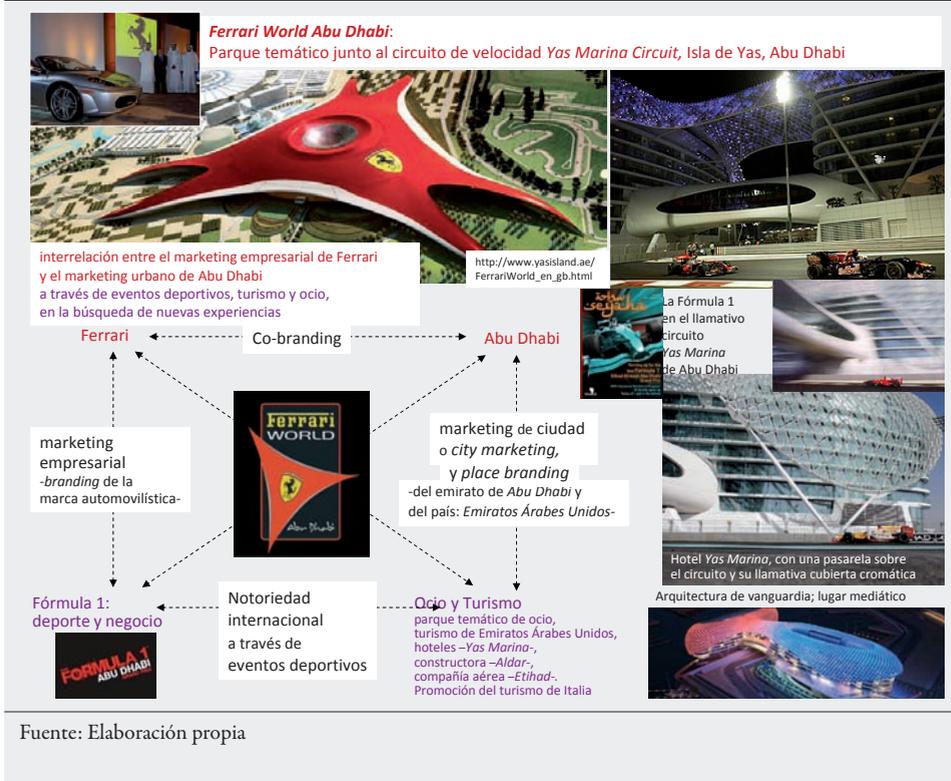
Los emiratos de Dubai y Abu Dhabi, los dos principales de *Emiratos Árabes Unidos*, emergen como nuevas zona urbanas de referencia en el mundo. Ante el futuro agotamiento de los recursos del petróleo, se está creando un eje urbano —económico, turístico y cultural— mundial. Mientras Dubai se centra en el ámbito financiero, inmobiliario y turístico, con un modelo que ha mostrado fragilidad a raíz de la crisis económica iniciada en 2008, Abu Dhabi opta por unos proyectos de un perfil más comercial y cultural, con la construcción también de la ciudad ecológica y sin residuos *Masdar City*.

Uno de los proyectos más innovadores de Abu Dhabi es la creación del gran parque temático comercial y de ocio *Ferrari World Abu Dhabi*. Es desarrollado en un *co-branding* estratégico entre la marca automovilística deportiva italiana de lujo Ferrari, y un *city-marketing* o *place branding* de Abu Dhabi (gráfico 15). Se ha construido junto al nuevo circuito de Fórmula 1 *Yas Marina*, que alberga también un puerto deportivo y un hotel de lujo vanguardista arquitectónicamente.

Otro macro-proyecto de interés cultural es la construcción en la Isla de *Saadiyat* de cuatro grandes museos y centros de arte modernos, obras de arquitectos estrella galardonados con el *Premio Pritzker* (el equivalente al *Nobel* en arquitectura). Se construye una nueva sede del Museo *Guggenheim* en Abu Dhabi —como el de Bilbao, también obra de Frank Gehry—, en colaboración en esta fundación internacional cuya sede central está en Nueva York; también una nueva sede del Museo del *Louvre* en acuerdo político con el gobierno francés, obra de Jean Nouvel; el *Zayed National Museum* obra de Norman Foster; y el Centro de Artes Interpretativas *Performing Arts Center*, obra de Zaha Hadid.

GRÁFICO 15

Co-branding en el parque temático Ferrari World Abu Dhabi



Si bien estos proyectos culturales son muy ambiciosos y apuestan por convertirse en referencia cultural mundial, lo cierto es que surgen de réplicas de museos y obras culturales que nacieron en Occidente de instituciones enraizadas en la vida cívico-social de contextos humanos diferentes socio-culturalmente con respecto a los países árabes del Golfo Pérsico, cuya tradición es islámica. De cualquier modo, son obras que ya crean una gran notoriedad internacional, y están situados geográficamente entre Europa y Asia. De hecho, ya hay grandes museos que han abierto sucursales en otras ciudades y países, como el *Hermitage* de San Petersburgo en Ámsterdam, *Tate Modern* de Londres en Liverpool, o los *Guggenheim*. Se concibe así la cultura como objeto de comercialización y consumo en las sociedades modernas, y los museos como marcas (Caldwell, 2000), lo que parece consolidar la extensión de los principios del marketing en creación de marca desde el mundo empresarial a otros ámbitos de la sociedad, tal como señala Kornberger (2010) en su obra —*Brand Society*—.

GRÁFICO 16

Proyectos de grandes museos en la Isla Saadiyat, Abu Dhabi.

Fuente: Elaboración propia

6.4. CONCLUSIONES

La distribución comercial es una actividad económica particularmente dinámica. Su estructura competitiva evoluciona hacia una co-existencia entre formas comerciales clásicas centradas esencialmente en necesidades básicas de consumo, con una oferta que se complementa a través de espacios temáticos híbridos y conceptos transversales, en busca de conectar con nuevos estilos de vida y crear tendencias y pautas de consumo. Se combina así el comercio y el ocio, y se desarrollan nuevas propuestas con una dimensión creativa, y en ocasiones también cierta componente artística.

Algunas de estas iniciativas mixtas se ponen en marcha en espacios comerciales y de entretenimiento vanguardistas arquitectónicamente, que se convierten en emblemáticos internacionalmente, contribuyendo a proporcionar notoriedad en el mundo a las ciudades donde se localizan. Tienden a ser desarrollados en alianzas entre entidades privadas y públicas, en un *co-branding* empresarial y territorial —*place branding*—. Estos procesos confirman un *marketing de relaciones* basado en complejas redes estratégicas institucionales que tratan de responder a nuevas tendencias sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- BRANDERBURGER, A. M. y B. J. NALEBUFF, (1996), *Coopetition*, Currency Doubleday, Nueva York.
- CALDWELL, N. G. (2000), 'The Emergence of Museum Brands', *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 3.
- DOMINGO, A. (2009), 'La promoción de lugares emblemáticos —landmarks— de Nueva York y la Isla de los Museos de Abu Dhabi', conferencia en las Jornadas Internacionales de Marketing de Ciudades. León, Avilés y Gijón, 2 a 4 de Julio.
- El País* (2010), 'La ruta del chocolate en Madrid', 29 de abril, pág. 12
- GRONROOS, C. (1991), 'The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 90's', *Management Decision*, 29 (1), 7-13, Emerald Group Publishing Ltd.
- GUMMESSON, E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIKUNDA, C. (2004), *Brand Lands, Hot Spots, Cool Spaces; welcome to The Third Place & the Total Marketing Experience*. Londres. Kogan Page Limited.
- MILLER, C. E., REARDON, J. & MCCORKLE, D. (1999), 'The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intra-type, Inter-type, and Intercategory Competition', *Journal of Marketing*, pp. 107-120.
- KORNBERGER, M. (2010), *Brand Society; How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press.
- PELEGRINI, L. (1994), 'Alternatives for growth and internationalization in retailing', *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp. 121-148.
- OLDENBURG, R. (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. Paragon House, New York.
- OLDENBURG, R. (1991), *The Great Good Place*. Marlowe & Company. New York.
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- PORTER, M. (1987) «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 43-59.
- TORDJMAN, A. y J. DIONISIO (1991), 'Estrategias de internacionalización de las empresas comerciales', *Serie de Estudios Comercio y Distribución*, Comisión de la Unión Europea.
- WARNABBY G. y H. WOODRUFFE (1995), 'Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing', *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5, 3, Julio, pp. 253-269.

La tecnología del minorista y la satisfacción del cliente*

MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA, IRENE GIL SAURA,

GLORIA BERENGUER CONTRI

Universidad de Valencia

Resumen: Las tecnologías de la información pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para los minoristas. Sin embargo, existe un debate en la literatura acerca de cómo pueden influir sobre la aceptación de la tecnología diversas características de los consumidores (por ejemplo, edad y género). El presente trabajo analiza la satisfacción del cliente con la tecnología y descubre la influencia de la edad y el género sobre la misma. Adicionalmente, se analiza la relación entre la satisfacción con la tecnología y las diferentes características de la relación de consumidor-minorista, destacando las diferencias en estas relaciones debido a las características de los consumidores.

Palabras clave: Tecnologías de la Información, Satisfacción, Edad del Consumidor, Género del Consumidor, Comercio Minorista.

Abstract: Information technologies may constitute a source of competitive advantage for retailers. However, there is a debate in the literature about how several consumer characteristics (e.g. age, gender) affect technology acceptance by consumers. This chapter analyzes customer satisfaction with technology and discovers the influence that age and gender has on this variable. Moreover, it analyses the relationship between the satisfaction with the technology and different characteristics of the consumer-retailer relationship, highlighting the differences in these relationships due to the consumer characteristics.

Keywords: Information Technology, Satisfaction, Consumer Age, Consumer Gender, Retailing.

* Agradecimiento: Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional SEJ2007-66054/ECON.

7.1. INTRODUCCIÓN

El mantenimiento de una cartera de clientes fieles implica dificultades crecientes para las empresas de numerosos sectores, especialmente en el momento en el que éstas pasan de la comunicación personal con el cliente a la atención telefónica o en línea.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) han permitido, en cierto modo, el rápido crecimiento de las empresas de servicios gracias a las ventajas que estas proporcionan en términos de seguridad, puntualidad, flexibilidad, variedad y fiabilidad de los procesos operativos (Lapierre, 2000), mejorando así la eficacia de toda la cadena de distribución. Ello se puede traducir en mayores niveles de compromiso de los agentes y orientación a largo plazo (Kent y Mentzer, 2003).

Sin embargo, para ciertos segmentos de consumidores la tecnología de los proveedores de servicios puede ser una fuente de insatisfacción (Mick y Fournier, 1998; Parasuraman y Colby, 2001; Burke 2002; Walker *et al.*, 2002; Snellman y Vihtkari, 2003). Por ello, las empresas deben analizar los factores determinantes de la satisfacción y la lealtad del cliente y su importancia relativa con el fin de orientar de forma adecuada la prestación de servicios (Lewis y Soureli, 2006). En el contexto de la distribución minorista, entre los factores que determinan la fidelidad del cliente a la tienda, la literatura comprende las actitudes del cliente y su compromiso hacia el establecimiento (Bloemer y de Ruyter, 1998).

No obstante, las actitudes y el compromiso pueden ser influidos por las TIC implementadas por el minorista. Desde el punto de vista del cliente, las tecnologías de la información y de las comunicaciones permiten mejorar el servicio ofrecido por el minorista (Ellram *et al.*, 1999; Lawson, 2001) y ahorrar el tiempo de compra gracias a la amplitud del surtido y la posibilidad de concentrar las compras que posibilita la tecnología (Messinger y Narasimhan, 1997). Dado que la formación de la actitud es influida por las experiencias pasadas, las ventajas procedentes de las tecnologías de la información del minorista pueden tener una influencia positiva sobre la actitud del cliente hacia la tienda y sobre otras variables relativas a la relación entre el minorista y el consumidor. En un contexto B2B, la literatura ha señalado que la inversión del proveedor en las TIC ejerce una influencia positiva sobre el compromiso de cliente (Kent y Mentzer, 2003). En particular, los compradores tienen una visión más optimista de la relación con sus proveedores si perciben que estos se esfuerzan por invertir en tecnología. Gracias a su compromiso, los proveedores generan en los compradores una mayor confianza (Sharland, 1997; Kent y Mentzer, 2003).

Por lo que respecta a los consumidores, los adultos que fueron educados en una época diferente a la de los más jóvenes, a menudo se sienten más cómodos con un estilo de vida y un nivel de tecnología más adecuados a su generación (Goodwin y Ross McElwee, 1999). La edad del cliente puede ejercer un papel diferenciador en la percepción — así como en la satisfacción — del cliente con la tecnología del proveedor. Otras variables relativas a la relación entre el distribuidor y el consumidor, pueden estar también influidas por el efecto generacional.

Por otra parte, se han observado diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los niveles de ansiedad, aceptación e interés por las nuevas tecnologías (Dorman, 1998; McCoy y Heafner, 2004; Okebukola, 1993; Young, 2000). Sin embargo, los resultados de diversos estudios en cuanto a la influencia de edad y género sobre la aceptación y uso de las TIC del minorista no son concluyentes.

En este contexto, el presente trabajo, centrándose en el comercio minorista, plantea un doble objetivo. En primer lugar, se trata de contrastar si las características del consumidor, tales como edad y género, afectan a su percepción de la tecnología del minorista y la satisfacción con esta tecnología. En segundo lugar, se analiza la influencia de las características del cliente sobre la relación entre la satisfacción con la tecnología del minorista y otras variables (actitud, satisfacción global, compromiso, confianza, lealtad) que contribuyen a la continuidad de la relación entre minorista y cliente.

7.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

7.2.1. *Las tecnologías de la información*

Las tecnologías de la información (TIC) incluyen «todas las formas de la tecnología utilizadas para crear, capturar, tratar, comunicar, compartir, presentar y utilizar la información en sus diversas formas (datos financieros, voz, imágenes fijas, películas, presentaciones multimedia, etc.)» (Ryssel *et al.*, 2004, p. 198). Para la evaluación de las TIC, en la literatura se han considerado dos medidas principalmente: grado de avance técnico y adecuación a la tecnología de la contraparte (Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006). El primero es definido como el nivel de sofisticación de la tecnología adoptada. Una medida de la proactividad en la empresa es la adopción de TIC más avanzadas que sus competidores para ofrecer soluciones a sus clientes (Wu *et al.*, 2006). Por otra parte, la adecuación de las TIC se define como el grado de compatibilidad de las aplicaciones tecnológicas de una empresa a las de sus socios en el canal, incluyendo a sus clientes (Powell, 1992).

Si bien la tecnología puede mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y facilitar su personalización, las TIC puede representar tanto una fuente de satisfac-

ción como de descontento en función de la actitud del cliente hacia las TIC (Joseph *et al.*, 1999; Walker *et al.*, 2002) y de la respuesta de los empleados que prestan atención al cliente (Meuter *et al.*, 2000; Bitner, 2001). En concreto, según Snellman y Vihtkari (2003), se ha observado aproximadamente el mismo número de quejas en relación a los servicios bancarios con independencia de que hayan sido prestados sobre una base tradicional o a través de las nuevas tecnologías. Por otra parte, Mick y Fournier (1998) observan que, si bien las TIC puede permitir las comunicaciones entre personas distantes físicamente, también pueden aumentar la sensación de aislamiento, dando lugar a ineficiencias.

En este sentido, la literatura ha estudiado la satisfacción con la prestación del servicio y con la tecnología del proveedor del servicio como un constructo diferenciado de la evaluación de las TIC y la satisfacción global. En cuanto a la diferencia entre evaluación de TIC y la satisfacción con la tecnología, mientras que el primero se define basándose en el grado de avance y la adecuación de las TIC (Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006), la satisfacción con la tecnología se refiere a las evaluaciones personales positivas o negativas de las interacciones de la tecnología (Meuter *et al.*, 2000). En relación a este constructo, diversos trabajos han analizado la satisfacción con los sitios web de venta al por menor (Burke, 2002; Feinberg y Kadam, 2002; Yen, 2005) y con la tecnología de las empresas de servicios, incluyendo también a los minoristas (Meuter *et al.*, 2000).

7.2.2. *Características del consumidor y TIC del minorista*

En la literatura sobre TIC, se han señalado dos características principales del individuo como condicionantes de la aceptación y uso de la tecnología: edad y género. En cuanto a la edad, si bien los consumidores más ancianos a menudo han sido descuidados por los minoristas (Burt y Gabbott, 1995), la especificidad de las necesidades y problemas de este grupo de clientes exige la operativización de las acciones de marketing con arreglo a las características de este público objetivo (Lumpkin, 1985; Moschis, 1994). En este sentido, Zeithaml y Gilly (1987) señalan que la utilización de las tecnologías de la tienda difiere entre los consumidores jóvenes y los de mayor edad. El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), basado en la premisa de que la intención de utilizar una tecnología específica depende de la utilidad y facilidad de uso (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989), ofrece pruebas adicionales en este sentido. Este modelo refuerza la idea de que, debido al proceso de envejecimiento biológico y psicológico, las personas mayores pueden experimentar más dificultades con las tecnologías de la información que los consumidores más jóvenes (Phang *et al.*, 2006). Por lo tanto,

la edad puede ser uno de los factores que influyen en la conducta del consumidor hacia las TIC (Lumpkin, 1984).

Puesto que se ha observado que los consumidores de mayor edad tienden a percibir las TIC del minorista como excesivamente complejas (Dean, 2008), podríamos suponer que los consumidores más jóvenes valoran más positivamente la tecnología del punto de venta. Sin embargo, los estudios acerca de la influencia de la edad del consumidor sobre las actitudes hacia las TIC del minorista son poco concluyentes.

Por una parte, diversos estudios sobre los clientes de grandes superficies de alimentación (Dabholkar *et al.*, 2003; Phang *et al.*, 2006; Weijters *et al.*, 2007) concluyen que la edad no ejerce ningún efecto, ni como variable principal ni como variable moderadora sobre las actitudes hacia ciertas TIC del minorista tales como el autoescaneado y los servicios en línea. En este sentido, a partir de un análisis cluster de las actitudes o comportamientos de los clientes de una tienda hacia el uso del autoescaneado, Dean (2008) observa que la edad no explica necesariamente las actitudes o comportamientos de un individuo, ya que la presencia de consumidores jóvenes y de mayor edad es significativa tanto en los grupos de elevada como de baja aceptación de esta tecnología. Así, Niemelä-Nyrhinen (2007) observa que los consumidores fineses entre 50 y 60 años, en contraste con los estereotipos, presentan un bajo nivel de inquietud hacia la tecnología y un alto nivel de experiencia en el uso de Internet.

Por el contrario, otros estudios concluyen que cuanto mayor es el cliente, menos favorable es a un servicio al cliente basado en la tecnología (Dulude, 2002; Burke, 2002). En particular, Simon y Usunier (2007) señalan que la edad tiene un fuerte efecto negativo en la preferencia hacia la tecnología de autoescaneado en comparación con el contacto con los empleados.

Por lo que respecta al género, diversos estudios han mostrado que hombres y mujeres presentan distintos grados de ansiedad, aceptación e interés por las nuevas tecnologías (Dorman, 1998; McCoy y Heafner, 2004; Okebukola, 1993; Young, 2000). Algunos estudios han observado que las mujeres expresan un nivel más bajo de interés, conocimiento y capacidad que los hombres en cuanto a la innovación tecnológica (Watt y White, 1999). Según Meuter *et al.* (2005), en una investigación llevada a cabo para una muestra de empresas de servicios que incluye minoristas, las mujeres están menos dispuestas que los hombres a utilizar las TIC minorista. Sin embargo, otros investigadores han observado que el impacto de la calidad de la tecnología sobre la lealtad hacia la tienda es más fuerte para las mujeres que los consumidores de género masculino (Odekerken-Schroder *et al.*, 2001).

7.2.3. *La satisfacción y las variables relacionales*

La satisfacción se define como el estado emocional del comprador derivado de una evaluación general de su relación con un proveedor (Anderson y Narus, 1990; De Wulf *et al.*, 2001). En la misma encontramos elementos relacionados con la calidad percibida y otros factores relacionados con el contexto emocional del producto o servicio (Darpy y Volle, 2003). Esta variable es importante por su influencia sobre la actitud y constituye un factor de predicción del comportamiento de otras variables tales como la intención de compra o la lealtad (Reynolds y Beatty, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Yen y Gwinner, 2003; Marzo-Navarro, 2004). En particular, en la literatura se ha explorado la relación entre el nivel de satisfacción del cliente y una serie de características de la relación de éste con el minorista que pueden actuar como antecedentes y/o consecuentes de la satisfacción; a saber: actitud, confianza, compromiso, y lealtad del cliente.

Por lo que respecta a la actitud se ha definido como una predisposición aprendida para responder consistentemente en el tiempo de forma favorable o desfavorable con respecto a un objeto determinado (Fishbein y Ajzen, 1975). En Marketing, la actitud se identifica con el apego a un producto, marca, o empresa (Bove y Johnson, 2000). Puesto que las actitudes se aprenden, se ven afectadas por la información y la experiencia (Wilkie, 1994). En particular, la formación de actitudes se basa en tres tipos de percepciones: descriptivas, informativas e inferenciales (Fishbein y Ajzen, 1975). En el caso de un minorista, las percepciones descriptivas o creencias son resultado de la observación directa de sus servicios o la experiencia previa con el mismo. Las percepciones se forman asimismo a partir de la información —proporcionada por una fuente exterior— sobre los parámetros de evaluación de los servicios. Las percepciones deductivas, por último, son desarrolladas por el consumidor sobre la base de las percepciones descriptivas o informativas.

Se ha señalado la existencia de una relación entre la actitud y el comportamiento de los consumidores (Kim y Hunter, 1993; Berger *et al.*, 1994), y si bien una actitud positiva no es suficiente, es un paso crítico en el desarrollo de la intención de compra (Darpy y Volle, 2003). Según la teoría de la acción razonada (Ajzen y Fishbein, 1980), la actitud del consumidor ejerce un efecto positivo sobre la intención de compra, que a su vez influye en el comportamiento de compra. La relación entre la actitud y el comportamiento ha sido ampliamente discutida y validada empíricamente.

La confianza y el compromiso han sido asimismo señalados en la literatura como antecedentes de la continuidad de las relaciones (Anderson *et al.*, 1987; Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; De Ruyter *et al.*,

2001). La confianza se ha definido como la seguridad de un agente acerca de la fiabilidad y la integridad de la otra parte (Anderson y Narus 1990, Morgan y Hunt, 1994). El compromiso, por su parte, se ha definido como la intención del consumidor de construir y mantener una relación duradera con una marca o empresa (Morgan y Hunt, 1994).

En particular, el compromiso hacia una tienda se ha definido como el apego de un individuo hacia el establecimiento de su elección (Bloemer y Ruyter, 1998). A partir de su evaluación, el consumidor se compromete con el establecimiento y, en consecuencia, es leal a la tienda.

Por lo que respecta a la lealtad, Dick y Basu (1994) la definen como la conjunción de una actitud positiva y de la repetición de compra. Según algunos autores, es difícil conceptualizar la lealtad en el sector servicios, debido a las características específicas de estos otros (Bloemer *et al.*, 1998; Mittal y Lassar, 1998). La intangibilidad y la dificultad de estandarización de los servicios implican que la fiabilidad y la confianza juegan un papel importante en la creación y el mantenimiento de la lealtad del cliente en este sector (Dick y Basu, 1994). Adicionalmente, la inseparabilidad de producción y consumo en los servicios y la participación del cliente en la prestación de los mismos enfatizan el componente interpersonal de los servicios y añade una dimensión emocional a la lealtad (Javalgi y Moberg, 1997). En este contexto, la lealtad del cliente depende en gran medida de la personalización del servicio (Ball *et al.*, 2006), de la gestión de las comunicaciones personales (Jones y Farquhar, 2003) y de los sentimientos de placer asociados a la compra (Wong, 2004). En concreto, la lealtad hacia la tienda se define como un comportamiento de compra de los consumidores, repetido durante cierto tiempo, hacia un determinado establecimiento, a partir de un proceso de evaluación que resulta en el compromiso con el vendedor como marca (Bloemer y Ruyter, 1998).

7.3. HIPÓTESIS PROPUESTAS

En base a la revisión de la literatura anterior, proponemos un conjunto de hipótesis. En primer lugar, adicionalmente a lo expuesto en el epígrafe anterior, Morris y Venkatesh (2000) observan que la intención de utilizar la tecnología es más fuertemente estimulada por la actitud en los jóvenes en comparación con los clientes de mayor edad. Por otra parte, siguiendo a Meuter *et al.* (2005) y Simon y Usunier (2007), los clientes de mayor edad pueden ser menos proclives a utilizar las TIC del minorista en comparación con los más jóvenes. Asimismo, existe evidencia acerca de la mayor disposición de los clientes varones al uso de las TIC del minorista (Meuter *et al.*, 2005). Por todo ello, esperamos encontrar diferencias significativas

en la percepción y la evaluación de la tecnología del minorista por parte del cliente en función de su edad y de su género, enunciando la siguiente hipótesis:

- H1: Existen diferencias significativas en la percepción y la evaluación de la tecnología del distribuidor por parte de los clientes en función de la edad y del género, siendo los clientes más jóvenes y de género masculino los que perciben y evalúan de manera más positiva las TIC del minorista en comparación con los clientes de mayor edad.

De forma consistente con la hipótesis anterior, podemos asumir que la satisfacción del cliente con la tecnología del minorista difiere según la edad y el género del consumidor. Así, puesto que la influencia de la calidad técnica del servicio en la lealtad hacia la tienda es más fuerte para los consumidores más jóvenes en comparación con los mayores (Odekerken-Schroder *et al.*, 2001) y asumiendo que la tecnología contribuye a la experiencia del consumidor de un servicio prestado por un minorista, podemos suponer que la satisfacción del cliente con el minorista depende de la edad y el género de los consumidores. Por lo tanto, pondrá a prueba las siguientes hipótesis:

- H2: Existen diferencias significativas en la satisfacción con la tecnología y la satisfacción general del cliente en función de la edad y del género, siendo los clientes más jóvenes y de género masculino los que expresan mayores niveles de satisfacción.

En cuanto a la relación entre la satisfacción del cliente y otras variables relacionales, cabe esperar, en primer lugar, una relación positiva con la actitud del cliente. En concreto, la actitud puede ser una fuente de satisfacción o insatisfacción del cliente (Joseph *et al.*, 1999; Walker *et al.*, 2002). Así, diversos estudios en el contexto de comercio minorista señalan la satisfacción del cliente como un reflejo de la actitud global hacia la empresa (Ekinci y Riley, 2003; Ibrahim y Najjar, 2008). Dado que la actitud general en relación con el minorista puede verse afectada por la experiencia previa con la tienda y las TIC del minorista, que pueden facilitar las compras del cliente en el establecimiento, esperamos hallar una relación positiva entre la actitud del cliente hacia la tienda y la satisfacción del cliente en relación con respecto a las TIC del minorista.

Por otra parte, McDonald y Smith (2004) observan, en un contexto B2B, una correlación significativa entre la satisfacción del comprador en relación a las tecnologías utilizadas por el vendedor, y sus intenciones futuras con respecto a su relación. Meuter *et al.* (2000), por su parte, concluyen que los clientes con una visión más positiva de la tecnología de la tienda muestran en mayor medida la intención de interactuar con el minorista en el futuro que aquellos clientes implicados en in-

cidentes insatisfactorios. En el contexto de las relaciones B2B se ha observado que el uso de las TIC aumenta el nivel de compromiso del cliente con el vendedor, ya que crea vínculos adicionales entre los dos, pero no es suficiente para generar confianza (Rebolledo *et al.*, 2005). Por todo ello, esperamos que la satisfacción en relación con la tecnología del minorista tenga un efecto positivo en el compromiso y la confianza del cliente.

Estos factores han sido señalados, a su vez, como tendentes a favorecer el desarrollo de relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994). Así, en el contexto de la distribución al por menor, Bloemer y Ruyter (1998) sostienen que el compromiso hacia la tienda es una condición necesaria para desarrollar la lealtad a la misma.

Sin embargo, aunque algunos estudios indican que los clientes que utilizan las TIC del establecimiento obtienen numerosos beneficios —ganancias en términos de mayor eficiencia, accesibilidad, ahorro de tiempo y costes más bajos—, otros sugieren que el uso de las aplicaciones tecnológicas puede debilitar los vínculos sociales, al reducir el contacto entre el cliente y los empleados de la tienda, e incluso erosionar la lealtad (Selnes y Hansen, 2001; Gremler y Gwinner, 2000; Mulligan y Gordon, 2002).

No obstante, a partir de lo expuesto en las anteriores hipótesis, entendemos que la intensidad de los vínculos entre la satisfacción con las TIC del minorista y las variables relacionales puede depender en gran medida de las características del consumidor, esto es, edad y género. A partir de todas estas consideraciones, enunciamos la siguiente hipótesis:

- H₃: Los consumidores jóvenes y de género masculino muestran una relación más fuerte entre la satisfacción con las TIC del minorista y la satisfacción general del cliente con la tienda, la actitud, la confianza, el compromiso y la lealtad hacia la tienda.

7.4. METODOLOGÍA

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo a partir de los datos recogidos a través de una encuesta a consumidores según las características expuestas en la tabla 1.

Los establecimientos objeto de estudio han sido obtenidos a través de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que contiene los informes anuales de las más importantes empresas españolas y portuguesas. El criterio de selección ha sido la suma total de los activos del balance de la empresa, escogiendo así las principales empresas de cada sector de actividad a partir de los códi-

TABLA I
Datos técnicos de la investigación

UNIVERSO
Clientes de establecimientos minoristas de: —alimentación, —vestido y calzado, —electrónica / electrodomésticos —muebles / madera / decoración.
ÁMBITO GEOGRÁFICO
España
TAMAÑO MUESTRAL
400 consumidores (100 por actividad) de 51 tiendas
DISEÑO MUESTRAL
Entrevista personal a la salida del establecimiento
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
Análisis descriptivo Análisis de varianza (ANOVA)
PROGRAMAS ESTADÍSTICOS
SPSS versión 15.0

gos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) e IAE (Impuesto de Actividades Económicas).

Por lo que respecta a la muestra de los consumidores, se realizó un muestreo probabilístico entre los clientes de la tienda a la salida de la misma, con el fin de garantizar la representatividad de la muestra en cuanto a género y edad. La tabla 2 expone la distribución de las muestras de establecimientos y clientes.

Los ítems relativos a la intensidad de uso de las distintas aplicaciones de las TIC por parte del cliente en su relación con el minorista han sido extraídos y adaptados a partir de Observatorio (2006), mientras que los referentes a la valoración por parte del consumidor del grado de avance y adecuación de las TIC del minorista han sido extraídos de Wu *et al.* (2006). Por lo que respecta a la valoración de la actitud del cliente, los ítems correspondientes han sido adaptados a partir de Bove y Johnson (2000), mientras que la valoración de la confianza y del compromiso han sido adaptados de Ball *et al.* (2006) y Hennig-Thurau (2004), respectivamente. Por último, los ítems correspondientes a la escala de medición de la lealtad hacia el minorista se han adaptado de Srinivasan *et al.* (2002) y Anderson y Srinivasan (2003). En todos los casos los ítems fueron medidos a través de una escala de 5 puntos.

TABLA 2
Información general de la muestra

VARIABLES	NÚMERO	%
TIENDAS		
Número de tiendas:		
—alimentación	8	15.68
—vestido y calzado,	16	31.37
—electrónica / electrodomésticos	16	31.37
—muebles / madera / decoración	11	21.57
Antigüedad como cliente:		
—0-5 años	242	60.50
—6-10 años	119	29.75
—11-15 años	19	4.75
—Más de 15 años	19	4.75
CONSUMIDORES		
Género:		
—hombre	184	46.00
—mujer	216	54.00
Edad:		
—18-25	25	6.30
—26-35	113	28.30
—36-45	156	39.00
—46-55	78	19.50
—56-65	22	5.50
—Más de 65 años	6	1.50
Nivel educativo:		
—sin estudios	1	0.30
—estudios primarios	115	28.80
—estudios secundarios	207	51.75
—estudios universitarios	76	19.00

Una vez recogidos los datos, con el fin de analizar la existencia de diferencias significativas en la percepción y la evaluación de las TIC del minorista por parte de los clientes en función de edad y género, se realiza un análisis de varianza (ANOVA).

Por otra parte, se calculan las correlaciones entre la satisfacción con las TIC del minorista y diversas variables caracterizadoras de la relación minorista-cliente. Con ello, se trata de evaluar el sentido y la intensidad de dichas relaciones.

7.5. RESULTADOS

Con el fin de contrastar el primer grupo de hipótesis, se han calculado los valores medios de la percepción de la intensidad de uso de las tecnologías del minorista y la evaluación de las mismas por parte de los consumidores para los distintos grupos de edad. Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas en la percepción de ciertas tecnologías en función de la edad (tabla 3).

Como se puede observar, el correo electrónico de la tienda y su sitio web son las aplicaciones de las TIC que muestran mayores diferencias entre, por un lado, la percepción del consumidor de la juventud y la mediana edad (hasta 55 años) y el otro, el de consumidores de más edad. La percepción de los métodos de pago, la ofimática, los programas de diseño y los sistemas de seguridad informática es significativamente mejor para los clientes más jóvenes de la muestra (hasta 25 años) en comparación con los mayores de 65 años.

Por el contrario, los consumidores de más edad valoran en mayor medida la tarjeta de fidelización del establecimiento y el pago a través de tarjeta en comparación con los clientes entre 26 y 35 años.

Por otra parte, si bien la evaluación de las TIC del minorista es superior por parte de los consumidores más jóvenes, las diferencias en función de la edad de los consumidores no son significativas, lo que parece indicar que una baja percepción no se traduce automáticamente en una evaluación negativa de las TIC del minorista por parte del cliente (tabla 3).

Por otra parte, por lo que respecta a las diferencias en función del género, se observa una mayor intensidad de uso de ciertas tecnologías por parte de los hombres (tabla 4). En concreto, los clientes de género masculino valoran en mayor medida el uso del pago por transferencia bancaria y distintas vías de comunicación con la tienda (teléfono, e-mail y página web).

Por lo que respecta al segundo grupo de hipótesis, el resultado muestra que a mayor edad del consumidor, menor es el nivel de satisfacción con la tecnología del minorista y de satisfacción general. En particular, observamos diferencias significativas en la satisfacción con la tecnología del minorista entre los clientes menores de 45 años de edad y los mayores de 65 años (tabla 5). De forma análoga, se observa una mayor satisfacción de los clientes varones con el minorista y con la tecnología de la tienda, si bien sólo se observan diferencias significativas en la satisfacción con la tecnología del minorista entre hombres y mujeres (tabla 6).

Por lo que respecta a las relaciones entre la satisfacción con la tecnología del minorista y las variables relacionales, hemos calculado sus correlaciones entre para los distintos grupos de edad (tabla 7) y en función del género (tabla 8).

TABLA 3
*Percepción y evaluación de las tecnologías del distribuidor
 por el consumidor en función de la edad*

PERCEPCIÓN DE LAS TIC:	GRUPO 1:	GRUPO 2:	GRUPO 3:	GRUPO 4:	GRUPO 5:	GRUPO 6:	DIFERENCIAS
Esta tienda utiliza intensamente las tecnologías...	18-25 (N=25)	26-35 (N=111)	36-45 (N=153)	46-55 (N=74)	56-65 (N=22)	>65 (N=6)	ENTRE GRUPOS*
1. Código de barras/scanner	4.40	4.39	4.40	4.38	4.27	3.50	-
2. Tecnologías de autoservicio	3.39	2.93	3.07	2.94	2.72	2.40	-
3. Programas de fidelización/ tarjeta lealtad	2.48	2.08	2.26	2.27	2.35	3.80	2-6
4. Pago con tarjeta crédito/ débito	4.50	4.65	4.60	4.68	4.55	4.17	-
5. Pago con tarjeta propia del establecimiento	2.77	2.52	2.61	2.76	2.42	3.00	-
6. Pago a través de transferencia bancaria	2.95	2.64	2.61	2.43	1.95	1.00	1-6
7. Pago a través de teléfono móvil	2.82	2.40	2.42	2.13	1.81	1.00	1-6
8. Pago contra reembolso	2.86	2.47	2.49	2.15	1.76	1.00	1-6
9. Teléfono	2.95	2.94	2.83	2.71	2.38	1.40	-
10. Fax	3.00	2.65	2.64	2.49	2.05	1.40	-
11. E-mail	3.18	2.90	2.85	2.72	2.00	1.00	1-5; 1-6; 2-6; 3-6
12. Página web	3.23	3.33	3.12	2.87	2.25	1.00	1-6; 2-5; 2-6; 3-6; 4-6
13. Programas de ofimática	3.00	2.58	2.57	2.38	2.15	1.00	1-6
14. Programas de diseño para mostrar los contenidos de la web o para presentar los carteles o posters expuestos en el punto de venta	3.23	2.65	2.55	2.50	2.20	1.00	1-6
15. Sistemas de seguridad para acceder y proteger su página web	3.09	2.69	2.53	2.47	2.10	1.00	1-6
16. Facturación informatizada	3.13	2.79	2.74	2.62	2.41	1.50	-

En general, la satisfacción con la tecnología del establecimiento muestra relaciones positivas y significativas con respecto a la satisfacción global, la actitud, la confianza, el compromiso y la lealtad. No obstante, estas correlaciones no resultan ser significativas para todos los grupos de edad ni con independencia del géne-

► **TABLA 3 — CONTINUACIÓN —**
*Percepción y evaluación de las tecnologías del distribuidor
 por el consumidor en función de la edad*

EVALUACIÓN DE LAS TIC							
Esta TIENDA invierte en tecnología	3.56	3.52	3.48	3.36	3.18	3.00	-
Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología	3.40	3.38	3.40	3.32	3.00	2.67	-
En relación a sus competidores, la tecnología de esta TIENDA es más avanzada	3.44	3.30	3.34	3.21	2.95	2.83	-
Esta TIENDA tiene en cuenta mi opinión como cliente para coordinar y desarrollar las TIC	2.88	2.70	2.79	2.68	2.32	2.17	-

*Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 10%.

ro. En concreto la satisfacción con la tecnología y la satisfacción general del cliente hacia la tienda muestran una relación positiva y fuerte para todos los grupos de edad a excepción de aquel formado por los consumidores de mayor edad y por los de género femenino, confirmando así los resultados de estudios previos. En cambio, por lo que respecta a los consumidores más jóvenes, no encontramos relaciones significativas entre la satisfacción con la tecnología y la actitud hacia la tienda. Esto puede indicar que los consumidores jóvenes tienen una buena percepción y evaluación de la tecnología, si bien forman su actitud en base a otros parámetros, tales como la ubicación de la tienda, el surtido de productos, el valor, el servicio prestado por el vendedor, el servicio post-venta, y las instalaciones del establecimiento (Yoo *et al.*, 1998), que pueden ser más relevantes para ellos y no son explorados en el contexto de la presente investigación.

La confianza en el minorista es la única variable significativamente correlacionada con la satisfacción respecto a la tecnología, independientemente de la edad y el género. De hecho, la satisfacción tecnológica es una fuente de confianza, mientras que la relación entre la satisfacción con las TIC y el compromiso del cliente es significativa sólo para dos de los grupos de edad analizados y entre los clientes varones.

Por último, la relación entre satisfacción con las TIC del minorista y la lealtad hacia la tienda es sólo para consumidores de mediana edad (26-45 y 56-65 años).

TABLA 4
*Percepción y evaluación de las tecnologías del distribuidor
 por el consumidor en función del género*

PERCEPCIÓN DE LAS TIC:	HOMBRE	MUJER	F*
Esta tienda utiliza intensamente las tecnologías...	(N=184)	(N=216)	
1. Código de barras / scanner	4.36	4.38	-
2. Tecnologías de autoservicio	2.99	3.01	-
3. Programas de fidelización/tarjeta lealtad	2.34	2.18	-
4. Pago con tarjeta crédito/débito	4.60	4.63	-
5. Pago con tarjeta propia del establecimiento	2.64	2.60	-
6. Pago a través de transferencia bancaria	2.68	2.41	3.14*
7. Pago a través de teléfono móvil	2.45	2.22	-
8. Pago contra reembolso	2.45	2.32	-
9. Teléfono	2.96	2.67	3.18**
10. Fax	2.68	2.50	-
11. E-mail	2.93	2.66	3.03*
12. Página web	3.22	2.91	3.71*
13. Programas de ofimática	2.61	2.43	-
14. Programas de diseño para mostrar los contenidos de la web o para presentar los carteles o posters expuestos en el punto de venta	2.65	2.49	-
15. Sistemas de seguridad para acceder y proteger su página web	2.61	2.50	-
16. Facturación informatizada	2.78	2.66	-
EVALUACIÓN DE LAS TIC			
Esta TIENDA invierte en tecnología	3.62	3.30	15.39***
Las TIC de esta TIENDA son siempre lo último en tecnología	3.50	3.22	13.57***
En relación a sus competidores, la tecnología de esta TIENDA es más avanzada	3.45	3.14	14.63***
Esta TIENDA tiene en cuenta mi opinión como cliente para coordinar y desarrollar las TIC	2.80	2.64	-

*, **, *** Sólo se muestran los valores de F significativos al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

TABLA 5
*Satisfacción con la tecnología del distribuidor y satisfacción
 general del consumidor en función de la edad*

	GRUPO 1:	GRUPO 2:	GRUPO 3:	GRUPO 4:	GRUPO 5:	GRUPO 6:	DIFERENCIAS
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65	ENTRE
	(N=25)	(N=111)	(N=153)	(N=74)	(N=22)	(N=6)	GRUPOS*
Satisfacción con la tecnología del distribuidor	3.48	3.42	3.50	3.27	3.14	2.50	1-6; 2-6; 3-6
Satisfacción general con el distribuidor	3.68	3.68	3.71	3.63	3.45	2.83	-

TABLA 6
Satisfacción con la tecnología del distribuidor y satisfacción general del consumidor en función del género

PERCEPCIÓN DE LAS TIC:	HOMBRE	MUJER	F*
Esta tienda utiliza intensamente las tecnologías...	(N=184)	(N=216)	
Satisfacción con la tecnología del distribuidor	3.52	3.29	9.18***
Satisfacción general con el distribuidor	3.73	3.62	2.11

*, **, *** Sólo se muestran los valores de F significativos al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

TABLA 7
Correlaciones entre la satisfacción del consumidor con la tecnología del distribuidor y diversas variables de la relación, en función de la edad

VARIABLES	GRUPO 1:	GRUPO 2:	GRUPO 3:	GRUPO 4:	GRUPO 5:	GRUPO 6:
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	(N=25)	(N=111)	(N=153)	(N=74)	(N=22)	(N=6)
Satisfacción general	0.784*	0.490*	0.586*	0.443*	0.710*	0.629
Actitud global	0.378	0.491*	0.273*	0.290*	0.631*	0.878*
Confianza	0.438*	0.305*	0.372*	0.258*	0.440*	0.794*
Compromiso	0.159	0.183	0.203*	0.097	0.217	0.926*
Lealtad	0.234	0.366*	0.302*	0.131	0.622*	0.612

* Significativo al 5%

TABLA 8
Correlaciones entre la satisfacción del consumidor con la tecnología del distribuidor y diversas variables de la relación, en función del género

VARIABLES	HOMBRE	MUJER
	(N=184)	(N=216)
Satisfacción general	0.598*	0.479*
Actitud global	0.414*	0.355*
Confianza	0.283*	0.370*
Compromiso	0.296*	0.098
Lealtad	0.349*	0.273*

* Significativo al 5%

Esta evidencia podría explicarse por el hecho de que este grupo incluye en su mayoría a profesionales en activo que aprecian más aquellos minoristas que, a través de la tecnología, les permiten ahorrar tiempo en las compras y, por ello, les premian con su fidelidad.

Entre otras explicaciones al comportamiento diferencial de jóvenes y mayores, se puede citar, por ejemplo, el comportamiento de búsqueda de variedad entre los más jóvenes, lo que podría explicar la baja correlación entre la satisfacción con las TIC y la lealtad hacia la tienda. Por otra parte, el reducido poder de compra de los clientes de mayor edad su mayor resistencia al uso de la tecnología pueden justificar estos resultados.

En general, se puede constatar el importante papel de la edad y el género de los consumidores, especialmente en la percepción de las TIC del minorista, la satisfacción con las mismas y la relación entre esta variable y los principales constructos que explican la continuidad de las relaciones entre clientes y minoristas.

7.6. CONCLUSIONES

La literatura ha hecho hincapié en la necesidad de explorar los determinantes de la lealtad del cliente y su importancia relativa para definir en mayor medida las características de servicio al consumidor final (Lewis y Soureli, 2006). En el presente trabajo se analiza la influencia de la edad en la percepción y evaluación de las TIC del minorista por parte del cliente y la relación entre la satisfacción del cliente con la tecnología de la tienda y la satisfacción general con el establecimiento, la actitud, la confianza, el compromiso y la lealtad.

Nuestros resultados nos permiten subrayar la importancia que tiene para el minorista invertir en diversas tecnologías, a la vista de la influencia positiva de la satisfacción con las TIC del minorista sobre distintas variables relacionales. Esta investigación también permite definir las prioridades de las inversiones de la tienda en las TIC, en función de las características demográficas (edad y género) de los actuales clientes o del segmento objetivo que el establecimiento pretende alcanzar.

Adicionalmente, los minoristas deberían centrar sus esfuerzos en invertir en tecnologías que mejoren la experiencia del cliente en la tienda y su satisfacción general. Para lograr este objetivo, se debería buscar motivaciones diferentes para el uso de la tecnología del minorista entre distintos grupos de edad. No obstante, la presente investigación no está exenta de limitaciones. En primer lugar, una muestra de mayor tamaño, con un mayor número de respuestas para cada categoría de edad, permitiría mejorar la precisión y poder explicativo de los resultados.

Por otra parte, en cuanto a la evaluación de las TIC del minorista por el consumidor, se plantea la cuestión de cómo los clientes que nunca o rara vez utilizan ciertas aplicaciones de las TIC del minorista evaluar su dotación tecnológica. En este sentido, las diferencias entre los distintos grupos de edad deberían seguir siendo examinadas para identificar los principales determinantes de la satisfacción o insatisfacción con las TIC del minorista en cada uno de los grupos de edad, y en última instancia, su influencia sobre la actitud y la lealtad al establecimiento.

En una próxima fase de nuestra investigación, podríamos evaluar en mayor profundidad el papel de la satisfacción y la actitud hacia la tecnología del minorista en relación a otras variables de la relación del consumidor con la tienda (calidad del servicio, la calidad de la oferta, precio, etc.) en la formación de la actitud general hacia el minorista.

Por último, otro paso en nuestra investigación podría llevarnos a analizar la relación entre las variables consideradas en este estudio y otros constructos, tales como el valor para el consumidor y sus antecedentes (p.e. beneficios relacionales, costes de cambio de proveedor, ...), que literatura también considera, en última instancia, factores determinantes de la lealtad del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. y FISHBEIN, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989), *Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads*. *Marketing Science*, 8, 310-323.
- Anderson, E., Lodish, L. M.; Weitz, B. A. (1987), *Resource allocation behavior in conventional channels*. *Journal of Marketing Research* 24, 254-262.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990), *A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships*. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- ANDERSON, R. E. y SRINIVASAN S. S. (2003), *E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework*. *Psychology & Marketing*, 20 (2), 123-138.
- BALL, D., COELHO, P. S. y VILARES, M. J. (2006), *Service personalization and loyalty*. *Journal of Services Marketing*, 20 (6), 391-403.
- BERGER, I. E., RATCHFORD, B. T. y HAINES, G. H. (1994), *Subjective product knowledge as a moderator of the relationship between attitudes and purchase intentions for a durable product*. *Journal of Economic Psychology*, 15 (2), 301-314.
- BLOEMER, J. y DE RUYTER, K. (1998), *On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty*. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 499-513.

- BOVE, L. L. y JOHNSON, L. W. (2000), A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 491-511.
- BURKE, R. R. (2002), Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 411-432.
- BURT, S. y GABBOTT, M. (1995), The elderly consumer and non-food purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 29 (2), 43-57.
- DABHOLKAR, P. A., BOBBIT, L. M. y LEE, E. (2003), Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (1), 59-95.
- DARPY, D. y VOLLE, P. (2003), *Comportement du consommateur*, Paris, Dunod.
- DAVIS, F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.
- DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. P. y WARSHAW, P. R. (1989), User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8), 982-1003.
- DE RUYTER, K., MOORMAN, L. y LEMMINK, J. (2001), Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, 30, 271-286.
- DE WULF, K., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. y IACOBUCCI, D. (2001), Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- DEAN, D. H. (2008), Shopper age and the use of self-service technologies. *Managing Service Quality*, 18 (3), 225-238.
- DICK, A. S. y BASU, K. (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- DORMAN, S. M. (1998), Technology and the gender gap. *Journal of School Health*, 68, 165-166.
- DULUDE, L. (2002), Automated telephone answering systems and aging. *Behaviour & Information Technology*, 21(3), 171-184.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H., y OH, S. (1987), Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- EKINCI, Y. y RILEY, M. (2003), An investigation of self-concept: actual and ideal self-congruence compared in the context of service evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 201-214.
- ELLRAM, L. M., LA LONDE, B. J. y WEBER, M. M. (1999), Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (7/8), 477-494.
- FEINBERG, R. y KADAM, R. (2002), e-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail web sites. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (5), 432-451.

- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- GOODWIN, D. R. y MCELWEE, R. E. (1999), Grocery shopping and an ageing population. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9 (4), 403-409
- GREMLER, D. D. y GWINNER, K. P. (2000), Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3, 82-104.
- HAUSMAN, A., y STOCK, J. R. (2003), Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 56 (8), 681-686.
- HENNIG-THURAU, T. (2004), Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 460-478.
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K. P. y GREMLER, D. D. (2002), Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- IBRAHIM, H. y NAJJAR, F. (2008), Assessing the effects of self-congruity, attitudes and customer satisfaction on customer behavioural intentions in retail environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (2), 207-227.
- JAVALGI, R. y MOBERG, C. (1997), Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 11 (3), 165-179.
- JONES, H. y FARQUHAR, J. D. (2003), Contact management and customer loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1), 71-78.
- KENT, J. L. y MENTZER, J. T. (2003), The effect of investment in interorganizational information technology. *Journal of Business Logistics*, 24 (2), 155-175.
- KIM, M. S. y HUNTER, J. E. (1993), Relationships among attitudes, behavioural intentions, and behaviour: a meta-analysis of past research, part 2. *Communication Research*, 20 (3), 331-364.
- KNOX, S. D. y WALKER, D. (2001), Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 111-128.
- LAPIERRE, J. (2000), Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122-140.
- LEWIS, B. R. y SOURELI, M. (2006), The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (1), 15-31.
- LOWSON, R. H. (2001), Retail operational strategies in complex supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 12 (1), 97-111.
- LUMPKIN, J. R. (1984), The effect of retirement vs. age on the shopping orientations of the elderly consumer. *Gerontologist*, 24, 622-626.

- LUMPKIN, J. R. (1985), Shopping orientation segmentation of the elderly consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13, spring, 272-289.
- MARZO-NAVARRO, M., PEDRAJA-IGLESIAS, M. y RIVERA-TORRES, M.P. (2004), The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), 425-436.
- MCCOY, L. P. y HEAFNER, T. L. (2004), Effect of gender on computer use and attitudes of college seniors. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 10, 55-66.
- MCDONALD, J. B. y SMITH, K. (2004), The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior. *Industrial Marketing Management*, 33 (2), 107-116.
- MESSINGER, P. R. y NARASIMHAN, C. (1997), A model of retail formats based on consumers' economizing on shopping time. *Marketing Science*, 16 (1), 1-23.
- MEUTER, M. L., OSTROM, A. L., ROUNDTREE, R. I. y BITNER, M. J. (2000), Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64 (3), 50-64.
- MEUTER, M. L., BITNER, M. J., OSTROM, A. L. y BROWN, S. W. (2005), Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69 (April), 61-83.
- MICK, D. G. y FOURNIER, S. (1998) Paradoxes of technology: consumer cognisance, emotions and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, 25, 123-143.
- MITTAL, B. y LASSAR, W. (1998), Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12 (3), 177-194.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- MORRIS, M. G. y VENKATESH, V. (2000), Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53, 375-403.
- MOSCHIS, G. P. (1994), Consumer behaviour in later life: multidisciplinary contributions and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, summer, 195-204.
- MULLIGAN, P. y GORDON, S. (2002), The impact of information technology on customer and supplier relationships in the financial services, *International Journal of Service Industry Management*, 13 (1), 29-46.
- NIEMELÄ-NYRHINEN, J. (2007), Baby boom consumers and technology: shooting down stereotypes. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (5), 305-312.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información-Entidad Pública Empresarial Red.es (2006), Diagnóstico tecnológico sector co-

- mercio minorista: http://observatorio.red.es/estudios/documentos/diag_cminoristav1.3.pdf.
- ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., DE WULF, K., KASPER, H., KLEIJNEN, M., HOEKSTRA, J. y COMMANDEUR, H. (2001), The impact of quality on store loyalty: a contingency approach, *Total Quality Management*, 12 (3), 307-322.
- OKEBUKOLA, P. A. (1993), The gender factor in computer anxiety and interest among some Australian high school students. *Educational Research*, 35, 181-189.
- PARASURAMAN, A. y COLBY, C. L. (2001), *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*, Free Press, New York, NY.
- PHANG, C., SUTANTO, J., KANKANHALLI, A., LI, Y., TAN, B. y TEO, H. (2006), Senior citizens' acceptance of information systems: a study in the context of e-government services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53 (4), 555-69.
- POWELL, T. C. (1992), Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 13 (2), 119-134.
- REBOLLEDO, C., RICARD, L. y PREFONTAINE, L. (2005), The potential of information technology in facilitating relationship marketing: the case of large Canadian firms. *Journal of Relationship Marketing*, 4 (1/2), 57-72.
- REYNOLDS, K. E. y BEATTY, S. E. (1999), Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- RYSSEL, R., RITTER, T. y GEMUNDEN, H. G. (2004), The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.
- SELNES, F. y HANSEN, H. (2001), The potential hazard of self-service in developing customer loyalty, *Journal of Service Research*, 4 (2), 79-90.
- SHARLAND, A. (1997), Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (7), 395-409.
- SIMON, F. y USUNIER, J. (2007), Cognitive, demographic, and situational determinants of service customer preference for personnel-in-contact over self-service technology. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 163-173.
- SNELLMAN, K. y VIHTKARI, T. (2003), Customer complaining behaviour in technology-based service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 217-231.
- SRINIVASAN, S. S., ANDERSON, R. y PONNAVOLU, K. (2002), Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78 (1), 41-50.
- WALKER, R. H., CRAIG-LEES, M., HECKER, R. y FRANCIS, H. (2002), Technology-enabled service delivery. An invest-

- tigation of reasons affecting customer adoption and rejection. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (1), 91-106.
- WATT, D., WHITE, J. (1999), Computers and the family life: A family development perspective. *Journal of Comparative Family Studies*, 30, 1-15.
- WEIJTERS, B., RANGARAJAN, D., FALK, T. y SCHILLEWAERT, N. (2007), Determinants and outcomes of customers' use of self-service technology in a retail setting. *Journal of Service Research*, 10 (1), 3-21.
- WILKIE, W. L. (1994), *Consumer Behavior*, third ed. Wiley, NY.
- WONG, A. (2004), The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, 14 (5), 365-376.
- WU, F., YENIYURT, S., KIM, D. y CAVUSGIL, S. T. (2006), The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35, 493-504.
- YEN, J. R. y GWINNER, K. P. (2003), Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (5), 483-500.
- YEN, H. R. (2005), An attribute-based model of quality satisfaction for Internet self-service. *Technology, The Service Industries Journal*, 25 (5), 641-659.
- YOO, C., PARK, J. y MACINNIS, D. J. (1998), Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude. *Journal of Business Research*, 42, 3, 253-263.
- YOUNG, B. J. (2000), Gender differences in student attitudes toward computers. *Journal of Research on Computing in Education*, 33, 204-217.
- ZEITHAML, V. y GILLY, M. C. (1987), Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers. *Journal of Retailing*, 63 (1), spring, 49-68.

El tamaño del surtido en el minorista y su impacto en el comportamiento del consumidor

MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ, ANTONIA ESTRELLA RAMÓN

Universidad de Almería

Resumen: El presente trabajo pone de relieve la importancia de las decisiones de surtido en la gestión del comercio minorista, identificando los diversos efectos que sobre el comportamiento de compra del consumidor puede tener los cambios en la composición del surtido. En concreto, se comprueba que el efecto del tamaño del surtido tiene un efecto heterogéneo sobre el consumo, por lo que se lleva a cabo un meta-análisis que permita sintetizar los efectos sobre el comportamiento del consumidor.

Palabras clave: Surtido, Tamaño del Surtido, Meta-Análisis.

Abstract: This work highlights the importance and consequences of assortment management in retailing. Effects of varying size of assortment for consumer behavior are identified. Since size of assortment exerts an heterogeneous effect on consumers, a meta-analysis is developed in order to synthesize the overall effect.

Keywords: Assortment, Size of Assortment, Meta-Analysis

8.1. INTRODUCCIÓN

El surtido de venta configura la estrategia de producto del minorista (Krafft y Mantrala, 2006), y en dicha configuración entran en juego decisiones como son el tipo de formato comercial, la estrategia de marca (Ailawadi y Keller, 2004; Walsh y Mitchell, 2010), el merchandising (Drèze, Hoch y Purk, 1994; Gómez y Okazaki, 2009) o los segmentos a los que se dirige la oferta comercial (Fox *et al.*, 2004; Vázquez y Trespalacios, 2006).

Estas decisiones están vinculadas con el surtido que ofrece el minorista. El número de elementos que conforma el surtido en cada categoría de producto, otra de

las decisiones relacionadas con el surtido, tiene efectos sobre beneficios y costes, tanto del minorista como del consumidor (Chernev y Hamilton, 2009).

Existen diferentes determinantes del tamaño del surtido. Por un lado hay factores vinculados al tipo de establecimiento cuya oferta comercial se articula sobre un surtido amplio (en amplitud, en profundidad, o en longitud). El tamaño del surtido al que se enfrentan los consumidores ha aumentado en los últimos años con la expansión de los supermercados, la aparición de los *category-killers* y la expansión de la web. La elección del consumidor manifiesta una tensión dual cuando elige entre un gran surtido. Grandes surtidos seducen y atraen al consumidor, sin embargo, parece subestimarse la dificultad de elección del consumidor cuando debe elegir un producto entre esta amplia gama de opciones (Broniarczyk, 2008).

Por otro lado, los factores del entorno, como el económico o los hábitos de consumo de los consumidores, también condicionan la oferta comercial. La coyuntura económica ha forzado a muchos minoristas a bajar sus precios para reducir el coste de la cesta de la compra. La distribución se encuentra inmersa en una guerra de precios que en muchos casos le lleva a eliminar referencias del lineal, centrándose en productos más básicos (Steenkamp, 2009).

Minoristas convencionales como *Wal-Mart* han logrado adaptarse a esta nueva situación implementando una estrategia de surtido caracterizada por un menor número de unidades en stock, pero vendiendo un mayor volumen de las mismas, reduciendo su inventario en un 1,2% e incrementando un 6,8% sus ventas anuales en el año fiscal 2008 (Banker, 2009).

La realidad en el comercio minorista muestra un extraordinario dinamismo en la gestión del surtido. Así, la cadena de supermercados *Mercadona* anunció una bajada de los precios en un 10% vinculada a una modificación del surtido. En concreto, esto se hizo posible mediante una profunda revisión de las más de 9.000 referencias que componían su surtido, eliminando todas aquéllas que no cumplieran los criterios de rotación de venta, estar duplicado o no responder a necesidades reales. Los ahorros conseguidos se aplicaron exclusivamente a la reducción del precio final del producto. La cadena ha seguido revisando permanentemente su surtido ha sacado ya de sus tiendas 800 referencias de productos que tenían poca rotación, aunque también señalan que hay ida y vuelta, es decir, que si se detecta que un producto retirado debería estar en el lineal, se recupera. La firma ha recuperado, por ejemplo, algunos formatos de agua con gas de menor tamaño que evitaban que el producto abierto se estropeará en los hogares (Expansión, 2009).

Otras cadenas de supermercados nacionales se decantan por satisfacer plenamente las necesidades del consumidor, ofertando un mayor número de opciones

entre las que elegir. Según apunta Luis Osuna Hervás, director general de *Covirán* (Cortés, 2009), su empresa implanta un surtido amplio integrado tanto por marcas de fabricante como por marcas de distribuidor. Con ello se plantean conseguir mayor fidelidad de sus clientes, permanecer en el mercado por ser más competitivos y dar respuesta eficiente al consumidor (Martínez Moneo, 2008).

La literatura académica ha desarrollado una amplia diversidad de estudios y perspectivas sobre el efecto del tamaño del surtido en el comportamiento del consumidor, sin que exista una conclusión unánime, argumentándose que los surtidos grandes/pequeños ofrecen tanto beneficios como perjuicios (Briesch, Chintagunta, y Fox, 2009; Chernev y Hamilton, 2009; Gourville y Soman, 2005; Scheibehenne, Greifeneder, y Todd, 2009; White y Hoffrage, 2009). Por ello, este trabajo pretende evaluar el efecto que el tamaño del surtido ejerce sobre el comportamiento de compra, llevando a cabo un meta-análisis de los trabajos realizados. Para ello, se considera una doble perspectiva relativa al tamaño del surtido que ofrecen los minoristas. Por un lado, se trata el tema desde la óptica del minorista (Vázquez y Trespalacios, 2006) y por otro, se ofrecen diversos resultados relativos a la toma de decisiones por parte del consumidor cuando se enfrenta a un surtido de un determinado tamaño (Berger *et al.*, 2007; Broniarczyk *et al.*, 1998; Chernev, 2005). En la primera parte de este capítulo se revisa el concepto de surtido, así como sus características. Seguidamente se exponen las diferentes estrategias de surtido que se implementan según formatos minoristas (Miquel *et al.*, 2008). Se analizan los trabajos que exponen la estrategia de amplio surtido y defienden la atracción que ejercen dichos surtidos sobre el consumidor, ya que por ejemplo, incrementan la probabilidad de que los consumidores encuentren lo que buscan y ofrece flexibilidad a los consumidores que desean variedad (Broniarczyk *et al.*, 1998). La siguiente sección, examina los trabajos que defienden que la estrategia de surtido amplio puede llegar a saturar al consumidor (Gourville y Soman, 2005, Herrmann *et al.*, 2009), incrementando la dificultad de la toma de decisión (Haynes, 2009), aumentando el arrepentimiento tras la elección (Sagi y Friedland, 2007), etc., por lo que a menudo es más conveniente optar por una estrategia de surtido más reducido. Finalmente, se lleva a cabo una revisión de las condiciones que moderan los tipos de reacciones del consumidor anteriormente expuestas (Dhar, 1997; Scheibehenne *et al.*, 2009).

8.2. CONCEPTO DE SURTIDO

8.2.1. *Definiciones*

Las referencias originarias sobre el concepto de surtido se remontan al año 1956, refiriéndose únicamente al conjunto de productos que ofrece una or-

ganización. Balderston (1956) define el *surtido de venta* como el número total de productos diferentes que pueden ser vendidos por una organización en determinadas transacciones. Aumentando el tamaño del *surtido*, aumenta la probabilidad de compra. El *surtido*, junto con los servicios a los clientes, la actividad promocional y la política de precios, definen la *diferenciación del punto de venta*.

Tradicionalmente ha existido interés en las decisiones de tamaño del surtido en la gestión minorista, buscando siempre optimizar el número de productos en stocks (Baumol e Ide 1956). Estudios más recientes ofrecen definiciones de surtido que añaden nuevos matices. El surtido hace la imagen del establecimiento, contribuye a forjar su personalidad y a asegurar en gran parte su éxito (Vázquez y Trespalacios, 2006), es el número de productos ofrecidos dentro de la categoría de producto (Broniarczyk y Hoyer, 2006; Broniarczyk, 2008; Broniarczyk *et al.*, 1998), constituye una colección de bienes y servicios que permiten a los consumidores cubrir una gran variedad de necesidades en una compra en un momento en el tiempo (Koelemeijer y Oppewal, 1999), y es el número total de alternativas disponible para el consumidor con una necesidad particular en un entorno de venta dado (Chowdhury *et al.*, 2009).

8.2.2. Beneficios que ofrece el surtido al consumidor

El surtido provee al consumidor diversos beneficios (Oppewal y Koelemeijer, 2005):

- Permite al consumidor encontrar fácilmente lo que busca a un coste de búsqueda y comparación relativamente bajo.
- Permite al consumidor realizar la compra para su hogar, encontrando productos que satisfacen las necesidades de los diferentes miembros del mismo, con diferentes objetivos de consumo, en un mismo punto de venta.
- Le ayuda a reducir la incertidumbre y le facilita información para realizar su decisión, pues juega un papel fundamental, no sólo en la satisfacción del consumidor, sino también en las preferencias.

Los individuos a menudo no suelen definir sus preferencias de forma clara y estable y les es más difícil evaluar alternativas de forma individual (Simonson, 1999). La elección implica cierto encanto derivado de poder escoger entre varias opciones, como se demuestra en tres experimentos realizados por Brown, Read, y Summers (2003), en los cuales se demuestra que una opción dada será elegida con mayor probabilidad si forma parte de un conjunto, que si aparece aislada sin otras que la acompañen.

8.2.3. Características del surtido

A continuación se señalan una serie de características que definen al surtido de un determinado establecimiento comercial, hablamos de la *amplitud*, la *profundidad*, la *longitud*, la *coherencia*, la *entropía* y la *densidad*.

Tradicionalmente el *surtido* se define por la *amplitud* y la *profundidad* y en resumen, la amplitud es el número de marcas que integran el *surtido*, mientras que la profundidad se refiere al número de unidades en stock por marca ofrecidas en el *surtido* (Dhar, Hoch y Kumar, 2001).

Según Vázquez y Trespalacios (2006) el *surtido* se define por varios componentes o características, todas ellas de carácter relativo, ya que únicamente pueden ser consideradas en términos comparativos. Dichas características son las siguientes:

- *Amplitud del surtido*: describe el número de líneas de productos que cubren las necesidades del consumidor. Una línea es un conjunto de productos catalogados como homogéneos en función de sus características físicas o estratégicas (desde la óptica del detallista) y/o de los deseos o necesidades que satisfacen.
- *Profundidad del surtido*: describe el número de artículos individuales, unidades de venta o referencias diferentes dentro de la misma línea de productos. Representa las diferentes marcas, modelos, tamaños y colores que existen en cada línea de productos y que, por tanto, se corresponden con la elección específica del consumidor.
- *Longitud del surtido*: es el número total de productos vendidos por una empresa detallista, es decir, la suma de todas las referencias o artículos en cada una de las líneas de producto ofrecidas.
- *Coherencia del surtido*: es el equilibrio que se consigue entre productos, según criterios de rotación, margen, superficie, lineal disponible, motivación de la clientela, necesidades permanentes y estacionales. Su carácter es dinámico, debe adaptarse a las necesidades y deseos del consumidor, a la evolución de las formas comerciales y a la aparición de nuevos productos.

Otras características diferentes relativas al *surtido* apuntadas por la literatura son la *entropía* y la *densidad* (Fasolo, Hertwig, Huber y Ludwig, 2009).

- *Entropía del surtido (intra-atributo)*: es una medida que cuantifica la cantidad de información de un conjunto de objetos, siendo un conjunto de alta entropía más complejo que uno de baja. La entropía de un *surtido* combina dos características estructurales de los productos, a saber, el número de niveles de atributo y la distribución de productos en cada nivel de atributo. Los consumidores perciben más variedad en *surtidos* caracterizados por una alta entropía, así como los perciben más complejos, convirtiéndose en una tarea más complicada

la elección entre dichos *surtidos*. Formalmente, la entropía intra-atributo EI_k de un atributo k se calcula como se indica a continuación.

$$EI_k = - \sum_{j=1}^{z_k} p(a_{j,k}) \ln p(a_{j,k})$$

Donde $p(a_{j,k})$ denota la proporción de productos con nivel de atributo $a_{j,k}$ y z_k representa el número total de niveles de atributo para el atributo k .

- *Densidad del surtido (inter-producto)*: es la distancia, relativa a un atributo de un producto, entre un producto y su vecino más próximo, es decir, es la distancia media entre productos. El concepto densidad (atributo denso) es lo contrario del concepto de variabilidad. Por tanto, *surtidos* formados por productos con atributos densos contienen productos muy similares, resultando la elección entre dichos *surtidos* más difícil. Formalmente, la distancia entre productos del atributo k , DI_k , se calcula como se indica a continuación.

$$DI_k = \frac{a_{max,k} - a_{min,k}}{z_k - 1}$$

Donde $(a_{max,k} - a_{min,k})$ denota al rango de valores del atributo k y z_k representa el número total de niveles de atributo para el atributo k .

Del análisis de la entropía y de la densidad se concluye que los grandes surtidos tienden a ser más densos y con mayor entropía, lo que indica que los pequeños surtidos, aunque más limitados para satisfacer a una demanda más amplia, ofrecen menos densidad y menos información, lo cual tiene la ventaja que facilita la elección de determinados segmentos de consumidores (Fasolo *et al.*, 2009).

8.3. ESTRATEGIAS DE SURTIDO DESDE LA ÓPTICA DEL MINORISTA

Las decisiones sobre el surtido deben conseguir un equilibrio entre la máxima satisfacción de la clientela y su propia rentabilidad, eligiendo la composición del surtido más adecuada en función de los objetivos del minorista, los factores físicos de la tienda, las características de los productos vendidos y el tipo de clientes (Vázquez y Trespalacios, 2006).

Según el formato minorista, el tamaño del surtido a nivel de sus características amplitud y profundidad, adquiere diferentes dimensiones (Miquel *et al.* 2008). A continuación se adjunta una clasificación (según el Instituto Francés del Libre

TABLA I
Tamaño del surtido en los diferentes formatos comerciales

FORMATO COMERCIAL	DIMENSIÓN	TAMAÑO DE SURTIDO
<i>Autoservicio</i>	40-119 m ² 1 caja de salida	No muy amplio
<i>Superservicio o supermercado pequeño</i>	120-399 m ² 2,3 o 4 cajas de salida	Más categorías de productos que en los autoservicios: carnes frescas, charcutería y productos cárnicos, frutas y verduras, productos congelados, lácteos, productos secos, productos no alimenticios
<i>Supermercado grande</i>	400-2499 m ² Más de 5 cajas de salida	Gama más amplia que el supermercado pequeño
<i>Hipermercado</i>	Igual o superior a los 2500 m ²	Gran surtido (amplio y profundo) que incluye: productos de alimentación, hogar, vestido y calzado
<i>Establecimientos de descuento</i>	Normalmente 250-600 m ²	Limitado en profundidad
<i>Superficie especializada o category killer</i>	Mediana y gran superficie	Muy amplio y profundo de una categoría de producto
<i>Tienda de conveniencia</i>	Menos de 250 m ²	Amplio pero poco profundo
<i>Gran almacén</i>	Igual o superior a los 4000 m ² Más de 100 empleados por unidad de establecimiento	Amplio y profundo
<i>Almacén popular</i>	Menos de 4000 m ²	Limitado o seleccionado, relativamente amplio pero no profundo

Fuente: Adaptado de Miquel *et al.* (2008)

Servicio (IFLS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y A.C. Nielsen Company, S.A.) de formatos minoristas de libre servicio atendiendo a su dimensión, así como el tamaño del surtido que les caracteriza.

Para muchos de los formatos comerciales expuestos, la tendencia minorista sigue actualmente dos estrategias para definir el tamaño del surtido a ofrecer al consumidor. Por un lado, el objetivo de algunos minoristas consiste en bajar sus precios para reducir el coste de la compra y evitar que los clientes busquen otros establecimientos, lo cual se consigue eliminando referencias e incluso sacando marcas del lineal (Durán, 2009). Por otro lado, otros optan por satisfacer plenamente las necesidades del consumidor con mayores opciones.

Respecto a la primera tendencia, algunos experimentos reales de reducción de surtido llevados a cabo en el sector minorista resaltan los resultados exitosos obtenidos (Krum, 1994), las ventas en las categorías de producto que experimentaron la reducción se elevaron en un 12,46%, se obtuvo un 9,46% más de beneficios derivados de disponer de menos unidades en stock, se disponía de un 40% más de espacio en el lineal y en definitiva se reducían los costes operativos del establecimiento en un 15%. Se califica a la estrategia de reducción de surtido como la «*racionalización de las unidades en stock*» (*stock-keeping units rationalization*) o de *surtido eficiente*. Gestionar y mantener un gran número de unidades en stock, eleva los costes operativos del minorista, por lo que reducir de forma óptima los surtidos (eliminando los elementos menos vendidos y con menor contribución en los beneficios), ofrece buenos resultados en su rendimiento (Broniarczyk *et al.* 1998; Oppewal y Koelemeijer, 2005).

Respecto a la segunda tendencia, ofrecer un *surtido amplio*, los minoristas pretenden conseguir mayor fidelidad de los clientes, permanecer en el mercado por ser más competitivos y dar respuesta eficiente al consumidor. Algunas cadenas minoristas afirman que ampliando su surtido han conseguido un aumento de las ventas, tanto a nivel de incremento del ticket de compra, como en aumento de la frecuencia de la misma (Cortés, 2009).

8.4. ESTABLECIENDO LA RELACIÓN DE INTERÉS: CÓMO AFECTA LA VARIACIÓN DEL TAMAÑO DE SURTIDO AL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Considerando la diversidad de estudios y resultados, se lleva a cabo un meta-análisis que pretende estimar la magnitud del efecto del tamaño del surtido sobre el comportamiento de compra del consumidor. Esta relación constituye el centro del meta-análisis, y sobre ella se establecen los distintos argumentos que la literatura ha desarrollado.

En primer lugar *la visión tradicional sugiere que los grandes surtidos son beneficiosos para el consumidor*, definiendo el denominado «*la atracción de más posibilidades de elección*» (White y Hoffrage, 2009), es decir, una *relación positiva* entre el tamaño del surtido y el efecto generado en el consumidor, porque más opciones implican mayor percepción de variedad (Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Chowdhury *et al.*, 2009; Scheibehenne *et al.*, 2009) y mayor probabilidad de que el consumidor encuentre exactamente lo que estaba buscando (Amine y Cadenat, 2003; Balderston, 1956; Baumol y Ide, 1956; Berger *et al.*, 2007; Kahn, 1998; Koelemeijer y Oppewal, 1999; Lenton *et al.*, 2008).

Mediante la denominada «*estrategia de personalización*» es más probable que ofreciendo mayores surtidos el consumidor encuentre exactamente lo que él o ella

estaba buscando, o que desarrolle una «*estrategia de búsqueda de variedad*» que permita al consumidor disfrutar más con una diversidad mayor de opciones, considerando que ofrecer más variedad puede ser una forma de que una empresa obtenga una ventaja competitiva (Kahn, 1998). Como ejemplo, Borle *et al.* (2005) evaluaron el resultado de una intensiva reducción de surtido en un minorista online, descubriendo que dicha reducción de surtido reducía el cómputo global de las ventas, al igual que reducía la frecuencia (visitas al minorista) y la cantidad de cada venta (tamaño total de la cesta de la compra).

Algunos autores señalan que para que un surtido mayor sea valorado más positivamente, los elementos del mismo deben ser atractivos o preferidos por el consumidor y cada uno de ellos debe aportar diferenciación al global del conjunto de elección (Kahn y Wansink, 2004). Lo anterior se traduce en un menor deseo de más información sobre nuevas marcas, ya que mayores surtidos generan más satisfacción con la elección realizada (Jacoby *et al.*, 1974). En sentido contrario, reducciones de surtido implican, por ejemplo, disminuciones en las ventas globales del establecimiento (Borle *et al.*, 2005) y en la percepción de variedad del surtido (Broniarczyk *et al.*, 1998).

En segundo lugar, *otras investigaciones apuntan que los beneficios de ofrecer más variedad a menudo se contrarrestan con un incremento de los costes cognitivos del consumidor*, asociados a elegir entre grandes *surtidos*, definiendo el denominado «*la tiranía de la elección entre demasiadas opciones*» (White y Hoffrage, 2009). Se trata de un *efecto negativo* entre la variable tamaño de surtido y la consecuencia generada en el comportamiento del consumidor.

Realizar una elección entre un gran *surtido* requiere más esfuerzo cognitivo que elegir entre un *surtido* más pequeño, porque implica evaluar más opciones (Boatwright y Nunes, 2001; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Iyengar y Lepper, 2000; Reutskaja y Hogarth, 2009; Sela *et al.*, 2009; Shugan, 1980) o porque son confusos y frustrantes para consumidores con preferencias poco definidas, por el gran número de opciones o niveles de atributos que tienen que evaluar (Dhar, 1997; Haynes, 2009; Huffman y Kahn, 1998). Incluso algunos autores subrayan que de darse, aumentará el arrepentimiento con la elección realizada, si dicha elección proviene de un *surtido* de opciones mayor que si proviene de uno menor. Boatwright y Nunes (2001), demuestran que una reducción de *surtido* de más del 4% en 42 categorías de producto, elevó las ventas un 11%. Por tanto, estamos ante varios ejemplos de los beneficios de ofrecer *surtidos* con menos variedad.

Algunos autores denominan a este fenómeno «*sobre elección*» (*overchoice*) refiriéndose a la existencia de una sobreabundancia de opciones entre las que elegir (Gourville y Soman, 2005; Herrmann, Heitmann, Morgan, Henneberg, y Land-

wehr, 2009; Iyengar y Lepper, 2000), convirtiendo a la tarea de elección en un asunto más difícil y frustrante para el consumidor (Haynes, 2009).

Finalmente, también se han recogido evidencias de que no hay relación entre la variación del tamaño del surtido y el efecto generado en el comportamiento del consumidor (Scheibehenne *et al.*, 2009).

Seguidamente se exponen los diversos factores o variables de comportamiento del consumidor analizadas en la literatura académica como consecuencia de la variación del tamaño del surtido ofrecido por los minoristas. También es objeto de estudio las variables que moderan la relación entre el tamaño del surtido y el comportamiento del consumidor, generándose un *efecto relativo*, cuyas conclusiones dependen de la influencia de dichas variables moderadoras, por lo que el tamaño del surtido provoca un efecto positivo o negativo en el consumidor, en función del valor de la variable que modere la relación.

8.4.1. *Efectos en el comportamiento del consumidor*

Se señala el siguiente conjunto de variables relativas al comportamiento del consumidor identificadas en la literatura académica como consecuencia de la variación del tamaño del surtido ofrecido por los minoristas.

- *Evaluación del surtido* (Amine y Cadenat, 2003; Lenton *et al.*, 2008; Oppewal y Koelemeijer, 2005)
- *Lealtad a la Marca* (Bawa, Landwehr, y Krishna, 1989).
- *Sensibilidad a la promoción* (Bawa, Landwehr, y Krishna, 1989).
- *Importancia del precio* (Bawa, Landwehr, y Krishna, 1989).
- *Prueba del producto* (Bawa, Landwehr, y Krishna, 1989; Berger *et al.*, 2007; Iyengar y Lepper, 2000).
- *Elección de marca* (Berger *et al.*, 2007; Gourville y Soman, 2005).
- *Percepción de calidad de la marca* (Berger *et al.*, 2007).
- *Probabilidad de compra del producto* (Berger *et al.*, 2007).
- *Dificultad y frustración en la elección del producto* (Berger *et al.*, 2007; Chernev, 2003b; Fasolo *et al.*, 2009; Haynes, 2009; Iyengar y Lepper, 2000; Sela *et al.*, 2009) o *servicio* (Lenton *et al.*, 2008).
- *Percepción de calidad del producto* (Berger *et al.*, 2007).
- *Prueba del producto* (Berger *et al.*, 2007).
- *Compra del producto* (Berger *et al.*, 2007; Iyengar y Lepper, 2000).
- *Percepción de experiencia con la categoría que tiene el fabricante* (Berger *et al.*, 2007).
- *Frecuencia de compra* (Borle *et al.*, 2005).
- *Cantidad de compra* (Borle *et al.*, 2005) o *consumo* (Kahn y Wansink, 2004).

- *Elección del punto de venta* (Briesch *et al.*, 2009; Broniarczyk *et al.*, 1998).
- *Percepción de variedad del surtido* (Broniarczyk *et al.*, 1998; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Chowdhury *et al.*, 2009; Iyengar y Lepper, 2000; Kahn y Wansink, 2004; Scheibehenne *et al.*, 2009).
- *Atractivo del surtido* (Chernev y Hamilton, 2009).
- *Elección de surtido* (Chernev y Hamilton, 2009).
- *Satisfacción con el surtido ofrecido* (Chernev, 2006; Iyengar y Lepper, 2000).
- *Elección de producto* (Chernev, 2003a; Chernev, 2005; Dhar, 1997; Sela *et al.*, 2009) *o de servicio* (Scheibehenne *et al.*, 2009).
- *Fortaleza de la preferencia del producto* (Chernev, 2003b).
- *Confianza en la elección de producto realizada* (Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Fasolo *et al.*, 2009).
- *Cantidad de procesamiento de información necesaria para la elección del producto* (Chernev, 2003a).
- *Necesidad de información de otras opciones* (Chowdhury *et al.*, 2009; Jacoby *et al.*, 1974).
- *Cantidad de tiempo requerido para elegir un producto* (Fasolo *et al.*, 2009; Iyengar y Lepper, 2000).
- *Disfrute experimentado con la elección del producto* (Haynes, 2009; Iyengar y Lepper, 2000; Reutskaja y Hogarth, 2009) *o servicio* (Lenton *et al.*, 2008), que implica satisfacción durante el proceso de elección.
- *Satisfacción con la elección de marca realizada* (Jacoby *et al.*, 1974) *o de producto o servicio* (Fasolo *et al.*, 2009; Haynes, 2009; Lenton *et al.*, 2008).
- *Seguridad con la elección de marca realizada* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *Confusión con la elección de marca realizada* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *No se ha realizado la mejor elección de marca* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *Otras marcas son mejores que la elegida* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *Deseo de más información a la hora de realizar la elección de marca* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *Las nuevas marcas son mejores* (Jacoby *et al.*, 1974).
- *Utilidad percibida de consumir un producto* (Kahn y Wansink, 2004).
- *Percepción del establecimiento* (Koelemeijer y Oppewal, 1999).
- *Satisfacción con la elección de producto realizada* (Reutskaja y Hogarth, 2009).
- *Arrepentimiento con la elección de producto realizada* (Sagi y Friedland, 2007) *o de servicio* (Lenton *et al.*, 2008).
- *Cantidad de tiempo que percibe el consumidor que ha empleado en elegir un producto* (Fasolo *et al.*, 2009).

- *Cantidad de tiempo para realizar una elección posterior* (Fasolo *et al.*, 2009).
- *Cantidad de recuerdo de información sobre el servicio elegido* (Lenton *et al.*, 2008).

8.4.2. *Meta-análisis de la relación tamaño del surtido-comportamiento del consumidor*

El *meta-análisis* constituye una de las múltiples formas de resumir, integrar e interpretar conjuntos seleccionados de trabajos de investigación, proporcionando el mismo rigor metodológico para una revisión de literatura (síntesis cuantitativa) que para una investigación experimental (investigación primaria) y ofreciendo la oportunidad de eliminar la subjetividad de las revisiones literarias (Sánchez Meca, 1999).

Un resultado de una investigación es una representación estadística de una relación empírica en la que participan la variable de interés del meta-análisis, medida en una muestra de sujetos simple, e indica la fuerza de la relación observada. El índice utilizado para representar los resultados recibe el nombre de *tamaño del efecto estadístico* (Lipsey & Wilson, 2001).

Una vez detectada la literatura sobre la relación a meta-analizar, se filtraron los estudios que ofrecían la información necesaria para ser admitidos a tratamiento. Se obtuvo una muestra de estudios experimentales en los que la variable independiente tamaño de surtido, fija y única, se implementa en las investigaciones experimentales como una variable artificialmente dicotomizada en dos categorías, pequeño y gran. La variable consecuencia en el comportamiento del consumidor se circunscribe a una serie de variables específicas admitidas a tratamiento y que se exponen a continuación.

- *Elección de marca* (Berger *et al.*, 2007; Gourville y Soman, 2005).
- *Percepción de calidad del producto* (Berger *et al.*, 2007).
- *Probabilidad de compra del producto* (Berger *et al.*, 2007).
- *Percepción de experiencia con la categoría del fabricante* (Berger *et al.*, 2007).
- *Percepción de calidad de marca* (Berger *et al.*, 2007).
- *Percepción de variedad del surtido* (Broniarczyk *et al.*, 1998; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Scheibehenne *et al.*, 2009).
- *Atractivo del surtido* (Chernev y Hamilton, 2009).
- *Elección de surtido* (Chernev y Hamilton, 2009).
- *Satisfacción con el surtido ofrecido* (Chernev, 2006).
- *Elección de producto* (Chernev, 2003a; Chernev, 2005; Dhar, 1997; Sela *et al.*, 2009) o *de servicio* (Scheibehenne *et al.*, 2009).

- *Fortaleza de la preferencia del producto, caracterizada por la propensión a la búsqueda de nuevas alternativas una vez realizada la elección* (Chernev, 2003b).
- *Necesidad información otras opciones* (Chowdhury *et al.*, 2009; Jacoby *et al.*, 1974).
- *Compra del producto* (Iyengar y Lepper, 2000).
- *Cantidad de tiempo requerido para elegir un producto* (Iyengar y Lepper, 2000).
- *Dificultad y frustración en la elección del producto* (Haynes, 2009; Sela *et al.*, 2009).
- *Cantidad de consumo* (Kahn y Wansink, 2004).
- *Utilidad percibida de consumir un producto* (Kahn y Wansink, 2004).
- *Percepción del establecimiento* (Koelemeijer y Oppewal, 1999).
- *Arrepentimiento con la elección de producto realizada* (Sagi y Friedland, 2007).
- *Cantidad de tiempo que percibe el consumidor que ha empleado en elegir un producto* (Fasolo *et al.*, 2009).
- *Evaluación del surtido* (Lenton *et al.*, 2008; Reutskaja y Hogarth, 2009).

Por tanto, nuestra relación de interés puede expresarse como se indica en la figura 1.

8.4.3. Variables moderadoras

Así mismo, los estudios que integran el meta-análisis, analizan ciertas características o variables que pueden influenciar o afectar a la fuerza de la relación o efecto principal, se trata de las denominadas variables moderadoras (figura 2).

Por tanto, algunas de las investigaciones de las que integran este resumen, establecen que la relación entre las variables tamaño del surtido y su efecto en el comportamiento del consumidor, puede fortalecerse o debilitarse bajo ciertas condiciones. Su clasificación y descripción se adjunta a continuación.

Variables moderadoras relacionadas con las propias características del surtido

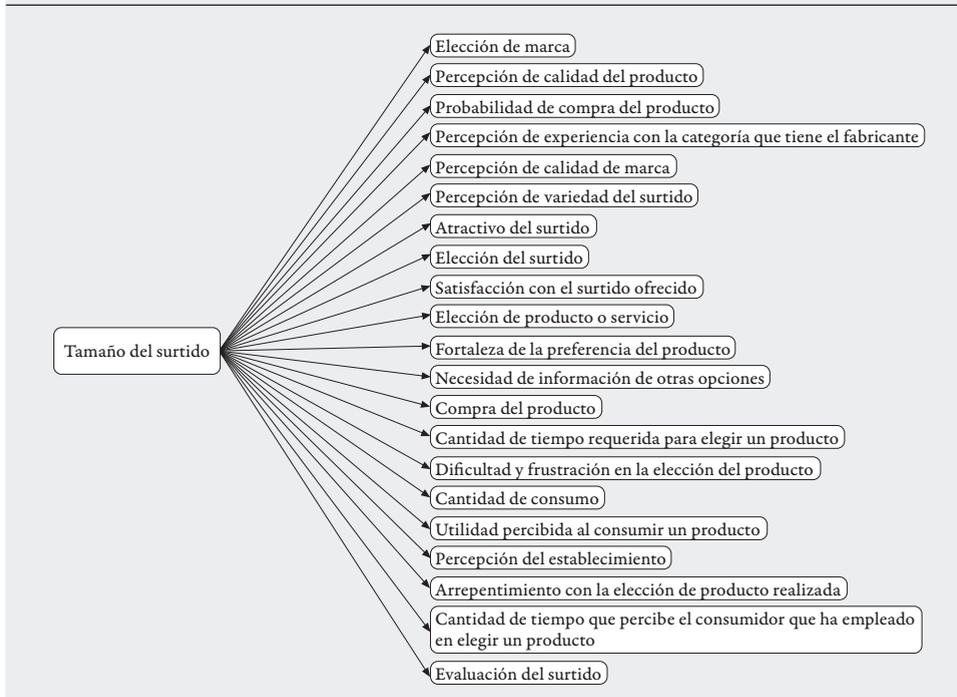
- Nivel de atractivo-preferencia del surtido

Chernev y Hamilton (2009) descubren que los surtidos formados por opciones más atractivas para el consumidor son más elegidos. Sin embargo, Scheibehenne, Greifeneder y Todd (2009) no encuentran un resultado que corrobore su hipótesis sobre el rol moderador de la preferencia entre las opciones del surtido.

- Atractivo diferente entre las opciones del surtido

Dhar (1997) utiliza como moderador el atractivo diferente entre las opciones que componen el surtido. Apunta que aumenta la probabilidad de postergar una

FIGURA I
Relación o efecto principal



elección cuando se añaden alternativas igualmente atractivas al surtido, mientras que asciende la probabilidad de elección de una opción cuando se añade una alternativa inferior en atractivo.

- Relación de dominio local entre las opciones del surtido

Chernev (2006) utiliza como moderador la relación de dominio entre las opciones del surtido, un concepto semejante al de atractivo, pues una opción será dominante entre las presentadas en un surtido, si provee de una razón suficiente para ser escogida bajo preferencias del consumidor inciertas.

- Distancia temporal inmediata entre la elección del surtido y del producto

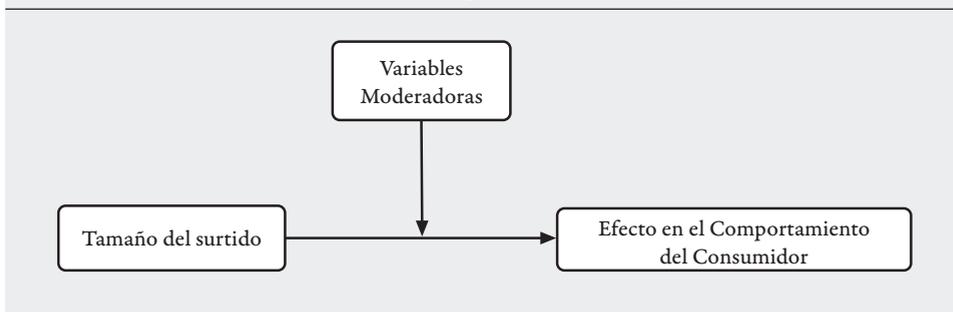
Chernev (2006) también recurre a la naturaleza jerárquica del proceso de decisión, lo que implica que un consumidor elegirá primero un surtido y después un producto del surtido.

- Alineación del surtido

Gourville y Soman (2005) moderan la relación entre el tamaño del surtido y la elección de la marca realizada por el consumidor teniendo en cuenta la variable alineación del surtido.

FIGURA 2

Relación entre variable antecedente y consecuencia con efectos moderadores



- Compatibilidad de surtido a nivel de marca

Por otro lado, Berger, Draganska y Simonson (2007) también moderan la relación principal mediante la variable compatibilidad del surtido, es decir, si una marca ofrece productos relacionados (por ejemplo, bicicletas únicamente de montaña, sin contar con bicicletas para otra finalidad).

- Surtido completo/parcial a nivel de marca

Berger, Draganska y Simonson (2007) moderan la relación principal mediante la variable surtido completo o parcial a nivel de marca, es decir, si el consumidor se encuentra con un surtido en el que la amplitud y la profundidad de marca es completa (no existen alternativas que no pueda comprar por falta de existencias), o si por el contrario, la oferta o el conjunto de elección está formado por un surtido parcial o no completo.

- Surtido organizado

Kahn y Wansink (2004) utilizan como variable moderadora de la relación entre el tamaño del surtido y su efecto en la cantidad consumida, la variable organización del surtido, refiriéndose a una presentación ordenada del mismo.

Variables moderadoras relacionadas con el consumidor

- Nivel de esfuerzo en la elección

Sela, Berger y Liu (2009) utilizan como moderadores la dificultad de justificación de una elección o el esfuerzo empleado en elegir, categorizado como alto y bajo.

- Nivel de indulgencia en la elección

Sela, Berger y Liu (2009) también utilizan como moderadores la dificultad de justificación de una elección hedónica, o como ellos lo llaman, condición de alta y baja «indulgencia».

- Consumidores maximizers

Chowdhury, Ratneshwar y Mohanty (2009) moderan la relación entre el tamaño del surtido y la propensión de búsqueda de más opciones por el tipo de consumidor llamado maximizer, cuya motivación para satisfacer su necesidad radica en realizar la mejor elección posible (no sólo satisfacerse).

- Presencia de una opción ideal en la mente del consumidor

Chernev (2003a, 2003b) presenta como moderador la disponibilidad o no de una opción ideal en la mente del consumidor, como combinación de atributos y niveles de atributo que la configuran, afectando a la relación principal positivamente en caso de existir una opción ideal en la mente del consumidor y negativamente en caso de su no existencia.

Variables moderadoras relacionadas con el producto

- Producto utilitario

Sela, Berger y Liu (2009) también aluden al concepto de producto utilitario como uno de los moderadores que utilizan al analizar la relación de interés, sumado a las dos variables anteriores. Definen un producto utilitario como aquel que más allá de ser elegido por razones hedónicas, se elige por necesidad.

- Correlación negativa entre los atributos de cada producto

Fasolo *et al.* (2009) moderan la relación entre el tamaño del surtido y el tiempo percibido por el consumidor en realizar una elección, por la correlación entre los atributos de los elementos que constituyen el surtido. Valores negativos para las correlaciones entre los atributos implican que cada elemento del surtido posee diferentes niveles de atributo, sobresaliendo unos más que otros, mientras que valores positivos implican que cada elemento del surtido posee valores en sus atributos que guardan una relación entre ellos. Así, la tarea de elección resulta más compleja en surtidos formados por productos cuyos atributos poseen correlaciones negativas, mientras que resulta más fácil en surtidos formados por productos cuyos atributos poseen correlaciones positivas.

- Diferenciación por características complementarias entre las opciones del surtido

Chernev (2005) modera la relación principal según las características no complementarias que diferencian las opciones que integran un surtido, es decir, los elementos del surtido se diferencian mediante características que no añaden utilidad en presencia de otras.

Variables moderadoras relacionadas con el punto de venta

- Disponibilidad en el minorista del elemento favorito del consumidor

Broniarczyk *et al.* (1998) analizan el efecto principal moderado por la presencia del producto favorito del consumidor entre el surtido, sumada con otra variable que trataremos seguidamente.

- Espacio en el lineal dedicado a la categoría constante
Broniarczyk *et al.* (1998) también analizan cómo el consumidor no percibe una reducción de surtido si está presente entre el surtido su producto preferido y el espacio dedicado a la categoría se mantiene invariable.
- Posibilidad de cambiar la elección realizada
Gourville y Soman (2005) añaden a la moderadora anterior la posibilidad de cambio o no de la opción elegida por el consumidor, pudiendo existir la posibilidad de cambio de producto en el detallista donde se adquirió o siendo una decisión final que no puede ser canjeada por otra.
- Información completa/simplificada sobre las características de los atributos de las marcas del surtido
Gourville y Soman (2005) también añaden a la moderadora alineación del surtido el presentar información completa o incompleta sobre las características de los atributos de las marcas que integran el surtido, lo que el autor llama perfil completo o simplificado del surtido.

Otras variables moderadoras

Además de las variables moderadoras que afectan a la relación principal y son contrastadas por los diferentes casos, existen multitud de características propias de los estudios que pueden moderar también el tamaño del efecto medio. Para este caso, pueden ejercer efectos moderadores las siguientes.

- La propia *consecuencia en el comportamiento del consumidor* que se produce por variar el tamaño del surtido, es decir, la variable dependiente del efecto principal.
- El *sentido de la relación principal*, pudiendo ser positivo (si las variables de la relación varían en el mismo sentido) o negativo (si las variables de la relación varían en diferente sentido).
- La *metodología de análisis de los datos*.
- El *tipo de bien* analizado, pudiendo tratarse de un producto de consumo duradero como no duradero o de un servicio.
- El *tipo de minorista* en el que se comprueba la relación o efecto principal, pudiendo ser un minorista tradicional (entorno offline) o venta online (venta por el canal Internet).

8.4.4. *Resultados*

Para obtener resultados sobre el tamaño del efecto global, se ha desarrollado un análisis en tres fases. En primer lugar, se han calculado los resultados bajo *modelo*

de efectos fijos, que asume como única fuente de variabilidad entre los estudios el error muestral de cada estudio. En segundo lugar, se realizó un *test Q de homogeneidad*, que demostró que la variabilidad entre los estudios no se debía únicamente al error muestral de cada estudio, lo que ha conducido a la tercera fase del análisis. En tercer lugar se han calculado las fuentes de variabilidad entre los estudios, para ello primero se asume que el exceso de variabilidad se deriva de diferencias aleatorias entre los estudios y se recalculan los resultados bajo el *modelo de efectos aleatorios*, y segundo, se asume que el exceso de variabilidad se asocia al efecto de las variables moderadoras, aplicando un *análisis análogo al ANOVA*.

Modelo de efectos fijos

A nivel global, el objetivo principal de un meta-análisis es ofrecer un resultado estadístico de la tendencia central de la muestra de estudios, se trata de la *media de los tamaños del efecto* \overline{ES} de todos los estudios admitidos en el análisis. Para ello, se realizará una media ponderada de todos los tamaños del efecto de cada caso individual.

$$\overline{ES} = \frac{\sum_{i=1}^k w_i ES_i}{\sum_{i=1}^k w_i} = 0,6207$$

Donde ES_i es el tamaño del efecto del i -ésimo caso, w_i es el peso de ponderación para el i -ésimo caso y k el número de resultados de los que disponemos para nuestro meta-análisis.

El intervalo de confianza IC para la media de los tamaños del efecto se basa en el error estándar de la media y en un valor crítico de la distribución z , en nuestro caso 1,96 para $\alpha = 0,05$, lo que indica un intervalo de confianza al 95% de probabilidad: $(\overline{ES} - 1,96 SE_{\overline{ES}}, \overline{ES} + 1,96 SE_{\overline{ES}}) = (0,5670, 0,6744)$. IC no incluye al cero, lo que indica que \overline{ES} es estadísticamente significativa para $p \leq \alpha$ ($\alpha = 0,05$).

Un test directo de la significación de la media del tamaño del efecto puede obtenerse calculando un test z , cuyos resultados se distribuyen según una normal y si el valor excede de 1,96, como ocurre en este caso, \overline{ES} para esta muestra de estudios es estadísticamente significativa para $p \leq 0,05$.

$$z = \frac{|\overline{ES}|}{SE_{\overline{ES}}} = \frac{0,6207}{0,0274} = 22,6533$$

Test Q de homogeneidad

En una distribución homogénea, un tamaño del efecto individual difiere de la media poblacional sólo en el error muestral. Si la hipótesis nula de homogeneidad se rechaza, indicará que la variabilidad de los tamaños del efecto es mayor que la esperada por la influencia del error muestral y que existen otras diferencias entre los tamaños del efecto de otras fuentes que no son el error muestral.

El test de homogeneidad se basa en el estadístico Q : $Q \sim \chi_{k-1}^2$, siendo k el número de tamaños del efecto. Q excede del valor crítico χ_{49}^2 , por lo que la hipótesis nula es rechazada ($Q = 295,7598 > 66,34 = \chi_{49}^2$). La distribución de los tamaños del efecto alrededor de la media no sigue una distribución uniforme.

Modelo de efectos aleatorios

Aplicando un modelo de efectos aleatorios, \overline{ES} , IC y *test z* deben ser recalculados, teniendo en cuenta la nueva varianza con dos fuentes de error. \overline{ES}^* , la nueva media de los tamaños del efecto es igual a 0,7734. $IC = (0,6359, 0,9108)$, no incluye al cero, lo que indica que \overline{ES} es estadísticamente significativa para $p \leq \alpha$ ($\alpha=0,05$). El test z indica que \overline{ES} para esta muestra de estudios es estadísticamente significativa para $p \leq 0,05$ ($z = 11,0328 > 1,96$).

Según la generalización de Lipsey y Wilson (2001), los resultados indican que el efecto de la variación del tamaño del surtido en el comportamiento del consumidor es de gran dimensión.

Análisis análogo al ANOVA

Este análisis divide al estadístico Q en dos partes: la parte de variabilidad explicada por la variable categórica o variabilidad entre grupos (Q_B) y la porción de variabilidad residual dentro de los grupos (Q_W).

Calculando los estadísticos anteriormente mencionados, se comprueba lo siguiente:

- Al agrupar los casos según la variable *consecuencia del efecto principal*, entre todos los efectos el mayor es el que ejerce la variación del tamaño del surtido es la *evaluación del surtido por parte del consumidor* (Lenton *et al.*, 2008).
- Al agrupar los casos según la variable *sentido de la relación principal*, entre todos los efectos el mayor es el que ejerce el sentido positivo de la relación (Amine and Cadenat, 2003; Balderston, 1956; Baumol and Ide, 1956; Berger *et al.* 2007; Broniarczyk *et al.* 1998; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Chernev and Hamilton, 2009; Chowdhury *et al.* 2009; Dhar, 1997; Gourville and Soman, 2005; Haynes, 2009; Iyengar and Leeper, 2000; Kahn and Wansink, 2004;

Kahn, 1998; Koelemeijer and Oppewal, 1999; Sagi and Friedland, 2007; Sela *et al.* 2009).

- Al agrupar los casos según la variable *tipo de minorista*, entre todos los efectos el mayor es el relativo al conjunto de estudios que *no especifican el tipo de minorista* para el que realizan sus investigaciones (Berger *et al.* 2007; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Chernev, 2005; Chernev, 2006; Dhar, 1997; Fasolo *et al.* 2009; Jacoby *et al.* 1974; Haynes, 2009; Kahn and Wansink, 2004; Koelemeijer and Oppewal, 1999; Sagi and Friedland, 2007; Sela *et al.* 2009).
- Al agrupar los casos según la variable *tipo de bien*, entre todos los efectos el mayor es relativo al conjunto de estudios que analizan los *servicios* (Chernev, 2006; Haynes, 2009; Lenton *et al.*, 2008; Sagi and Friedland, 2007; Scheibehenne *et al.*, 2009).
- Al agrupar los casos según la variable análisis de datos practicado, entre todos los efectos el mayor es relativo al conjunto de estudios que analizan los datos con un test $F(1)$ (Berger *et al.* 2007; Broniarczyk *et al.* 1998; Chernev and Hamilton, 2009; Chernev, 2003a; Chernev, 2003b; Chernev, 2006; Haynes, 2009; Iyengar and Lepper, 2000; Kahn and Wansink, 2004; Koelemeijer and Oppewal, 1999; Sagi and Friedland, 2007).
- Finalmente, al agrupar los casos según la variable moderadores relativos a los constructos teóricos, entre todos los efectos el mayor es la variable moderadora que recoge la presencia de una combinación ideal de atributos de producto en la mente del consumidor (Chernev, 2003b).

El mayor porcentaje de variabilidad inter-estudios viene explicado por la variable consecuencia del efecto principal, que explica el 64,09% de la variabilidad total (Q_T), mientras que el mayor porcentaje de variabilidad intra-estudio viene explicado por la variable tipo de bien, que explica el 98,14% de la variabilidad total (Q_T). Las variables sentido de la relación principal, tipo de bien y metodología de análisis de datos utilizada, no explican el exceso de variabilidad entre grupos debida a otros motivos que no sean el error muestral (alcanzan valores no significativos en la prueba estadística).

Siendo el valor de $Q_T = 295,7598$, en la tabla 2 se resumen todos los Q_W (variabilidad dentro de los grupos) y los Q_E (variabilidad entre los grupos) calculados para cada uno de los conjuntos de variables moderadoras.

8.5. CONCLUSIONES

Un meta-análisis de la relación entre la variación del tamaño del surtido y la respuesta de los consumidores ha sido presentado. Los resultados indican que el va-

lor de la magnitud del efecto principal es alto, es decir, los consumidores no quedan indiferentes si se produce una variación en el tamaño del surtido en el lineal del minorista, al contrario de lo que algunos autores demostraron en sus investigaciones (Scheibehenne *et al.*, 2009).

Muchas de las investigaciones que engloba este resumen de resultados aplican una metodología de recogida de datos de experimentación. El tamaño de surtido, variable originalmente continua, se mide a través de una variable dicotómica con dos categorías, pequeño y gran surtido (a excepción¹ de varias investigaciones recientes en las que se mide a través de tres categorías, pequeño, mediano y grande (Reutskaja y Hogarth, 2009; Scheibehenne *et al.*, 2009), lo cual implica gran pérdida de información. Adicionalmente, para cada estudio se presenta una situación diferente entre pequeño y gran surtido (cada categoría implica un número de opciones diferente), lo que ha hecho que los resultados no se basen en criterios homogéneos. ¿Existe alguna asunción general para definir el tamaño de un surtido como pequeño o como grande? Algunas evidencias sugieren que ofrecer diez o más opciones altera la complejidad de la tarea de elección y algunos autores argumentan que este número supone un gran surtido, pero hoy día, según los estándares de los mercados, diez opciones realmente constituyen un surtido pequeño. Más allá, se asume que existe un umbral en el cual el surtido comienza a ser difícil de procesar sin afectar el incremento de opciones (por ejemplo no habría diferencia entre diez o cien opciones, si diez fuese el valor de dicho umbral) (Broniarczyk, 2008). Para el concepto de pequeño surtido, algunos autores argumentan que disponer de menos de siete u ocho opciones supone poca sobrecarga de información para procesar por el consumidor, mientras que surtidos con más de veinte opciones tienden a suponer mayor sobrecarga y por tanto se consideran como un gran surtido (Fasolo *et al.*, 2009). La polémica está servida incluso para definir el número de opciones que constituyen un tamaño de surtido grande y otro pequeño.

El tamaño de surtido es un concepto relativo, que depende de muchos factores, lo que se ha denominado variables moderadoras. Muchas de ellas se han apuntado en este trabajo, recordemos algunas como el tipo de bien, es decir, si hablamos de

¹ Excepto un trabajo de Reutskaja y Hogarth (2009), alguno de los estudios de un trabajo de Scheibehenne, Greifeneder y Todd (2009) y un caso de un trabajo de Lenton, Fasolo y Todd (2008), que suponen un punto de inflexión en el cuerpo de investigaciones sobre el tamaño del surtido, pues tienen en cuenta más de dos niveles de tamaño del surtido. En dichos trabajos se descubre la preferencia por el término medio, ya que la curva que representa las preferencias respecto al tamaño del surtido tiene forma de U invertida, lo que indica que los extremos (pequeño y gran surtido) son menos preferidos que un surtido de tamaño medio. Estos trabajos no han podido integrarse en el meta-análisis debido a la heterogeneidad en los resultados que presentan respecto al resto, que únicamente comparan dos niveles.

TABLA 2
Valores de Q_W y de Q_B

VARIABLES MODERADORAS	Q_W VARIABILIDAD DENTRO DE LOS GRUPOS	Q_B VARIABILIDAD ENTRE LOS GRUPOS
<i>Variable consecuencia del efecto principal</i>	106,2025 (35,91%)*	189,5573 (64,09%)*
<i>Variable sentido de la relación principal</i>	271,5125 (87,12%)*	24,2472 (8,20%)
<i>Tipo de minorista</i>	289,4305 (97,86%)*	6,3293 (2,14%)*
<i>Tipo de bien</i>	290,2439 (98,14%)*	5,5159 (1,87%)
<i>Metodología de análisis de los datos</i>	288,7508 (97,63%)*	7,009 (2,37%)
<i>Variables moderadoras relativas a los constructos teóricos</i>	208,4270 (70,47%)*	87,3328 (29,53%)*

* Resultados significativos (variabilidad heterogénea mayor que la esperada únicamente por el error muestral).

producto o servicio, la categoría de producto de la que se trate, la etapa en la que se encuentre el producto o servicio en su ciclo de vida, etc. Muchas de las investigaciones experimentales que analizan la variación del tamaño del surtido, no miden la influencia de dichas variables, y las que lo hacen, presentan gran heterogeneidad en las mismas.

Por tanto, el diseño de experimentos para comparar los efectos de un pequeño versus una gran selección de productos parece una tarea sencilla, sin embargo, tal y como se ha apuntado, existen cierto número de complejidades que tanto los investigadores, como los minoristas para configurar sus surtidos, deben comprender.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K. L., and KELLER, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), pp. 331-342.
- AMINE, A., and CADENAT, S. (2003). Efficient retailer assortment: A consumer choice evaluation perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(10), pp. 486-497.
- AUCHAN (2010). The hypermarkets activity, disponible en: <http://www.groupe-auchan.com/activites/Hypermarches.html> (Febrero).
- BALDERSTON, F. E. (1956). Assortment choice in wholesale and retail marketing. *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 21, pp. 175-183.
- BANKER, S. (2009). Walmart's 'Win-Play-Show' Assortment Strategy. Lo-

- gistic view point (July). Retrieved February 2010 from: <http://logisticviewpoints.com/2009/07/23/wal-marts-win-play-show-assortment-strategy/>.
- BAUMOL, W. J., and IDE, E. A. (1956). Variety in retailing. *Management Science* (Pre-1986), 3(1), pp. 93-112.
- BAWA, K., LANDWEHR, J. T., and KRISHNA, A. (1989). Consumer response to retailers' marketing environments: an analysis of coffee purchase data. *Journal of Retailing*, 65 (4), pp. 471-495.
- BERGER, J., DRAGANSKA, M., and SIMONSON, I. (2007). The influence of product variety on brand perception and choice. *Marketing Science*, 26(4), pp. 460-472.
- BOATWRIGHT, P., and NUNES, J. C. (2001). Reducing assortment: An attribute-based approach. *Journal of Marketing*, 65(3), pp. 50-63.
- BORLE, S., BOATWRIGHT, P., KADANE, J. B., NUNES, J. C., and SHMUELI, G. (2005). The effect of product assortment changes on customer retention. *Marketing Science*, 24(4), pp. 616-626.
- BRIESCH, R. A., CHINTAGUNTA, P. K. and FOX, E. J. (2009). How does assortment affect grocery store choice? *Journal of Marketing Research*, 46 (2), pp. 176-189.
- BRONIARCZYK, S. (2008). Product assortment. In C. Haugtvedt, P. Herr and F. Kardes (Eds.), *Handbook of consumer psychology* (pp. 755-779) New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- BRONIARCZYK, S., and HOYER, W. D. (2006). Retail assortment: More isn't better. In M. Krafft, & M. K. Mantrala (Eds.), *Retailing in the 21st century* (pp. 616-622) Berlin: Springer.
- BRONIARCZYK, S. M., HOYER, W. D., and MCALISTER, L. (1998). Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *JMR, Journal of Marketing Research*, 35(2), pp. 166-176.
- BROWN, N. J., READ, D., and SUMMERS, B. (2003). The Lure of Choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16, pp. 297-308.
- CHERNEV, A. (2006). Decision focus and consumer choice among assortments. *Journal of Consumer Research*, 33(1), pp. 50-60.
- Carrefour (2009). 2008 Annual Report: The Customer at Heart (April). Retrieved February 2010 from: <http://www.carrefour.com/cdc/finance/publications-and-presentations/annual-reports/>
- CHERNEV, A. (2005). Feature complementarity and assortment in choice. *Journal of Consumer Research*, 31(4), pp. 748-759.
- CHERNEV, A. (2003a). Product assortment and individual decision processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), pp. 151-162.
- CHERNEV, A. (2003b). When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 30(2), pp. 170-183.
- CHERNEV, A., and HAMILTON, R. (2009). Assortment size and option attractive-

- ness in consumer choice among retailers. *JMR, Journal of Marketing Research*, 46(3), pp. 410-420.
- CHOWDHURY, T., RATNESHWAR, S., and MOHANTY, P. (2009). The time-harried shopper: Exploring the differences between maximizers and satisficers. *Marketing Letters*, 20(2), pp. 155-167.
- CORTÉS, A. (2009). Covirán. queremos orientarnos cada vez más al cliente final. *Código 84*, 142, pp. 26.
- DHAR, R. (1997). Consumer preference for a no-choice option. *Journal of Consumer Research*, 24(2), pp. 215-231.
- DHAR, S. K., HOCH, S. J., and KUMAR, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77 (2), pp. 165-184.
- DRÈZE, X., HOCH, S. J., and PURK, M. E. (1994). Shelf management and space elasticity. *Journal of Retailing*, 70 (4), pp. 301-326.
- DURÁN, C. (2009). ¿Hacia una recuperación del consumo? *Código 84*, pp. 142.
- Diario expansión.com empresas. Carrefour abre un nuevo frente en la guerra con Mercadona, 5/3/2009, disponible en: <http://www.expansion.com/2009/03/04/empresas/1236204035.html>
- FASOLO, B., CARMECI, F., and MISURACA, R. (2009). The effect of choice complexity on perception of time spent choosing: When choice takes longer but feels shorter. *Psychology & Marketing*, 26(3), pp. 254-279.
- FASOLO, B., HERTWIG, R., HUBER, M., and LUDWIG, M. (2009). Size, entropy, and density: What is the Difference That Makes the Difference Between Small and Large RealWorld Assortments? *Psychology & Marketing*, 26 (3), pp. 213-228.
- FOX, E. J., MONTGOMERY, A. L., and LODISH, L. M. (2004). Consumer Shopping and Spending across Retail Formats. *The Journal of Business. Supplement to Volume 77 Issue 2*, 77(2), S25-S60.
- GÓMEZ, M., and OKAZAKI, S. (2009). Estimating store brand shelf space: A new framework using neural networks and partial least squares. *International Journal of Market Research*, 51(2), pp. 243.
- GOURVILLE, J. T., and Soman, D. (2005). Overchoice and assortment type: When and why variety backfires. *Marketing Science*, 24(3), pp. 382-395.
- HAYNES, G. (2009). Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 26(3), pp. 204-212.
- HERRMANN, A., HEITMANN, M., MORGAN, R., HENNEBERG, S. C., and LANDWEHR, J. (2009). Consumer decision making and variety of offerings: the effect of attribute alignability. *Psychology & Marketing*, 26(4), pp. 333-358.
- IYENGAR, S. S., and LEPPER, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), pp. 995-1006.

- JACOBY, J., SPELLER, D. E., and KOHN, C. A. (1974). Brand choice behavior as a function of information load. *JMR, Journal of Marketing Research* (Pre-1986), 11(000001).
- KAHN, B. E., and WANSINK, B. (2004). The influence of assortment structure on perceived variety and consumption quantities. *Journal of Consumer Research*, 30(4), pp. 519-531.
- KAHN, B. E. (1998). Dynamic relationships with customers: High-variety strategies. *Academy of Marketing Science Journal*, 26(1), pp. 45-53.
- KOELEMEIJER, K., and OPPEWAL, H. (1999). Assessing the effects of assortment and ambience: A choice experimental approach. *Journal of Retailing*, 75(3), pp. 319-345.
- KRAFFT, M., and MANTRALA, M. K. (2006). *Retailing in the 21st century: current and future trends*. Springer (Berlin).
- KRUM, F. (1994). Quantum leap. *Progressive Grocer*, 73(1), pp. 41-43.
- LENTON, A., FASOLO, B., and TODD, P. (2008). «Shopping» for a mate: Expected versus experienced preferences in online mate choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 51(2), pp. 169-182.
- LIPSEY, M. W., and WILSON, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- MARTÍNEZ MONEO, A. (2008). Alcampo parece que 2009 no será un año de ensueño. Código 84, Número especial Congreso AECOC, pp. 19.
- Memoria Mercadona (2009), p. 25, disponible en: <http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C.; MIQUEL, M. J. (2008). *Distribución Comercial*, 6ª Ed., ESIC (Madrid).
- OPPEWAL, H., and KOELEMEIJER, K. (2005). More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*, 22(1), pp. 45-60.
- REUTSKAJA, E., and HOGARTH, R. (2009). Satisfaction in choice as a function of the number of alternatives: When «goods satiate». *Psychology & Marketing*, 26(3), pp. 197-203.
- SAGI, A., and FRIEDLAND, N. (2007). The cost of richness: The effect of the size and diversity of decision sets on post-decision regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), pp. 515-524.
- SÁNCHEZ MECA, J. (1999). Meta-análisis para la investigación científica. En SARBIA, F. (ed.) *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas* (pp. 173-201). Pirámide (Madrid).
- SCHEIBEHENNE, B., GREIFENEDER, R., and TODD, P. (2009). What moderates the too-much-choice effect? *Psychology & Marketing*, 26(3), pp. 229-253.
- SELA, A., BERGER, J., and LIU, W. (2009). Variety, vice, and virtue: How assortment size influences option choice. *Journal of Consumer Research*, 35(6), pp. 941-951.

- SHUGAN, S. M. (1980). The cost of thinking. *Journal of Consumer Research*, 7(2), pp. 99-111.
- SIMONSON, I. (1999). The effect of product assortment on buyer preferences. *Journal of Retailing*, 75(3), pp. 347-370.
- STEENKAMP, E. M. and KUMAR, N. (2009). Don't be undersold. *Harvard Business Review* (December). Retrieved February 2010 from: <http://hbr.org/2009/12/dont-be-undersold/ar/1>.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J. A. (2006). Estrategias de Distribución Comercial: Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas, Thompson (Madrid).
- WALSH, G., and MITCHELL, V. (2010). Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*, 35(3), pp. 3.
- WHITE, C., and HOFFRAGE, U. (2009). Testing the tyranny of too much choice against the allure of more choice. *Psychology & Marketing*, 26(3), pp. 280-298.

Dimensiones de un sistema estratégico de gestión de la marca en las empresas de servicios*

M.^a LETICIA SANTOS VIJANDE, ANA BELÉN DEL RÍO LANZA,

LETICIA SUÁREZ ÁLVAREZ

Universidad de Oviedo

ANA M.^a DÍAZ MARTÍN

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: Existe un gran interés académico y profesional por comprender cómo gestionar la marca de forma que sea posible maximizar el potencial de ventajas competitivas que ofrece. En este trabajo se desarrolla el concepto de sistema estratégico de gestión de la marca (SEGM), entendido como la primera infraestructura interna de gestión necesaria para sostener las actividades de construcción de la marca y el desarrollo del capital de marca. El SEGM se conceptualiza como un factor de segundo orden, que agrupa las dimensiones de orientación a la marca, implicación de los empleados y gestión estratégica.

Palabras clave: Marca, Gestión Interna, Escala de Medida, Servicios.

Abstract: The understanding of how to perform brand management in order to maximize its potential for creating sustainable competitive advantages raises a great interest among academics and practitioners. This research develops the concept of strategic system of brand management (SEGM), understood as the first internal infrastructure required to sustain the brand building activities as well as to develop brand equity. The

* Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación proporcionada por el Ministerio de Educación y Ciencia, dentro de su Plan Nacional de I+D+i (2008-2011), al proyecto titulado “*Estrategias proactivas y reactivas de recuperación del servicio en el sector turístico: Análisis del papel de la innovación guiada por el mercado como instrumento competitivo a largo plazo*” (MICINN-ECO2008-03698/ECON).

SEGM is analyzed as a second-order factor that comprises three dimensions: brand orientation, employee involvement and strategic management.

Keywords: Brand, Internal Management, Measurement Scale, Services.

9.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe un consenso generalizado, tanto en el ámbito académico como profesional, acerca de que la creación de una marca fuerte es uno de los factores clave para alcanzar ventajas competitivas y garantizar la supervivencia a largo plazo de las empresas tanto industriales como de consumo, manufactureras como de servicios (Low y Blois, 2002; Madden *et al.* 2006). Desde la década de los 90 se han publicado numerosos trabajos y manuales que analizan los factores determinantes del valor de marca, tales como la notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones a la marca o la lealtad (Aaker, 1996; Keller, 2003; Yoo y Donthu, 2001), así como los efectos de dicho valor en los resultados organizativos (Baldauf *et al.*, 2003; Kim *et al.*, 2003; Kim y Kim, 2005; Oliveira-Castro *et al.*, 2008; Yeung y Ramasamy, 2008). La marca constituye un ámbito de estudio de máxima actualidad en el que el conjunto de las funciones que desempeña, tanto para la empresa como para el consumidor, se han ido ampliando paulatinamente. Así, Merz *et al.* (2009) argumentan que los planteamientos académicos sobre la marca y los modelos de gestión han experimentado una evolución paralela a la acontecida en la literatura de Marketing, donde se otorga cada vez más importancia al papel del servicio como eje central del intercambio (Vargo y Lusch, 2004). En este nuevo contexto, la marca se concibe como un *proceso de naturaleza dinámica y social*, por cuanto el valor de marca emerge de la co-creación «*con y entre*» todos los grupos de interés (no sólo clientes y empleados) con los que interacciona la empresa (Brodie *et al.*, 2009).

Sin embargo, a pesar de todo este esfuerzo investigador, existe un conocimiento más limitado acerca de *cómo se debe gestionar internamente* la marca para maximizar su valor y los resultados comerciales (Lee *et al.*, 2008). La literatura sugiere que la marca debe dirigirse como un recurso estratégico esencial (Urde, 1999; Brodie *et al.*, 2009) y que para ello es necesario alcanzar, tanto el compromiso de todos los miembros de la organización, como una visión compartida de la naturaleza de la marca y de su gestión a largo plazo (Buil, 2008; de Chernatony y McDonald, 2003; Kapferer, 2004). Desde esta perspectiva, el *sistema estratégico de gestión de la marca* (SEGM) se define como la infraestructura interna (en forma de sistema cultura, procesos de trabajo y procesos de gestión) necesaria para permitir a las organizaciones gestionar la marca eficientemente (Kim y Lee, 2007; Lee *et al.*, 2008). El SEGM representa la forma en la que las empresas deben concebir

y estructurar internamente la gestión de su marca para facilitar la creación y mantenimiento de marcas fuertes. Constituye, por tanto, un concepto distinto a los modelos de desarrollo de la marca, como los descritos, por ejemplo, por Katsanis (1999), Aaker y Joachimstaler (2000), y de Chernatony (2001), a las actividades concretas de construcción de la marca o a la propia cultura organizativa. El SEGM, por el contrario, se puede considerar el primer eslabón en el proceso global que permite alcanzar un sólido capital de marca.

El estudio de estas cuestiones resulta además de interés por varias razones:

1. Aunque el trabajo de Lee *et al.* (2008) es el primero que propone y valida un escala de medida del SEGM, estos autores destacan la necesidad de realizar más trabajos empíricos en este ámbito.

2. Así, esta investigación profundiza en el análisis de las dimensiones que deben conformar un SEGM: orientación a la marca, implicación de los empleados y gestión estratégica de la marca, más allá de la justificación propuesta por Lee *et al.* (2008). De hecho, la literatura hasta la fecha ha centrado el análisis de la gestión interna de la marca básicamente en torno a lo que en este estudio constituye sólo una de sus dimensiones relevantes: la orientación a la marca. En este ámbito se han desarrollado diversos estudios conceptuales (Simoes y Dibb, 2001; Urde, 1999) y de casos (Wong y Merrilees, 2005, Beverland *et al.*, 2007).

3. La investigación empírica se ha llevado a cabo en un sector de creciente importancia para las economías desarrolladas: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, las cuáles se consideran de especial interés debido a su gran capacidad de contribución al crecimiento, innovación y competitividad del sector servicios. Adicionalmente, el interés de este sector se justifica porque los trabajos sobre marca en las empresas de servicios (por ejemplo, Berry, 2000; de Chernatony y Segal-Horn, 2003; Grace y O'Cass, 2005) y en los mercados industriales (Michell *et al.*, 2001; Low y Blois, 2002; entre otros) son relativamente recientes, predominando las investigaciones sobre productos y mercados de consumo en las que el informante clave es el consumidor, y no la empresa como en este caso.

De acuerdo con los anteriores comentarios, el trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se desarrolla una aproximación al concepto del SEGM, identificando su posición en la denominada cadena de gestión de la marca. Seguidamente se proponen, de acuerdo con la revisión de la literatura, las dimensiones que integran el SEGM. A continuación se describen las características de la población analizada y los procedimientos tanto de recogida de información como de validación y fiabilidad de la escala propuesta. Finalmente se analizan los resultados obtenidos y sus implicaciones para la gestión.

9.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE GESTIÓN DE LA MARCA

9.2.1. *El nuevo paradigma en la gestión de la marca y el SEGM*

En la literatura sobre marca, una importante línea de investigación es la dedicada a identificar y analizar los diferentes enfoques utilizados en la gestión de la marca. Dentro de este grupo de trabajos, Louro y Cunha (2001) precisan el concepto de *paradigma de gestión de la marca*, señalando que hace referencia al conjunto de opiniones, valores y asunciones implícitas que muestran los miembros de una organización respecto a qué funciones atribuyen a las marcas y cómo han de planificar su gestión. Siguiendo la terminología de Bettis y Prahalad (1995), representa el pensamiento imperante en la empresa («*dominant logic*», o cultura compartida) acerca del significado de las marcas, la importancia estratégica de las mismas y la forma en que han de ser gestionadas para generar valor. El paradigma de gestión de la marca ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de directivos y empleados, condicionando los objetivos establecidos y las medidas de rendimiento consideradas y, en definitiva, orientando y legitimando las decisiones de construcción de marca (Sutcliffe y Huber 1998).

Sobre la base de estas ideas, Louro y Cunha (2001) proponen ordenar los paradigmas de gestión de marca de acuerdo con dos dimensiones: (1) la relevancia de la marca y (2) la relevancia del consumidor. La primera dimensión describe el grado en el que la marca constituye el elemento central sobre el que se planifica y articula la estrategia de la empresa. En un extremo de esta dimensión se encuentran los paradigmas de gestión con una orientación táctica, los cuales limitan las marcas a la función de identificar y reconocer los productos. En cambio, el extremo opuesto refleja los paradigmas de gestión con una orientación a la marca, en los que la marca se concibe como un recurso estratégico clave que determina la estrategia empresarial (Urde, 1999). La segunda dimensión tiene en cuenta las opiniones de los directivos de marca sobre el nivel de implicación de los consumidores en el proceso de creación de valor. Así, los paradigmas de gestión que adoptan un enfoque unilateral señalan que los consumidores son agentes pasivos, que no contribuyen a la creación de valor dentro de la empresa. Alternativamente, otros paradigmas siguen un enfoque multilateral, considerando que los consumidores son siempre co-creadores de las experiencias de consumo y, por tanto, el valor y el significado de la marca son continuamente co-creados, co-sostenidos y co-transformados a través de las interacciones entre el consumidor y la empresa (Prahalad y Ramaswamy, 2000; Priporas y Poimenidis, 2008).

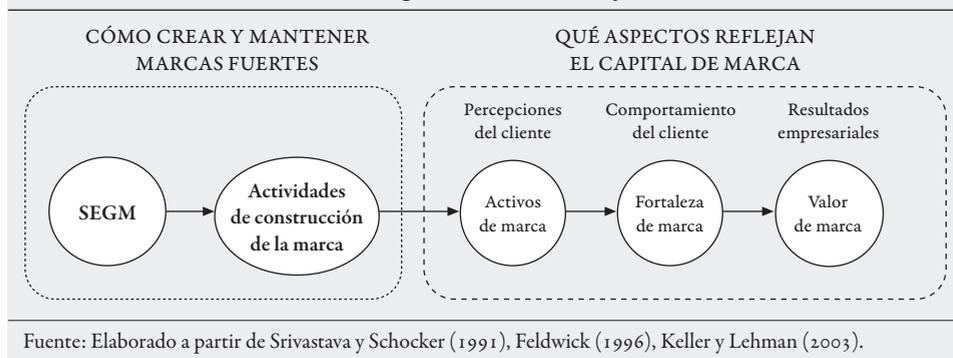
Complementariamente, el trabajo de Merz *et al.* (2009) constituye una referencia fundamental para situar cronológicamente los diversos planteamientos so-

bre gestión de marca. Concretamente, identifican cuatro eras o períodos de tiempo diferentes: (1) la era centrada en los *bienes físicos* (entre los años 1900 y 1930); (2) la era centrada en el *valor funcional y simbólico* de las marcas (1930-1990); (3) la era centrada en el *desarrollo de relaciones* (1990-2000); y (4) la era centrada en los *grupos de interés* (desde el año 2000). La perspectiva actual, que es consistente con los principios de la *lógica dominante de los servicios* (Brodie *et al.* 2006; Ballantyne y Aitken, 2007), concibe la marca como un *proceso dinámico y social*, en el que participan todos los grupos de interés de la empresa estableciendo una red de relaciones con la marca e interactuando socialmente entre sí. Supone pasar de un enfoque centrado únicamente en el cliente hacia otro que abarca a todos colectivos, internos y externos, involucrados en la gestión de la empresa, y en el cual se considera que el valor de una marca es co-creado entre la empresa y todos estos agentes. Así pues, estos autores señalan que los paradigmas de gestión han evolucionado desde una concepción de la marca como algo meramente físico, que permite identificar y diferenciar los productos de la empresa, hacia un concepto de marca basado en el desarrollo de relaciones sociales de valor.

Este nuevo paradigma pone de manifiesto la complejidad de la gestión de la marca así como la existencia de numerosos trabajos que abordan este tema en la literatura. En el contexto competitivo actual, caracterizado por ofertas comerciales cada vez más similares, la imitación inmediata de las innovaciones y la intensa competencia, cada vez es más necesario que las empresas dispongan de un SEGM (Keller y Lehman, 2003; Kim y Lee, 2007; Lee *et al.*, 2008). Marcas con un posicionamiento de partida sólido han tenido que afrontar retos tan importantes como el incremento de la sensibilidad al precio de sus clientes, la disminución de la lealtad de marca y la menor eficacia de la comunicación. El SEGM surge así como un concepto de gestión necesario para hacer frente a los nuevos desafíos del entorno y alcanzar ventajas competitivas mediante la creación y mantenimiento de marcas fuertes, capaces de mostrar un posicionamiento (en términos de lealtad, cuota de mercado y prima de precio) difícil de imitar o amenazar por los competidores.

El SEGM no hace referencia al proceso general de desarrollo de la marca ni a las posibles relaciones entre las actividades que integran dicho proceso (Katsanis, 1999; Khan y Ede, 2009). Por el contrario, puede entenderse como el primer eslabón de la *cadena de gestión de la marca* (ver figura 1). Este esquema de *la cadena de la gestión de la marca* ha sido desarrollado en la literatura para hacer referencia a dos cuestiones principales: (1) cómo deben las empresas crear y mantener marcas fuertes y (2) qué aspectos reflejan o constituyen *el capital de marca*. Mientras que la literatura sobre marca se ha ocupado básicamente de la última cuestión (Kuhn *et al.*

FIGURA I
La cadena de gestión de la marca y el SEGM



2008; Davis *et al.*, 2008) este trabajo destaca el interés de estudiar la primera cuestión, diferenciando las actividades orientadas a desarrollar internamente un SEGM, de las actividades específicas de construcción de la marca.

Desde esta perspectiva, el SEGM se concibe como *el elemento inicial, de carácter interno, sobre el que se sustenta las actividades de construcción de marca* (entre otras, las relativas a la realización de acciones de Marketing integradas en materia de producto, precio, distribución y comunicación), las cuales condicionan el *capital de marca* en lo que se refiere: (a) a los activos de marca (la notoriedad, la calidad percibida y las asociaciones que vinculadas a la marca), (b) su fortaleza (el comportamiento hacia la marca), y (c) el valor de marca (beneficios y rentabilidad generada). *El SEGM, por tanto, supone gestionar la marca dentro de la empresa con un enfoque sistemático y estratégico, que considere la marca como un elemento central de la estrategia empresarial y sienta las bases para implementar y controlar las acciones de construcción de la marca de un modo integrado y coordinado* (Kim y Lee, 2007).

En este sentido, Lee *et al.* (2008) sostienen que el SEGM comprende aspectos relacionados con la cultura de la organización, la formación de los empleados y con la capacidad de ejecutar y controlar las acciones de Marketing. Estos aspectos se han entendido como un sistema en la medida en la que es el conjunto, y no la consideración de alguno de sus componentes, lo que sustenta la capacidad de la empresa para desarrollar marcas de éxito (Beverland *et al.*, 2007). Tomando como referencia esta aportación, planteamos la existencia de tres principales dimensiones o factores que subyacen al constructo denominado SEGM, que son: la orientación a la marca, la implicación de los empleados y la gestión estratégica de las acciones de marca. Seguidamente procedemos a justificar el contenido de cada una de ellas.

9.2.2. Dimensiones del SEGM

La orientación a la marca

En este estudio, por orientación a la marca se hace referencia al grado en el que la empresa reconoce la importancia de las marcas como activos valiosos y dirige su estrategia y actividades de Marketing con el fin de desarrollar la habilidad de construir marcas fuertes, reforzando así su diferenciación y alcanzando ventajas competitivas y sostenibles (Bridson y Evans, 2004). La orientación a la marca es, en última instancia, un estado mental, un tipo de cultura organizativa que asegura que la marca tiene un papel preponderante en la estrategia de la empresa (Wong y Merrilees, 2007).

Mediante un estudio de casos en pequeñas y medianas empresas, y teniendo en cuenta la orientación a la marca junto con el interés que muestran las empresas por los resultados asociados a la marca, Wong y Merrilees (2005) identifican tres tipos de orientación a la marca: la minimalista, la embrionaria y la integrada. La orientación minimalista refleja poca orientación a la marca, escasa diferenciación y un reducido interés por el desarrollo de la marca a largo plazo. Las empresas con una orientación embrionaria consideran la marca como una estrategia opcional y no necesariamente relevante para la consecución de ventajas competitivas. Por su parte, la orientación integrada es la que adoptan las empresas que consideran la marca como un recurso estratégico clave para conseguir ventajas competitivas y que ha de guiar la estrategia de Marketing. De este modo, este tipo de orientación constituye la base fundamental sobre la que se asienta la capacidad de la empresa de gestionar eficazmente la marca (Beverland *et al.*, 2007).

La implicación de los empleados

Una vez que la cultura organizativa refuerza la construcción de marcas fuertes como un objetivo estratégico prioritario, es necesario que todo el personal de la empresa colabore en el logro de este objetivo compartiendo la importancia de la marca (Wong y Merrilees, 2005). Por ello, es fundamental que las empresas proporcionen formación y entrenamiento para que los trabajadores (de cualquier nivel y/o función) conozcan y apoyen la identidad de marca y comprendan perfectamente su significado e implicaciones (Burmann *et al.*, 2009; Punjaisri *et al.* 2009; Scheys y Baert, 2007; Mahnert, y Torres, 2007; de Chernatony y Cottam, 2006).

Siguiendo los planteamientos del Marketing Interno, el objetivo de este proceso es conseguir que los empleados no limiten su vínculo con la marca a una mera relación de trabajo que les permite obtener ingresos económicos, sino que desarrollen lazos simbólicos con la marca de modo que se conviertan en «embajadores»

de la misma. Por otro lado, también se pretende que los flujos de comunicación interna acerca de la marca se desarrollen tanto de arriba hacia abajo, desde los gerentes y directores, como de abajo hacia arriba, desde los empleados, con el objetivo de que las actividades de desarrollo y fortalecimiento de marca se puedan llevar a cabo de la forma más eficiente posible (Webster y Keller, 2004). A partir de estos razonamientos, entendemos que el SEGM debe también incorporar, en relación a la implicación de los empleados, el seguimiento de la imagen interna de la marca, de forma que se pueda garantizar el perfecto alineamiento entre la percepción interna que existe acerca de la misma y los objetivos estratégicos de la organización.

Consecuentemente, la implicación de los empleados permite a las empresas desarrollar en la práctica un SEGM desde una triple perspectiva:

1. En primer lugar, desde el punto de vista de su contribución a operativizar la cultura de orientación a la marca.
2. En segundo lugar, desde la perspectiva de su contribución a las actividades de construcción de la marca, por lo que deben conocer perfectamente los objetivos y características de la marca y las líneas de actuación previstas por la empresa, así como compartir información al respecto.
3. Finalmente, dada su contribución al servicio que existe asociado a cualquier compra y a partir del cual se crea imagen de marca. Es decir, en cualquier sector de actividad, y no sólo en las empresas de servicios (Egan, 2004), los empleados participan activamente en la construcción de la marca a través de cualquier contacto o encuentro con los clientes (Dall'Olmo *et al.*, 2000; Tuominen, 2007; Mertz *et al.*, 2009).

Gestión estratégica de la marca

La última dimensión que constituye el SEGM, implícita en su definición, se refiere a la gestión estratégica de la marca. Para que la marca constituya una fuente de ventaja competitiva para la empresa es necesario llevar a cabo una gestión estratégica de la misma a partir de una serie de elementos fundamentales: (1) el desarrollo de una estrategia de Marketing coherente con la imagen de marca deseada, (2) la planificación de la gestión de la marca con un horizonte temporal de medio y largo plazo, (3) la asignación de los recursos económicos y humanos necesarios para la gestión de la marca, y (4) el seguimiento de la evolución de su imagen y valor en el mercado.

Así, los modelos propuestos en la literatura para documentar las acciones de construcción de marca (entre otros, Katsanis, 1999; de Chernatony, 2001; Keller y Lehman, 2003) proponen el diseño de acciones en ámbitos tan variados tales como

el producto, los elementos de la identidad de marca, el envase, el eslogan, el desarrollo de campañas de comunicación integradas tanto en los medios tradicionales como en los medios *online*, o las extensiones de marca. Por todo ello, es necesario que la gestión estratégica de la marca cuente con el ajuste de partida de la estrategia de Marketing global seguida por la empresa.

Aaker y Joachimstaler (2000) plantean un modelo que permite sintetizar las inversiones de marca en cuatro principales áreas: crear y reforzar la identidad de marca; estructurar la cartera de marcas, desarrollar acciones de Marketing coordinadas y organizar la infraestructura y el proceso de gestión de la marca. En consecuencia, la gestión estratégica de la marca implica asignar recursos humanos y monetarios que permitan desarrollar la marca. Por otro lado, en el contexto de empresas industriales, y mediante el estudio de casos, Beverland *et al.* (2007) analizan la capacidad de las empresas para ejecutar programas de acción que favorezcan el liderazgo de sus marcas. Sus resultados apuntan que las empresas que muestran esta capacidad realizan programas de acciones bien planificados y coordinados, y disponen de mecanismos de retroalimentación para evaluar los resultados asociados a la marca. De este modo, entendemos que la retroalimentación es un elemento fundamental para guiar la gestión estratégica de la marca.

En base a todos los argumentos precedentes, proponemos que el SEGM es un concepto que se puede estructurar en tres principales dimensiones: (1) la orientación a la marca, (2) la implicación de empleados y (3) la gestión estratégica de la marca.

9.3. METODOLOGÍA

9.3.1. *Ámbito de estudio y características de la muestra analizada*

Esta investigación se lleva a cabo en el ámbito de los servicios profesionales entre empresas intensivas en conocimiento. Este tipo de servicios se caracterizan por estar basados en los conocimientos y experiencia del proveedor, por su alto grado de adaptación a las necesidades del cliente y por la importancia de la credibilidad del prestador, debido a la complejidad del servicio y al riesgo percibido por el cliente (Løwendahl, 2005). En este sentido, creemos que la gestión de la marca para este tipo de empresas resulta esencial para mantener su competitividad a largo plazo. El interés de analizar el sector objeto de estudio se ve justificado también porque en los países de la UE este tipo de servicios constituye uno de los sectores que aporta mayor crecimiento al PIB (European Monitoring Centre of Change, EMCC, 2005). Así mismo, las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento se sitúan entre las más in-

novadoras en el sector servicios y ejercen una influencia determinante en la capacidad de innovación de sus empresas clientes (Camacho y Rodríguez, 2005), por lo que trasladan un efecto dinamizador y de crecimiento en el conjunto de la economía (Miles, 2005).

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización enero 2009) con la finalidad de concretar la población objeto de análisis. En la tabla 1 se detallan los códigos NACE considerados para identificar los sectores de empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento (EMCC, 2005).

Dentro de cada uno de estos sectores se seleccionaron empresas con más de diez trabajadores, de forma que la población inicialmente identificada ascendió a 1.587 empresas. En primer lugar, se contactó telefónicamente a cada una de las empresas seleccionadas con el objetivo de comprobar sus datos de contacto, su disponibilidad para participar en estudios académicos, la forma preferida para que les fuese remitida la encuesta utilizada para la recogida de información y la exactitud de los datos referidos al informante clave. Este procedimiento nos permitió delimitar de modo más específico la población objeto de estudio dado que se pudo comprobar que varias de las empresas habían cesado en su actividad, como consecuencia de la crisis actual y, en otras, el número de empleados se había reducido por debajo del umbral establecido. De este modo, finalmente se enviaron por correo postal, correo electrónico o vía fax 1.236 encuestas. El trabajo de campo se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2009. Se consideró oportuno que el informante clave fuese el máximo responsable de la gestión para garantizar la validez del contenido del estudio, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las estrategias empresariales (Santos *et al.*, 2005; Thorpe y Morgan, 2007).

La muestra finalmente obtenida consta de 151 empresas (tasa de respuesta del 12,21%) de las cuales, un 21,85% pertenece al sector de servicios informáticos (código 72), un 21,19% son empresas dedicadas a la consultoría de gestión, legal y contable (códigos 74.11, 74.12 y 74.14), un 28,49% son empresas que realizan consultoría de ingeniería, arquitectura y medioambiente (código 74.20), un 9,27% realizan consultoría de investigación de mercados, publicidad y selección y formación de personal (códigos 74.13, 74.4 y 74.5) y un 19,21% son empresas repartidas en otras actividades de negocios (código 74.8). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector investigación y desarrollo (código 73) es debida al reducido peso de este sector en la economía española en general (González-López, 2008).

9.3.2. *Procedimiento de desarrollo de la escala de SEGM*

Atendiendo a las recomendaciones habituales (Churchill, 1979; Deng y Dart, 1994; Menor y Roth, 2007), la escala de medida del SEGM se desarrolló siguiendo dos principales etapas. Inicialmente, se generó una relación de 22 ítems a partir de la revisión de la literatura y entrevistas en profundidad mantenidas con un panel de nueve expertos, académicos y profesionales, en el ámbito de la comercialización de servicios y, particularmente, en lo que se refiere a la gestión de la marca. Tras depurar duplicaciones, se obtuvo un conjunto de 20 ítems que se asignaron, siguiendo el criterio de los investigadores, en las distintas dimensiones del SEGM propuestas en este estudio. El instrumento de medida así elaborado se sometió a un pre-test mediante entrevistas personales con 14 empresas. Esta evaluación permitió valorar: (1) la adecuación del concepto SEGM, y de sus diferentes dimensiones, a la realidad sectorial a analizar, (2) la correspondencia de los ítems considerados con las dimensiones del SEGM propuestas, y (3) la redacción de los ítems, eliminando aquellos que fueron considerados confusos y/o redundantes, lo que redujo la lista finalmente a 17 ítems.

Esta etapa inicial permitió garantizar la validez de contenido de la escala, con lo que se procedió a diseñar un cuestionario para la recogida de información. Como paso previo el cuestionario fue pretestado entre una muestra de 25 empresas representativas de los diferentes sectores de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Los resultados del pretest fueron muy satisfactorios y simplemente aconsejaron modificar la redacción de algunos atributos. Los ítems finalmente utilizados para medir las dimensiones del SEGM se recogen en el anexo.

9.4. RESULTADOS

En este apartado se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de las escalas de medida empleadas, de acuerdo a las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988). Para ello se recurre a la metodología del análisis factorial confirmatorio, utilizando el paquete estadístico EQS en su versión 6.1 para Windows, y se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

La escala de medida del SEGM representa un concepto de segundo orden, por cuanto que éste es constructo multidimensional que se estructura en subdimensiones o componentes más específicos (o de primer orden). El análisis factorial confirmatorio que correlaciona las tres subdimensiones que constituyen el SEGM (la orientación a la marca, la implicación de los empleados y la gestión estratégica) ofreció un ajuste aceptable (BBNNFI= 0.934; CFI=0.972; GFI= 0.839; RM-

TABLA I
Códigos NACE de los servicios profesionales intensivos en conocimiento¹

NACE CÓDIGO 72: SERVICIOS INFORMÁTICOS
<i>72.1 Consultoría de hardware</i>
<i>72.2 Consultoría y provisión de software</i>
<i>72.3 Procesamiento de datos</i>
<i>72.4 Actividades relacionadas con bases de datos</i>
<i>72.5 Mantenimiento y reparación de equipos</i>
<i>72.6 Otras actividades</i>
NACE CÓDIGO 73: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
<i>73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales</i>
<i>73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades</i>
NACE CÓDIGO 74: OTRAS ACTIVIDADES DE NEGOCIOS
<i>74.3 Pruebas y análisis técnicos</i>
<i>74.4 Publicidad</i>
<i>74.5 Tareas de selección y formación de personal</i>
<i>74.8 Miscelánea de actividades de negocios</i>
<i>74.11 Actividades de tipo jurídico</i>
<i>74.12 Consultoría contable, auditora y fiscal</i>
<i>74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública</i>
<i>74.14 Actividades de gestión para holding de empresas</i>
<i>74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada</i>
<i>74.81 Actividades fotográficas</i>
<i>74.84 Otras actividades</i>
NOTA: Se indican en cursiva los ámbitos de actividad tratados en la investigación
¹ Del listado se han eliminado algunos subsectores al no poder ser considerados estrictamente servicios profesionales intensivos en conocimiento, tal y como especifica la información de la EMCC: 74.6 (Actividades de investigación y seguridad); 74.7 (Limpieza industrial); 74.82 (Actividades de envasado); 74.83 (Actividades de secretariado y traducción).

SEA=0.069) tras eliminar los tres ítems señalados en cursiva en el anexo. Los resultados obtenidos muestran la validez convergente de las diferentes subdimensiones, ya que los parámetros lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con la latente oscilan entre 0.792 y 0.932 y resultan significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95%. Así mismo, se comprueba que existe la validez discriminante entre las sub-dimensiones, pues se observa que la correlación al cuadrado entre cualquier par de factores es inferior al respectivo AVE de cada uno (Fornell y Larcker, 1981). A continuación, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, con la finalidad de compro-

bar si dichas subdimensiones convergen en un único factor latente. Los resultados obtenidos corroboran el planteamiento teórico: los valores gamma estandarizados se sitúan entre 0.869 y 0.908, siendo significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95%, y los índices de ajuste del modelo alcanzan valores satisfactorios (BBNNFI= 0.966; CFI=0.972; GFI= 0.839; RMSEA=0.068). Así pues, se corrobora que el SEGM hace referencia a tres dimensiones principales: (1) la orientación a la marca, (2) la implicación de empleados y (3) la gestión estratégica de la marca.

9.5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La literatura sobre marca proporciona una amplia variedad de planteamientos conceptuales y de términos como consecuencia de los diversos enfoques que se han utilizado para gestionar la marca durante las últimas décadas (Low y Fullerton, 1994; de Chernatony y Dall'Olmo Riley, 1998; Louro y Cunha, 2001; Mertz *et al.* 2009). En este contexto, el esquema propuesto de la *cadena de la gestión de la marca* contribuye a integrar las perspectivas de análisis más tradicionales con los nuevos planteamientos de la *lógica dominante de los servicios*, de acuerdo con los cuales el capital de marca se apoya en el desarrollo de relaciones sociales valiosas con todos los agentes del mercado (Ballantyne y Aitken, 2007), pero también exige, como paso previo a nivel interno, contar con una capacidad adecuada de gestión de la marca (Madhavarman y Hunt, 2008, p. 78). El SEGM sostiene la necesidad de desarrollar una infraestructura que, asumiendo la importancia estratégica de la marca (cultura), cohesione dentro de la organización la percepción de lo que ésta representa (implicación de empleados) y garantice una asignación de recursos eficiente en su gestión a largo plazo (gestión estratégica). En este sentido, el SEGM, al combinar cultura, sistemas de gestión y procesos de trabajo, constituye precisamente una capacidad organizativa como la señalada por Madhavarman y Hunt (2008), la cual, al estar además basada en el conocimiento y permitir combinar y usar eficientemente otros recursos, encaja en la definición de «*recurso operante*» que ofrecen estos autores, los más valiosos desde la perspectiva de la *lógica dominante de los servicios*.

Así, una vez que las empresas adoptan el SEGM, entendemos que están mejor posicionadas para desarrollar todas las actividades de construcción de la marca y conseguir desarrollar eficientemente el capital de marca. Además, planteando la necesidad del SEGM, adoptamos las recomendaciones de investigación futura de Madhavarman y Hunt (2008) quienes destacan la necesidad de medir la capacidad de las empresas de gestionar la marca.

Los resultados de la investigación confirman que el SEGM hace referencia a las dimensiones propuestas: orientación a la marca¹, implicación de los empleados y gestión estratégica. Esta evidencia es consistente con el trabajo de Lee *et al.* (2008). Sin embargo, a diferencia de estos autores, en nuestro trabajo la dimensión de la gestión estratégica no incluye los ítemes referentes al seguimiento y evaluación de la imagen de marca. Esto puede deberse bien porque las empresas no dispongan de procedimientos de control adecuados o bien porque no consideren útil la aplicación de dichos procedimientos. Ambas situaciones se corresponden con barreras o dificultades para la gestión de la marca, como las identificadas por Khan y Ede (2009) y Wong y Merrilees (2008), dado que los procedimientos de evaluación ayudan a las empresas a justificar sus inversiones y a introducir los cambios necesarios en sus planes de acción.

Dado que la mayoría de las investigaciones sobre marca se han desarrollado en los mercados de consumo y han adoptado una perspectiva de análisis centrada en bienes tangibles, otra contribución de este trabajo es aportar datos empíricos sobre la dirección de la marca desde la perspectiva empresarial, y particularmente de las empresas de servicios. El sector analizado es el de las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, el cual posee gran importancia en el progreso económico y en la competitividad de los países desarrollados. Hoy en día, estas empresas son una fuente relevante de transmisión de innovación y contribuyen en actividades estratégicas para el crecimiento de otros muchos sectores de la economía. Por otra parte, las propiedades de confianza del servicio que prestan, junto con el elevado valor que suele suponer para sus clientes, convierten la gestión de la marca en un aspecto de crucial importancia para la competitividad de estas empresas.

9.5.1. *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Finalmente, el trabajo presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta. Se trata, en primer lugar, de una investigación de corte transversal. Esto hace difícil conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percep-

¹ La literatura ha concebido la orientación a la marca con un enfoque amplio que se aproxima a esta definición del SEGM (Wong y Merrilees, 2005). Sin embargo, en la práctica la medición de dicha orientación se ha circunscrito sólo a la evaluación de si la marca tiene importancia en la estrategia empresarial (Wong y Merrilees, 2008), lo que en nuestro estudio se corresponde con la primera de las dimensiones del SEGM.

ciones subjetivas de un único informante, con lo que es posible que se dé un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, la escala del SEGM se ha desarrollado y validado en un contexto concreto: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Es necesario estudiar su validez y composición en otros sectores. Por añadidura, en la subdimensión de gestión estratégica de la marca no sobreviven los ítemes relacionados con el seguimiento de la imagen de marca, lo cual constituye una desviación sobre el planteamiento conceptual adoptado. Es necesario desarrollar más estudios sobre este aspecto para tratar de establecer las causas de dicho resultado. Así mismo, consideramos necesario identificar los posibles antecedentes que impulsan el desarrollo del SEGM y analizar los resultados de la gestión con este sistema, tanto entre las empresas de servicios industriales como en otros sectores de la actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- AAKER, D. A. y JOACHIMSTHALER, E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988), «Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, K. S. y BINDER, G. (2003), «Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain», *Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, No. 4, pp. 220-236.
- BALLANTYNE, D. y AITKEN, R. (2007), «Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, No. 6, pp. 363-371.
- BERRY, L. (2000), «Cultivating service brand equity», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, No. 1, pp. 128-37.
- BETTIS, R. A. y PRAHALAD, C. K. (1995), «The dominant logic: retrospective and extension», *Strategic Management Journal*, vol. 16, No. 1 (January), pp. 5-14.
- BEVERLAND, M.; NAPOLI, J. y LINDGREEN, A. (2007), «Industrial global brand leadership: A capabilities view», *Industrial Marketing Management*, vol. 36, No. 8, pp. 1082-1093.
- BRIDSON, K. y EVANS, J. (2004), «The secret to a fashion advantage is brand orientation», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 32, No. 8, pp. 403-411.
- BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S. y LITTLE, V. (2006), «The service brand and the service dominant-logic: missing fundamental premise or the need of a stronger theory? *Marketing Theory*, vol. 6, No. 3, pp. 363-379.

- BRODIE, R. J.; WHITTOME, J. R. M. y BRUSH, G. J. (2009), «Investigating the service-brand: A customer value perspective», *Journal of Business Research*, vol. 62, No. 3, pp. 345-355.
- BUIL, I. (2008), *El valor de la marca como elemento de la estrategia de marketing: un estudio aplicado a los mercados inglés y español*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Zaragoza.
- BURMANN, C.; ESPLÍN, S. y RILEY, N. (2009), «Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis», *Brand Management*, vol. 16, No. 4, pp. 264-284.
- CAMACHO, J. A. y RODRÍGUEZ, M. (2005), «How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain», *The Service Industries Journal*, vol. 25, No. 2, pp. 253-271.
- CHURCHILL, G. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
- DALL'OLMO RILEY, F. y DE CHERNATONY, L. (2000), «The service brand as a relationship builder», *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 137-50.
- DAVIS, D. F.; GOLICIC, S. L. y MARQUARDT, A. J. (2008), «Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?», *Industrial Marketing Management*, vol. 37, No. 2, pp. 218-227.
- DE CHERNATONY, L. (2001), «A model for strategically building brands», *The Journal of Brand Management*, vol. 9, No. 1, pp. 32-44.
- DE CHERNATONY, L. y COTTAM, S. (2006), «Internal brand factors driving successful financial services brand», *European Journal of Marketing*, vol. 40, No. 5/6, pp. 611-633.
- DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO RILEY, F. (1998), «Defining a "Brand": Beyond the literature with experts' interpretations», *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 417-443.
- DE CHERNATONY, L. y McDONALD, M. (2003), *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, Butterworth-Heinemann.
- DE CHERNATONY, L. y SEGAL-HORN, S. (2003), «The criteria for successful service brands», *European Journal of Marketing*, vol. 37, No. 7/8, pp. 1095-1118.
- DENG, S. y DART, J. (1994), «Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- EGAN, J. (2004), *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*, Prentice Hall, London.
- EMCC, European Monitoring Centre of Change (2005), «The knowledge-intensive business services sector-what future?», available at: http://www.eurofound.europa.eu/emcc/sector_futures.htm (accessed January, 2010).
- FELDWICK, P. (1996), «What is brand equity anyway, and how do you measure it?», *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, pp. 85-105.
- FORNELL, C. y LARKER, D. F. (1981), «Evaluating structural equation models

- with unobservable variables and measurement errors», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. (2008), «Políticas de innovación y servicios a empresas intensivas en conocimiento», *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, vol. 10, No. 4, pp. 9-18.
- GRACE, D. y O'CASS, A. (2005), «Service branding: consumer verdicts on service brands», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 12, No. 2, pp. 125-39.
- KAPFERER, J. (2004), *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.
- KATSANIS, L. P. (1999), «Some effects of changes in brand management systems: issues and implications», *International Marketing Review*, vol. 16, No. 6, pp. 518-532.
- KELLER, K. L. (2003), *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*, 2.^a edición, Prentice Hall, New Jersey.
- KELLER, K. L. y LEHMAN, D. R. (2003), «The brand value chain: Optimising strategic and financial brand performance», *Marketing Management*, May-June, pp. 26-31.
- KHAN, H. y EDE, D. (2009), «How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in an increasingly saturated market?», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, No. 2, pp. 335-354.
- KIM, H. y KIM, W. (2005), «The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants», *Tourism Management*, vol. 26, No. 4, pp. 549-560.
- KIM, H. B.; WOO, G. H. y JEONG, A. A. (2003), «The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, No. 4, pp. 335-351.
- KIM, Y.-K. y LEE, K.-Y. (2007): «A study on brand management system of Korean companies», *Korea Journalism Review*, summer, pp. 61-87.
- KUHN, K. L.; ALPERT, F. y POPE, N. K. LL. (2008), «An application of Keller's brand equity model in a B2B context», *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 11, No. 1, pp. 40-58.
- LEE, J.; PARK, S. Y.; BAEK, I. y LEE, C. (2008), «The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments», *Industrial Marketing Management*, vol. 37, pp. 848-855.
- LOURO, M. J. y CUNHA, P. V. (2001), «Brand Management Paradigms», *Journal of Marketing Management*, vol. 17, No. 7-8, August, pp. 849-875.
- LOW, G. S. y FULLERTON, R. A. (1994), «Brands, brand management and the brand manager system: a critical historical evaluation», *Journal of Marketing Research*, vol. 14, May, pp. 173-190.
- LOW, J. y BLOIS, K. (2002), «The evolution of generic brands in industrial mar-

- kets: The challenges to owners of brand equity», *Industrial Marketing Management*, vol. 31, No. 5, pp. 385-392.
- LØWENDAHL, B. (2005), *Strategic Management of Professional Service Firms* (3.^a edición), Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- MADDEN, T.J.; FEHLE F. y FOURNIER, S. (2006), «Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, No. 2, pp. 224-235.
- MADHAVARAM, S. y HUNT S. D. (2008), «The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, pp. 67-82.
- MAHNERT, K. E. y TORRES, A. M. (2007), «The brand inside: the factors of failure and success in internal branding», *Irish Marketing Review*, vol. 19, No. ½, pp. 54-63.
- MENOR, L. J. y ROTH, A. V. (2007), «New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation», *Journal of Operations Management*, vol. 25, No. 4, pp. 825-846.
- MERZ, M.; HE, Y. y VARGO, S. L. (2009), «The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, No. 3, pp. 328-44.
- MICHELL, P.; KING, J. y REAST, J. (2001), «Brand values related to industrial products», *Industrial Marketing Management*, vol. 30, No. 5, pp. 415-425.
- MILES, I. (2005), «Knowledge intensive business services: Prospects and policies», *Foresight*, vol. 7, No. 6, pp. 39-63.
- MUDAMBI, S. (2002), «Branding importance in Business-To-Business markets: Three buyer clusters», *Industrial Marketing Management*, vol. 31, No. 6, pp. 525-533.
- OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; FOXALL, G. R.; JAMES, V.; POHL, R.; DIAS, M. B. y CHANG, S. W. (2008), «Consumer-based brand equity and brand performance», *The Service Industries Journal*, vol. 28, pp. 445-461.
- PRAHALAD, C. K. y RAMASWAMY, V. (2000), «Co-opting customer competence», *Harvard Business Review*, vol. 78, No. 1, pp. 79-87.
- PRIPORAS, C. V. y POIMENIDIS, I. (2008), «Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation», *Innovative Marketing*, vol. 4, No. 3, pp. 37-45.
- PUNJAI SRI, K.; WILSON, A. y EVAN SCHITZKY, H. (2009), «Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand», *Journal of Service Management*, vol. 20, No. 5, pp. 561-579.
- SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I. y VÁZQUEZ, R. (2005), «Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, No. 3, pp. 187-202.

- SCHEYS, A. y BAERT, H. (2007), «The process of internal branding in service organisations: a three-step model and its facilitating and prohibiting factors» Hogeschool-Universiteit Brussel Research Paper 2007/20.
- SIMÕES, C. y DIBB, S. (2001), «Rethinking the brand concept: New brand orientation», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, No. 4, pp.217-224
- SRIVASTAVA, R. K. y SHOCKER, A. D. A. (1991), «Brand equity: A perspective on its meaning and measurement», Marketing Science Institute, Report n.º 91-124 (octubre), Cambridge, Massachussets, pp. 91-124.
- SUTCLIFFE, K. M. y HUBER, G. P. (1998), «Firm and industry determinants of executive perceptions of the environment», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 793-807.
- TOUMINEN, P. (2007), Emerging metaphors in brand management: towards a relational approach, *Journal of Communication Management*, vol. 11, No. 2, pp. 182-191.
- THORPE, E. R. y MORGAN, R. E. (2007), «In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation», *European Journal of Marketing*, vol. 41, No. 5/6, pp. 659-677.
- URDE, M. (1999), «Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources», *Journal of Marketing Management*, vol. 15, No. 1-3, pp. 117-133.
- VARGO, S. y LUSCH, R. (2004), «Evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- WEBSTER, F. E. y KELLER, K. L. (2004), «A roadmap for branding in industrial markets», *The Journal of Brand Management*, vol. 11, No. 5, pp. 388-402.
- WONG, H. Y. y MERRILEES, B. (2005), «A brand orientation typology for SMEs: a case research approach», *Journal of Product and Brand Management*, vol. 14, No. 3, pp. 155-62.
- WONG, H. Y. y MERRILEES, B. (2007), «Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, No. 5, pp. 387-402.
- WONG, H. Y. y MERRILEES, B. (2008), «The performance benefits of being brand-orientated», *Journal of Product and Brand Management*, vol. 17, No. 6, pp. 372-383.
- YEUNG, M. y RAMASAMY, B. (2008), «Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence», *Journal of Brand Management*, vol. 15, No. 5, pp. 322-335.
- YOO, B. y DONTU, N. (2001), «Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale», *Journal of Business Research*, vol. 52, No. 1, pp. 1-14.

ANEXO

*Sistema estratégico de gestión de la marca (SEGM)***ORIENTACIÓN A LA MARCA**

OMARCA₁ = La construcción de una marca fuerte es uno de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa

OMARCA₂ = La gestión activa y eficaz de la marca es esencial para el logro de ventajas competitivas

OMARCA₃ = Las decisiones de marca son un elemento muy importante de nuestra estrategia empresarial

OMARCA₄ = La marca comercial de la empresa es uno de los activos más valiosos de nuestra empresa

IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

IMPLEMP₁ = Los empleados acuden a sesiones de trabajo sobre los objetivos y las características de la marca

IMPLEMP₂ = Los empleados reciben información habitual sobre la marca y las acciones desarrolladas para gestionarla

IMPLEMP₃ = Los empleados comprenden adecuadamente los objetivos y las líneas de actuación en materia de marca que desarrolla nuestra empresa

IMPLEMP₄ = *Los empleados están suficientemente motivados para desarrollar acciones a favor de la marca*

IMPLEMP₅ = Nuestra empresa analiza la imagen que tienen de la marca los públicos internos (empleados, dirección...)

IMPLEMP₆ = Las distintas áreas o departamentos de la empresa comparten información sobre la marca

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA

GESTEST₁ = Nuestra empresa realiza inversiones significativas para gestionar su marca

GESTEST₂ = Nuestra empresa invierte más recursos que nuestros competidores en la gestión de la marca

GESTEST₃ = Para la gestión de la marca nuestra empresa cuenta con un equipo multidisciplinar y bien coordinado

GESTEST₄ = Nuestra empresa planifica las acciones de Marketing examinando la repercusión de dichas acciones sobre la imagen de la marca

GESTEST₅ = En nuestra empresa, la marca es gestionada con un horizonte o visión a medio y largo plazo

GESTEST₆ = *Nuestra empresa analiza la imagen que tienen de la marca los públicos externos (clientes, proveedores, intermediarios...)*

GESTEST₇ = *Nuestra empresa cuenta con procedimientos (modelos o métodos) para estimar el valor de la marca*

Nota: Los ítems en cursiva fueron eliminados.

Calidad percibida de las actuaciones del fabricante por sus distribuidores: influencia en la satisfacción

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES, JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ,
VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES
Universidad de Oviedo

Resumen: Un elemento clave en la satisfacción del detallista consiste en determinar las dimensiones de calidad deseadas y utilizar esta información para evaluar los resultados derivados de su relación con el fabricante. En este ámbito, el estudio desarrolla una investigación empírica para el sector de alimentación tratando de dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿es posible generar una escala para determinar las dimensiones de calidad consideradas relevantes por los detallistas en su relación con los fabricantes?, ¿Cuáles son las dimensiones de calidad que permiten incrementar la satisfacción económica y no económica de los detallistas? ¿La calidad percibida por los detallistas considerados *key accounts* y su influencia sobre la satisfacción es diferente de la de otros distribuidores?

Palabras clave: Relación Fabricante-Detallista, Calidad de Servicio, Marketing de Relaciones, Satisfacción.

Abstract: The identification of quality dimensions and the use of this information to evaluate the performance of the relationship with suppliers are key elements for retailer satisfaction. The aim of this paper is to give an answer for the following questions: Is it possible to generate a scale to identify the quality dimensions that are relevant for the retailers in their relationships with manufacturers? Which are the quality dimensions that allow retailers to increase their economic and non-economic satisfaction? Is the effect of perceived quality on satisfaction different in key account retailers with respect to other retailers?

Keywords: Manufacturer-retailer Relationships, Service Quality, Relationship Marketing, Satisfaction.

10.1. INTRODUCCIÓN

En España, cada vez en mayor medida se hace patente la concentración de empresas en el sector de alimentación tanto desde la perspectiva del fabricante como del distribuidor. Por diversas razones el fabricante o el distribuidor consiguen una posición dominante y obtienen una mejor situación de negociación. No obstante, este proceso de negociación continua implica una visión de resultados a corto plazo, donde el problema fundamental es la politización de las relaciones y los costes de transacción a menudo prohibitivos.

Por ello, fabricante y distribuidor diseñan relaciones más estrechas tratando de comprender los intereses mutuos (Amato y Amato 2009; Ono y Kubo 2009). Se buscan relaciones de colaboración estable como una vía intermedia entre las transacciones puntuales del mercado y la internalización de esas transacciones. El fabricante toma conciencia del distribuidor como un asociado, no como un rival, cuyos objetivos y actividades tienen un valor estratégico importante en la determinación y consecución de una ventaja competitiva (Day 2000; Pimentel y Oliveira 2010). Se tiende a practicar un marketing de relaciones a largo plazo dirigido tanto al consumidor como al distribuidor (*trade marketing*).

Desde la perspectiva del fabricante, plantear relaciones a largo plazo con el distribuidor requiere comprender sus necesidades específicas con el fin de lograr el éxito en afrontar dichas necesidades (Stock *et al.* 2010; Villas-Boas 2007). Para ello, es totalmente imprescindible una metodología que permita analizar las percepciones de las experiencias de los detallistas sobre la calidad ofertada por los fabricantes (Parasuraman 1998). Así pues, el primer objetivo de esta investigación consiste en desarrollar un instrumento de medida válido y fiable para evaluar la calidad percibida en las relaciones fabricante-distribuidor, particularmente en lo que se refiere a la opinión manifestada por empresas detallistas con respecto a la relación que mantienen con sus principales fabricantes.

En general, los detallistas perciben las mejoras de la calidad y experimentan satisfacción económica y no económica con la oferta del fabricante. Por tanto, el fabricante debe tener habilidad para priorizar las mejoras en la calidad de las relaciones con sus distribuidores en función de cómo afectan a la satisfacción. En este ámbito, el segundo objetivo de la investigación consiste en determinar cuáles son las dimensiones de calidad más importantes para incrementar la satisfacción económica y no económica de los detallistas.

Finalmente, cabe afirmar que un fabricante no plantea relaciones a largo plazo con todos sus distribuidores. Normalmente, selecciona un grupo de detallistas considerado estratégico (*key accounts*) con el que está interesado en desarrollar ac-

tividades de colaboración. En este ámbito, el tercer objetivo de nuestra investigación es determinar si la calidad percibida por los detallistas considerados *key accounts* y su influencia sobre la satisfacción económica y no económica es diferente de la de otros distribuidores.

10.2. DIMENSIONES DE CALIDAD PERCIBIDA POR LOS DETALLISTAS EN SU RELACIÓN CON LOS FABRICANTES

Una alternativa para medir la percepción de calidad consiste en replicar las dimensiones de la metodología SERVQUAL. No obstante, resulta problemático aplicar dicha escala en su versión original y derivar conclusiones para las relaciones fabricante-distribuidor. Como indican Fitzsimmons *et al.* (1998) y Parasuraman (1998), en mercados de relaciones entre empresas donde (1) vendedores y compradores están geográficamente alejados, requiriendo actividades de distribución física; y (2) la oferta es un mix de productos tangibles e intangibles dirigidos a «organizaciones» más bien que a consumidores, puede ser necesario incorporar características de los productos vendidos, condiciones de negociación, actitud del personal de contacto y aspectos de distribución física, desarrollando nuevos instrumentos, fiables y válidos, que permitan evaluar la percepción de calidad.

Este ha sido el objetivo de una serie de estudios en el ámbito de las relaciones fabricante-distribuidor. Particularmente, en la investigación de Schellhase *et al.* (1999) se comentan las principales dimensiones de calidad citadas frecuentemente por los detallistas como áreas relevantes en su relación con los fabricantes para mercados de consumo (ver tabla 1).

De acuerdo con los argumentos expuestos, el tema de calidad de las relaciones fabricante-distribuidor no está agotado. Es necesario considerar distintos aspectos de la oferta de los fabricantes que han sido tratados de manera aislada. Por ello, en virtud de las evidencias teóricas y empíricas comentadas, el primer objetivo de esta investigación consiste en:

OBJETIVO INICIAL: *Desarrollar una escala de calidad percibida por los detallistas en cuanto a la actuación de los fabricantes en mercados de consumo. Esta escala debería integrar una serie de dimensiones vinculadas con: a) la oferta comercial del fabricante; y b) servicios de distribución física y administración eficiente de la información.*

10.3. PERCEPCIÓN DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL DETALLISTA

La satisfacción constituye un incentivo esencial para la colaboración entre fabricante y detallista (Szymanski y Henard 2001; Davis-Sramek *et al.* 2009). Es importan-

TABLA I
Dimensiones de calidad en las relaciones fabricante-distribuidor

- Política de productos del fabricante (calidad física, surtido, nuevos productos).
- Personal de contacto del fabricante con el distribuidor (frecuencia de visitas, amabilidad, competencia, conocimiento del producto/mercado, capacidad para tomar decisiones).
- Procesamiento de pedidos (rapidez, fiabilidad, ausencia de errores, seguridad).
- Preocupación del fabricante por el merchandising desarrollado para sus productos por el detallista.
- Condiciones reparto (pedido mínimo, frecuencia reparto, costes distribución física, solución problemas, fiabilidad).
- Envase y embalaje de los productos (conveniencia de transporte y almacenamiento, reducción de costes de distribución física, adaptación a las necesidades del consumidor).
- Promociones de ventas (adecuada planificación de las campañas de promoción, adaptación a las necesidades del detallista y del consumidor, eficiencia).
- Condiciones de negociación (precios, plazos de pago, descuentos, márgenes).
- Publicidad de los productos del fabricante para el consumidor (intensidad, eficiencia, coordinación con el detallista).
- Intensidad de la cooperación fabricante-distribuidor en actividades de distribución física (reducción de costes) o de marketing (incremento del valor percibido por el consumidor como consecuencia de la colaboración en el diseño del surtido, promoción, lanzamiento de nuevos productos, colocación de los productos en el punto de venta).

Fuente: Schellhase, Hardock y Ohlwein (1999)

te distinguir entre satisfacción económica y no económica, psicológica o social, ya que las actividades realizadas pueden producir satisfacción económica entre los participantes del canal de distribución, mientras desgastan la satisfacción social, o viceversa.

La *satisfacción económica* se define como «la evaluación que un miembro del canal de distribución realiza de los resultados o recompensas económicas que recibe procedentes de su relación con el socio comercial, tales como volumen de ventas, márgenes o descuentos» (Geyskens y Steenkamp 2000). Por su parte, la *satisfacción no económica, psicológica o social* es definida como «la respuesta afectivo-positiva que lleva a cabo un miembro del canal de distribución de los aspectos psicosociales de su relación con otro socio comercial» (Geyskens y Steenkamp 2000). Un miembro del canal de distribución satisfecho con los aspectos sociales de la relación aprecia los contactos o vínculos existentes con el socio comercial. En el plano personal, le gusta trabajar con él, considera que su socio actúa respetuosamente, está comprometido y es servicial.

Al igual que sucede en otros ámbitos de investigación, en las relaciones fabricante-distribuidor se propone que la calidad de la oferta del fabricante es un an-

tecedente de la satisfacción del distribuidor. La calidad es un input necesario para alcanzar la satisfacción del distribuidor y, por tanto, una alta intención de repetir la compra que debe tener correspondencia con una actitud positiva hacia la relación con el fabricante (fidelidad), lo que permitirá a medio y largo plazo una mayor rentabilidad.

No obstante, para el contexto de las relaciones en el canal de distribución pocos trabajos se centran en determinar qué dimensiones de calidad del fabricante, influyen en la satisfacción económica y no económica del detallista. Tan sólo resaltar que los antecedentes de la satisfacción económica son diferentes de los de satisfacción no económica (Simester *et al.* 2000). En la satisfacción económica influyen los resultados obtenidos (antecedentes de carácter objetivo). En la satisfacción no económica inciden aspectos de naturaleza cognitiva y afectiva, vinculados con la actitud percibida (antecedentes de carácter subjetivo). En consecuencia, la primera hipótesis se puede plantear en los siguientes términos:

- H1a: *Cuanto mayor sea la percepción de las dimensiones de calidad del fabricante (oferta comercial, servicios de distribución física y administración eficiente de la información) mayor será la satisfacción del detallista.*
- H1b: *Las dimensiones de calidad del fabricante que influyen en la satisfacción económica del detallista son distintas de las que inciden en su satisfacción no económica.*

10.4. RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y SATISFACCIÓN: DIFERENCIAS POR SEGMENTOS DE DISTRIBUIDORES

Un fabricante no plantea relaciones a largo plazo con todos sus distribuidores. En el sector de alimentación los fabricantes seleccionan detallistas considerados estratégicos y diseñan programas de calidad para colaborar con los mismos (Jones *et al.* 2009). Estos detallistas son denominados cuentas clave (*key accounts*) y son seleccionados en función del volumen de ventas, beneficios, rentabilidad o ventaja competitiva que aportan al fabricante (Ryals 2005 y 2006; Hornibrook *et al.* 2009). Con estos detallistas el fabricante está interesado en desarrollar actividades adicionales que no lleva a cabo con otros distribuidores (Sengupta *et al.* 2000; Abratt y Kelly 2002; Schultz y Evans 2002; Burgess *et al.* 2006). Para ello diseña una estructura organizativa con personal de contacto (*key accounts managers*) especializado en las condiciones de negociación y en la colaboración (Homburg *et al.* 2002; Workman *et al.* 2003). Además, el fabricante plantea acuerdos de colaboración con *key accounts* centrados en programas de calidad (Labajo-González 2007; Díaz-Morales 2008; Garrido-Pavía 2009) que hacen referencia a cuestiones

como *just in time* (JIT), *efficient consumer response* (ECR), *gestión por categorías* y *value chain management* (VCM).

Por tanto, un tema de investigación es determinar si la calidad percibida por los detallistas considerados *key accounts* y su influencia sobre la satisfacción es diferente de la de otros distribuidores con los que el fabricante no tiene relaciones tan estrechas (Ryals y Holt 2007; Ryals y Rogers 2007). La satisfacción de las *key accounts* depende más de *aspectos intrínsecos de la relación*, como por ejemplo las actuaciones del personal de contacto, actitudes hacia la negociación e intercambio de información relevante que permita reducir costes y/o desarrollar estrategias de diferenciación. Para los restantes tipos de distribuidores (no son *key accounts*), la satisfacción depende fundamentalmente de las *condiciones de la oferta comercial* del fabricante, como por ejemplo prestigio de marca y calidad de los productos vendidos, promociones y sistema de reparto (actividades de distribución física).

Se trata de una problemática que no ha sido investigada hasta la fecha. La mayoría de los estudios sólo se centran en describir el perfil de los *key accounts*, identificar las situaciones del entorno donde interesa la colaboración y en establecer criterios para incluir dichas *key accounts* en un programa de calidad y de relaciones a largo plazo (Dishman y Nitse, 1998). En definitiva, tomando como referencia los argumentos expuestos se propone la hipótesis:

- H2a: *Las dimensiones de calidad del fabricante que influyen en la satisfacción económica y no económica varían en función de los segmentos de detallistas.*
- H2b: *La satisfacción para los detallistas considerados key accounts depende más de aspectos intrínsecos de la relación, mientras que para los restantes detallistas (no son considerados key accounts) depende más de la oferta comercial realizada.*

10.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

10.5.1. *Ámbito del estudio y recogida de información*

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó una muestra de 479 detallistas de una empresa multinacional fabricante de productos de alimentación que opera en España. El estudio fue realizado entre diferentes segmentos de detallistas: tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados y *key accounts* (algunos supermercados e hipermercados).

La información se obtiene mediante entrevista personal. A cada detallista de la muestra se le explican los objetivos del estudio, requiriendo la dirección de contacto de un miembro de la empresa con experiencia en las relaciones con el fabricante. La información se obtiene mediante escalas Likert de siete posiciones para diferentes atributos: a) calidad percibida del fabricante con respecto al principal

proveedor alternativo en la categoría de productos estudiada y para diversas actividades vinculadas con la oferta comercial, servicios de distribución física y administración eficiente de la información; b) satisfacción económica y no económica de la relación que tiene con el fabricante.

10.5.2. *Escala de medida de la calidad percibida por los detallistas*

El método adoptado consta de dos etapas: a) generar una escala de medida y analizar su validez de contenido; y b) analizar la fiabilidad y validez de dicha escala.

Escala de medida y validez de contenido

Inicialmente se procedió a especificar el dominio del concepto *calidad percibida por los detallistas de la oferta realizada por un fabricante*. Para generar los atributos se utilizaron diversas fuentes de información. Por un lado, una revisión de la literatura sobre relaciones fabricante-distribuidor. Por otro lado, se desarrollaron entrevistas en profundidad con directivos de la empresa fabricante, responsables de las relaciones con los detallistas.

Después de un análisis semántico se obtiene un conjunto inicial de 32 atributos. Estos atributos fueron revisados por investigadores de varias universidades familiarizados con las áreas de calidad de servicio, y distribución. Finalmente se solicitó a los investigadores que indicaran su opinión sobre la conveniencia de incluir o eliminar atributos y los cambios propuestos en la redacción. De acuerdo con sus sugerencias se procedió a reducir el número de atributos de la escala a 26. El resultado de este proceso (ver apéndice) fue la escala de *calidad percibida por los detallistas de la oferta realizada por un fabricante* (CALFADE).

Análisis de fiabilidad y validez de la escala de medida

El análisis de la fiabilidad implica tres pruebas. En primer lugar, un análisis factorial de componentes principales para determinar las dimensiones de calidad latentes que integran la escala CALFADE. En segundo lugar, se estimó el coeficiente α de Cronbach para toda la escala y para cada dimensión de calidad. En tercer lugar, se utilizó la técnica de análisis factorial confirmatorio para comprobar la existencia de las dimensiones de calidad. En cuarto lugar se procedió a evaluar la validez convergente y discriminante.

Mediante el análisis factorial confirmatorio (EQS) se estimó un modelo de seis dimensiones latentes (ver apéndice): cuatro relacionadas con la *oferta comercial del fabricante* y dos vinculadas con *servicios de distribución física y administración*

TABLA 2
Evaluación del fabricante en las dimensiones de calidad de servicio

<i>DIMENSIONES DE CALIDAD</i>	TOTAL	TRADICIONAL	AUTOSERVICIO	SUPERMERCADO	KEYACCOUNT
D1: Personal Contacto	5.1727	4.7207	4.7688	5.4976	5.3112
D2: Prestigio Marca/Calidad	5.6385	5.3619	5.4519	5.8623	5.3771
D3: Distribución Física	4.9712	4.5532	4.5826	5.2814	5.2572
D4: Información de Utilidad	4.4222	4.1441	4.1598	4.6547	4.2946
D5: Condiciones Negociación	4.7850	4.3131	4.3092	5.1504	4.8036
D6: Promociones Eficientes	4.7766	4.4715	4.4296	5.0102	4.4762

TABLA 3
Relación entre calidad percibida y satisfacción total

<i>COEFICIENTES BETA ESTANDARIZADOS</i>	TOTAL	TRADICIONAL	AUTOSERVICIO	SUPERMERCADO	KEYACCOUNT
D1: Personal Contacto	0,138***	0,167**	0,112**	0,142***	0,610***
D2: Prestigio Marca/Calidad	0,246***	0,315***	0,374***	0,223***	0,112**
D3: Distribución Física	0,243***	0,363***	0,339***	0,214***	0,279***
D4: Información de Utilidad	0,236***	0,351***	0,308***	0,212***	0,347***
D5: Condiciones Negociación	0,212***	0,335***	0,145**	0,168***	0,394***
D6: Promociones Eficientes	0,325***	0,283***	0,451***	0,336***	0,399***
R ² corregido	0,687	0,734	0,672	0,638	0,642

TABLA 4
Relación entre calidad percibida y satisfacción no económica

<i>COEFICIENTES BETA ESTANDARIZADOS</i>	TOTAL	TRADICIONAL	AUTOSERVICIO	SUPERMERCADO	KEYACCOUNT
D1: Personal Contacto	0,197***	0,154**	0,188**	0,191***	0,669***
D2: Prestigio Marca/Calidad	0,116***	0,142**	0,145**	0,131***	0,166**
D3: Distribución Física	0,281***	0,428***	0,400***	0,247***	0,268***
D4: Información de Utilidad	0,169***	0,283***	0,299***	0,129***	0,327***
D5: Condiciones Negociación	0,209***	0,280***	0,221***	0,167***	0,490***
D6: Promociones Eficientes	0,298***	0,168**	0,390***	0,330***	0,485***
R ² corregido	0,641	0,665	0,599	0,602	0,703

TABLA 5
Relación entre calidad percibida y satisfacción económica

<i>COEFICIENTES BETA ESTANDARIZADOS</i>	TOTAL	TRADICIONAL	AUTOSERVICIO	SUPERMERCADO	KEYACCOUNT
D1: Personal Contacto	0,118**	0,136**	0,162**	0,141**	0,370***
D2: Prestigio Marca/Calidad	0,288***	0,383***	0,472***	0,324***	0,136**
D3: Distribución Física	0,168***	0,192***	0,205***	0,200***	0,263***
D4: Información de Utilidad	0,223***	0,309***	0,251***	0,309***	0,318***
D5: Condiciones Negociación	0,187***	0,283***	0,193**	0,204***	0,172**
D6: Promociones Eficientes	0,246***	0,305***	0,362***	0,312***	0,206***
R2 corregido	0,582	0,684	0,611	0,598	0,591

eficiente de la información. Dado que los coeficientes estandarizados de la relación entre cada atributo y su respectiva dimensión latente son superiores a 0,5, existe validez convergente. La validez discriminante es admitida al comprobar que el valor de las mismas al cuadrado supera el AVE.

10.6. ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS

10.6.1. Dimensiones de imagen de calidad percibida por los detallistas

Se ha verificado el primer objetivo de la investigación: desarrollar una escala para analizar la calidad percibida por los detallistas en su relación con el fabricante (CALFADE). Esta afirmación se sustenta en los siguientes aspectos: (1) el contenido de la escala ha sido validado y justificado, (2) tras eliminar una serie de atributos, las dimensiones de calidad obtenidas se ajustan a las relaciones fabricante-distribuidor, (3) aceptando la fiabilidad de la escala, y (4) contrastando tanto la validez convergente como la discriminante.

La escala de medida CALFADE integra varias dimensiones de calidad. En primer lugar, para la oferta comercial del fabricante mencionar las siguientes dimensiones: eficiencia del personal de contacto, calidad de productos y notoriedad de marca, actitud favorable en las condiciones de negociación y promociones eficientes. En segundo lugar, los servicios de distribución física del fabricante y administración eficiente de la información explican dimensiones de calidad relacionadas con competencia en el sistema de distribución física e intercambio de información relevante. A partir de estas conclusiones se obtienen los valores medios, en toda la muestra y en cada uno de los segmentos de empresas detallistas, para los atributos que integran las seis dimensiones de calidad (consultar tabla 2).

10.6.2. *Percepción de calidad y satisfacción del detallista*

Inicialmente se elaboró una escala, sometida a un estudio de fiabilidad y validez, para medir la satisfacción. El análisis factorial confirmatorio permitió obtener dos dimensiones (apéndice): satisfacción económica y no económica. También, se llevan a cabo análisis de regresión múltiple (tablas 3, 4 y 5) utilizando como variables dependientes la satisfacción (total, económica y no económica). Las variables independientes son las dimensiones de calidad: eficiencia del personal de contacto, calidad de productos y notoriedad de marca, actitud favorable en las condiciones de negociación, promociones eficientes, competencia en el sistema de distribución física e intercambio de información relevante.

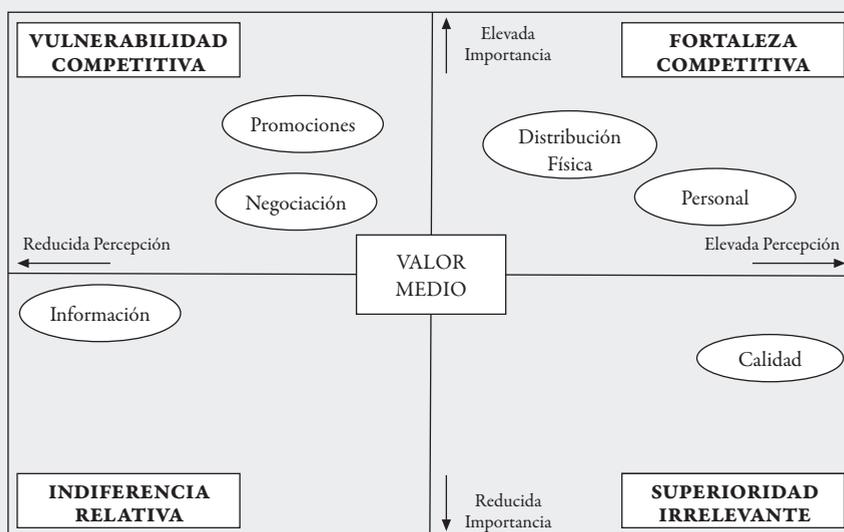
En todos los casos las dimensiones de calidad influyen significativamente sobre la satisfacción del detallista. Se acepta H_{1a} , mayor percepción en las dimensiones calidad implica más satisfacción del detallista. Las variables que más influyen en la satisfacción total son: promociones eficientes, calidad de productos y notoriedad de marca, competencia en distribución física e intercambio de información. Además, las dimensiones calidad de servicio del fabricante que influyen en la satisfacción económica del detallista son distintas de las que inciden en su satisfacción no económica (se acepta H_{1b}). En la satisfacción no económica influyen las percepciones del detallista en cuanto a promociones eficientes, competencia en distribución física, actitud favorable del fabricante en la negociación, así como eficiencia del personal de contacto. En la satisfacción económica influyen la calidad de productos y notoriedad de marca, promociones eficientes e intercambio de información.

En el ámbito de la estrategia empresarial es necesario tener una buena percepción en las dimensiones de calidad importantes para el cliente. Por ello (figuras 1 y 2), se elaboran matrices de percepción-importancia (Vázquez *et al.* 2001). Consideramos como medidas de percepción la evaluación de los detallistas para las dimensiones de calidad. La importancia de dichas dimensiones se corresponde con los *coeficientes beta* de las regresiones. Para establecer dos grupos de dimensiones (alta y baja percepción) se ha estimado la media. Aquellas con valores superiores a la media fueron incluidas en el grupo de alta percepción y las inferiores a la media se asignan al grupo de baja percepción. De forma similar, las dimensiones de calidad con importancia superior a la media fueron incluidas en el grupo de alta importancia y las restantes se asignan al grupo de baja importancia.

10.6.3. *Relación entre calidad y satisfacción: Diferencias por segmentos de distribuidores*

Para analizar si existen diferencias entre tipos de distribuidores en las dimensiones de calidad, se lleva a cabo un contraste de hipótesis mediante la t-Student

FIGURA I
 Posicionamiento dimensiones de calidad (satisfacción no económica)

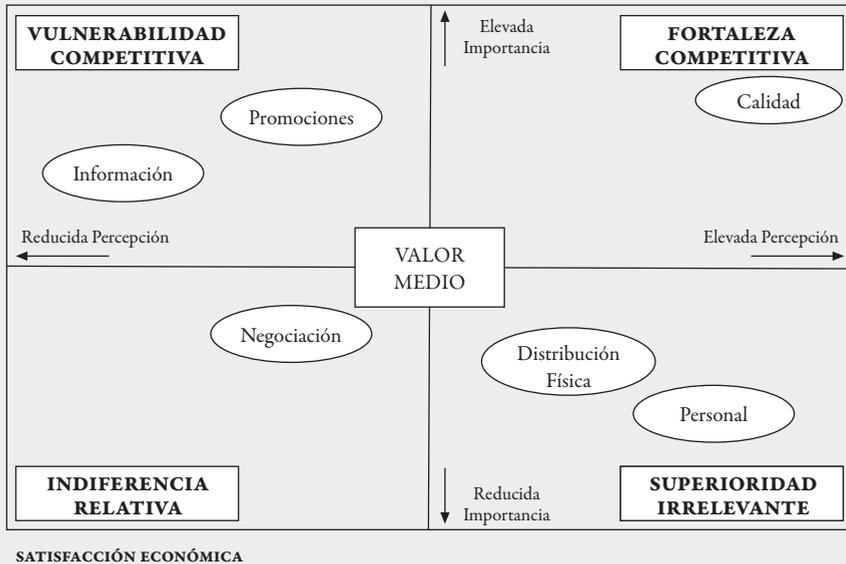


SATISFACCIÓN NO ECONÓMICA

con muestras independientes. En todos los casos las diferencias son significativas a un nivel superior al 95%. Por otra parte, para comprobar si existen diferencias de importancia asignada por cada tipo de distribuidor en las dimensiones de calidad, nos fijamos en los coeficientes beta estandarizados, obtenidos en el análisis de regresión. La *prueba estadística de Chow* permite comprobar que dichas diferencias son significativas. Los resultados confirman H2a. Las dimensiones de calidad de servicio del fabricante que influyen en la satisfacción económica y no económica varían en función del segmento de detallista. Además, tal y como planteaba H2b, la satisfacción de las *key accounts*, depende más de *aspectos intrínsecos de la relación*. Para otros distribuidores (no considerados *key accounts*), la satisfacción depende de las *condiciones de la oferta comercial* realizada por el fabricante.

Como resumen se estiman los ejes de coordenadas de las dimensiones de calidad para una matriz percepción-importancia desglosando la información por tipos de distribuidores (ver tabla 6). A título de ejemplo, en las figuras 3 y 4 se exponen los gráficos para dos tipos de empresas detallistas: supermercados y *key accounts*.

FIGURA 2
 Posicionamiento dimensiones de calidad (satisfacción económica)



10.7. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y EMPRESARIALES

La aportación de este estudio es el desarrollo de una escala sobre *calidad percibida por los detallistas de la oferta realizada por un fabricante* (CALFADE) que permite analizar la estrategia de un fabricante en función de dimensiones relacionadas con la oferta comercial, servicios de distribución física y administración eficiente de la información.

En primer lugar, para la oferta comercial del fabricante mencionar las siguientes dimensiones de calidad: eficiencia del personal de contacto, calidad de productos y notoriedad de marca, actitud favorable en las condiciones de negociación y promociones eficientes. En segundo lugar, los servicios de distribución física del fabricante y administración eficiente de la información también constituyen otra de las dimensiones de calidad relevantes para los detallistas, principalmente los factores relacionados con competencia en el sistema de distribución física e intercambio de información relevante.

De acuerdo con los resultados expuestos, la empresa fabricante tiene una imagen muy positiva de calidad percibida por sus distribuidores en todas las di-

TABLA 6
Evaluación del fabricante en las dimensiones de calidad de servicio

DIMENSIONES DE CALIDAD	TOTAL				TRADICIONAL				AUTOSERVICIO				SUPERMERCADO				KEYACCOUNT			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
D1: Personal Contacto	2	6	4	6	2	6	5	6	2	6	5	6	2	6	3	6	2	1	1	1
D2: Prestigio Marca/Calidad	1	2	6	1	1	4	6	1	1	2	6	1	1	2	5	1	1	6	6	4
D3: Distribución Física	3	3	2	5	3	1	1	5	3	3	1	4	3	3	2	5	3	3	4	2
D4: Información de Utilidad	6	4	5	3	6	2	2	3	6	4	3	3	6	4	6	3	6	5	5	6
D5: Condiciones Negociación	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	3
D6: Promociones Eficientes	5	1	1	2	4	5	4	2	4	1	2	2	5	1	1	2	5	4	3	5

En cursiva se expone ranking superior a la media. En *negrita* se expone ranking inferior a la media.

A = Ranking Evaluación Imagen (columnas)

B = Ranking Satisfacción Total (columnas)

C = Ranking Satisfacción No Económica (columnas)

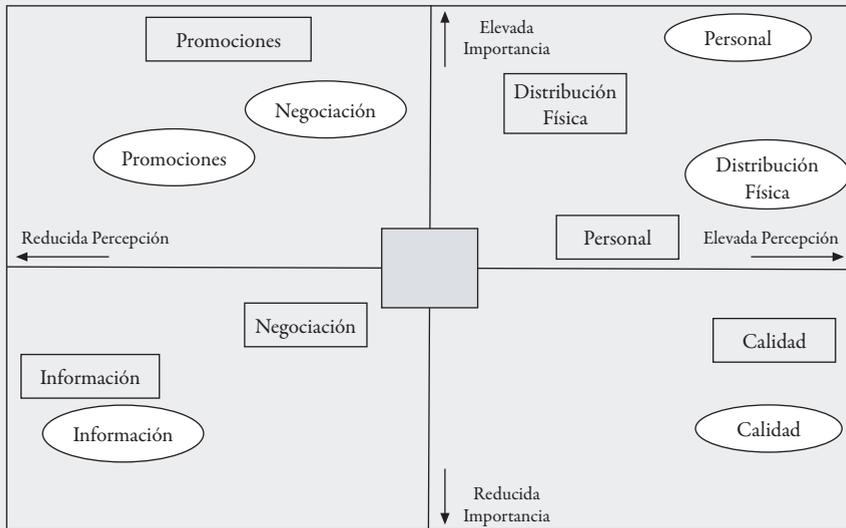
D = Ranking Satisfacción Económica (columnas)

mensiones de calidad consideradas y para todos los segmentos de clientes analizados: tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados y *key accounts*. No obstante, las evaluaciones más favorables son las de los supermercados y *key accounts*.

En todos los casos las dimensiones de calidad influyen significativamente sobre la satisfacción del detallista. Las variables que más influyen en la satisfacción total son las promociones eficientes, la calidad de productos y notoriedad de marca, la competencia en el sistema de distribución física y el intercambio de información. En la satisfacción no económica influye la percepción del detallista en promociones eficientes, competencia en distribución física, actitud favorable del fabricante en la negociación, así como la eficiencia del personal de contacto. En la satisfacción económica influye la calidad de productos y notoriedad de marca, promociones eficientes e intercambio de información relevante.

No obstante, en el ámbito de la estrategia empresarial es necesaria una buena percepción en las dimensiones de calidad que son importantes para el detallista. Por ello, se han elaborado matrices de percepción-importancia. En relación con la satisfacción no económica la empresa fabricante dispone de potencial competitivo en distribución física y eficiencia del personal de contacto. Aunque con percepciones elevadas debe intensificar su estrategia relativa a la eficiencia de las promociones y actitud en la negociación. El estudio de la satisfacción económica permite concluir que el fabricante dispone de potencial competitivo en cuanto a la calidad de sus productos y notoriedad de marca. Además surge la necesidad de una mayor

FIGURA 3
 Posicionamiento dimensiones de calidad (tipos de distribuidores)

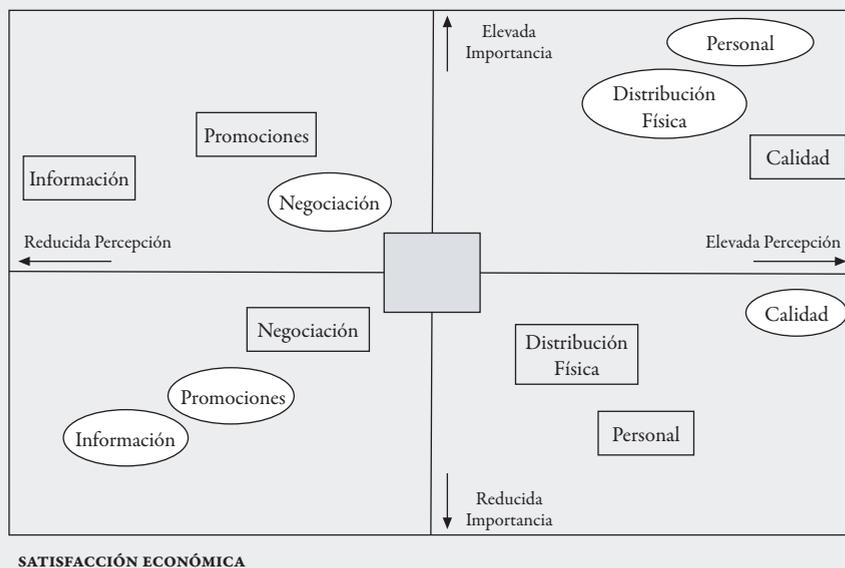


SATISFACCIÓN NO ECONÓMICA

eficiencia en las campañas de promoción y una mayor propensión a intercambiar información relevante.

Las matrices de percepción-posicionamiento también han sido elaboradas para diferentes tipos de clientes detallistas: tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados y *key accounts*. Entre las conclusiones obtenidas cabe mencionar las correspondientes a los supermercados y *key accounts*. En relación con la satisfacción no económica la empresa fabricante dispone de potencial competitivo en distribución física y eficiencia del personal de contacto, tanto para el caso de los supermercados como para las *key accounts*. La vulnerabilidad competitiva se observa en la eficiencia de las promociones (para los supermercados y *key accounts*) y en la actitud hacia la negociación (para *key accounts*). Con respecto a la satisfacción económica la empresa fabricante dispone de potencial competitivo en los servicios de distribución física y en la eficiencia del personal de contacto (para *key accounts*) y en calidad de productos y notoriedad de marca (para supermercados). La vulnerabilidad competitiva se observa en la actitud hacia la negociación (*key accounts*) y en las promociones eficientes e intercambio de información relevantes (supermercados).

FIGURA 4
 Posicionamiento dimensiones de calidad (tipos de distribuidores)



10.7.1. Limitaciones y Futuras Investigaciones

Este estudio presenta limitaciones. En primer lugar, recoge información sobre relaciones fabricante-distribuidores para un sector específico y, por tanto, existen problemas de validez cuando se trata de extrapolar las conclusiones a otras categorías de productos. En segundo lugar, no se analiza la influencia de otras estrategias del fabricante sobre la satisfacción del detallista. Por ejemplo, sería interesante considerar la influencia de estrategias de poder (económico y no económico), potenciales conflictos y mecanismos de gobierno de la relación (normas relacionales, inversiones en activos específicos) sobre la satisfacción del distribuidor. En tercer lugar, se plantean regresiones de tipo lineal. Sería necesario examinar otras formas funcionales más complejas entre dimensiones de calidad y satisfacción. Finalmente, debería profundizarse en la investigación de otros segmentos de distribuidores. La segmentación se puede realizar de acuerdo con la pertenencia del distribuidor a una central de compras, antigüedad de la relación fabricante-distribuidor y porcentaje de la categoría de productos que el fabricante vende al distribuidor.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRATT, R. y KELLY, P. M. (2002), «Customer-supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program», *Industrial Marketing Management*, 31, 5 (august), 467-476.
- AMATO, L. H. y AMATO, C. H. (2009), «Changing retail power and performance in distribution channels», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37, 12, 1057-1076.
- BURGESS, K., SINGH, P. J. y KOROGLU, R. (2006), «Supply chain management: a structures literature review and implications for future research», *International Journal of Operations and Production Management*, 26, 7, 703-729.
- DAVIS-SRAMEK, B., DROGE, C., MENTZER, J. T. y MYERS, M. B. (2009), «Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 440-454.
- DAY, G.S. (2000), «Managing market relationship», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (winter), 24-30.
- DÍAZ MORALES, A. (2008), *Los retos del Marketing en el punto de venta: ¿qué ha sido de la gestión por categorías y del trade marketing?*, Ediciones Deusto.
- DISHMAN, P. y NITSE, P. S. (1998), «National account revisited: new lessons from recent investigations», *Industrial Marketing Management*, 27 (January), 1-9.
- FITZSIMMONS, J. A.; NOH, J. y THIES, E. (1998), «Purchasing business services», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 4/5, 370-380.
- GARRIDO-PAVÍA, J. (2009), *Gestión por categorías: la respuesta eficiente al consumidor (ECR)*, Ediciones Pirámide.
- GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988), «An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment», *Journal of Marketing Research*, 25 (may), 186-192.
- GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J. B. (2000), «Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships», *Journal of Retailing*, 76, 1, 11-32.
- GUJARATI, D. R. (1992): *Econometría*, McGraw Hill, México, Segunda Edición.
- HOMBURG, C., WORKMAN, J. P. y JENSEN, O. (2002), «A configurational perspective on key account management», *Journal of Marketing*, 66 (april), 38-60.
- HORNIBROOK, S., FEARNE, A. y LAZARIN, M. (2009), «Exploring the association between fairness and organisational outcomes in supply chain relationships», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37, 9, 790-803.
- JONES, E., RICHARDS, K. A., HALSTEAD, D. y FU, F. Q. (2009), «Developing a strategic framework of key account performance», *Journal of Strategic Marketing*, 17, 3-4 (june-august), 221-235.
- LABAJO-GONZÁLEZ, V. (2007), *Trade Marketing: la gestión eficiente de las rela-*

- ciones entre fabricante y distribuidor*, Ediciones Pirámide.
- ONO, A. y KUBO, T. (2009), «Manufacturers' intention to extend the relationships with distributors», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25, 5/6, 439-448.
- PARASURAMAN, A. (1998), «Customer service in business-to-business markets: an agenda for research», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 4/5, 309-321.
- PIMENTEL, D. y OLIVEIRA, P. (2010), «Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels», *Industrial Marketing Management*, 39, 221-228.
- RYALS, L. J. (2005), «Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships», *Journal of Marketing*, 69, 4, 252-261.
- RYALS, L. J. (2006), «Profitable relationships with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk», *Journal of Strategic Marketing*, 14, 2, 101-113.
- RYALS, L. J. y HOLT, S. (2007), «Creating and capturing value in KAM relationships», *Journal of Strategic Marketing*, 15, 4, 403-420.
- RYALS, L. J. y ROGERS, B. (2007), «Key account planning: benefits, barriers and best practice», *Journal of Strategic Marketing*, 15, 2-3, 209-222.
- SCHELLHASE, R., HARDOCK, P. y OHLWEIN, M. (1999), «Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 5/6, 416-432.
- SCHULTZ, R. J. y EVANS, K. (2002), «Strategic collaborative communication by key account representatives», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, 1, 23-31.
- SENGUPTA, S., KRAPPFEL, R. E. y PUSATERI, M. A. (2000), «An empirical investigation of key account salesperson effectiveness», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, 4, 253-261.
- SIMESTER, D. I., HAUSER, J. R., WERNERFELT, B. y RUST, R. T. (2000), «Implementing quality improvement programs designed to enhance customer satisfaction: quasi-experiments in the United States and Spain», *Journal of Marketing Research*, 37 (February), 102-112.
- STOCK, J. R., BOYER, S. L. y HARMON, T. (2010), «Research opportunities in supply chain management», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 32-41.
- SZYMANSKI, D. A. y HENARD, D. H. (2001), «Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 1, 16-35.
- VÁZQUEZ, R., RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I., DÍAZ, A. M. y RUIZ, A. (2001), «Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 1 (January), 1-14.

- VILLAS-BOAS, S. B. (2007), «Vertical relationships between manufacturers and retailers: inference with limited data», *Review of Economic Studies*, 74, 2, 625-652.
- VOSS, G., PARASURAMAN, A. y GREWAL, D. (1998), «The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchanges», *Journal of Marketing*, 62, 4, 46-61.
- WORKMAN, J. P., HOMBURG, C., y JENSEN, O. (2003), «Intraorganizational determinants of key account management effectiveness», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 1, 3-21.

APÉNDICE
Escalas de Medida Utilizadas

CARGAS ESTANDARIZADAS (Λ)	VALORACIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL DEL FABRICANTE
	D1: EFICIENCIA DEL PERSONAL DE CONTACTO
CAL ₁ = 0.75	Su personal tiene un amplio conocimiento del mercado
CAL ₂ = 0.71	El personal es fiable
CAL ₃ = 0.70	El personal es de trato agradable
CAL ₄ = 0.76	Solucionan problemas con eficiencia y rapidez
CAL ₅ = 0.67	El producto llega siempre en buenas condiciones
CAL ₆ = 0.68	Tienen una actitud favorable para colaborar con nosotros
	Fiabilidad Compuesta = 0.861 Indicador Varianza Extraída = 0.508
	D2: CALIDAD DE PRODUCTOS Y NOTORIEDAD DE MARCA
CAL ₇ = 0.73	Prestigio de sus productos
CAL ₈ = 0.66	Calidad de sus productos
CAL ₉ = 0.73	Amplia clientela fiel a sus marcas
CAL ₁₀ = 0.82	Capacidad innovadora
CAL ₁₁ = 0.77	Sus nuevos productos son generalmente aceptados con rapidez por nuestros clientes
CAL ₁₂ = 0.77	Las ventas de sus productos se mantienen estables sin altibajos
	Fiabilidad Compuesta = 0.884 Indicador Varianza Extraída = 0.560
	D6: PROMOCIONES EFICIENTES DE VENTAS
CAL ₁₃ = 0.62	Aporta buenas ideas para la promoción de sus productos
CAL ₁₄ = 0.78	Sus promociones tienen en cuenta las necesidades y preferencias del detallista
CAL ₁₅ = 0.87	Sus promociones tienen en cuenta las necesidades y preferencias del consumidor
	Fiabilidad Compuesta = 0.805 Indicador Varianza Extraída = 0.583
	D5: ACTITUD FAVORABLE EN LAS CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN
CAL ₁₆ = 0.74	Tienen una actitud favorable en los procesos de negociación
CAL ₁₇ = 0.74	Las condiciones que piden en la negociación son acordes a los resultados obtenidos con el producto
CAL ₁₈ = 0.78	Tienen un sistema transparente de precios y condiciones
	Fiabilidad Compuesta = 0.798 Indicador Varianza Extraída = 0.568
	DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LA INFORMACIÓN
	D3: COMPETENCIA EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA
CAL ₁₉ = 0.78	Su sistema de reparto es puntual, completo y fiable
CAL ₂₀ = 0.79	Procesan las órdenes de pedidos de forma eficiente
CAL ₂₁ = 0.82	Reponen las estanterías del detallista con frecuencia óptima
CAL ₂₂ = 0.74	Contacta con nosotros con la frecuencia adecuada
	Fiabilidad Compuesta = 0.864 Indicador Varianza Extraída = 0.613
	D4: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN RELEVANTE
CAL ₂₃ = 0.60	Nos proporciona datos actualizados sobre el mercado
CAL ₂₄ = 0.56	Proporciona información de gran utilidad para nuestro negocio
CAL ₂₅ = 0.89	Nos remite información si ocurren problemas
CAL ₂₆ = 0.92	Nos mantiene informados de eventos y cambios que pueden afectarnos
	Fiabilidad Compuesta = 0.798 Indicador Varianza Extraída = 0.505

En todos los casos el valor obtenido para el coeficiente α de Cronbach supera el umbral mínimo recomendable de 0.8.

APÉNDICE —CONTINUACIÓN—
Escalas de Medida Utilizadas

INDICES DE BONDAD DE AJUSTE

$S\text{-Bc}^2_{(284)} = 862.6706; p < 0.001$; CFI = 0.959; GFI = 0.921; NFI = 0.929; NNFI = 0.938; RMSR = 0.073; RMSEA = 0.069.

CARGAS ESTANDARIZADAS SATISFACCIÓN NO ECONÓMICA

SAT ₁ = 0.81	Ante todo este fabricante es una buena compañía con la que hacer negocios
SAT ₂ = 0.68	Estamos contentos con los productos y servicios de este fabricante
SAT ₃ = 0.64	Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con este fabricante
SAT ₄ = 0.62	Recomendaría a este fabricante como proveedor
SAT ₅ = 0.84	Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de este fabricante
Fiabilidad Compuesta = 0.844 Indicador Varianza Extraída = 0.524	

SATISFACCIÓN ECONÓMICA

SAT ₆ = 0.58	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SAT ₇ = 0.55	Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SAT ₈ = 0.89	Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de estos productos
SAT ₉ = 0.88	Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos
Fiabilidad Compuesta = 0.824 Indicador Varianza Extraída = 0.551	

INDICES DE BONDAD DE AJUSTE

$S\text{-Bc}^2_{(26)} = 100.4352, p < 0.001$; CFI = 0.917; GFI = 0.918; NFI = 0.905; NNFI = 0.929; RMSR = 0.073; RMSEA = 0.053

PARTE II

Satisfacción y lealtad de clientes en el
marco de la distribución comercial

Análisis de las carteras de clientes según la lealtad y la propensión a comprar marcas del distribuidor

JUAN ANTONIO GARCÍA MARTÍN, ARTURO MOLINA COLLADO
 Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen: El interés en el estudio de las marcas de distribuidor (MD) es cada vez mayor, tanto desde la vertiente del consumidor como del distribuidor. En este contexto, el análisis de la capacidad de las MD para generar lealtad a la cadena minorista se convierte en un objetivo relevante a la hora de evaluar el éxito de sus estrategias comerciales. La segmentación de clases latentes utilizada en esta investigación permite comparar la composición de la cartera de clientes de cinco cadenas según el grado de lealtad al establecimiento y a sus MD, y la propensión general a comprar estas marcas.

Palabras clave: Marcas de Distribuidor, Lealtad, Segmentación de Clases Latentes, Cadena Minorista, Cartera de Clientes.

Abstract: The interest in studying store brands (SB) continues to increase both from the consumer's as well as from the distributor's point of view. In this context, analyzing the store brand's capacity to generate store loyalty becomes a relevant objective for evaluating the success of their marketing strategies. For this, the latent class segmentation used in this research allows to compare the composition of five chains' customer portfolio according to the level of store loyalty and SB loyalty, and the proneness to buy these kind of brands.

Keywords: Store Brands, Loyalty, Latent Class Segmentation, Retailer, Customer Portfolio.

II.1. INTRODUCCIÓN

Las marcas de distribuidor (en adelante MD) están alcanzando porcentajes de ventas históricos, con relación a las marcas de fabricante (en adelante MF), en la

FIGURA 1
Cuotas de mercado de las MD en Europa

PAÍS	PORCENTAJE DE MD SOBRE EL VOLUMEN DE VENTAS
Suiza	54%
Reino Unido	48%
Alemania	40%
Bélgica	40%
España	39%
Austria	37%
Eslovaquia	37%
Francia	34%
Portugal	34%
Dinamarca	28%
Finlandia	28%
Hungría	28%
República Checa	28%
Suecia	27%
Países Bajos	25%
Noruega	24%
Polonia	21%
Grecia	18%
Italia	17%
Turquía	13%

Fuente: PLMA (2009)

mayoría de los países europeos. España ocupa la quinta posición en este ranking, con una cuota del 39% sobre el volumen de ventas, según el Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor 2009 de Private Label Manufacturers Association (PLMA) (véase la figura 1).

Una posible explicación de este crecimiento puede encontrarse en factores relacionados con consumidores y distribuidores. Por un lado, los consumidores han modificado su percepción sobre las MD, ya que han pasado a considerarlas como marcas de mayor calidad y más confianza (Puelles y Puelles, 2008), posicionándose de forma diferente en sus mentes. Por otra parte, los distribuidores han manifestado un verdadero interés en impulsar las MD, debido a cuatro razones principales (Morschett, 2009): generan márgenes de ventas y beneficios superiores, mejoran la imagen del establecimiento respecto a los precios, incrementan la fidelidad, y permiten diferenciarse de la competencia.

A pesar del crecimiento continuado de las MD, parece adecuado reflexionar sobre la existencia o no de un límite a su cuota de mercado (Reynolds, 2009). Los fabricantes han reaccionado para tratar de frenar la expansión de las MD mediante las promociones en precios y el desarrollo de campañas de comunicación, entre las que destacan aquéllas que emplean el conocido eslogan de «*No fabrica para otras marcas*». Sin embargo, el crecimiento y éxito de las MD en los distintos países escapa al control de los fabricantes, debido a (Kumar y Steenkamp, 2007): (1) el entorno del comercio minorista, caracterizado por una elevada concentración y un auge de los formatos de descuento; (2) el entorno económico, ya que el grado de crecimiento o recesión de una economía marca la evolución de las MD en el mercado; y (3) el entorno cultural, referido principalmente a la tolerancia al riesgo (disposición a asumir más o menos riesgos en la compra de un producto) y a la equidad social (a mayor igualdad, mayor aceptación de las MD).

Esta pugna, existente en el contexto del sector de la distribución comercial, se ha traducido en un progresivo interés en las investigaciones académicas para estudiar qué está ocurriendo con las MD. Sin embargo, la mayoría de los trabajos no están siendo capaces de adaptarse a la velocidad con la que se producen las modificaciones en las estrategias de las MD, obteniendo resultados difícilmente aplicables al momento actual (Morschett, 2009).

En este sentido, el objetivo de este trabajo es identificar distintos segmentos según la capacidad de las MD para generar lealtad al establecimiento, así como evaluar si existen diferencias en el tamaño de estos grupos en cinco cadenas minoristas. La mayoría de los estudios previos sugieren que la lealtad se incrementa cuando un establecimiento ofrece MD, ya que cuando un cliente quiere comprar una determinada marca sólo puede acudir al distribuidor que la comercializa (Morschett, 2009). No obstante, dos razones principales hacen que esto no siempre sea verdad: (1) existen grupos de clientes que necesitan un mínimo de variedad; y (2) los clientes no siempre son capaces de diferenciar las MD de su distribuidor de las existentes en el resto del mercado, pudiendo llegar a transferir sus actitudes favorables a las MD de otras cadenas. En este sentido, el trabajo de Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008) muestra que, en un determinado momento, una estrategia centrada de forma única en el incremento de las MD en el lineal deja de generar lealtad a la cadena.

11.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de fidelidad se ha analizado en numerosas ocasiones en los ámbitos del marketing y la distribución comercial, limitándose a un simple comportamiento de repetición de compra (Tellis, 1988). Sin embargo, la creciente atención que

FIGURA 2
Ficha técnica de la encuesta

Universo	Clientes de cinco cadenas minoristas
Tamaño muestral	686 encuestas personales estructuradas
Error muestral	$\pm 3,8\%$ ($p=q=0,5$)
Nivel de confianza	95,5% ($K=2$ sigma)
Muestreo	Rutas aleatorias

la fidelidad ha recibido en las investigaciones académicas ha provocado importantes ampliaciones en torno a su definición y, actualmente, se tiende a considerarlo como un concepto multidimensional. El punto más destacado en esta evolución conceptual puede encontrarse en el estudio de Dick y Basu (1994). Estos autores consideran que la fidelidad (hacia la marca o establecimiento) se forma por la conjunción de actitudes y comportamientos, proponiendo cuatro grados de lealtad según la coexistencia o no de actitudes y comportamientos favorables: (1) fidelidad verdadera; (2) fidelidad latente; (3) fidelidad espuria; y (4) no fidelidad.

Otro trabajo destacado en este proceso es el Oliver (1999), quien presenta la fidelidad con una estructura secuencial de cuatro fases: cognitiva-afectiva-conativa-comportamental, siendo la cuarta fase el resultado de las tres primeras. Es decir, sólo existe verdadera fidelidad cuando el comportamiento es consecuencia de una fidelidad cognitiva, afectiva y conativa.

A pesar de que esta doble perspectiva (actitud y comportamiento) parece ser la más adecuada, Gómez, Rozano y Rubio (2009) señalan que en el ámbito de las MD son numerosos los estudios que continúan centrándose únicamente en la dimensión de comportamiento (Labeaga, Lado y Martos, 2007; Ailawadi, Pauwels y Steenkamp, 2008; Hansen y Singh, 2008). Ahora bien, un enfoque exclusivamente comportamental puede llevar a considerar como fidelidad aquellos comportamientos de compra que únicamente se repiten por razones de conveniencia. Para evitar este problema, este trabajo sigue la propuesta de lealtad basada en las dos dimensiones (actitud y comportamiento).

Otro elemento de interés en esta investigación es la propensión a comprar MD que, según Ailawadi, Neslin y Gedenk (2001), puede definirse como la predisposición general de un consumidor a comprar este tipo de marcas en lugar de MF, con independencia de que sean marcas promocionadas o no. Reynolds (2009), tomando la referencia el trabajo de Kumar y Steenkamp (2007), indica que existe un límite próximo al 45% en la cantidad máxima de MD toleradas

FIGURA 3
Escala de medida de los conceptos

CONCEPTO	NÚMERO DE INDICADORES (TIPO DE ESCALA)	REFERENCIAS
Lealtad cognitiva a la cadena (COGN)	4 Indicadores (Likert de 7 posiciones)	Han, Kwortnik y Wang (2008)
Lealtad afectiva a la cadena (AFEC)	4 Indicadores (Likert de 7 posiciones)	Han, Kwortnik y Wang (2008)
Intenciones de lealtad hacia la cadena (INTE)	3 Indicadores (Likert de 7 posiciones)	Han, Kwortnik y Wang (2008)
Lealtad comportamental a la cadena (COMP)	3 Indicadores (Proporción o cuota)	De Wulf, Odekerken-Schröder y Iacobucci (2001); Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)
Propensión general a la compra de MD (MDPR)	3 Indicadores (Likert de 7 posiciones)	Ailawadi, Neslin y Gedenk (2001); Martínez y Montaner (2008)
Actitud hacia las MD de la cadena (MDAC)	6 Indicadores (Likert de 7 posiciones)	Burton, Linchtenstein, Netemeyer y Garretson (1998)
Lealtad comportamental a las MD de la cadena (MDCO)	2 Indicadores (Proporción o cuota)	Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)

dentro de la gama de un minorista cuando estas marcas son totalmente reconocibles e identificables por los consumidores. El riesgo que corre un minorista al superar este límite podría ser la pérdida de los clientes que no estén dispuestos a tolerar ese umbral.

La mayoría de los trabajos previos plantean que existe una relación positiva entre la lealtad hacia las MD de una determinada cadena y la fidelidad al establecimiento, ya que esas marcas sólo pueden ser adquiridas en los establecimientos de ese distribuidor (Morschett, 2009). No obstante, los estudios en este ámbito se han comenzado a cuestionar dos elementos: (1) el sentido de la relación causal (bidireccional); y (2) el tipo de relación existente entre la compra de MD y la lealtad al establecimiento (en forma de «U» invertida cuando la cadena tiene una alta proporción de MD) (Ailawadi *et al.*, 2008). Una posible explicación de porqué esta relación no es siempre lineal podría encontrarse en la existencia de heterogeneidad del mercado. Así, no coexistirá la compra de MD de una cadena con lealtad a la misma en la medida en que algunos clientes tengan un límite a la proporción de MD toleradas en su cesta de la compra o sean incapaces de diferenciar entre MD

FIGURA 4
Perfil de la muestra de clientes

VARIABLE	CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE
SEXO	Hombre	32,5%
	Mujer	67,5%
EDAD	Menos de 25 años	16,2%
	25-34 años	22,4%
	35-44 años	22,3%
	45-54 años	22,7%
	55-64 años	12,1%
	Más de 64 años	4,3%
	ESTADO CIVIL	Soltero/a
Viviendo en pareja		10,1%
Casado/a		55,8%
Separado/a		2,5%
Divorciado/a		1,0%
Viudo/a		2,2%
ESTUDIOS	Sin estudios	4,6%
	Primarios	14,7%
	Secundarios	23,6%
	Formación Profesional	18,2%
	Universitarios	38,9%
OCUPACIÓN	Estudiante	12,8%
	Amo/a de casa	17,3%
	Jubilado/a	5,4%
	Parado/a	6,7%
	Funcionario/a	14,9%
	Empleado/a por cuenta ajena	36,0%
	Empleado/a por cuenta propia	6,9%
	NÚMERO DE MIEMBROS EN EL HOGAR	Uno
Dos		20,4%
Tres		22,2%
Cuatro		33,8%
Cinco		12,7%
Más de cinco		2,7%
INGRESOS MENSUALES DEL HOGAR	Menos de 1.000 euros	12,1%
	1.000-1.500 euros	16,7%
	1.501-2.000 euros	21,5%
	2.001-2.500 euros	22,4%
	2.501-3.000 euros	16,5%
	Más de 3.000 euros	10,8%

FIGURA 4 — CONTINUACIÓN—
Perfil de la muestra de clientes

VARIABLE	CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE
PERSONA QUE REALIZA LA COMPRA EN EL HOGAR	Usted mismo	51,9%
	Su pareja	7,7%
	Los dos juntos	24,3%
	Ambos, de forma separada	8,2%
	Otros miembros del hogar	7,9%
FRECUENCIA DE VISITA DE OTRAS CADENAS	Rara vez	45,5%
	Algunas veces	25,4%
	Casi siempre	29,1%

de distintas enseñas. A partir de esta evidencia empírica, en nuestra investigación se plantean las siguientes cuestiones:

- ¿Es posible identificar diferentes grupos de clientes según: (1) el grado de lealtad al establecimiento y a sus MD; y (2) la propensión general a comprar MD?
- ¿Existen diferencias en el tamaño relativo de los segmentos identificados según las enseñas comerciales?

11.3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos propuestos se ha realizado una encuesta personal a 686 clientes de cinco cadenas minoristas. El trabajo de campo se ha desarrollado en la ciudad de Toledo. El diseño de la investigación se ha estructurado en dos etapas. En primer lugar, teniendo en cuenta el número de establecimientos y de cajas registradoras, se ha realizado una distribución proporcional de las encuestas entre las cinco cadenas más importantes que operan en la ciudad (Ahorramas, Dia, Eroski, Lidl y Mercadona). A continuación, la selección de las unidades muestrales se ha realizado mediante un muestreo por rutas aleatorias (véase la figura 2).

El cuestionario utilizado consta de tres secciones: (1) datos de clasificación del encuestado; (2) hábitos de compra de productos de consumo frecuente; y (3) grado de lealtad a la cadena y a sus MD, y propensión general a la compra de MD. Para garantizar la adecuada medición de los conceptos, todos los indicadores utilizados en la tercera sección se han adaptado de investigaciones previas. En la figura 3 aparece el número de indicadores utilizados para cada concepto, el tipo de escala y los estudios de los que han sido extraídos. En la figura 4 se describen las caracte-

rísticas de la muestra de clientes y los hábitos de compra de productos de consumo frecuente.

11.4. RESULTADOS

Antes de resolver las cuestiones planteadas en esta investigación, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar las propiedades psicométricas del instrumento de medida. Una vez eliminado uno de los indicadores de la escala de lealtad cognitiva a la cadena minorista (su coeficiente estandarizado era muy inferior al valor mínimo exigido de 0,6) el modelo de medida depurado cumple todos los requisitos de fiabilidad y validez exigibles. A continuación, utilizando las cargas estandarizadas obtenidas en el AFC, se han calculado las puntuaciones de los siete conceptos empleados en la segmentación (COGN, AFEC, INTE, COMP, MDPR, MDAC, MDCA) como la media ponderada de sus indicadores.

Con el fin de dar respuesta a la primera cuestión, se han utilizado los siete conceptos (ahora considerados como variables observables) para realizar una segmentación de clases latentes (SCL) y comprobar si existía heterogeneidad entre los clientes según: (1) su lealtad al establecimiento y a sus MD; y (2) la propensión general a comprar este tipo de marcas. Se han estimado 12 modelos, incorporando desde 1 hasta 12 clases latentes, y se ha calculado el Criterio de Información Bayesiano (BIC) para cada uno de ellos. El modelo con 10 clases latentes arroja el menor BIC, lo que permite asegurar la existencia de 10 tipologías de clientes. No obstante, a la hora de presentar los resultados, se ha optado por agruparlos en ocho segmentos, porque dos pares de grupos tienen características bastante similares.

Tras comprobar la utilidad de los siete conceptos para segmentar a los clientes (en todos los casos el nivel de significación asociado al estadístico de Wald es inferior a 0,05), se ha procedido a caracterizar cada uno de los grupos. Para facilitar esta labor, las puntuaciones medias se han presentado como diferencias respecto a la media global de esa variable en la muestra. De esta forma, un signo negativo en una variable indica que ese grupo registra una media inferior a la de la muestra, mientras que uno positivo indica todo lo contrario.

En la figura 5 aparece recogido el nombre asignado a cada uno de los grupos, su tamaño relativo y las citadas diferencias respecto a la media global. Así, por ejemplo, el primer grupo se denomina clientes infieles-compradores de MF y tiene un tamaño del 25,8%. Este grupo está formado por clientes con un grado de lealtad a la cadena, actitudinal (COGN, AFEC e INT) y comportamental (COMP), por debajo de la media. Además, son clientes que muestran una baja propensión a comprar MD (MDPR) y, en consonancia con este hecho, su grado de lealtad a

FIGURA 5
Tamaño y perfil de los segmentos identificados

SEGMENTOS IDENTIFICADOS	TAMAÑO DEL GRUPO	DIFERENCIA RESPECTO A LA MEDIA GLOBAL						
		COGN	AFEC	INTE	COMP	MDPR	MDAC	MDCO
GRUPO 1. CLIENTES INFIELES-COMPRADORES DE MF	25,8%	-1,797	-1,724	-1,526	-2,202	-0,624	-1,488	-2,546
GRUPO 2. CLIENTES FIELES-COMPRADORES DE MD DE LA CADENA	24,1%	1,460	1,395	1,291	1,719	1,476	1,647	2,363
GRUPO 3. FALSA FIDELIDAD-COMPRADORES DE MF	16,8%	-0,051	-0,081	-0,106	0,092	-0,903	-0,635	-0,728
GRUPO 4. CLIENTES INFIELES-COMPRADORES DE MD DE LA CADENA	8,3%	-0,180	-0,392	-0,164	-0,347	1,392	1,106	0,430
GRUPO 5. CLIENTES POTENCIALES-FUTUROS COMPRADORES DE MD DE LA CADENA	7,7%	0,660	0,447	0,017	-0,496	0,538	1,396	-0,834
GRUPO 6. CLIENTES FIELES-BUSCADORES DE MD DE OTRAS CADENAS	7,3%	0,862	0,727	0,510	0,155	1,705	1,795	-0,694
GRUPO 7. CLIENTES FIELES-COMPRADORES DE MF	5,8%	1,577	1,292	1,171	1,126	-2,077	-0,909	-1,139
GRUPO 8. FALSA FIDELIDAD-COMPRADORES POR CONVENIENCIA DE MD DE LA CADENA	4,2%	-1,649	-1,875	-1,826	0,493	0,006	-0,490	1,612

las MD comercializadas por la cadena también es inferior a la media, tanto en términos de actitud (MDAC) como de comportamiento (MDCO). A partir de la información de la figura 5 se puede realizar una interpretación análoga para el resto de los grupos.

Una vez demostrada la existencia de heterogeneidad en los clientes, cada uno de ellos ha sido asignado a un grupo de acuerdo con su probabilidad de presentar un patrón de respuesta determinado, creándose de esta forma una nueva variable con ocho categorías (tantas como segmentos). Para responder a la segunda cuestión, se ha elaborado una tabla de contingencia cruzando, por filas, los ocho segmentos identificados y, por columnas, las cinco cadenas minoristas consideradas. No obstante, en los casos de Dia y Lidl, el número de clientes en la muestra no es lo suficientemente alto para garantizar las condiciones de aplicabilidad de la prueba de independencia chi-cuadrado (ausencia de casillas vacías o

FIGURA 6
Distribución de los segmentos identificados según cadenas minoristas

SEGMENTOS IDENTIFICADOS	CADENAS				TOTAL (N=686)
	AHORRAMAS (N=121)	EROSKI (N=241)	MERCADONA (N=205)	TIENDAS DE DESCUENTO (N=119)	
Grupo 1. Clientes infieles-compradores de MF grupo	19,8%	26,6%	28,3%	26,1%	25,8%
Grupo 2. Clientes fieles-compradores de MD de la cadena	27,3%	27,0%	12,7%	34,5%	24,1%
Grupo 3. Falsa fidelidad-compradores de MF	19,8%	19,9%	8,3%	21,8%	16,8%
Grupo 4. Clientes infieles-compradores de MD de la cadena	9,1%	7,1%	10,7%	5,9%	8,3%
Grupo 5. Clientes potenciales-futuros compradores de MD de la cadena	3,3%	1,7%	21,5%	0,8%	7,7%
Grupo 6. Clientes fieles-buscadores de MD de otras cadenas	3,3%	4,6%	16,6%	0,8%	7,3%
Grupo 7. Clientes fieles-compradores de MF	10,7%	7,5%	1,0%	5,9%	5,8%
Grupo 8. Falsa fidelidad-compradores por conveniencia de MD de la cadena	6,6%	5,8%	1,0%	4,2%	4,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: valor=166,211; gl=21; significación asintótica bilateral=0,000; no existen casillas vacías o con frecuencias esperadas inferiores a 5

con frecuencias esperadas inferiores a 5) y, a pesar de las diferencias en las estrategias desarrolladas por estos dos minoristas, ha sido necesario analizar la composición de sus carteras de clientes de forma conjunta, bajo la denominación de tiendas de descuento.

En la figura 6 aparece el tamaño relativo que los ocho segmentos identificados tienen dentro la cartera de clientes de cada cadena. El estadístico χ^2 calculado se sitúa en 166,211, con un nivel de significación por debajo de 0,05, permitiendo rechazar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables. Por tanto, se demuestra que existen diferencias significativas en el tamaño de los grupos de clientes entre las cadenas minoristas analizadas.

El análisis pormenorizado de las cuatro carteras de clientes sería:

1. En la cartera de clientes del Ahorramas el peso del grupo 1 (clientes infieles-compradores de MF) es menor que en el resto de cadenas, mientras que con el grupo 7 (clientes fieles-compradores de MF) ocurre lo contrario, es decir, el porcentaje registrado para Ahorramas es mayor que para las otras enseñas.

2. El tamaño del grupo 2 (clientes fieles-compradores de MD de la cadena) es superior en las dos tiendas de descuento (34,5%) que en las otras tres enseñas consideradas, en consonancia con lo que cabría esperar a priori.

3. En cuanto al grupo 3 (falsa fidelidad-compradores de MF), su participación en las carteras del Ahorramas, Eroski y tiendas de descuento (19,8%, 19,9% y 21,8%, respectivamente) es más elevada que en la del Mercadona (8,3%). Es decir, con su estrategia actual, esta enseña está expulsando de su cartera a aquellos clientes que son propensos a la compra de MF pero que sólo acudían a los establecimientos de Mercadona por razones de conveniencia. Algo parecido ocurre con el grupo 8 (falsa fidelidad-compradores por conveniencia de MD de la cadena), cuyo tamaño relativo en la cartera del Mercadona se sitúa sólo en el 1%.

4. Por otro lado, los grupos 4 y 6 (clientes infieles-compradores de MD de la cadena y clientes fieles-buscadores de MD de otras cadenas) pueden ser analizados de forma conjunta, ya que su tamaño es un indicador de las limitaciones que la estrategia de desarrollo de las MD tienen a la hora de generar lealtad a la cadena. El grupo 4 es un segmento en el que la compra de MD de la cadena no genera lealtad al establecimiento, mientras que, por su parte, el grupo 6 agrupa a un conjunto de clientes que, aunque son fieles a la cadena, continúan visitando otras enseñas en busca de más MD, lo que a largo plazo podría generar infidelidad. El estudio agregado de estos dos grupos muestra que su tamaño conjunto es considerablemente mayor en la cartera del Mercadona (27,3%) que en las otras cadenas, lo que incide en el elevado riesgo que Mercadona está asumiendo con su estrategia actual de desarrollo de las MD.

5. Finalmente, el tamaño del grupo 5 (clientes potenciales-futuros compradores de MD de la cadena) puede ser interpretado de forma inversa, es decir, como un indicio de las posibilidades de éxito futuro que las estrategias de incremento del peso de las MD en el lineal tienen a la hora de atraer a nuevos clientes. En este sentido, se comprueba que el peso de este grupo en la cartera del Mercadona (21,5%) es mucho más elevado que en las otras enseñas, permitiendo matizar los resultados expuestos en el párrafo anterior. Esto es, aunque es cierto que la estrategia aplicada por Mercadona conlleva determinado grado de riesgo, es posible afirmar que aún cuenta con recorrido, ya que su capacidad para captar a potenciales clientes no se ha agotado.

FIGURA 7
Composición de las carteras de clientes según la lealtad a la cadena minorista y la propensión general a comprar MD o MF

		COMPORTAMIENTO	
		POR ENCIMA DE LA MEDIA	POR DEBAJO DE LA MEDIA
ACTITUD	POR ENCIMA DE LA MEDIA	FIDELIDAD VERDADERA Total: 41,3% MD: 30,6% MF: 10,7%	FIDELIDAD LATENTE Total: 3,3% MD: 3,3%
	POR DEBAJO DE LA MEDIA	FIDELIDAD ESPURIA Total: 26,4% MD: 6,6% MF: 19,8%	NO FIDELIDAD Total: 28,9% MD: 9,1% MF: 19,8%

		COMPORTAMIENTO	
		POR ENCIMA DE LA MEDIA	POR DEBAJO DE LA MEDIA
ACTITUD	POR ENCIMA DE LA MEDIA	FIDELIDAD VERDADERA Total: 39,1% MD: 31,6% MF: 7,5%	FIDELIDAD LATENTE Total: 1,7% MD: 1,7%
	POR DEBAJO DE LA MEDIA	FIDELIDAD ESPURIA Total: 25,7% MD: 5,8% MF: 19,9%	NO FIDELIDAD Total: 33,7% MD: 7,1% MF: 26,6%

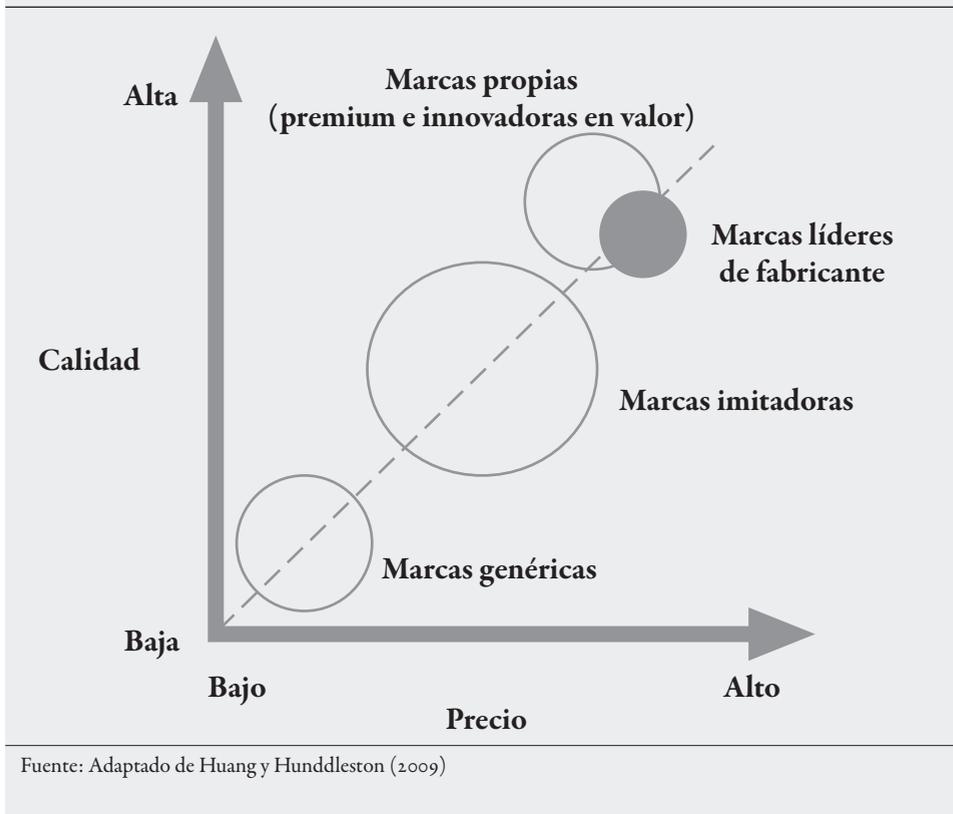
		COMPORTAMIENTO	
		POR ENCIMA DE LA MEDIA	POR DEBAJO DE LA MEDIA
ACTITUD	POR ENCIMA DE LA MEDIA	FIDELIDAD VERDADERA Total: 30,3% MD: 29,3% MF: 1,0%	FIDELIDAD LATENTE Total: 21,5% MD: 21,5%
	POR DEBAJO DE LA MEDIA	FIDELIDAD ESPURIA Total: 9,3% MD: 1,0% MF: 8,3%	NO FIDELIDAD Total: 39,0% MD: 10,7% MF: 28,3%

		COMPORTAMIENTO	
		POR ENCIMA DE LA MEDIA	POR DEBAJO DE LA MEDIA
ACTITUD	POR ENCIMA DE LA MEDIA	FIDELIDAD VERDADERA Total: 41,2% MD: 35,3% MF: 5,9%	FIDELIDAD LATENTE Total: 0,8% MD: 0,8%
	POR DEBAJO DE LA MEDIA	FIDELIDAD ESPURIA Total: 26,0% MD: 4,2% MF: 21,8%	NO FIDELIDAD Total: 32,0% MD: 5,9% MF: 26,1%

11.5. CONCLUSIONES

La segmentación presentada en este trabajo demuestra la existencia de grupos de clientes en los que las estrategias de desarrollo de las MD se han agotado y no generan lealtad al distribuidor (clientes infieles-compradores de MD de la cadena).

FIGURA 8

Posicionamiento de las md en la cartera de la cadena minorista

Estos clientes acuden al detallista, casi exclusivamente, en busca de sus MD favoritas pero realizan la mayor parte de sus compras en otros establecimientos de la competencia (García, 2010). Los distribuidores deben indagar en las razones que inducen a actitudes y comportamientos de este tipo para diseñar e implementar estrategias de MD (centradas en el precio, la imagen de marca, la calidad, o la comunicación) que sean capaces de generar fidelidad al punto de venta.

Por otro lado, se comprueba que el tamaño de los distintos segmentos identificados varía según las cadenas minoristas. De forma sintética, en la figura 7 se representa la composición de las carteras de clientes de las enseñas consideradas según: (1) su grado de lealtad a la cadena (actitudinal y comportamental); y (2) su propensión general a comprar MD o MF. A partir de la misma, se comprueba que

la composición de la cartera de clientes del Mercadona es muy distinta de las otras enseñas. Así, aunque es la cadena que cuenta con un menor porcentaje de clientes fieles (30,3%), destaca por tener una mayor proporción de clientes potenciales (21,5%) que, en el futuro, pueden llegar a ser realmente fieles al establecimiento. Las implicaciones estratégicas y operativas para las cadenas detallistas son claras, ya que, aunque la estrategia aplicada por Mercadona a la hora de atraer futuros clientes debe ser calificada de exitosa, también supone una serie de peligros.

En la interpretación de los resultados del estudio debe tenerse en cuenta la existencia de algunas limitaciones. La primera se deriva de la forma de obtención de los datos, una encuesta en lugar de un panel de consumidores. Es cierto que la encuesta permite recoger la componente actitudinal de la lealtad, pero no se puede obviar que un panel de consumidores permitiría contar con una mayor riqueza de datos en términos de comportamiento. En segundo lugar, al igual que han hecho otros trabajos previos en este ámbito, esta investigación trata todas las MD de una cadena como un grupo homogéneo, algo que cada vez resulta menos verosímil. En el contexto actual, la creciente complejidad en las estrategias de MD aplicadas por los grupos de distribución requiere una adaptación de la investigación académica a esta realidad.

Los distribuidores están configurando sus MD con un enfoque multidimensional (Kumar y Steenkamp, 2007) de forma que en la cartera de MD comienzan a coexistir al menos cuatro tipos de marcas: genéricas, imitadoras, premium e innovadoras en valor (véase la figura 8). En paralelo, también están surgiendo estrategias que trabajan sobre la percepción de los consumidores, ofreciendo MD que no son fácilmente reconocibles como tales por el mercado (Reynolds, 2009). Lógicamente, los diferentes tipos de MD y las nuevas estrategias no tienen la misma capacidad para generar lealtad a la cadena. Por tanto, realizar un estudio orientado a identificar segmentos de clientes en función de la eficacia de los distintos tipos de MD a la hora de conseguir la fidelización con la enseña puede ser un área fructífera para las futuras investigaciones. Y, en esta misma línea, emergen novedosas cuestiones a investigar, tales como el posible canibalismo entre las MD que coexisten en la cartera del distribuidor (Pons, 2009). Las investigaciones que aborden estos nuevos problemas pueden ser muy útiles para que los grupos de distribución avancen en la gestión de sus MD.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K. L., NESLIN, S. A. y GEDENK, K. (2001): «Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions», *Journal of Marketing*, vol. 65, n.º 1, pp. 71-89.
- AILAWADI, K. L., PAUWELS, K. y STEENKAMP, J.-B. E. M. (2008): «Private-label use and store loyalty», *Journal of Marketing*, vol. 72, n.º 6, pp. 19-30.
- BURTON, S., LICHTENSTEIN, D. R., NETEMEYER, R. G. y GARRETSON, J. A. (1998): «A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 4, pp. 293-306.
- DE WULF, K., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. y IACOBUCCI, D. (2001): «Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration», *Journal of Marketing*, vol. 65, n.º 4, pp. 33-50.
- DICK, A. S. y BASU, K. (1994): «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n.º 2, pp. 99-113.
- GARCÍA, J. A. (2010): «Las marcas de distribuidor, ¿son la clave de la lealtad al establecimiento?», *Investigación y Marketing*, en prensa.
- GÓMEZ, M., ROZANO, M. y RUBIO, N. (2009): «Lealtad y actitud hacia las marcas de distribuidor: un modelo de ecuaciones simultáneas», ponencia presentada al XXI Congreso Nacional de Marketing, Bilbao.
- HAN, X., KWORTNIK, R. J. y WANG, C. (2008): «Service loyalty: an integrative model and examination across service contexts», *Journal of Service Research*, vol. 11, n.º 1, pp. 22-42.
- HANSEN, K. y SINGH, V. (2008): «Are store-brand buyers store loyal? An empirical investigation», *Management Science*, vol. 54, n.º 10, pp. 1.828-1.834.
- HUANG, Y. y HUDDLESTON, P. (2009): «Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 37, n.º 11, pp. 975-992.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J.-B. E. M. (2007): *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Harvard Business School Press, Boston.
- LABEAGA, J. M., LADO, N. y MARTOS, M. (2007): «Behavioral loyalty towards store brands», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 14, n.º 5, pp. 347-356.
- MARTÍNEZ, E. y MONTANER, T. (2008): «Characterisation of Spanish store brand consumers», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 36, n.º 6, pp. 477-493.
- MORSCHETT, D. (2009): «Marcas de distribuidor en Suiza y Alemania. Estado actual y cambios recientes», *Distribución y Consumo*, n.º 107, pp. 38-47.

- OLIVER, R. L. (1999): «Whence consumer loyalty?» *Journal of Marketing*, vol. 63, n.º 4 (special issue), pp. 33-44.
- PONS, J. M. (2009): «Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas claves para entender la pugna», *Mediterráneo Económico*, n.º 15, pp. 317-327.
- Private Label Manufacturers Association-PLMA (2009): *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor*.
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2008): «Marcas de distribuidor (MDD): 100 ideas clave», *Distribución y Consumo*, n.º 100, pp. 241-256.
- REYNOLDS, J. (2009): «Investigación de marcas del distribuidor. Evolución y situación actual en Reino Unido», *Distribución y Consumo*, n.º 107, pp. 29-37.
- TELLIS, G.J. (1988): «Advertising exposure, loyalty and brand purchase: a two-stage model of choice», *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n.º 2, pp. 134-144.

Nuevas tendencias en el punto de venta: el marketing sensorial

MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ, CRISTINA GARCÍA GUMIEL
Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: Hasta ahora las variables relacionadas con el mix de marketing (producto, precio, comunicación y distribución) han sido las más utilizadas por los detallistas a la hora de establecer y fijar las estrategias de marketing de sus establecimientos. Hoy en día, han comenzado a cobrar importancia otra serie de variables relacionadas con el ambiente y la generación de experiencias en el establecimiento. En este capítulo analizamos de forma teórica y práctica cómo apelando a los sentidos, a través del denominado marketing sensorial, se consiguen crear atmósferas capaces de fidelizar a los clientes e incluso de incrementar las ventas.

Palabras clave: Marketing Sensorial, Atmósfera del Establecimiento, Marketing Experiencial.

Abstract: Until now, the variables related to the marketing mix (product, price, promotion and place) have been the ones most used by retailers for establishing their marketing strategies in their stores. Nowadays, other variables related to the store environment and the generation of experiences inside the stores, have become more important. In this chapter we will analyse from a theoretical and a practical point of view how to get the type of atmosphere capable to make customers loyal and to increase sales, appealing to their senses through so-call sensorial marketing.

Keywords: Sensorial Marketing, Atmospherics, Experiential Marketing.

12.1. INTRODUCCIÓN

Los métodos de acercamiento al consumidor que utilizan los establecimientos minoristas, deben ser innovadores y estar conectados con las nuevas realida-

des del escenario en el que se compite para captar la atención de los clientes y lograr influir en sus decisiones de compra. Desde hace ya tiempo, la investigación académica ha empezado a estudiar la explotación sistemática y rigurosa de las variables del punto de venta que tienen relación con los sentidos, dando origen a lo que se ha denominado como marketing sensorial. El principio básico de este tipo de acercamiento se basa en ofrecer al consumidor una *experiencia* de compra que evoque todos sus sentidos, despertando sensaciones nuevas que se relacionen con un establecimiento o marca concreta, gracias a la conexión que se establezca entre los diferentes elementos que percibe del entorno. Así, al realizar una visita a un establecimiento comercial, el consumidor responde no sólo a estímulos relacionados con el producto tangible que se ofrece en el punto de venta. Incluso, en algunos casos, la atmósfera del establecimiento genera más influencia en la decisión de compra que el producto en sí (Kotler, 1973).

Por tanto, el consumo no se contempla meramente como un acto racional basado en la evaluación de las cualidades funcionales de un producto o servicio, sino que se considera como una búsqueda de experiencias por parte del consumidor (Westrbook y Black, 1985). El marketing sensorial se preocupa por las experiencias que viven los consumidores en el momento en el que realizan su compra en el establecimiento comercial pudiéndose definir como «*el conjunto de variables o acciones controladas por el productor y/o distribuidor para crear una atmósfera multisensorial específica en torno al producto o al servicio, ya sea a través de las características del producto o a través del ambiente en el punto de venta*» (Filsler, 2003). El punto de venta adquiere así una participación relevante. No sólo porque la mayoría de las decisiones de compra se realicen dentro del establecimiento comercial, sino también debido a que es un medio de contacto y un dispositivo de comunicación en el cual se conjugarán las diferentes variables sensoriales que darán lugar a la experiencia que queremos que viva el consumidor.

En este capítulo queremos analizar la influencia que los estímulos sensoriales ejercen sobre el comportamiento de compra del consumidor en el punto de venta. Para ello, tenemos como objetivos: (1) Determinar cómo se utiliza el marketing sensorial en el punto de venta y las diferentes variables que lo conforman y (2) Ilustrar con un ejemplo cómo es el impacto del marketing sensorial en el ambiente del establecimiento comercial. Por tanto, en el siguiente apartado, analizaremos cuáles son las principales variables del marketing sensorial y los resultados obtenidos en las investigaciones empíricas llevadas a cabo hasta el momento. Por último, mediante un análisis del ambiente en las tiendas de A&B, mostraremos cómo es el impacto del marketing sensorial en el ambiente de un establecimiento o centro de compra.

12.2. EL MARKETING SENSORIAL EN EL PUNTO DE VENTA

Desde hace más de treinta años, en disciplinas tan diversas como la arquitectura, el diseño o la psicología ambiental, se vienen realizando numerosas investigaciones para tratar de comprender de qué forma el ambiente, entorno o atmósfera de un establecimiento comercial influye en el comportamiento del consumidor. Se trata de determinar qué factores pueden tener impacto en las percepciones y/o actitudes de los clientes a la hora de diseñar adecuadamente las estrategias de marketing en el punto de venta (Diez y Navarro, 2003).

Aunque anteriormente se realizaron algunas aplicaciones empíricas parciales, Kotler (1973) fue el primer autor que acuñó el término «atmósfera» (*atmosphérics*) de un establecimiento comercial, a la que define como «*el esfuerzo de diseñar ambientes de compra para producir efectos emocionales específicos en el consumidor que incrementen su probabilidad de compra*» (Kotler, 1973). Otra aportación importante y replicada empíricamente en varios modelos es la de Mehrabian y Russel (1974). Estos psicólogos ambientalistas propone un modelo teórico que permite estudiar los efectos que un determinado ambiente produce en el comportamiento de los individuos, utilizando el paradigma Estímulo-Organismo-Respuesta (*S-O-R* por sus siglas en inglés: *Stimuli-Organism-Response*). Su modelo es la base de la mayoría de las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha en marketing sensorial (Gómez y Rozano, 2008).

En este apartado, vamos a analizar el impacto del marketing sensorial diferenciando entre tres tipos de variables relacionadas con los sentidos: variables visuales, variables auditivas y variables kinestésicas.

12.2.1. Variables visuales

Las variables visuales que tienen mayor impacto en el comportamiento de compra de un cliente son el diseño interior, el color y la iluminación. El **diseño interior** del establecimiento es uno de los principales factores que conforma el conjunto de variables visuales con mayor influencia en el comportamiento del consumidor dentro del centro de compra, ya que la disposición que se haga de los productos dará como resultado la circulación de la tienda, es decir, el camino que recorre el cliente, la velocidad a la que lo hace, y el tiempo que permanece en el establecimiento (Castro y García, 2003).

Gilboa y Rafaeli (2003) señalan dos aspectos importantes relacionados con el diseño: el orden y la complejidad del ambiente. El primero se refiere a la organización, la congruencia, la coherencia, la legibilidad y la claridad. El segundo está relacionado con la riqueza visual, la ornamentación, la carga de la información, la diversidad y la variedad de información en un ambiente. Estas variables resultan

FIGURA 1
Influencia del color en la atmósfera del establecimiento comercial

COMPORTAMIENTO	COLORES CÁLIDOS	COLORES FRÍOS
Atracción hacia el establecimiento comercial	Mayor atracción hacia el exterior del establecimiento	Mayor atracción hacia el interior del establecimiento
Percepción de la mercancía	Novedosa, vanguardista	Clásica
Tiempo de permanencia o velocidad de compra	Reducido: provoca incomodidad, tensión, negatividad	Mayor: provocan un ambiente agradable y placentero para el consumidor
Niveles de compra	Bajos debido al poco tiempo de permanencia en el establecimiento	Altos debido al mayor tiempo de permanencia en el establecimiento

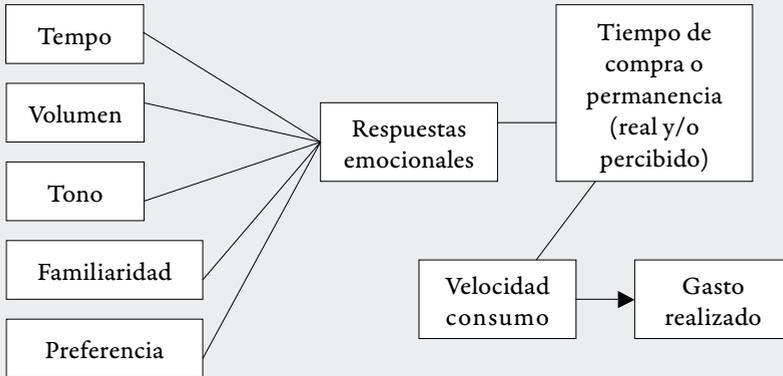
Fuente: Elaboración propia basada en Bellizzi y Hite (1992)

importantes en el ambiente del establecimiento comercial porque la complejidad provee riqueza visual, mientras que el orden estructura esta diversidad y reduce los escenarios inciertos, incrementando con ello el interés del consumidor por permanecer en el ambiente del establecimiento comercial, y generándole sentimientos de aproximación hacia el ambiente, lo que se traduce en una mayor probabilidad de compra (Gilboa y Rafaeli, 2003).

El **color** también produce determinadas reacciones fisiológicas, psicológicas y emocionales en los individuos. Las respuestas fisiológicas se manifiestan en la presión sanguínea, la transpiración, la respiración, la frecuencia cardiaca, la activación muscular, el parpadeo y la actividad eléctrica del cerebro (Gerard, 1957). Las respuestas psicológicas al color se ven influenciadas por diferencias culturales e individuales, de forma que las personas responden de manera distinta ante un color en particular, aunque existen ciertas generalidades y dependiendo de la cultura en la que se viva cada color tiene determinado significado. Desde el punto de vista emocional, los colores cálidos han sido asociados con estados de ánimo alegres, actividad, aventura y vitalidad, niveles de ansiedad y mayores niveles de distracción; mientras que los colores fríos son asociados con los sentimientos contrarios, y con términos como pacífico, calmado, descansado, amor o felicidad. En concreto, las investigaciones desarrolladas sobre atmósfera del establecimiento y color arrojan los resultados que se exponen en la figura 1.

En cuanto a la **iluminación**, la luz afecta a la apreciación visual de los consumidores sobre toda la tienda, incluyendo la mercancía, siendo esencial que la iluminación esté integrada con toda la imagen del establecimiento comercial y con la estra-

FIGURA 2
Influencia de la música en el comportamiento de compra del cliente en el punto de venta



Fuente: Elaboración propia en base a Millman (1982), Kellaris y Altsech (1992) y Yalch y Spangenberg (1993).

tegia de marketing. Resulta evidente que una iluminación teatral (o dramática) en el frontal del establecimiento comercial, llamará la atención de los consumidores frente a los otros establecimientos. Ya dentro del establecimiento, los escasos estudios realizados en materia de comportamiento del consumidor con relación a la iluminación demuestran que bajo condiciones de luz intensa, en comparación con luz tenue, los consumidores tienden a examinar y manipular más objetos (Areni y Kim, 1994) y que el nivel de iluminación favorece los comportamientos de aproximación por parte del consumidor (Summers y Hebert, 2001).

1.2.2.2. Variables auditivas: la música

La música es el factor ambiental cuyos efectos se han analizado más en profundidad en la investigación académica. En concreto, hay estudios sobre su influencia en la estética de los establecimientos comerciales (Holbrook y Schindler, 1989; Holbrook y Anand, 1990), el estado de ánimo (Alpert y Alpert, 1989, 1990), la percepción del tiempo (Kellaris y Altsech, 1992), la duración de la compra (Holbrook y Gardner, 1993), y la atmósfera del establecimiento comercial (Millman, 1982; Yalch y Spangenberg, 1990), entre otros. Son varios los factores que hacen que la música genere respuestas diferentes entre los consumidores, entre ellos la in-

tensidad de la música. La conclusión general es que cuando la música es más fuerte, menor es la permanencia en el establecimiento aunque no parece haber efectos significativos de la intensidad en las ventas del establecimiento o en la satisfacción del cliente (Millman, 1982).

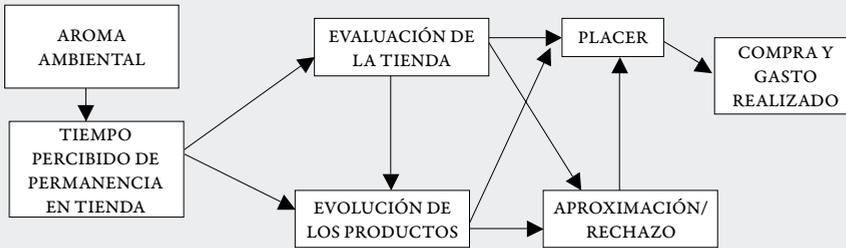
En la figura 2 se puede observar el posible efecto de esta variable en las respuestas de los individuos relativas al establecimiento comercial. En primer lugar, la música influye en las respuestas emocionales del consumidor, es decir, genera placer, interés, y mejora el estado emocional, resultando que un estado emocional positivo suele traducirse en actitudes y comportamientos también positivos de aproximación al ambiente y mayor interés (Mehrabian y Russel, 1978). Estas respuestas emocionales se traducen en una mayor o menor permanencia en la tienda lo que supone una mayor o menor percepción de tiempo que la realidad. Esta percepción podría aumentar o disminuir la velocidad de consumo y por tanto, el gasto realizado.

12.2.3. *Variables kinestésicas*

Hemos denominado variables kinestésicas a los demás factores sensoriales relacionados con la atmósfera del establecimiento: olfato, densidad y tacto. El **olfato** es el sentido que provoca mayor capacidad de recuerdo y de evocación, estando el aroma estrechamente ligado a la memoria a largo plazo y por ende a la fidelización de los clientes, de forma que la generación de una memoria olfativa permite no sólo recordar momentos sino emociones en los consumidores (Annet, 1996). Sin embargo, el aroma es uno de los componentes del ambiente del establecimiento comercial menos estudiado (Sierra *et al.*, 2000; Turley and Milliman, 2000). El aroma que nos interesa es aquel que se encuentra en el ambiente del establecimiento comercial y que no proviene de ningún producto específico, pues el aroma ambiental, a diferencia del aroma proveniente de un producto, puede provocar reacciones en el consumidor sobre todos los productos que se ofrecen en el establecimiento comercial, incluyendo aquellos a los que sería difícil o inapropiado añadir fragancias (Gulas y Bloch, 1995). En la figura 3 podemos ver cómo el aroma afecta a la respuesta del consumidor en el establecimiento comercial.

La **densidad** es otro factor kinestésico interesante ya que altera o influye en el ruido, la temperatura e incluso en el olor del establecimiento comercial. Se refiere al número de personas que hay en un espacio físico y puede ser objetiva o percibida. El nivel de densidad o de aglomeración apropiado variará dependiendo de las circunstancias, del tipo de establecimiento comercial o de los motivos de compra. Las situaciones de aglomeración afectan psicológicamente al cliente, haciendo que

FIGURA 3
Influencia del aroma en la respuesta de compra del consumidor



Fuente: Adaptado de Gómez y Rozano (2008).

se sienta tenso o confundido, activando estrategias de adaptación para funcionar efectivamente en el ambiente (Harrell *et al.*, 1980). Así, presta menos atención a los estímulos, emplea menos tiempo en las decisiones de compra, busca menos productos o recurre a marcas ya conocidas, adquiere sólo los productos prioritarios para reducir el tiempo de compra, y limita su interacción social con otros, tanto compradores como personal de ventas.

Por último, la información obtenida a través del sentido el **tacto**, es importante para la evaluación de los productos, pues a través de este sentido percibimos información sobre las propiedades materiales de los objetos: textura, dureza, temperatura y peso. El sentido del tacto es el más efectivo para comprobar varios atributos de los objetos como peso, suavidad o tamaño (Klatzky y Lederman, 1992), pues entrar en contacto con los productos favorece la confianza del consumidor y su valoración sobre ellos (Peck y Childers, 2003). Los elementos táctiles generan incluso respuestas afectivas y una mayor persuasión en los consumidores que tienden a tocar los productos que adquieren (Peck y Wiggings, 2006).

1.2.3. EL AMBIENTE DE LAS TIENDAS DE ABERCROMBIE&FITCH

En este último apartado vamos a ilustrar mediante un caso real cómo los detallistas utilizan las variables de marketing sensorial en sus establecimientos para generar experiencias de compra que fidelicen a los consumidores y provoquen en ellos determinadas reacciones, como puede ser un incremento en el tiempo de permanencia en el establecimiento o un mayor nivel de gasto. Comenzaremos el

apartado con una breve descripción sobre Abercrombie & Fitch (A&F a partir de ahora), los orígenes del grupo, sus marcas y el posicionamiento de las mismas, para seguir con un análisis en el que detallaremos la manera en la que A&F ha hecho uso en sus establecimientos de las variables de marketing sensorial descritas en el apartado anterior.

12.3.1. *Orígenes de A&F, marcas y posicionamiento*

Los orígenes de A&F se remontan a 1892 cuando Scotsman David Abercrombie abrió una pequeña tienda de ropa de aventura y artículos de acampada en Manhattan. Tras unirse con Ezra Fitch en el año 1900, la marca empezó a crecer y a ser conocida por la excelente calidad y durabilidad de sus prendas. En 1907, Fitch compró la parte de Abercrombie. La marca continuó creciendo, aunque con problemas financieros. En 1988 logró estabilizarse con la compra de la empresa por parte de Limited Brands. En 1992, con la llegada de un nuevo equipo directivo encabezado por Michael Jeffreis, la marca consiguió reposicionarse hacia un estilo «casual luxury», inspirado en la élite universitaria estadounidense.

Hoy en día, A&F es una empresa dedicada a moda y accesorios que se dirige a un público joven, operando con cinco marcas entre las que suma más de mil tiendas. Estas marcas son Abercrombie & Fitch, Abercrombie, Hollister Co, Ruehl y Gilly Hicks. Su marca bandera, Abercrombie & Fitch tiene en Norte América su principal mercado, aunquesiguiendo una cuidada estrategia de expansión, la empresa ha llevado esta marca a importantes capitales de Europa y Asia, empezando con Londres en 2007. En su expansión, y como premisa de partida, la marca busca ubicaciones de primer orden, acordes con el carácter exclusivo del que quiere dotar a sus tiendas. Así, Abercrombie & Fitch planea abrir a finales de 2010 una tienda en Madrid en una ubicación privilegiada: el palacete Aguas de Sevilla, en la calle Ortega y Gasset.

12.3.2. *Utilización de variables de marketing sensorial*

A través de la creación de una atmósfera concreta en sus establecimientos y apelando a todos los sentidos, A&F ofrece a sus clientes una experiencia de compra única y diferencial. Es lo que ellos mismos denominan «an in-store experience».

Variables visuales

En las tiendas de A&F se cuida mucho la estética del establecimiento. Aunque con un estilo informal y desenfadado, todas las tiendas están minuciosamente decoradas con elementos que pueden ir desde una cabeza de reno, hasta una tabla de



surf, un sillón o un póster de un torso desnudo, tratando con esto último de forma aspiracional, de evocar el culto al cuerpo, al deporte y a la belleza.

Además, cabe destacar la imagen específica que tienen los empleados de las tiendas, todos ellos jóvenes guapos y de figura atlética. Al entrar en las tiendas para recibir a los clientes, es común encontrar un modelo dando la bienvenida, con el que las jóvenes suelen hacerse fotos. Aunque parezca sólo cuestión de imagen, el efecto (suponemos positivo) que produce el encontrar a un joven alto, guapo y robusto a la entrada de la tienda, puede afectar positivamente a las ventas del establecimiento, ya que en diversos estudios se ha demostrado que los estados antecedentes de los clientes (estados de ánimo, de humor, alegría...) influyen en la evaluación que éstos hacen sobre los productos y en una mayor predisposición hacia el consumo.

Respecto al trazado interior de la tienda, éste es sencillo e intuitivo, lo que permite un recorrido fácil y una buena orientación en el interior. El cliente va descubriendo en su paseo por el establecimiento diferentes áreas donde puede descansar, escuchar música o leer revistas.

En cuanto al *orden*, todos los productos aparecen siempre perfectamente colocados, como si de un escaparate se tratara. Si bien esto contribuye a una mejor visualización de la mercancía, un orden extremo puede llegar a disuadir a los clientes a la hora de examinar el producto. A pesar de que en las tiendas se expone mucha mercancía, lo que puede llegar a dar un aspecto de ambiente cargado y complejo, la forma en la que están dispuestos (en estantes, perchas, mesas o maniqués), hacen que al consumidor le resulte sencillo ver todos los productos que se exhiben y contribuye a generar una gran riqueza visual.

Los *colores* utilizados por A&F se basan en tonos apagados, generalmente de la escala de grises y granates. Con este tipo de colores, se ejerce una mayor atracción hacia el interior del establecimiento, induciendo al cliente hacia un estado de ánimo sosegado, positivo y placentero.

Una de las características más distintivas de las tiendas de A&F es su *iluminación* tenue. La iluminación es una variable que ha de manipularse con precaución, ya que un escaparate o una tienda mal iluminada, puede provocar sensaciones desagra-



dables en el consumidor. A través de varios estudios se ha llegado a la conclusión de que a menor intensidad de iluminación menor percepción de tiempo transcurrido en el establecimiento, y viceversa.

En el caso de A&F, iluminan los productos mediante puntos de luz directa, estando las zonas de paso menos iluminadas.

Variables auditivas

A&F utiliza en sus tiendas música disco electrónica, con el fin de crear un ambiente divertido y exclusivo, especialmente enfocado a jóvenes. Si bien la música, en general, actúa de manera positiva en los comportamientos de los consumidores, los estudios mencionados en la parte teórica demuestran que las reacciones ante distintos tempos, intensidades y ritmos generan respuestas diferentes entre los consumidores. En cuanto a la intensidad, la conclusión general es que cuando la música es más fuerte, menor es la permanencia en el establecimiento. En el caso de A&F se midió el volumen de la música mediante una visita misterio y se vio que el nivel era de 90 decibelios, el mismo nivel al que se someten los empleados de una obra donde se utiliza maquinaria pesada. En general la política de A&F es de aplicar un nivel de 80. Lo que resulta obvio es que la música que se utiliza en cada establecimiento es más efectiva cuanto más se acerca al contexto general de compra de cada establecimiento, por lo que una música fuerte, de estilo disco y de ritmo rápido, parece concordar con el tipo de clientes al que se dirige A&F.

Variables kinestésicas

Como ya se ha expuesto antes, el *olfato*, a diferencia de otros sentidos, es capaz de generar recuerdo de momentos y de emociones, lo que actúa fidelizando a los consumidores. En general los olores que se utilizan en los establecimientos han de ser agradables, poco intensos y congruentes con el entorno. Con el olor podemos llegar a conseguir que un ambiente se perciba como excitante. Este es el caso de A&F, donde de manera persistente en el ambiente puede olerse una de las fragan-

cias que comercializa la empresa llamada Fierce (feroz). La fragancia se pulveriza de forma automática a través de unas cajas negras que contienen el concentrado y de manera manual y de forma diaria por parte los empleados de la tienda.

Respecto a la *densidad*, cuando ésta llega al punto de la aglomeración, puede generar conductas negativas en los consumidores, como puede ser la disminución del tiempo de permanencia en el establecimiento o el rechazo. Sin embargo, el caso de A&F es paradójico puesto que la aglomeración es una característica permanente de sus establecimientos, ya que actúa como reclamo. Esta aglomeración tiene su lado positivo. Las colas que se forman en las entradas de las tiendas generan una gran expectación, teniendo los clientes en ocasiones que esperar a que la tienda se vacíe para poder entrar. Su lado negativo es que debido a la aglomeración, la gente se mueve rápido por la tienda, con prisa para llegar a la cola y poder pagar, por lo que el tiempo de permanencia en el establecimiento y el número de compras por impulso disminuyen.

Por último, los consumidores tienden a evaluar los productos a través del *tacto*. Hoy en día, todavía sigue siendo muy importante tener una toma de contacto con el producto que se va a adquirir, tocarlo, sentirlo, probarlo. Los productos de A&F desde su origen han sido considerados de una excelente calidad. Además, el hecho de que el ambiente del establecimiento donde se ubican los productos se perciba como de prestigio o exclusivo, como es el caso de las tiendas de A&F, hace que se infiera una mayor calidad a los productos que se exhiben.

BIBLIOGRAFÍA

- ALPERT, J. I. y ALPERT, M. I. (1990), Music influences on mood and purchase intentions, *Psychology and Marketing*, 7, 2, 109-133.
- ANNET, J. M. (1996), Olfactory memory: a case study in cognitive psychology, *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 130, 3, 309-319.
- ARENI, C. S. y KIM, D. (1994), The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store, *International Journal of Research in Marketing*, 11, 2, 117-125.
- BELLIZZI, J., HITE, R. (1992), Environmental color, consumer feelings and purchase likelihood, *Psychology and Marketing*, 9, 5, 347-363.
- BITNER, M. J. (1992), Servicescapes: The Impact of physical surroundings on Customers and employees, *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- CHEBAT, J. C. y MICHON, R. (2003), Impact of the ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending: a test of competitive causal theories, *Journal of Business Research*, 56, 529-539.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y NAVARRO, A. (2003), Disposición del punto de venta, *Distribución y Consumo*, 13, 68, 5-22.

- DONOVAN, R. J. y ROSSITER, J. R. (1982), Store atmosphere: An environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, 58, 1, 34-57.
- FILSER, M. (2003), Le Marketing Sensoriel: la quête de l'intégration théorique et managériale. *Revue Française du Marketing*, 194, 4/5, 5-11.
- GERARD, R. (1957). Differential effects of colored light on psychophysiological functions, Tesis Doctoral no publicada, UCLA, en Bellizzi, J., Crowley, A., y Hasty, R. (1983), The effects of color in store design, *Journal of Retailing*, 59, 1, 21-45.
- GILBOA, S., y RAFAELI, A. (2003), Store environment, emotions and approach behaviour: applying environmental aesthetics to retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer research*, 13, 2, 195-211.
- GÓMEZ, M. y ROZANO, M. (2008), La influencia del aroma en la percepción del establecimiento comercial, *Revista Portuguesa de Marketing*, 23, 2, 59-68.
- GULAS, Charles S. y BLOCH, Peter H. (1995), Right Under our Noses: Ambient Scent and Consumer Responses, *Journal of Business and Psychology*, 10, 1, 87-98.
- HARRELL, J. D., HUTT, M. D. y ANDERSON, J. C. (1980), Path analysis of buyer behaviour under conditions of crowding, *Journal of Marketing Research*, XXVII, 45-51.
- HOLBROOK, M. y ANAND, P. (1990), Effects of tempo and situational arousal on the listener's perceptual and affective responses to music, *Psychology of Music*, 18, 2, 150-162.
- HOLBROOK, M. B., y SCHINDLER, R. M. (1989), Some exploratory findings on the development of musical tastes, *Journal of Consumer Research*, 16, 119-124.
- HOLBROOK, M y GARDNER, M. (1993), An approach to investigating the emotional determinants of consumption duration: why do people consume what they consume for as long as they consume it? *Journal of Consumer Psychology*, 2, 305-319.
- KELLARIS, J y ALTSECH, M. (1992), The experience of time as a function of musical loudness and gender of listener, *Advances in Consumer Research*, 18, 243-248.
- KLATZKY, R. L. y LEDERMAN, S. J. (1992), Stages of manual exploration in haptic object identification, *Perception and Psychophysics*, 52, 6, 661-670.
- KOTLER, P. (1973), Atmospheric as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49, 4, 49-64.
- MEHRABIAN, A., y RUSSEL, J. A. (1974), *An approach to environmental psychology*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- MILLMAN, R. E. (1982), Using background music to affect the behaviour of supermarket shoppers, *Journal of Marketing*, 46, 86-91.
- PECK, J. y CHILDERS, T. L. (2003), Individual Differences in Haptic Information Processing: The «Need for Touch»

- Scale, *Journal of Consumer Research*, 30, 3, 430-442.
- PECK, J. y WIGGINS, J. (2006), It Just Feels Good: Customers' Affective Response to Touch and Its Influence on Persuasion, *Journal of Marketing*, 70, 4, 56-69.
- SIERRA, B., ALIER, E., FALCES, C. (2000), Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor, *Distribucion y Consumo*, 54, 5-21.
- SUMMERS, T., y HEBERT, P. (2001), Shedding some light in store atmosphere. Influence of illumination on consumer behaviour, *Journal Business Research*, 54, 145-150.
- TURLEY, L. W., y MILLMAN, R. E. (2000), Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence, *Journal of Business Research*, 49, 193-211.
- WESTBROOK, R. A., and BLACK, W. C. (1985), A Motivation-Based Shopper Typology, *Journal of Retailing*, 61, 78-103.
- YALCH, R., y SPANGENBERG, E. (1990), Effects of store music on shopping behaviour, *Journal of Services Marketing*, 4, 31-39.
- YALCH, R. y SPANGENBERG, E. (2000), The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times, *Journal of Business Research*, 49, 139-147.

La calidad de la relación de una empresa detallista: una agenda de investigación

MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA
Universitat Jaume I de Castellón

Resumen: El objetivo de este capítulo es destacar la importancia de la calidad de la relación que se establece entre una empresa detallista y sus clientes, y establecer una agenda de investigación para los próximos años. Si bien es cierto que las dimensiones que conforman este constructo —la satisfacción, la confianza y el compromiso— han sido estudiadas de manera separada, en este trabajo se pretende demostrar que la calidad de la relación aporta un valor significativo tanto desde un punto de vista académico como profesional. El capítulo concluye proponiendo una agenda de investigación específica para empresas detallistas en tres apartados: consecuencias, antecedentes y moderadores. *Palabras clave:* Calidad de la Relación, Dimensiones, Consecuencias, Antecedentes, Variables Moderadoras.

Abstract: The purpose of this chapter is to highlight the importance of the relationship quality between a retailer and its customers, and to establish a research agenda. While the dimensions that make up this construct —satisfaction, trust and commitment— have been studied separately, this paper aims to demonstrate that the relationship quality provides significant value both from an academic and a professional standpoint. The chapter concludes by proposing a specific research agenda to retail outlets in three sections: consequences, antecedents and moderators.

Keywords: Relationship Quality, Dimensions, Consequences, Antecedents, Moderator Variables.

13.1. INTRODUCCIÓN

El marketing de relaciones ha supuesto un impulso importante para las investigaciones centradas en los estudios de fidelidad. Las empresas detallistas han sido de las más interesadas en establecer vínculos a largo plazo con sus clientes, no dudando en adaptar sus estrategias a la consecución de este fin. La intensa crisis económica de los años 2008, 2009 y 2010 ha tenido uno de sus puntos álgidos en la feroz competencia que se ha establecido entre las grandes enseñas minoristas con el fin de retener a sus clientes. Aunque durante esta recesión el corto plazo se ha impuesto al largo plazo, no es menos cierto que la gran distribución ha sido fiel a sus estrategias de siempre, apoyándose en sus principales fortalezas.

Por tanto, la fidelidad del comprador se ha convertido en un elemento clave en tiempos de crisis. La repetición de las compras por parte del comprador es el principal objetivo que se plantean las empresas detallistas, puesto que ello tiene un impacto positivo y directo en su rentabilidad (Chen, Shen y Liao, 2009). Pero la compra es un comportamiento consecuencia de un análisis cognitivo y afectivo, por lo que, el estudio de las actitudes y de las intenciones de los clientes es un aspecto clave que deben abordar las empresas detallistas para explicar los comportamientos de lealtad (Bordonada y Polo, 2006; Suarez, Vázquez y Díaz, 2006). En esta línea, un elemento fundamental en la explicación de la lealtad en el comercio al detall reside en la valoración que el comprador hace de su relación con el establecimiento. La calidad de la relación intenta reflejar esta evaluación global.

La calidad de la relación es un concepto que surge a finales de la década de los ochenta (Gummesson, 1987; Dwyer y Oh, 1987; Crosby et al., 1990). A pesar de esta temprana aparición no es hasta el segundo lustro de los noventa cuando se publican artículos centrados en este constructo en revistas académicas de prestigio, como *Journal of Marketing* y *Journal of Academy of Marketing Science* (Athanasopoulou, 2009). Con el nuevo milenio una serie de revistas especializadas en mercados industriales y en servicios publican estudios más específicos sobre el tema, como *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business Research* y *European Journal of Marketing*.

Athanasopoulou (2009) lleva a cabo un estudio recopilatorio de la literatura de calidad de la relación donde identifica 64 estudios centrados en este constructo, en el período comprendido entre los años 1987 y 2007. Se observa que los sectores donde más estudios se han realizado sobre este tema son los mercados industriales y los servicios financieros. Es de destacar que los trabajos que han analizado la calidad de la relación en la distribución comercial son muy escasos, lo cual representa una oportunidad para desarrollar una amplia línea de investigación en este área.

El objetivo de este capítulo es resaltar la relevancia de la calidad de la relación de un establecimiento detallista, establecer el estado de la cuestión y plantear los retos que quedan por abordar. Para ello, se ha seguido la metodología propuesta por Athanasopoulou (2009), llevando a cabo una búsqueda en revistas incluidas en el *Social Science Citation Index*, que se complementa con una recopilación de las investigaciones realizadas por el propio autor sobre este tema.

13.2. CONCEPTO Y DIMENSIONES

La calidad de la relación ha sido definida como «el grado de conveniencia que tiene una relación para un cliente a la hora de satisfacer sus necesidades» (Henning-Thurau y Klee, 1997, p. 751). En este mismo sentido se manifiesta Gummesson (1987) cuando considera que la calidad de la relación puede ser interpretada en términos de valor acumulado. Por ello la calidad de la relación persigue medir el valor de un cliente a lo largo del tiempo.

La calidad de la relación entre un establecimiento detallista y el comprador ha sido escasamente estudiada, en comparación a las relaciones que se establecen en los mercados industriales o en el sector financiero (Athanasopoulou, 2009). En la relación que se constituye entre un detallista y sus clientes no suele existir ninguna fórmula jurídica que la regule, como si que sucede en los mercados industriales donde se firman contratos, se establecen sociedades conjuntas o alianzas. Esta peculiaridad lleva a algunos investigadores a señalar la conveniencia de intensificar el esfuerzo investigador en los consumidores individuales.

Según Roberts *et al.* (2003) hay dos razones fundamentales que justifican la potenciación de la investigación de la calidad de la relación en los mercados de consumo. En primer lugar, la existencia de diferencias entre el comportamiento organizacional y el comportamiento del consumidor, por lo que las conclusiones extraídas en la primera área no son extrapolables a la segunda. Y, en segundo lugar, la necesidad de testar empíricamente medidas de la calidad de la relación para estudiar sus implicaciones sobre la lealtad actitudinal, a través de los distintos niveles de compromiso que un consumidor puede adquirir con una empresa o una marca.

Roberts *et al.* (2003), basándose en Bagozzi (1984), consideran que para definir un concepto es necesario definir, al menos, dos aspectos: los atributos y las consecuencias. Respecto a la definición basada en los atributos, la visión más reciente de la calidad de la relación postula que éste es un constructo de orden superior compuesto por dimensiones diferentes pero relacionadas (Hibbard *et al.*, 2001; Hewett, *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003; Lages *et al.*, 2005; Ulaga y Eggert, 2006). Esta perspectiva supone que es necesario identificar las dimensiones de la calidad

de la relación. En este sentido, Roberts *et al* (2003) consideraban que no se había realizado un esfuerzo sistemático para identificar estas dimensiones. Unos cuantos años después esta afirmación sigue siendo válida en el caso detallista porque las investigaciones se han centrado básicamente en los mercados industriales.

Prueba de esta poca sistematización es que la literatura ha presentado diferentes propuestas de dimensiones a lo largo de los años: normas cooperativas (Baker, Simpson y Siguaw, 1999), oportunismo (Dorsch, Swanson y Kelley, 1998), orientación al cliente (Dorsch, Swanson y Kelley, 1998; Palmer y Bejou, 1994), experiencia del vendedor (Palmer y Bejou, 1994), conflicto, propensión a invertir y expectativas de continuar (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Según Ulaga y Eggert (2006) estas medidas se basan en los comportamientos o beneficios relacionales, dejando de lado a las variables afectivas y cognitivas, verdaderas precursoras de dichos comportamientos. Por ello, los trabajos más recientes coinciden en que la satisfacción del cliente con la actuación de un proveedor, la confianza con ese proveedor, y el compromiso del cliente son las variables clave que fundamentan la calidad de la relación (Baker, Simpson y Siguaw, 1999; Dorsch, Swanson y Kelley, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Smith, 1998; Hewett *et al*, 2002; Roberts *et al*, 2003; Ulaga y Eggert, 2006).

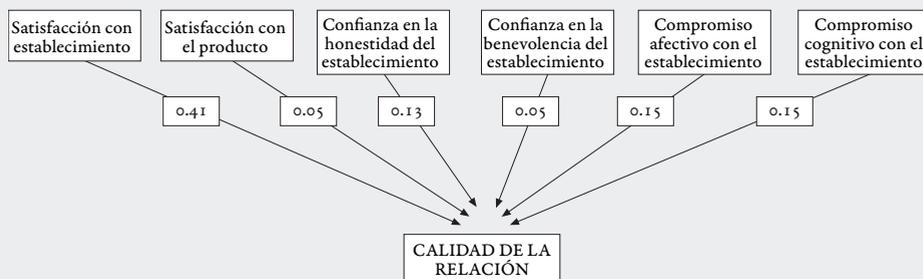
Si nos centramos en el sector detallista y en el estudio de la dimensionalidad de la calidad de la relación, Athanasopoulou (2009) dice que, en los escasos estudios realizados sobre el tema, siempre suelen aparecer la confianza, el compromiso y la satisfacción. No obstante, hay algunos casos en los que también se incluyen otros factores como el conflicto y la comunicación.

En los trabajos de investigación que hemos desarrollado en la Universitat Jaume I, basados en una única base de datos, se ha contrastado el carácter tridimensional de la calidad de la relación de un establecimiento detallista. El sector estudiado ha sido los establecimientos comerciales que distribuyen productos cerámicos. La satisfacción, la confianza y el compromiso han sido confirmadas como dimensiones del constructo (Sánchez *et al*, 2007; Moliner *et al*, 2007, 2008).

En la figura 1 se presenta el resultado del análisis factorial de segundo orden (Moliner *et al*, 2008). Conviene decir que en la variable satisfacción no solo se tuvo en cuenta la satisfacción con el establecimiento sino también la satisfacción con el producto comprado. Esto permitió identificar a la satisfacción con el establecimiento detallista como el factor más relevante en la formación de la calidad de la relación. El compromiso del consumidor con el establecimiento detallista es la segunda dimensión más relevante, tanto en su dimensión cognitiva como afectiva. Finalmente, la confianza del consumidor ejerce también un papel significa-

FIGURA 1

Análisis factorial de segundo orden de la calidad de la relación de un establecimiento detallista



Medida global de la calidad de la relación

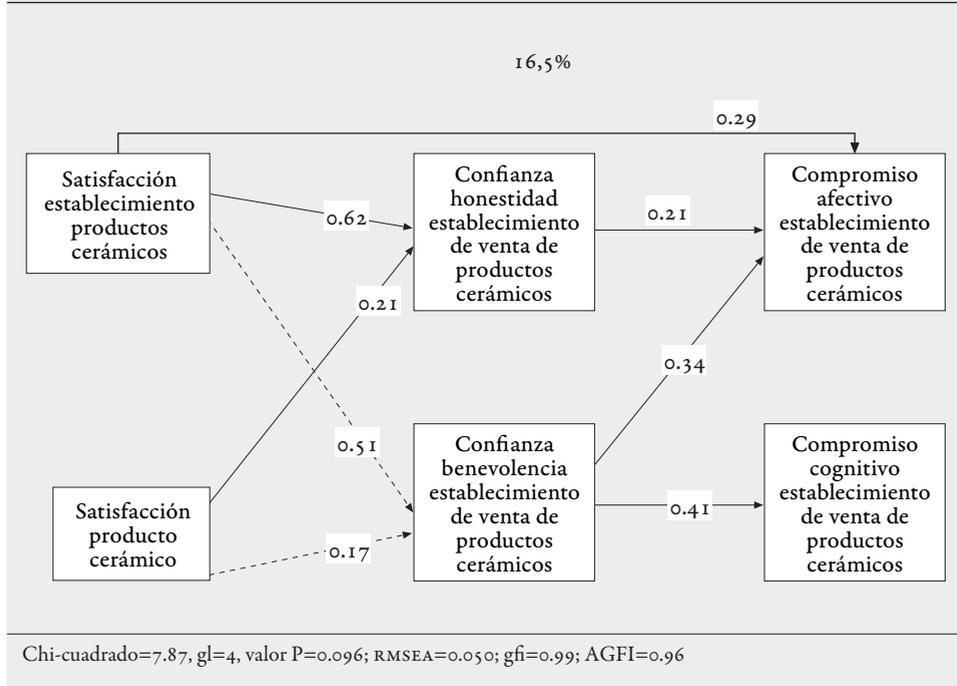
Chi-cuadrado=132.59, gl=111, valor p=0.079, rmsea=0.022; gfi=0.97; agfi=0.94

tivo, sobre todo la confianza del comprador en la honestidad del establecimiento detallista.

Por tanto, la escasa literatura sobre la dimensionalidad de la calidad de la relación de un establecimiento detallista va en la línea de los estudios realizados en otros sectores. No obstante, parece obvio que es necesaria más investigación sobre este tema con el fin de acumular estudios que permitan dar validez al modelo.

Un aspecto importante de la definición de la calidad de la relación basada en los atributos es que se considera que las dimensiones son diferentes pero están relacionadas (Hibbard *et al*, 2001; Hewett, *et al*, 2002; Roberts *et al*, 2003; Lages *et al*, 2005; Ulaga y Eggert, 2006). Esto introduce una discusión metodológica respecto a si la calidad de la relación es un constructo formativo o reflectivo (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis, Mackenzie y Podsakoff, 2003). La perspectiva basada en los indicadores formativos refleja la noción de que, en muchos casos, los indicadores pueden ser vistos más como una causa que como una consecuencia de la variable latente medida por los indicadores (MacCallum y Browne, 1993; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Un ejemplo típico es el estatus socioeconómico, que está formado por una combinación de educación, ingresos, ocupación y residencia (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Si una de las medidas se incrementa, el estatus socioeconómico se incrementa también (siempre que el

FIGURA 2
 El carácter formativo de la calidad de la relación
 de un establecimiento detallista



resto de indicadores no cambien). Contrariamente, si el estatus socioeconómico de una persona se incrementa, no es necesario que vaya acompañado por un incremento de las cuatro variables.

La mayoría de los estudios de calidad de la relación han tratado a esta variable como reflectiva, lo cual supone que las dimensiones o indicadores comparten un tema en común y no son independientes. Esto contradice la propia definición basada en atributos que considera que estos son «diferentes pero relacionados» (Hibbard *et al*, 2001; Hewett, *et al*, 2002; Roberts *et al*, 2003; Lages *et al*, 2005; Ulaga y Eggert, 2006). La literatura muestra que la satisfacción, la confianza y el compromiso son variables claramente independientes, por lo que, si aplicamos los criterios propuestos por Jarvis *et al* (2003) para identificar el carácter formativo o reflectivo de una variable compleja, la calidad de la relación cumple los requisitos para ser considerada formativa. De hecho existen un buen número de estudios empíricos donde estas tres variables están causalmente relacionadas (Kumar *et al*

1995; Doney y Cannon, 1997; Siguaw *et al*, 1998; Geyskens *et al*, 1999; Bloemer y Oderkerken-Schröder, 2002; Lages *et al*, 2005; Ulaga y Eggert, 2006).

La figura 1 y la figura 2 recogen el carácter formativo del constructo (Moliner *et al*, 2008). En la figura 1 se observa como las seis dimensiones independientes forman un constructo formativo de segundo orden. Para poder realizar este análisis es necesario medir directamente la calidad de la relación a través de un ítem, para después poder llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio. En la figura 2 se muestran las relaciones causales que existen entre las propias dimensiones del constructo, dado el carácter independiente de las mismas. Se observa de nuevo la gran importancia de la satisfacción con el establecimiento detallista, que influye de manera especial sobre la confianza. También destaca la confianza del comprador en la benevolencia del establecimiento de venta de productos cerámicos puesto que es el principal antecedente del compromiso afectivo del comprador.

De nuevo, no es posible dar carácter general a estos resultados puesto que están basados en un único estudio empírico. Serían necesarias más investigaciones para consolidar los pilares que sostienen al modelo teórico.

13.3. LAS CONSECUENCIAS

Tal y como señala Roberts *et al* (2003), junto a la definición basada en los atributos, es necesario definir la calidad de la relación en base a sus consecuencias. En este sentido la literatura recoge un buen número de comportamientos de lealtad que pueden ser considerados respuestas concretas derivadas de la calidad de la relación. Más específicamente se citan a la probabilidad de reclamaciones, al apoyo a la empresa, a la disposición a pagar un precio *premium*, a la recompra y a la cooperación, entre otros (Hibbard *et al*, 2001; Roberts *et al*, 2003; Wallace, Giese y Johnson, 2004, Ulaga y Eggert, 2006; Eastlick, Lotz y Warrington, 2006). Sin embargo no hemos encontrado ningún artículo que aborde esta cuestión para el caso específico de los establecimientos detallistas y desde la perspectiva de la calidad de la relación.

En un artículo reciente publicado en *Journal of Retailing* se plantean las cuatro líneas de investigación emergentes en distribución detallista que deberían marcar las prioridades de los investigadores en los próximos años (Grewal y Levy, 2009). La primera es el crecimiento de internet y el comercio electrónico, la segunda se centra en las estrategias de éxito en los servicios, la tercera en el branding y la lealtad del cliente y la cuarta en el comportamiento relacionado con los precios y los hábitos de compra. La tercera línea, branding y lealtad del cliente, está íntimamente relacionada con la calidad de la relación, puesto que este concepto puede apli-

carse tanto a la marca (calidad de relación con una enseña minorista) como al estudio de la lealtad de los compradores.

Athanasopoulou (2009), tras analizar los trabajos relacionados con los establecimientos detallistas, concluye que las principales consecuencias de la calidad de la relación de un establecimiento detallista se agrupan en tres grandes categorías. En primer lugar, una mayor calidad de la relación tiene una influencia directa en un aumento de la eficacia de las ventas (Crosby *et al.*, 1990). En segundo lugar, la calidad de la relación influye en los beneficios relacionales como un anticipo de la interacción futura (Crosby *et al.*, 1990). Y, en tercer lugar la calidad de la relación incide también en la satisfacción del propio comprador, cerrando un ciclo temporal (Athanasopoulou, 2009). Sin embargo, esta es una apreciación teórica que, hasta el momento, no tiene una contrastación empírica.

Otra línea de investigación posible es la que proponen Grewal y Levy (2009) cuando dicen que cuando un consumidor entra en un establecimiento detallista, miles de marcas inciden en su campo visual. Estas marcas pueden ser *low-cost*, del fabricante, del distribuidor o Premium. En este sentido sería interesante determinar cómo afectan estas marcas a la lealtad del consumidor (Andrew *et al.*, 2009). Una buena manera de aproximarse a la investigación, no exenta de los evidentes problemas ligados al elevado número de referencias, podría ser analizar la calidad de la relación con cada una de las tipologías, e investigar la satisfacción, confianza y compromiso del comprador con cada una de ellas. Como consecuencia de ello, podrían establecerse las líneas maestras para mejorar la eficacia de los programas de fidelización y generar mayor tráfico en los establecimientos.

13.4. LOS ANTECEDENTES Y LAS VARIABLES MODERADORAS

Otro aspecto donde es necesaria una mayor investigación se refiere a los antecedentes que facilitan que los establecimientos detallistas puedan gestionar de manera más eficiente la calidad de la relación con sus clientes. En este sentido, la literatura existente también es muy escasa, si bien hay que reconocer que hay múltiples estudios que han analizado aisladamente los antecedentes de la satisfacción y la confianza del consumidor (Eastlick, Lotz y Warrington, 2006). En cualquier caso, en algunos trabajos se ha apuntado como un antecedente importante de la calidad de la relación a las características de las dos partes, incluyendo variables como la similitud (Crosby *et al.*, 1990), el comportamiento ético (Wray *et al.*, 1994) y la orientación (Bejou *et al.*, 1996). Otro antecedente identificado son los atributos de la relación, incluyendo la antigüedad de la misma (Wray *et al.*, 1994; Bejou *et al.*, 1996), la confianza (Wong y Sohal, 2002a) y el compromiso (Wong y Sohal,

TABLA I
*Antecedentes de la calidad de la relación de un establecimiento
 detallista de venta de productos cerámicos*

ANTECEDENTE	DIMENSIÓN CALIDAD RELACIÓN	PARÁMETRO
Instalaciones del establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	Ns
	Satisfacción con el producto	Ns
	Confianza en la honestidad del establecimiento	Ns
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	Ns
	Compromiso afectivo con el establecimiento	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	Ns
Personal de contacto del establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	0.12
	Satisfacción con el producto	Ns
	Confianza en la honestidad del establecimiento	Ns
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	Ns
	Compromiso afectivo con el establecimiento	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	Ns
Surtido del establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	0.32
	Satisfacción con el producto	0.52
	Confianza en la honestidad del establecimiento	Ns
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	Ns
	Compromiso afectivo con el establecimiento	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	Ns
Precio del establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	Ns
	Satisfacción con el producto	Ns
	Confianza en la honestidad del establecimiento	Ns
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	Ns
	Compromiso afectivo con el establecimiento	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	Ns
Valor emocional generado por el establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	0.42
	Satisfacción con el producto	0.18
	Confianza en la honestidad del establecimiento	Ns
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	0.12
	Compromiso afectivo con el establecimiento	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	Ns
Valor social generado por el establecimiento detallista	Satisfacción con el establecimiento	Ns
	Satisfacción con el producto	Ns
	Confianza en la honestidad del establecimiento	0.12
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	0.28
	Compromiso afectivo con el establecimiento	0.20
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	0.43

Chi-cuadrado=227.24, gl=201, valor P=0.098; RMSEA=0.02; GFI=0.93; AGFI=0.93

TABLA 2
*Relaciones entre las dimensiones de la calidad
 de la relación con un establecimiento comercial*

		MODELO	MODELO SIN
		COMPLETO	ANTECEDENTES
Satisfacción con el establecimiento detallista	Confianza en la honestidad del establecimiento	0.43	0.62
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	0.29	0.51
	Compromiso afectivo con el establecimiento	0.24	0.29
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	ns	Ns
Satisfacción con el producto comprado	Confianza en la honestidad del establecimiento	0.11	0.21
	Confianza en la benevolencia del establecimiento	ns	0.17
	Compromiso afectivo con el establecimiento	ns	Ns
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	ns	Ns
Confianza en la honestidad del establecimiento detallista	Compromiso afectivo con el establecimiento	0.13	0.26
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	ns	Ns
Confianza en la benevolencia del establecimiento detallista	Compromiso afectivo con el establecimiento	0.13	0.34
	Compromiso cognitivo con el establecimiento	ns	0.41

2002a). En tercer lugar, las características de la oferta también inciden en la calidad de la relación, incluyendo la calidad del servicio (Wong y Sohal, 2002b).

Algunos de estos antecedentes se consideran específicos del mundo detallista y de los servicios, como la orientación al cliente y a la venta, la orientación y el comportamiento ético y los beneficios relacionales (Athanasopoulos, 2009). Otras variables, en cambio, se consideran antecedentes universales para todos los sectores, como la similitud, la experiencia del vendedor, el comportamiento relacional de venta, la antigüedad de la relación y la calidad de la comunicación.

En Sánchez *et al* (2007) y Moliner *et al* (2007) se analiza uno de los antecedentes de la calidad de la relación con un establecimiento detallista de venta de productos cerámicos. Se trata del valor percibido, que, al ser un constructor multidimensional, tiene en cuenta un buen número de antecedentes identificados en otros estudios. En la tabla 1 se puede observar la importancia capital del surtido y del personal de contacto a la hora de generar satisfacción en el comprador, mientras que el precio no es un elemento relevante. El valor emocional juega un papel fundamental en la generación de satisfacción en el cliente. Sin embargo es el valor social el que más importancia tiene en la generación de confianza y de compromiso por parte del comprador.

Una incidencia interesante que aparece al comparar el estudio de Moliner *et al.* (2007) con el de Moliner *et al.* (2008), generados a partir de una misma base de datos, es que varían los parámetros de las relaciones existentes entre las dimensiones de la calidad de la relación. La explicación a este hecho reside en que en Moliner *et al.* (2007) se contrasta un modelo completo, donde junto a la calidad de la relación aparece como antecedente el valor percibido, mientras que en Moliner *et al.* (2008) solo se tienen en cuenta las tres dimensiones que conforman el constructo.

En la tabla 2 pueden observarse la variación de los parámetros. El efecto general es que, al introducir los antecedentes, las relaciones entre las dimensiones del constructo se debilitan, e incluso llega a desaparecer alguno de los efectos (entre la confianza en la benevolencia del establecimiento al detall y el compromiso cognitivo del comprador). Desde nuestro punto de vista, estos resultados indican que hay que intentar plantear modelos lo más amplios posible para poder estudiar la realidad de la intensidad de las relaciones entre las variables.

Por todo ello sería importante identificar todos los antecedentes internos de las empresas detallistas que facilitan o perjudican el establecimiento de relaciones de calidad a través de la satisfacción del cliente, la generación de confianza y el establecimiento de compromiso. Desde este punto de vista la literatura sobre orientación al mercado podría aportar indicios de los elementos clave que pueden afectar a este aspecto. En este sentido podría cobrar relevancia el establecimiento de un plan de marketing interno que orientara al personal de contacto de los establecimientos detallistas en la línea deseable.

Finalmente, el último aspecto que completaría la agenda de investigación sobre la calidad de la relación de un establecimiento detallista se refiere a las variables moderadoras. Al igual que los antecedentes, se trata de un tema poco estudiado en esta línea de investigación, aunque existen estudios parciales que abordan el tema (Walsh, Evanschitzky y Wunderlich, 2008). Athanopoulous (2009) solo identifica cuatro estudios que tratan esta cuestión, y no están referidos a empresas detallistas. Los resultados muestran que las dos variables más importantes son la antigüedad de la relación y el género. Éste último aspecto es especialmente relevante en los estudios en el ámbito detallista puesto que el comportamiento de hombres y mujeres es diferente y tienden a haber diferencias en la percepción de la calidad de la relación y en los tipos de antecedentes que influyen en estas percepciones.

Así como los antecedentes parecen estar más centrados en las restricciones internas de las empresas detallistas, las variables moderadoras parecen centrarse en los aspectos de los consumidores que pueden marcar diferencias de comporta-

miento. Por tanto, se trata de identificar criterios de segmentación que permitan diseñar programas específicos de fidelización dependiendo del público objetivo. Junto a las variables identificadas, parece lógico esperar que la implicación con el producto o con la compra juegue un papel determinante.

13.5. CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo era destacar la relevancia del constructo calidad de la relación en el mundo de venta al detall, identificando una serie de líneas prioritarias que conformen una agenda de investigación para los próximos años.

El primer aspecto que se destaca del trabajo realizado es que existen pocos estudios que analicen el constructo calidad de la relación en los establecimientos detallistas. Podría argumentarse que las dimensiones que lo conforman (satisfacción, confianza y compromiso) son variables ampliamente investigadas en el ámbito detallista. Aunque esta afirmación es cierta, conviene destacar que la calidad de la relación aporta un valor significativo añadido al análisis individual de cada una de estas tres variables. En primer lugar, desde un punto de vista académico, porque al demostrar el carácter formativo y tridimensional del constructo se permite resaltar los tres elementos clave en el B2C a la hora de establecer relaciones duraderas, y, en aras de la simplicidad, descartar un gran número de variables que también han sido estudiadas en la literatura como antecedentes de la lealtad. En segundo lugar, desde un punto de vista profesional, la calidad de la relación permite que las empresas detallistas construyan un nuevo indicador para su cuadro de mando, ampliando la medición de la satisfacción del cliente recogida en los modelos de gestión de la calidad.

Por lo tanto, no se trata de presentar un nuevo concepto que añada complejidad a los modelos académicos, sino justamente de lo contrario. La calidad de la relación permite identificar los elementos clave de las relaciones que se establecen entre una empresa detallista y sus clientes, aportando valor no solamente desde un punto de vista académico sino también profesional.

La agenda de investigación cara al futuro es amplia. Aunque las relaciones y las consecuencias de las tres dimensiones de la calidad de la relación han sido bastante estudiadas en la literatura detallista, aún existe un amplio campo de investigación a la hora de relacionarlas con el branding y con la lealtad (Grewal y Levy, 2009). Desde este punto de vista podría estudiarse cómo interaccionan la calidad de la relación de los consumidores con las marcas presentes en una empresa detallista con la calidad de la relación de los clientes con ese establecimiento. Otro punto interesante de estudio sería analizar qué efectos tiene sobre la lealtad de una em-

presa detallista la calidad de la relación que se establece entre un consumidor y la marca del distribuidor.

En la agenda de investigación también se ha incluido el estudio de los antecedentes que facilitan o perjudican la calidad de la relación. Desde este punto de vista se podría diferenciar entre los antecedentes organizativos de la empresa, relacionados con su estructura organizativa, sus recursos humanos, su orientación al mercado y su tecnología, entre otros, y los antecedentes relacionados con la oferta, que recogerían variables intermedias como el surtido, la calidad del servicio, el precio monetario y no monetario, y el valor percibido, entre otros.

Un último aspecto contemplado en la agenda de investigación se refiere a las variables moderadoras, que permitirán identificar variables de segmentación al contrastar modelos de comportamiento distintos en función de la edad, el estilo de vida, la geografía y otros. Tal vez es en este campo donde menos investigación se ha realizado. Lo que parece importante es que los modelos teóricos sean lo más completos posibles, puesto que los modelos parciales llevan a sobrevalorar la importancia de algunas variables, cuyos efectos disminuyen o incluso desaparecen al incorporar nuevos elementos.

Desde el punto de vista profesional, creemos que la calidad de la relación puede convertirse en una referencia de primer orden para los directivos de las empresas detallistas. En estos momentos la gran mayoría de las grandes enseñas comerciales miden y controlan los niveles de satisfacción de sus clientes. La medición de la calidad de la relación y de sus tres dimensiones ofrecerá una visión más próxima de las actitudes de los consumidores y, por tanto, permitirá mejorar la toma de decisiones de las empresas detallistas.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREW, P. J.; L. MCALISTER; D. J. REIBSTEIN; R. S. WINER; V. KUMAR y G. ATKINSON (2009): «Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value», *Journal of Retailing*, vol. 85, n.º 1, pp. 95-111.
- ATHANASOPOULOU, P. (2009): «Relationship quality: a critical literature review and research agenda», *European Journal of Marketing*, vol. 43, n.º 5/6, pp. 583-610.
- BAGOZZI, R. P. (1984): «A prospectus for theory construction in marketing», *Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 11-29.
- BAKER, Th. L.; SIMPSON, P. M. y SIGUAW, J. A. (1999): «The Impact of Suppliers Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n.º 1, pp. 50-57

- BEJOU, D.; B. WRAY y T. N. INGRAM (1996): «Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis», *Journal of Business Research*, vol. 36, vol. 2, pp. 137-143.
- BLOEMER, J. and G. ODEKERKEN-SCHRODER (2002): «Store Satisfaction and Store Loyalty Explained by Customer-and Store-Related Factors», *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 15, pp. 68-80.
- BORDONADA, V. y Y. POLO (2006): «Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 29, pp. 5-30.
- CHEN, Y. C.; Y. C. SHEN y S. LIAO (2009): «An integrated model of customer loyalty: an empirical examination in retailing practice», *The Service Industries Journal*, vol. 29, n.º 3, pp. 267-280.
- CROSBY, L. A.; K. R. EVANS y D. COWLES (1990): «Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective», *Journal of Marketing*, vol. 54, Julio, pp. 68-81.
- DIAMANTOPOULOS, A. and H. M. WINKLHOFFER. (2001). «Index Construction with Formative indicators: An Alternative to Scale Development», *Journal of Marketing Research* XXXVI-II, 269-277.
- DONEY, P. M. y CANNON, J. P. (1997): «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 35-51.
- DORSCH, M. J.; SWANSON, S. R. y KELLEY, S. W. (1998): «The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 2, pp. 128-142.
- DWYER, F. R.; SCHÜRR, P. H. y OH, S. (1987): «Developing Buyer-Seller Relationship», *Journal of Marketing*, vol. 51, Abril, pp. 11-27.
- EASTLICK, M. A.; S. L. LOTZ y P. WARRINGTON (2006): «Understanding online B-to-C relationships: an integrated model of privacy concerns, trust, and commitment», *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 877-886.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M. K. (1999): «The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 63, Abril, pp. 70-87.
- GEYSKENS I.; STEENKAMP, J. B. y KUMAR, N. (1999): «A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n.º 2, pp. 223-238.
- GREWAL, D. y M. LEVY (2009): «Emerging issues in retailing research», *Journal of Retailing*, vol. 85, n.º 4, pp. 522-526.
- GUMMESSON, E. (1987): «The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships», *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4, pp. 10-20.
- HENNING-THURAU, Th. y KLEE, A. U. (1997): «The Impact of Customer Satisfaction y Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reas-

- assessment and Model Development», *Psychology and Marketing*, vol. 14, n.º 8, pp. 737-765.
- HEWETT, K.; R. B. MONEY y S. SHARMA (2002): «An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n.º 3, pp. 229-239.
- HIBBARD, J. D.; N. KUMAR y L. M. STERN (2001): «Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships», *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVIII, febrero, pp. 45-61.
- JARVIS, C. B.; S. B. MACKENZIE y P. M. PODSAKOFF (2003): «A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research», *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n.º 2, pp. 199-277.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J.-B. E. M. (1995): «The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes», *Journal of Marketing Research*, vol. 32, n.º 3, Mayo, pp. 348-356.
- LAGES, C.; LAGES, C. R. y LAGES, L. F. (2005): «The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures», *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 1040-1048.
- MACCALLUM, R. C. y M. W. BROWNE (1993): «The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues», *Psychological Bulletin*, vol. 114, n.º 3, pp. 533-541.
- MOLINER, M. A.; J. SÁNCHEZ; R. M. RODRÍGUEZ y L. CALLARISA (2007): «Relationship Quality and Post-Purchase Perceived Value: an Integrative Framework», *European Journal of Marketing*, 41, 11/12, 1392-1422.
- MOLINER, M. A.; J. SÁNCHEZ; R. M. RODRÍGUEZ y L. CALLARISA (2008): «La calidad de la relación: un concepto emergente. El caso de un establecimiento comercial», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, n.º 37, diciembre, pp. 95-120.
- PALMER, A. y BEJOU, D. (1994): «Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model y Empirical Investigation», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n.º 6, pp. 495-512.
- ROBERTS, K.; S. VARKI y R. BRODIE (2003): «Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study», *European Journal of Marketing*, vol. 37, n.º ½, pp. 169-196.
- SÁNCHEZ-GARCÍA, J.; M. A. MOLINER-TENA; L. CALLARISA-FIOL y R. M. RODRÍGUEZ-ARTOLA (2007): «Relationship quality of an establishment and perceived value of a purchase», *The Service Industries Journal*, vol. 27, n.º 2, pp. 151-174.
- SIGUAW, J.; P. SIMPSON y T. BAKER (1998): «Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective», *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio, pp. 99-111.
- SMITH, J. B. (1998): «Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Man-

- agement, and Quality», *Psychology y Marketing*, vol. 15, n.º 1, pp. 3-21.
- SUÁREZ, L.; R. VÁZQUEZ y A. M. DÍAZ (2006): «Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 29, pp. 193-228.
- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2006): «Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships». *European Journal of Marketing*, vol. 40, n.º 3/4, pp. 311-327.
- WALLACE, D. W.; J. L. GIESE y J. L. JOHNSON (2004): «Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies», *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 249-263.
- WALSH, G.; H. EVANSCHITZKY y M. WUNDERLICH (2008): «Identification and analysis of moderator variables. Investigating the customer satisfaction-loyalty link», *European Journal of Marketing*, vol. 42, n.º 9/10, pp. 977-1004.
- WONG, A., y SOHAL, A. (2002a): «An Examination of The Relationship Between Trust, Commitment and Relationship Quality», *International Journal of Retail y Distribution Management*, vol. 30, n.º 1, pp. 34-50.
- WONG, A. y A. SOHAL (2002b): «Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters», *Managing Service Quality*, vol. 12, n.º 6, pp. 424-433.
- WRAY, B.; A. PALMER y D. BEJOU (1994): «using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships», *European Journal of Marketing*, vol. 28, n.º 10, pp. 32-48.

El boca oreja electrónico en el sitio web del minorista y su influencia en el consumidor

SALVADOR RUIZ DE MAYA, MARÍA SICILIA PIÑERO, INÉS LÓPEZ LÓPEZ
Universidad de Murcia

Resumen: El sitio web de un minorista se ha convertido en una herramienta de comunicación que ha sobrepasado la dimensión del minorista, al tiempo que está dando cabida a una comunicación entre usuarios mediante comentarios insertados en los sitios webs. Este capítulo aborda el estudio del boca oreja electrónico y su influencia en el comportamiento del consumidor en el sitio web del minorista. Con el estudio empírico incluido hemos demostrado que las opiniones en Internet influyen en el proceso de compra de un consumidor, contribuyendo a la escasa literatura existente acerca de la influencia del boca a boca electrónico. Cuanto más positivo es el boca oreja, mayor es la actitud, la intención de compra y las recomendaciones a otros consumidores de este producto.

Palabras clave: Boca Oreja Electrónico, Comportamiento del Consumidor, Sitio Web Minorista.

Abstract: The retailer's website has become a Communications tool that has exceeded the retailer's dimension. At the same time, it allows communication among users in the form of comments they left in the websites. This chapter undertakes the analysis of electronic word of mouth and its influence on consumers' behavior in the retailer's website. With the empirical study, we demonstrate that opinions available on the Internet influence consumers' decision-making process. That way we contribute to the scant literature dealing with the effect of electronic word of mouth. The more favorable the word of mouth, the higher the attitude, purchase intention and recommendations to other consumers are.

Keywords: Electronic Word of Mouth, Consumers' Behaviour, Retailer's website.

14.1. INTRODUCCIÓN

El sitio web de un minorista se ha convertido en una herramienta de comunicación que ha sobrepasado la dimensión del minorista, al tiempo que está dando cabida a una comunicación entre usuarios mediante comentarios insertados en los sitios webs. Según el estudio Nielsen Global Survey, el 78% de los consumidores que navegan por la red señala que evalúa positivamente las recomendaciones de otros internautas. En este contexto, muchas empresas han encontrado en Internet un vehículo de comunicación complementario a sus esfuerzos en televisión o en comunicación escrita. Con la particularidad de que el sitio web se puede convertir en un lugar de encuentro de los consumidores, a través de comentarios sobre los productos comercializados por la empresa y sus resultados. Este capítulo aborda el estudio del boca oreja electrónico y su influencia en el comportamiento del consumidor en el sitio web del minorista.

14.2. EL BOCA OREJA TRADICIONAL

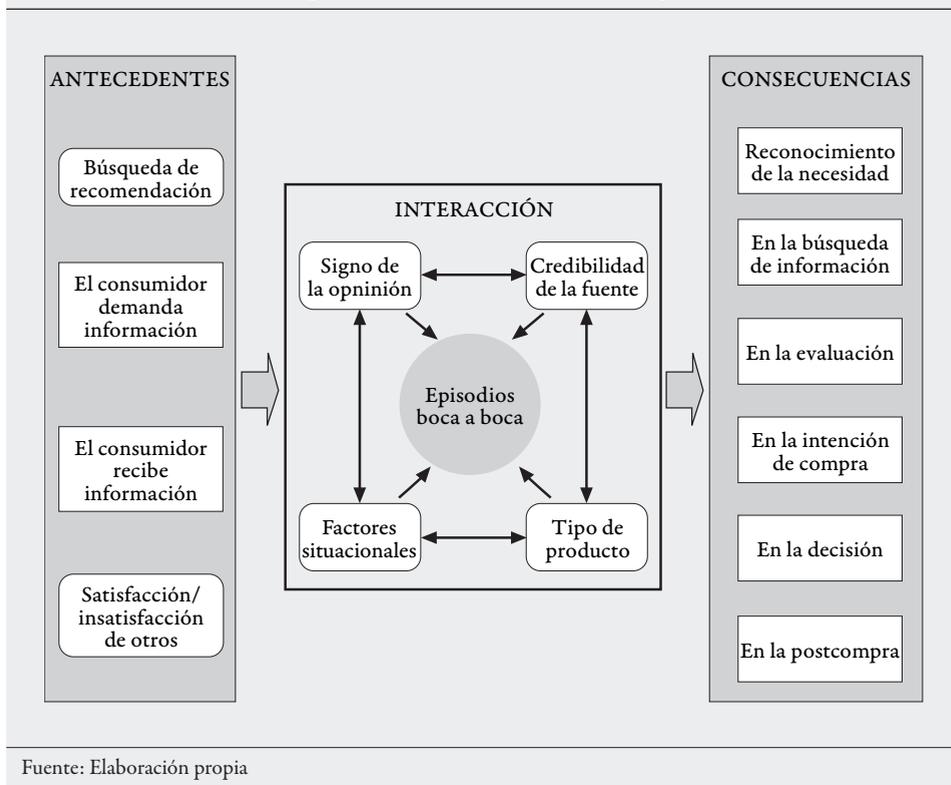
La comunicación boca oreja se define como «una conversación entre consumidores acerca de la experiencia con un determinado producto o servicio» (Sen y Lerman 2007). Se trata de una comunicación en la que, al menos en teoría, ninguna de las partes implicadas tiene un interés comercial (Bone 1995).

Una definición más exhaustiva la encontramos en el trabajo de Ozcan (2004: p. 41), que define el boca oreja como «un diálogo que implica a dos partes (fuente y receptor), con una serie de antecedentes y consecuencias que pueden ir más allá de la mera influencia sobre el comportamiento de compra del receptor (consumidor). Se trata además de una experiencia personal». Cada influencia se denomina *episodio*, de manera que cada consumidor se ve expuesto a numerosos episodios que van afectando e influyendo sobre su comportamiento. Este proceso de comunicación se caracteriza por una serie de antecedentes, unas consecuencias y unos factores que moderan su influencia (véase figura 1).

14.2.1. *Antecedentes*

El proceso de comunicación boca oreja sucede por razones muy variadas. Por una parte, el proceso puede ser iniciado por otras personas atendiendo a la experiencia que han tenido con productos que han comprado. Desde esta perspectiva, la satisfacción o insatisfacción con un producto parecen ser las razones más probables y el antecedente más claro del boca oreja en la literatura de marketing (Babin *et al.* 2005; Ozcan 2004; Sen y Lerman 2007). No obstante, hace falta algo más que la mera satisfacción para iniciar el proceso, los consumidores necesitan estar

FIGURA I
El proceso de comunicación boca oreja



Fuente: Elaboración propia

motivados (Cheung *et al.* 2007). Cuando el grado de satisfacción es alto, es decir, cuando la experiencia con el producto ha sido favorable, los individuos suelen iniciar el proceso por motivos altruistas, por su alta implicación con el producto o por aumentar su auto-estima.

Cuando la experiencia ha sido negativa, las razones para iniciar un proceso de comunicación boca oreja pueden deberse a motivos altruistas, aunque en este caso para evitar que a otros les ocurra lo mismo, a un intento de reducir la ansiedad, a la búsqueda de venganza, a un intento de corregir el problema o al deseo de aconsejar a otras personas (Cheung *et al.* 2007; Sundaram *et al.* 1998).

Por otra parte, el propio consumidor puede solicitar opinión y recomendación acerca de un producto. Puede ser que su intención sea la de reducir la incertidumbre o el esfuerzo que lleva asociado tomar una decisión, pedir consejo

en el caso de productos nuevos o intentar buscar la información que no puede encontrar en los atributos físicos del producto (Nam *et al.* 2007; West y Broniarczyk 1996).

14.2.2. Factores que afectan al proceso

El grado de influencia de cada episodio en el consumidor depende de varios factores: el carácter favorable o desfavorable de las opiniones (Dube y Morgan 1996; Herr *et al.* 1991), la credibilidad y confianza en la fuente (Bearden y Etzel 1982; Duhan *et al.* 1997), los factores situacionales que rodean los episodios (Arndt 1976; Fitzsimons y Lehmann 2004; Smith *et al.* 2005) y, por último, el tipo de producto, en concreto si se trata de un producto hedónico, en el que la experiencia es necesaria para su evaluación, o un producto utilitario (Gershoff *et al.* 2001; Eliashberg y Shugan 1997). El signo de la opinión y el tipo de producto son dos variables de elevado interés en distribución a través de Internet por su impacto en los resultados del boca oreja.

Signo de la opinión

La información que proviene de otros consumidores puede tener un carácter favorable (recomendando el producto), desfavorable (desaconsejando su compra) o neutro (ni aprueba ni desaprueba su compra). Como es lógico, lo mejor para la empresa sería que sobre su producto se expresen el mayor número posible de opiniones favorables y el menor de desfavorables. Los estudios empíricos existentes avalan esta tesis, al demostrar que las opiniones desfavorables pueden causar un grave perjuicio a la empresa (Dubé y Morgan 1996; Herr *et al.* 1991).

Además, la literatura tradicional sobre influencias interpersonales ha demostrado que la información de carácter desfavorable ejerce una mayor influencia que la favorable (Skowronski y Carlston 1989), puesto que proporciona información muy valiosa a los consumidores para discriminar entre alternativas (Herr *et al.* 1991; Nam *et al.* 2007). No obstante, recientes publicaciones cuestionan el llamado «efecto negatividad». Así, Sen y Lerman (2007) han puesto en evidencia un «efecto positividad» para el caso de productos hedónicos. En la misma línea, Ahluwalia (2002) y Folkes y Patrick (2003) han puesto de manifiesto que no siempre prevalece la información positiva sino que hay otros elementos que también pueden desempeñar un importante papel como es el caso de la familiaridad con la marca. En definitiva, la literatura no es concluyente en cuanto a si las recomendaciones de productos negativas ejercen mayor, menor o similar influencia que las positivas.

Tipo de producto

El valor que el consumidor otorga a la información procedente del boca oreja también depende del tipo de producto, en concreto de si se trata de un producto hedónico o utilitario. Así, este valor es más alto en el caso de productos hedónicos o de experiencia como películas, restaurantes, libros, o música (Eliashberg y Shugan 1997; Holbrook y Hirschman 1982; West y Broniarzyc 1998), dada la ausencia de aspectos tangibles que nos permitan obtener información previa a la compra sobre estos productos (West y Broniarczyk 1998).

Sin embargo, cuando el producto es utilitario, es más fácil recabar información previa a la compra y existen atributos objetivos sobre los que se pueden establecer comparaciones, por lo que los episodios boca oreja no van a ejercer tanta influencia, debido a que hay mayor capacidad para juzgar por uno mismo las características y ventajas del producto.

14.3. EL BOCA OREJA ELECTRÓNICO

El medio Internet ha ampliado de forma sustancial las posibilidades de expresar opiniones sobre productos o servicios. Así, para entender cómo influye Internet en los procesos de boca oreja, es necesario exponer primero las diferencias existentes entre el proceso de comunicación tradicional entre la empresa y el cliente a través de los medios masivos, y el proceso de comunicación interactivo, donde la comunicación, además de ser bidireccional entre la empresa y el mercado, se puede producir entre los propios consumidores (reales o potenciales) del producto.

14.3.1. *¿Qué es el boca oreja electrónico?*

Una de las consecuencias más inmediatas de los cambios que se han producido en los procesos de comunicación es que el consumidor tiene mucho más control sobre la información (Bart *et al.* 2005; Hoffman y Novak 1996). Internet se ha convertido en un lugar donde encontrar información procedente de otras personas a la vez que en un establecimiento abierto donde poder manifestar opiniones para que otros puedan acceder a ellas (Gruen *et al.* 2006).

El uso de este medio para establecer influencias interpersonales acerca de determinados productos y marcas es cada vez mayor. Muchos consumidores acceden a Internet para conocer más sobre el producto que les interesa (Alba *et al.* 1997; Chatterjee 2001) y cada vez es mayor el número de usuarios que activamente buscan la recomendación de otras personas en este medio (Gershoff *et al.* 2003; Gruen *et al.* 2006). De forma paralela, a medida que el medio Internet es más popular, existe una oportunidad creciente de contar a otras personas la experiencia

que se ha tenido con determinados productos o servicios (Delre *et al.* 2010; Spaulding 2010).

Al proceso de comunicación boca oreja en Internet se le denomina «boca oreja electrónico» (Gruen *et al.* 2006; Hennig-Thurau *et al.* 2004; Sen y Lerman 2007). Para participar en este proceso de comunicación los consumidores sólo necesitan conectarse a Internet y bien manifestar sus propias opiniones o bien leer las de otras personas. La definición más precisa del concepto se encuentra en el trabajo de Hennig-Thurau *et al.* (2004; p. 39), quienes definen el boca oreja electrónico como «cualquier opinión positiva o negativa realizada por consumidores actuales, potenciales o pasados sobre un producto o una empresa, que es accesible a multitud de personas y organizaciones a través de Internet».

14.3.2. *Diferencias entre el boca oreja electrónico y el tradicional*

A pesar de utilizar la misma denominación de boca oreja por analogía con el proceso de comunicación tradicional, las diferencias entre el proceso tradicional y el electrónico son notables. En la tabla 1 se muestra un breve esquema destacando las principales diferencias entre ambos tipos de influencia interpersonal.

El proceso tradicional implica un encuentro cara a cara mientras que en Internet no existe ese contacto físico sino electrónico (Gruen *et al.* 2006; Hennig-Thurau *et al.* 2004). En el boca oreja tradicional la información suele proceder de personas con las que se tiene algún tipo de relación por lo que se confía bastante en ellas. Sin embargo, en los encuentros electrónicos o bien se desconoce la fuente o se tiene una escasa relación con la misma (Chatterjee 2001; Dellarocas 2006). Consecuencia inmediata del desconocimiento de la persona que manifiesta su opinión es que el consumidor valora menos esta información que la recibida a través de una fuente conocida (De Bruyn y Lilien 2008). No obstante, esta idea se puede matizar en función de si el emisor tiene características similares a las del receptor (Smith *et al.* 2005), si dispone de información personal o de su historial de opiniones previas (Bickart y Schindler 2001) o si confía y conoce la web donde se encuentran las opiniones (Chatterjee 2001). La web permite compartir opiniones y experiencias con cualquier individuo, se conozca o no, esté lejos físicamente o cerca, las 24 horas del día desde cualquier lugar que tenga acceso a Internet. Además, en Internet pueden participar muchas personas en distintos episodios electrónicos. Sin embargo, en el proceso tradicional el número potencial de personas que participen en la conversación sobre un producto es mucho más reducido y, además, no queda registrado para consultas posteriores, como sucede con las opiniones escritas en Internet (Bickart y Schindler 2001). El volumen de información que se ge-

TABLE I
Diferencias entre el boca oreja tradicional y el boca oreja electrónico

ASPECTO DE COMPARACIÓN	BOCA A OREJA TRADICIONAL	BOCA A OREJA ELECTRÓNICO
Encuentro	Personal	Electrónico
Fuente	Conocida	Desconocida
Credibilidad de la fuente	Alta	Media o baja
Restricciones a la comunicación	Geográficas/personales	Uso Internet
Número de participantes	Pocos	Muchos
Volumen información	Pequeño	Grande
Relación de la fuente con la empresa	Ninguna	Incierta

Fuente: Elaboración propia

nera y transmite sobre un tema o producto es mucho más elevado en el boca oreja electrónico que en el tradicional, sobre todo debido a que el coste en que se incurre es prácticamente nulo (Sen y Lerman 2007). La última diferencia se refiere a neutralidad o imparcialidad que percibe el consumidor de la fuente. En el boca oreja tradicional el individuo reconoce con cierta facilidad la información comercial (ej. publicidad de expertos o de famosos) de la no comercial (sus amigos y familiares) por la propia fuente de la comunicación. En Internet, sin embargo, el consumidor desconoce la fuente, por lo que le resulta más difícil identificar si se trata de una fuente sesgada o de una fuente imparcial (Dellarocas 2006).

14.4. EFECTOS DEL SIGNO DE LA OPINIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. ESTUDIO EMPÍRICO

En este apartado estudio se analiza la influencia directa que ejerce el boca oreja electrónico acerca de un producto sobre el comportamiento del consumidor. A pesar de la importancia que ha manifestado la literatura de marketing sobre la influencia de otras personas en la evaluación de un producto, —por el hecho de provenir de las experiencias de otros consumidores (Folkes y Partrik 2003)—, no hay muchos estudios empíricos que determinen la influencia del boca a boca en la evaluación del producto, especialmente en las actitudes, como apuntan Zemborain y Johar (2007). Se ha sugerido que la influencia de estas opiniones que provienen de personas que no conocemos puede disminuir (Chaterjee 2001; Guadagno y Cialdini 2005). Sin embargo, otra corriente de investigación afirma que al no existir contacto físico con otra persona, la atención se puede concentrar más en el propio mensaje, es decir, en la opinión (Bone 1995; Gershoff *et al.* 2006). Además, hay es-

tudios que afirman que cuando hay poca información disponible o cuando es compleja de manejar se tiende a confiar más en la opinión de otras personas (Duhan *et al.* 1997). Por eso, a pesar de tener ciertas dudas de su credibilidad, es razonable pensar que influyan sobre la evaluación del producto, puesto que pueden ayudarle a reducir la incertidumbre asociada a la decisión de compra (Smith *et al.* 2005).

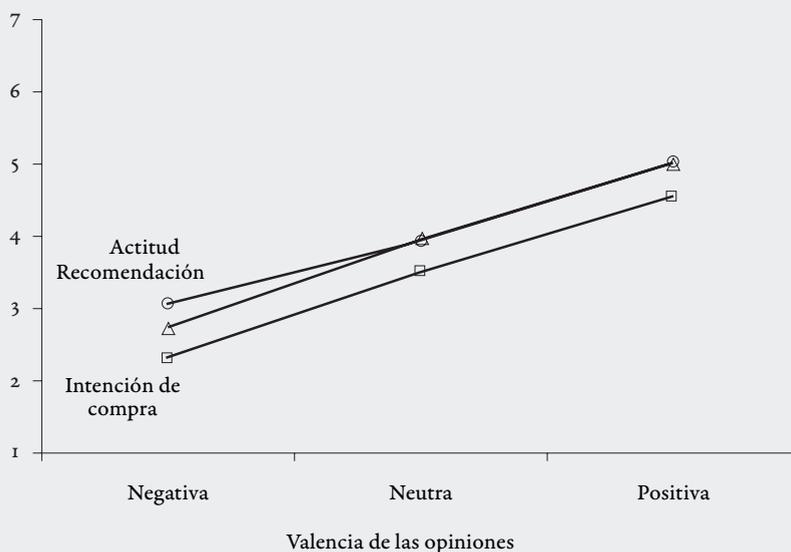
El estudio empírico realizado sigue una metodología experimental. Esta metodología se ha utilizado porque permite comprender con mayor exactitud el proceso de compra de un individuo en condiciones bastante semejantes a las que puede encontrarse en la vida real (Ratneshwar *et al.* 1990). Se trata de un experimento con tres condiciones experimentales entre sujetos en el que se ha manipulado el signo (o la valencia) de las opiniones expresadas por los consumidores acerca de un producto, dando lugar a tres webs distintas:

- 1) web con opiniones negativas (media de 1,5 sobre 5),
- 2) web con opiniones positivas (media de 4,5 sobre 5),
- 3) web con opiniones neutras (media de 3 sobre 5).

Para realizar la investigación se seleccionó la venta de libros por Internet por ser una de las primeras categorías en las que comenzaron a aparecer las opiniones de otros consumidores y por tanto donde su uso está ya muy extendido (Chevalier y Mayzlin 2006). Se eligió *La Historiadora*, una novela de suspense-intriga (coincidiendo con el tipo de lectura más leído por los internautas), cuya versión en español acababa de salir al mercado y de una autora novel, de manera que la experiencia previa con el producto no existiese (Folkes y Patrick 2003; Zemborain y Johar 2007). Con respecto a la plataforma donde aparecen las opiniones escogimos la web de Amazon.com, la mayor tienda «online» de todo el mundo, así como la más usada y conocida por la población objeto de estudio. El sitio web que se creó para el estudio empírico simuló exactamente la web de Amazon para el libro *La Historiadora*.

En total, 309 individuos participaron en la investigación (190 estudiantes y 119 internautas no universitarios). La edad de la muestra oscila entre los 18 y los 62 años, siendo la media de 26 años. Hay más mujeres (N=194) que hombres (N=115). El número medio de horas que pasan en Internet es de 6 horas a la semana y leen una media de 6 libros al año. Para los estudiantes universitarios se utilizaron las salas de ordenadores de dos facultades de la Universidad de Murcia (Facultad de Economía y Empresa y Facultad de Comunicación y Documentación) con capacidad para unos veinte individuos. Los estudiantes fueron entrando en grupos reducidos (máximo de 10 por sesión) para realizar el experimento. Para los no universitarios se utilizaron diversos puntos previamente acordados por los en-

FIGURA 2
 Efecto del boca oreja electrónico sobre la actitud, intención de compra y recomendación del producto



cuestadores con conexión a Internet. La asignación a las condiciones experimentales fue aleatoria.

Una vez visitada la página (una de sus tres versiones), los individuos indicaron su intención de compra, sus recomendaciones a otros usuarios y su actitud hacia *La Historiadora*. Para ello se utilizaron escalas tradicionales de diferencial semántico. Tras esta pregunta se pidió a los sujetos que indicaran qué consideración le merecían las opiniones que habían leído acerca de *La Historiadora*. Esta pregunta está basada en la escala de relevancia de la información de Mishra *et al.* (1993). Después se les formuló una pregunta de control para averiguar si habían oído hablar anteriormente de esta novela y, en caso afirmativo, qué habían oído hablar de ella. Finalmente se preguntó a los individuos por su sexo, edad, formación y ocupación actual.

Para evaluar el efecto del boca oreja electrónico sobre las tres variables dependientes relativas la evaluación del libro *La Historiadora* (actitud hacia el libro, intención de comprarlo y posibilidad de recomendarlo a otras personas) se ha realizado un análisis MANOVA. Este análisis se aconseja cuando las variables están

relacionadas entre sí conceptualmente, y cuando las correlaciones son significativas. Ambas condiciones concurren con estas variables, que presentan correlaciones positivas y significativas ($p < 0,01$). Los resultados del MANOVA revelaron un efecto significativo para la valencia (o favorabilidad) de las opiniones (Lambda de Wilks=0,57; $F(6,301)=32,51$; $p < 0,01$).

Los resultados encontrados muestran que el boca oreja electrónico sobre un producto influye de manera directa y positiva en la actitud hacia ese producto ($F=95,89$, $p < 0,001$), en la intención de comprarlo ($F=67,58$, $p < 0,001$) y en la recomendación de ese producto a otros consumidores para que lo adquieran ($F=87,67$, $p < 0,001$). Opiniones más positivas generan actitudes más favorables, intenciones de compra más altas y mayor probabilidad de recomendar de ese producto a otros consumidores. Las medias obtenidas para las tres variables dependientes en cada condición experimental se muestran en la figura 2.

Finalmente, los resultados evidencian que la utilidad percibida del boca oreja electrónico depende de sus signo ($F=7,88$, $p < 0,001$). Los contrastes post-hoc basados en el test de Scheffé permiten apreciar que no existen diferencias significativas entre la utilidad asociada a las opiniones positivas y negativas ($M+=5,08$; $M-=4,93$; $p < 0,70$), aunque sí es significativamente inferior la utilidad que tienen las opiniones neutras ($Mn=4,40$; $p < 0,03$ para la comparación negativas-neutras y $p < 0,001$ para la comparación neutras-positivas).

14.5. CONCLUSIONES

Con este estudio hemos demostrado que las opiniones en Internet influyen en el proceso de compra de un consumidor, contribuyendo a la escasa literatura existente acerca de la influencia del boca a boca electrónico (Chevalier y Mayzlin 2006; Delre *et al.* 2010; Spaulding 2010). Cuanto más positivo es el boca oreja, mayor es la actitud, la intención de compra y las recomendaciones a otros consumidores de este producto. La mayoría de empresas comienzan a darse cuenta de que los consumidores conceden a estas opiniones más credibilidad que la proporcionada por la propia empresa (Delre *et al.* 2010; Smith *et al.* 2005) y que las buscan cada vez con más frecuencia (Dellarocas 2006; Gruen *et al.* 2006). Los resultados obtenidos en este trabajo permiten recomendar a la empresa que se esfuerce por facilitar la interacción entre consumidores en su propia web. Es preciso que cada empresa desarrolle en su web un sitio específico para que los consumidores puedan expresar libremente su opinión. Si la empresa no facilita la discusión y el contacto entre consumidores en su propia web, los consumidores accederán a plataformas independientes para obtener esta información.

BIBLIOGRAFÍA

- AHLUWALIA, Rohini (2002), «How Prevalent Is the Negativity Effect in Consumer Environment?», *Journal of Consumer Research*, 29 (9), 270-279.
- ALBA, Joseph, John LYNCH, Barton WEITZ, Chris JANISZEWSKI, Richard LUTZ, Alan SAWYER Y Stacy WOOD (1997), «Interactive Home Shopping: Consumer Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces», *Journal of Marketing*, 61 (3), 38-53.
- ARNDT, Johan (1976), «Word of Mouth Advertising and Informal Communication», in *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, ed. Donald F. Cox: Boston: Harvard University, 188-239.
- BABIN, Barry J.; Yong-Ki LEE; Eun-Ju KIM Y Mitch GRIFFIN (2005), «Modeling Consumer Satisfaction and Word of Mouth: Restaurant patronage in Korea», *Journal of Services marketing*, 13 (3), 133-139.
- BART, Yakov; Venkatesh SHANKAR, Fareena SULTAN Y Glen L. URBAN (2005), «Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study», *Journal of Marketing*, 69 (10), 133-152.
- BEARDEN, William O. y Michael J. ETZEL (1982), «Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions», *Journal of Consumer Research*, 9 (September), 183-194.
- BONE, P. F. (1995). «Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgment». *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 213-223.
- BICKART, B. y SCHINDLER, R. M. (2001): «Internet forums as influential source of consumer information», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, n.º 3, pp. 31-39.
- CHATTERJEE, Patrali (2001), «Online Reviews: Do Consumers Use Them?», *Advances in Consumer Research*, 28, 129-133.
- CHEUNG, Mee-Shew; M. Meral ANITSAL e Ismet ANISTAL (2007), «Revisiting Word of Mouth Communications: A Cross-National Exploration», *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (3), 235-249.
- CHEVALIER, Judith A. y Dina MAYZLIN (2006), «The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews», *Journal of Marketing Research*, 43 (3), 9-16.
- DE BRUYN, A. y LILIEN, G. L. (2008). «A Multi-Stage Model of Word of Mouth Influence Through Viral Marketing. » *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 151-163.
- DELLAROCAS, Chrysanthos (2006), «Strategic Manipulation of Internet Opinion Forums: Implications for Consumers and Firms», *Management Science*, 52 (10), 1577-1593.
- DELRE, S., JAGER, W., BIJMOLT, T. H. A. y JANSSEN, M. A. (2010). «Will it Spread or Not? The Effects of Social Influenc-

- es and Network Topology on Innovation Diffusion», *Journal of Product Innovation and Management*, en prensa.
- DUBE, L. y MORGAN, M. S. (1996), «Trend Effects and Gender Differences in Retrospective Judgments of Consumption Emotions», *Journal of Consumer Research*, 23 (September), 156-162.
- DUHAN, F. D., JOHNSON, S. D., WILCOX, J. B., HAREEL, G. D. (1997), «Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283-295.
- ELIASHBERG, Jehoshua y Steven M. SHUGAN (1997), «Film Critics: Influencers or Predictors», *Journal of Marketing*, 61 (4), 68-78.
- FITZSIMMONS, Gavan J. y Donald R. LEHMANN (2004), «Reactance to Recommendations: When Unsolicited Advice Yields Contrary Responses», *Marketing Science*, 23 (Winter), 82-94.
- FOLKES, Valerie S. y Vanessa M. PATRICK (2003), «The Positivity Effect in Perceptions of Services: Seen One, Seen Them All?», *Journal of Consumer Research*, 30 (1), 125-137.
- GERSHOFF, Andrew D., Ashesh MUKHERJEE y Anirban MUKHOPADHYAY (2003), «Consumer Acceptance of Online Agent Advice: Extremity and Positivity Effects», *Journal of Consumer Psychology*, 13 (1,2), 161-170.
- GERSHOFF, Andrew D., Ashesh MUKHERJEE y Anirban MUKHOPADHYAY (2006), «I Love it or I Hate It? The Positivity Effect in Stated Preferences for Agent Evaluation» *Marketing Letters*, 17, 103-117.
- GRUEN, Thomas W.; Talai OSMONBEKOV y Andrew J. CZAPLEWSKI (2006), «e-WOM: The Impact of Customer to Customer Online Know-How Exchange on Customer Value and Loyalty», *Journal of Business Research*, 59, 449-456.
- GUADAGNO, Rosanna E. y Robert B. CIALDINI (2005), «Online persuasion and compliance: Social influence on the Internet and beyond», in Y. Amichai-Hamburger (Ed.), *The Social Psychology of the Internet*, pp. 91-113. New York: Oxford University Press.
- HENNIG-THURAU, Thorsten; Kevin P. GWINNER; Gianfranco WALSH y Dwayne D. GREMLER (2004), «Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), 38-52.
- HERR, Paul M; Frank M. KARDES y John KIM (1991), «Effects of Word-of-Mouth and Attribute Information on Persuasion: an Accessibility-Diagnosticity Perspective», *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 454-462.
- HOFFMAN, Donna L. y Thomas P. NOVAK (1996), «Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations», *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.
- HOLBROOK, Morris B. y Elizabeth C. HIRSCHMAN (1982), «The Experien-

- tal Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun», *Journal of Consumer Research*, 9 (9), 132-140.
- MISHRA, Sanjay, U. N. UMESH y Donald E. JR. STEM (1993), «Antecedents of the Attraction Effect: An Information-Processing Approach», *Journal of Marketing Research*, 30 (3), 331-353.
- NAM, Sungjoon; Puneet MANCHANDA y Pradeep K. CHINTAGUNTA (2007), «The effects of Service Quality and Word of Mouth on Customer Acquisition, Retention and Usage», *Sloan Management Review*, in press.
- OZCAN, Kerimcan (2004), *Consumer to Consumer Interactions in a Networked Society: Word of Mouth Theory, Consumer Experiences, and Networked Dynamics*, Tesis Doctoral no Publicada, Michigan University.
- RATNESHWAR, S.; David MICK y Gail REITINGER (1990), «Selective Attention in Consumer Information Processing: The Role of Chronically Accessible Attributes», *Advances in Consumer Research*, 17, 547-553.
- SEN, S. y LERMAN, D. (2007). «Why are you telling me this? An examination into negative consumers reviews on the web», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n.º 4, pp. 76-94.
- SKOWRONSKI, John J. y Donal L. CARSON (1989), «Negativity and Extremity Biases in Impression Formation: A Review of Explanations», *Psychological Bulletin*, 105 (1), 131-142.
- SMITH, Donnavieve; Satya MENON y K. SIVAKUMAR (2005), «Online Peer and Editorial Recommendations, Trust, and Coice in Virtual Markets», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (3), 15-37.
- SPAULDING, T. J. (2010). «How can virtual communities create value for business?», *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 9, n.º 1, pp. 38-49.
- SUNDARAMAN, D. S., MITRA, K. y WEBSTER, C. (1998), «Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis», *Advances in Consumer Research*, 25, 527-531.
- WEST, Patricia y Susan BRONIARCZYK (1998), «Integrating Multiple Opinions: The Role of Aspiration Level on Consumer Response to Critic Consensus», *Journal of Consumer Research*, 25 (1), 38-51.
- ZEMBORAIN, Martin y Gita V. JOHAR (2007), «Attitudinal Ambivalence and Openness to Persuasion: A Framework for Interpersonal Influence», *Journal of Consumer Research*, 33 (March), 506-514.

Búsqueda de precios en productos de alimentación: similitudes y diferencias por formatos comerciales

AGUSTÍN V. RUIZ VEGA, JORGE PELEGRÍN BORONDO, CONSUELO RIAÑO GIL
Universidad de La Rioja

Resumen: Esta investigación analiza el esfuerzo de búsqueda de precios en el comercio minorista de alimentación. La principal conclusión es que los factores que mejor predicen el esfuerzo de búsqueda de precios son capital humano y beneficios psicosociales, que reflejan que la conducta de compra tiene principalmente raíces actitudinales. Además se realiza un análisis por formatos comerciales, existiendo una relación directa entre dicha búsqueda de precios y el ticket de compra, tanto en cuantía global, desglose y coste medio por referencia, siendo mayor entre los compradores que acuden a las tiendas de descuento.

Palabras clave: Comercio detallista; Búsqueda de precios; Búsqueda de información; comportamiento del consumidor; Productos de alimentación.

Abstract: This research analyzes consumer price search in spanish grocery markets. The main conclusion is that best predictors are human capital and psychosocial returns, reflecting the fact that attitudinal factors are stronger than economic ones. In addition, the analysis is performed by retail formats. There is a direct relationship between price search and customers purchase tickets, both in overall amount, number of articles, average fee per product categories and average cost per item, all of them smaller for consumers buying in discount stores.

Keywords: Retailing; Price search; Information search; Consumer behaviour; Grocery shopping.

15.1. INTRODUCCIÓN

El difícil entorno económico actual ha hecho que tanto las empresas fabricantes como las diversas cadenas minoristas incrementen el rol de las ofertas y promociones de ciertas referencias como estrategia defensiva con el objetivo de mantener la fidelidad de los clientes a sus productos/puntos de venta aunque ello suponga, tal como muestran sus estados contables, una reducción de su cifra de negocios y, especialmente, una minoración de sus márgenes.

Desde una perspectiva teórica, la variable precio es un elemento clave dentro de las acciones comerciales de las empresas detallistas para influir sobre las decisiones de compra de los consumidores finales. Desde la perspectiva de la teoría económica el precio actúa como mecanismo de asignación de recursos, reflejando el sacrificio económico o cuantía monetaria que un consumidor está dispuesto a renunciar al realizar una compra (Rao y Monroe, 1989). Desde la perspectiva de la teoría de señales lo muestra como una variable dual ya que añade al concepto anterior el hecho de ser un indicador del nivel de calidad de los productos a comprar (Gabor y Granger, 1966; Dawar y Sarvary, 1997; Kirmani y Rao, 2000).

Es frecuente que los consumidores detecten que una misma marca o producto se comercializa con diferentes precios de venta dependiendo de diversos factores, entre los que destacan el establecimiento detallista en que se adquiera el bien o servicio, el momento de realización de la transacción económica y, en ciertos bienes, de las condiciones de pago y financiación. Asimismo, las diferencias temporales son las que producen mayor preocupación a corto plazo, siendo especialmente relevantes en los productos de alimentación ya que coexisten factores de estacionalidad de la demanda con las prácticas comerciales de fabricantes y minoristas que dan lugar a significativas oscilaciones en la cuantía final a pagar por dichos productos (Evanschitzky *et al.*, 2004; Vázquez y Álvarez, 2005; Álvarez y Vázquez, 2008). Un aspecto analizado con relativa frecuencia es la incidencia de las ofertas y promociones de precios a corto plazo sobre el proceso de compra de los productos de consumo frecuente: la incertidumbre en precios en el mercado podría impedir a los compradores realizar una búsqueda eficiente de la información necesaria para adoptar la decisión óptima salvo que incurrieran en costes de información excesivos (Doti y Sharir, 1980; Mägi y Julander, 2005).

Existen dos niveles de búsqueda de información utilizados por los consumidores para evaluar las alternativas de compra existentes en el mercado: interna y externa (Beales *et al.*, 1981). Primero, un consumidor acude a una búsqueda interna de información basándose en sus experiencias pasadas y en sus estructuras de aprendizaje. Segundo, cuando el resultado de este proceso es insuficiente, el po-

tencial comprador pasa al nivel de búsqueda externa de información, en la cual los individuos compararán sus percepciones de los posibles beneficios a obtener frente a los costes, no necesariamente monetarios, asociados a dicha búsqueda de información sobre precios. El esfuerzo dedicado a la búsqueda de información sobre precios aumenta con el impacto del precio de compra del producto en el presupuesto familiar, con los menores umbrales psicológicos diferenciales de precios, con el nivel de educación del comprador y con la dispersión percibida de precios existente en el mercado (Boynton *et al.*, 1983; Marmorstein *et al.* 1992; Grewal y Marmorstein, 1994; Sinha y Batra, 1999; Mehta *et al.*, 2003; Walter *et al.*, 2006).

El esfuerzo de búsqueda de precios por parte de los consumidores se define como el esfuerzo empleado en obtener y comparar los precios de venta en los establecimientos competidores con el fin de obtener menores cuantías a pagar por productos idénticos; este concepto tiene dos dimensiones subyacentes: la comparación de precios por los consumidores entre puntos de venta —llamada *Compare*— y la búsqueda activa de información sobre la adquisición de los productos, sus caracteres y sus precios —denominada *Index*— (Urbany *et al.*, 1996).

La investigación desarrollada se ha basado en la formulación del esfuerzo de búsqueda de precios propuesto por Urbany, Dickson y Kalapurakal en 1996 así como en los trabajos posteriores de Putrevu y Lord (2001), Berné *et al.* (2001) y Cason y Friedman (2003). Los principales objetivos del presente estudio son dos. Primero, aplicar el modelo anterior a un entorno geográfico español a fin de contrastar sus resultados con los de estudios precedentes. Segundo, analizar las similitudes y diferencias existentes entre los compradores que acuden a los formatos comerciales analizados: hipermercados, supermercados y tiendas de descuento.

15.2. MODELIZACIÓN DEL ESFUERZO DE BÚSQUEDA DE PRECIOS

El modelo propuesto identifica cinco factores claves que explican y predicen la intensidad de dicha conducta de búsqueda de precios: rendimientos económicos, costes de búsqueda de la información, capital humano, variables sociodemográficas y beneficios psicosociales. Los diferentes ítems utilizados para medir cada constructo se pueden ver en las tablas 2 y 3.

Los *beneficios económicos* derivados de la realización del esfuerzo de búsqueda de precios se plasman en la consecución de la compra del mismo producto a un menor precio, es decir, se logra un ahorro en su coste de adquisición. Los consumidores buscarán precios en función de sus percepciones sobre la dispersión de los precios de venta y en función de la importancia económica de cada adquisi-

ción para cada comprador (Stigler, 1961, Mazis *et al.*, 1981; Urbany *et al.*, 1991; Lichtenstein *et al.*, 1993; Grewal y Marmorstein, 1994), lo cual nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

- H1: Cuanto mayores sean los beneficios económicos percibidos en la compra, mayor será el esfuerzo de búsqueda de precios de los consumidores.

Los *costes de búsqueda de la información* sobre precios hacen referencia a las circunstancias personales (número de hijos menores de 6 años y restricciones a la movilidad) así como a las restricciones de tiempo disponible para realizar el proceso de recogida y análisis de la información necesaria para adoptar la decisión óptima de compra (Kolodinsky, 1990). Teniendo en cuenta lo anterior se ha formulado la siguiente hipótesis:

- H2: Cuanto mayores sean los costes esperados de búsqueda de la información sobre precios en el mercado, menor será el esfuerzo de búsqueda de precios realizado por los consumidores.

El *capital humano* es el conocimiento acumulado en el tiempo por parte de los consumidores sobre los precios y conductas de los establecimientos competidores, el cual se basa en las búsquedas de precios realizadas en el pasado, que permiten simplificar los patrones de compra así como la habilidad para gestionar su tiempo escaso (Kolodinsky, 1990; Kujala y Johnson, 1993; Urbany *et al.*, 1996). Por ello, se formula la siguiente hipótesis:

- H3: Cuanto mayor sea el nivel de conocimiento de los establecimientos detallistas competidores, menor será el esfuerzo de búsqueda de precios de los consumidores.

Las *características demográficas*, principalmente edad, sexo y nivel de estudios, suelen usarse como indicadores de la eficiencia del proceso de búsqueda de precios. Se espera que a mayor nivel educativo o más edad la experiencia acumulada como consumidor se incremente y, por consiguiente, requerirá un menor esfuerzo de búsqueda de precios (Carlson y Gieseke, 1993). De ahí que se haya formulado la siguiente hipótesis:

- H4: Cuanto mayor sea el nivel educativo o la edad del individuo, menor será su esfuerzo de búsqueda de precios.

Los *beneficios psicosociales* se refieren al hecho de que ciertos consumidores desean ser protagonistas en la recogida de información del mercado y en su ulterior diseminación entre amigos y familiares con la finalidad de demostrar que son expertos en el tema; este hecho se ha denominado «market maven» (Feick y Price, 1987). Adicionalmente, dado que el acto de compra es también un acto de entretenimiento, podría existir una utilidad adicional asociada al hecho de divertirse

TABLA I
Ficha técnica del estudio

CARACTERES	ENCUESTA
Universo	Compradores de productos de gran consumo.
Ámbito geográfico	La Rioja.
Tamaño muestral	1.453 encuestas válidas completadas.
Error muestral	$\pm 1,31$ % para la totalidad de la muestra.
Nivel de confianza	95,5 % ($k=2$).
Diseño muestral	Estratificado por puntos de venta y días de la semana. La información fue recogida mediante entrevistas personales estructuradas realizadas en las cajas de salida de los establecimientos detallistas.
Trabajo de campo	2 noviembre al 12 diciembre 2009.

comprando y detectando los puntos de venta en los que cada producto se oferta a un precio inferior (Doti y Sharir, 1980; Mazis *et al.*, 1981; Marmorstein *et al.*, 1992). Por ello, se ha formulado la siguiente hipótesis:

- H₅: Cuanto mayores sean los beneficios psicosociales para los compradores, mayor será el esfuerzo de búsqueda de precios de los consumidores.

15.3. METODOLOGÍA

15.3.1. Procedimiento utilizado para la obtención de datos

La información utilizada para la realización de este trabajo ha sido generada a partir de una muestra de compradores cuya ficha técnica figura en la tabla 1. Los cuestionarios se cumplimentaron junto a las cajas de salida de treinta y tres establecimientos detallistas representativos de las siete principales cadenas de alimentación que operan en La Rioja: Alcampo, Carrefour, Dia, Simply, Eroski, Lidl y Mercadona. No se ha podido realizar el estudio en los mercados de abastos por motivos legales y se han excluido las tiendas especializadas de alimentación por razones operativas. La distribución de las encuestas válidas entre los diversos formatos comerciales ha sido la siguiente: 18,4% en hipermercados, 64,9% en cadenas de supermercados y 16,7% en tiendas de descuento.

Adicionalmente, se obtuvo de los encuestados la información relativa al ticket de la compra que acababan de realizar, lo cual permite relacionar las respuestas dadas al cuestionario con su comportamiento en el punto de venta, aspecto no incluido en los trabajos ya citados. Del total de 1.878 encuestas obtenidas, no se pudo registrar la conducta de compra (ticket de compra) de 425 cuestionarios, que fueron excluidos de la muestra.

TABLA 2
Ítemes del esfuerzo de búsqueda de precios por formatos comerciales

VARIABLE CAUSAL	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
BENEFICIOS ECONÓMICOS				
Coste de las compras de alimentación son diferentes entre los diversos puntos de venta (x_{15})	—	—	—	N.S.
Precio de los productos perecederos varían entre tiendas (x_{16})	—	—	—	N.S.
Necesito planificar mi presupuesto para llegar a fin de mes (x_{32})	5,78	6,42	6,12	0,065
Utilizo tarjetas de crédito para retrasar los pagos (x_{33})	5,82	3,19	2,29	0,000
COSTES DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN				
Tengo poco tiempo para comprar (x_{26})	6,93	6,48	5,93	0,008
Todo lo hago de prisa (x_{27})	6,20	6,04	5,28	0,002
Hogares con hijos menores de 6 años (x_{51})	—	—	—	N.S.
Es muy difícil comparar los precios de los establecimientos (x_{17})	—	—	—	N.S.
Es muy difícil comparar las calidades de los productos perecederos (x_{18})	4,07	4,53	4,18	0,074
Tengo mucha vitalidad para realizar las tareas diarias (x_{28})	—	—	—	N.S.
Mi salud restringe mis actividades diarias (x_{29})	—	—	—	N.S.
Dispongo de medio de transporte para realizar las compras (x_{30})	8,84	6,17	5,50	0,000
Evito utilizar el coche propio para comprar, siempre que puedo (x_{31})	5,26	6,38	6,51	0,008

15.3.2. Descripción de la muestra

A continuación se describen los principales rasgos sociodemográficos de la muestra. Primero, por sexo hay un predominio de responsables de la compra compuestos por mujeres (75,3%). Segundo, la distribución de encuestados por edad es relativamente similar entre menores de 25 años (11,1%), de 25 a 34 años (20,9%), de 35 a 44 años (24,6%), de 45 a 54 años (19,8%) y de 55 a 64 años (18,7%); por último, las personas con 65 ó más años suponen el 5,0% de la muestra final. Tercero, por niveles de estudio, predominan las personas con estudios básicos (38,8%) y con niveles de bachillerato, formación profesional o similar (33,7%). Cuarto, respecto a los niveles de renta media mensual, la mayor parte

► **TABLA 2 — CONTINUACIÓN —**
Ítems del esfuerzo de búsqueda de precios por formatos comerciales

VARIABLE CAUSAL	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
CAPITAL HUMANO				
Conozco las tiendas de alimentación con mejores ofertas y promociones de precios (x_{13})	5,22	5,96	6,91	0,000
Conozco los establecimientos con mejores secciones de productos perecederos (x_{14})	—	—	—	N.S.
He comparado los establecimientos detallistas para elegir el establecimiento donde he comprado (x_{19})	4,22	4,55	6,11	0,000
Tengo habilidad para organizar mis tareas (x_{25})	—	—	—	N.S.
RASGOS SOCIODEMOGRÁFICOS¹				
Edad				0,008
Estudios				0,019
BENEFICIOS PSICOSOCIALES				
Me gusta probar nuevos productos y/o nuevas marcas (x_{21})	4,64	5,50	4,59	0,000
Tengo más información sobre nuevos productos y ofertas superior a la media de los consumidores (x_{20})	5,07	5,51	5,83	0,043
Me gusta dar a conocer nuevas marcas a familiares y amigos (x_{22})	—	—	—	N.S.
Suelo comentar con amigos y familiares las ofertas y promociones en precios de los diversos puntos de venta (x_{23})	4,63	4,94	5,84	0,000
Disfruto realizando la compra (x_{24})	—	—	—	N.S.

¹ Por motivos de espacio no se han descrito los seis estratos de edad y los cuatro niveles de estudios analizados, presentándose un breve resumen en el texto del documento.

de los hogares declara unos ingresos medios mensuales inferiores a 1.000 euros (24,2%) ó comprendidos entre 1.000 y 1.500 euros (38,5%); los hogares con rentas comprendidas entre 1.500 y 2.000 euros suponen el 24,0% del total de encuestados mientras que los que declaran ingresos medios entre 2.000 y 3.000 euros son el 8,8% del total; finalmente, el 4,5% de los encuestados declaran ingresos netos superiores a 3.000 euros. Quinto, en promedio en cada hogar su tamaño asciende a 3,61 personas de las cuáles trabajan 1,65 y tienen 0,19 hijos con edades no superiores a 6 años.

15.3.3. *Medición de los constructos y metodología aplicada*

La variable dependiente, siguiendo a los estudios citados, se ha dividido en dos conceptos complementarios. Compare (se utilizará la nomenclatura de Urbany *et al.*, 1996) mide la tendencia general a comparar precios por parte de los consumidores mientras que la variable Index refleja la búsqueda activa de información sobre precios. La variable Compare se ha formado a partir de 3 ítemes: Comparo precios entre diversos establecimientos (x_{34}), Comparo frecuentemente precios de productos perecederos entre diversas tiendas (x_{35}) y Frecuencia de comparación de precios entre establecimientos (x_{36}). Por su parte, Index se ha formado a partir de cuatro ítemes dicotómicos: Suelo leer anuncios y folletos para comparar precios y ofertas (x_{37}), Decido donde comprar en base a anuncios y folletos (x_{38}), Hablo con mis amigos frecuentemente sobre ofertas antes de realizar mis compras (x_{39}) y Suelo visitar diversos puntos de venta para comparar sus ofertas (x_{40}).

Todas los ítemes se han medido utilizando una escala Likert de 0 a 10 puntos, con excepción de las variables sociodemográficas y de las variables dicotómicas empleadas para medir la variable dependiente Index. Todas las escalas utilizadas han partido de las escalas aplicadas por Urbany *et al.* (1996), también utilizadas por Berné *et al.* (1997, 2001).

En cuanto a la metodología aplicada, se ha realizado el siguiente procedimiento de análisis. En primer lugar, se ha estudiado la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas mediante el cálculo del coeficiente alpha y de las correlaciones item-total seguido de un análisis factorial exploratorio. En segundo lugar, se ha aplicado métodos bivariados con objeto de conocer las diferencias respecto a los ítemes que miden cada constructo causal entre los diversos formatos comerciales analizados. En tercer lugar, se ha analizado el modelo causal para las variables causales *Compare* e *Index* mediante los métodos de estimación de regresión múltiple ULS y GLS a fin de tratar de validar las hipótesis formuladas. En cuarto y último lugar, se han aplicado diversas técnicas estadísticas bivariadas para relacionar las variables que definen las opiniones, hábitos de compra y rasgos personales de los consumidores con los formatos comerciales en que realizan sus compras. En todos los casos únicamente se ha considerado que existen diferencias estadísticamente significativas para el nivel del 95%.

En cuanto al *análisis de fiabilidad*, se estimaron los coeficientes alpha para las dos variables a explicar, siendo los resultados 0,851 para Compare y 0,766 para Index. Además, para las variables explicativas se realizó el pertinente análisis de correlación (si se han medido mediante 2 ítemes) o de coeficiente alpha (si hay 3 ó más

ítemes) para los constructos anteriormente descritos; sólo se han obtenido resultados aceptables para las dimensiones Restricciones percibidas de tiempo y Dificultad percibida para comparar establecimientos detallistas, siendo las correlaciones respectivas 0,791 y 0,718.

A continuación se realizó un análisis factorial exploratorio para detectar una posible estructura común entre los ítemes que formaban cada una de las variables dependientes e independientes. Al igual que ocurría en Berné *et al.* (1997) y bastante similar a lo indicado en Urbany *et al.* (1996) no se detectó una estructura común en los ítemes de los diversos subconstructos o dimensiones. Para resolver los problemas de validez citados, se ha optado por aplicar la misma solución dada por los citados autores: incluir directamente los ítemes en los modelos causales sin utilizar las diferentes dimensiones de cada constructo.

15.4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS RELATIVOS AL ESFUERZO DE BÚSQUEDA DE PRECIOS: ANÁLISIS POR FORMATOS COMERCIALES

A continuación se muestran los resultados derivados de aplicar técnicas estadísticas bivariadas que relacionan el formato comercial dónde cada consumidor realizó su compra con los diversos ítemes que miden cada dimensión de los cinco constructos citados en el marco teórico del estudio.

Algo más de la mitad de los ítemes utilizados para medir las diversas dimensiones de los cinco constructos causales presentan diferencias estadísticamente significativas. Así, los ítemes vinculados a capital humano y a beneficios psicosociales —excepto x_{21} — adoptan valores superiores para las tiendas de descuento mientras que los promedios son inferiores entre los compradores que han elegido los hipermercados. Por otro lado, en los ítemes que miden las dimensiones Restricciones presupuestarias percibidas (x_{33}) y Restricciones de tiempo percibidas (x_{26} y x_{27}) ocurre la situación inversa: son más intensos entre los consumidores que acuden a hipermercados y son menos intensos para los que van a tiendas de descuento; este hecho también se da con la variable que mide la restricción de movilidad asociada a la disponibilidad de vehículo propio (x_{30}).

Por último, las variables sociodemográficas presentan diferencias estadísticamente significativas. El formato líder es el supermercado pero, por edades, tiene una proporción de compradores superior a la media entre los consumidores con menos de 34 años. A partir de dicha edad, ganan cuota de mercado relativa las tiendas de descuento (entre el 19,2 y el 22,6% de compradores según segmentos) y a partir de 45 años también lo hacen los hipermercados (entre el 8,2 y el 10,5%).

TABLA 3
Resultados de las regresiones para las variables Compare e Index

VARIABLES CAUSALES	COMPARE		INDEX	
	β	Sig. Estad.	β	Sig. Estad.
BENEFICIOS ECONÓMICOS				
Coste de las compras de alimentación son diferentes entre los diversos puntos de venta (x_{15})	—	—	—	—
Precio de los productos perecederos varían entre tiendas (x_{16})	—	—	—	—
Necesito planificar mi presupuesto para llegar a fin de mes (x_{32})	—	—	0,018	0,021
Utilizo tarjetas de crédito para retrasar los pagos (x_{33})	—	—	—	—
COSTES DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN				
Tengo poco tiempo para comprar (x_{26})	—	—	—	—
Todo lo hago de prisa (x_{27})	-0,108	0,019	-0,017	0,045
Hogares con hijos menores de 6 años (x_{51})	—	—	—	—
Es muy difícil comparar los precios de los establecimientos (x_{17})	—	—	—	—
Es muy difícil comparar las calidades de los productos perecederos (x_{18})	—	—	—	—
Tengo mucha vitalidad para realizar las tareas diarias (x_{28})	—	—	—	—
Mi salud restringe mis actividades diarias (x_{29})	—	—	—	—
Dispongo de medio de transporte para realizar las compras (x_{30})	-0,065	0,038	-0,016	0,013
Evito utilizar el coche propio para comprar, siempre que puedo (x_{31})	0,069	0,023	—	—

15.5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CAUSAL

Los resultados de las regresiones ULS para las dos variables dependientes Compare e Index se recogen en la tabla 3. Dado el objetivo de la presente investigación y las restricciones de espacio, sólo se muestra el modelo global, sin realizar un análisis de sensibilidad de la influencia de cada constructo sobre la respectiva variable dependiente, tal como se han realizado en las más significativas investigaciones reseñadas en el segundo epígrafe. Dados los resultados del análisis de fiabilidad y validez, no es posible comprobar las hipótesis formuladas para los constructos generales, por lo que los resultados han de ser interpretados en el sentido de determinar cuales son los ítemes de cada constructo que influyen significativamente sobre el esfuerzo de búsqueda de precios del consumidor, bien sea sobre la variable Com-

TABLA 3 — CONTINUACIÓN —
Resultados de las regresiones para las variables Compare e Index

VARIABLES CAUSALES	COMPARE		INDEX	
	β	Sig. Estad.	β	Sig. Estad.
CAPITAL HUMANO				
Conozco las tiendas de alimentación con mejores ofertas y promociones de precios (x_{13})	0,288	0,000	0,040	0,000
Conozco los establecimientos con mejores secciones de productos perecederos (x_{14})	0,108	0,035	—	—
He comparado los establecimientos detallistas para elegir el establecimiento donde he comprado (x_{19})	0,928	0,000	0,110	0,000
Tengo habilidad para organizar mis tareas (x_{25})	—	—	—	—
RASGOS SOCIODEMOGRÁFICOS				
Edad	—	—	—	—
Estudios	—	—	—	—
BENEFICIOS PSICOSOCIALES				
Me gusta probar nuevos productos y/o nuevas marcas (x_{21})	—	—	—	—
Tengo más información sobre nuevos productos y ofertas superior a la media de los consumidores (x_{20})	0,203	0,000	0,048	0,000
Me gusta dar a conocer nuevas marcas a familiares y amigos (x_{22})	—	—	0,025	0,003
Suelo comentar con amigos y familiares las ofertas y promociones en precios de los diversos puntos de venta (x_{23})	0,298	0,000	0,095	0,000
Disfruto realizando la compra (x_{24})	—	—	0,020	0,010
BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO (R^2)	46,4%		35,3%	

pare o bien sea sobre la variable Index. Los valores beta estandarizados no significativos estadísticamente se han excluido de la tabla 3.

En lo relativo al modelo causal de la variable dependiente Compare, que mide la tendencia a comparar los precios de venta de cada producto entre diversos establecimientos detallistas por parte de los consumidores, cabe destacar varios resultados. En primer lugar, ningún aspecto vinculado a los rendimientos económicos ni a los caracteres sociodemográficos influye significativamente sobre la citada variable dependiente, coincidente con los resultados de Berné *et al.* (2001). En cuanto a los costes de búsqueda de información se han detectado dos elementos que influyen significativamente: el ítem x_{27} asociado a restricciones de tiempo percibidas por los consumidores y el ítem x_{30} que está relacionado con las restricciones

a la movilidad de los individuos; además, conviene reseñar que el uso del coche propio ($x_{3,1}$) tiene un valor significativo pero en sentido contrario a lo esperado, lo cual puede reflejar el deseo de los consumidores de comprar en establecimientos cercanos a su domicilio (56,1% acuden a puntos de venta ubicados a menos de cinco minutos de su domicilio); este hecho puede deberse a que la mayoría de los establecimientos detallistas, salvo algunos puntos de venta de Mercadona y los cuatro hipermercados, son comercios sin facilidades de aparcamiento que dificulta el uso del coche propio. Al igual que ocurría en Urbany *et al.* (1996) y en Berné *et al.* (2001) los indicadores de capital humano son los que más influyen sobre la variable Compare ($x_{1,3}$, $x_{1,4}$ y $x_{1,9}$) y lo hacen en un sentido contrario al esperado puesto que son aquellos individuos con mayor grado de conocimiento del mercado los que muestran mayor intensidad del esfuerzo de búsqueda de precios. La explicación a este hecho podría estar en que la experiencia de los consumidores en el proceso de búsqueda de precios favorece y hace conveniente continuar con el seguimiento de dicha actividad, sobre todo en el contexto actual de ofertas y promociones en precios muy frecuentes y cambiantes; una segunda explicación adicional podría derivarse del hecho de que los consumidores con un mayor conocimiento del mercado pueden estar realizando búsquedas de precios con unos costes percibidos menores precisamente por el citado conocimiento y, por consiguiente, podrían ser más eficientes en su esfuerzo de búsqueda de precios.

Finalmente, los beneficios psicosociales que tienen incidencia sobre la variable Compare ($x_{2,0}$ y $x_{2,3}$) están vinculados a la conducta denominada «market maven» dado que muestran coeficientes positivos y estadísticamente significativos. Este resultado muestra la influencia de la información boca-oreja en el proceso de búsqueda de precios referido tanto a los lugares dónde realizar la compra como a los productos, marcas y ofertas a adquirir en cada momento.

La **variable Index** hace referencia a la búsqueda activa de información sobre precios por el consumidor a partir de la visita a los establecimientos, de la comunicación comercial de éstos (anuncios, folletos y otros instrumentos similares) y de la comunicación personal derivada de la interrelación de cada individuo con su círculo de familiares y amigos. El modelo causal que la analiza produce, en su conjunto, resultados bastante similares a los ya expuestos para Compare dado que seis ítemes ($x_{2,7}$, $x_{3,0}$, $x_{1,3}$, $x_{1,9}$, $x_{2,0}$ y $x_{2,3}$) influyen también en este modelo y lo hacen en el mismo sentido ya señalado, y que además coincide con las hipótesis del modelo. La primera diferencia que se ha detectado es que sobre la variable Index influyen, además de los seis ítemes citados, otros tres que no tenían un efecto estadísticamente significativo sobre la variable Compare: la necesidad de planificar el

TABLA 4
Perfil sociodemográfico de la clientela por formatos comerciales

	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
EDAD				0,008
Menores de 25 años	7,19%	80,07%	12,75%	
Entre 25 y 34 años	8,55%	80,26%	11,18%	
De 35 a 44 años	7,28%	73,39%	19,33%	
Entre 45 y 54 años	10,45%	66,90%	22,65%	
De 55 a 64 años	9,52%	73,02%	17,46%	
65 años en adelante	8,22%	72,60%	19,18%	
NIVEL DE ESTUDIOS				0,000
Estudios primarios	8,90%	70,82%	20,28%	
Bachiller/Formación Profesional	8,20%	75,61%	16,19%	
Estudios universitarios no acabados	9,64%	81,93%	8,43%	
Titulados universitarios	6,84%	77,78%	15,38%	
NIVEL DE INGRESOS NETOS MEDIOS MENSUALES				
Menos de 1.000 euros	6,71%	70,73%	22,56%	
De 1.000 a 1.500 euros	8,43%	71,65%	19,92%	
Entre 1.500 y 2.000 euros	11,04%	78,53%	10,43%	
De 2.000 a 3.000 euros	7,56%	81,51%	10,92%	
Más de 3.000 euros	9,84%	80,33%	9,84%	
SEXO DEL COMPRADOR				0,000
Hombre	9,19%	79,39%	11,42%	
Mujer	8,14%	73,40%	18,46%	

presupuesto para llegar a fin de mes ($x_{3,2}$), el deseo de dar a conocer nuevas marcas a familiares y amigos ($x_{2,2}$) y el hecho de disfrutar realizando la compra ($x_{2,4}$). Estos resultados reflejan las crecientes dificultades económicas de los hogares españoles para conseguir cuadrar su presupuesto de gastos mensuales dentro del actual contexto de crisis económica. Además del rendimiento económico asociado al esfuerzo de búsqueda de precios, se refuerza la importancia de los beneficios psicosociales sobre la variable Index, los cuales no sólo se refieren a la conducta «market maven» sino también al hecho de ver el acto de compra como una actividad de entretenimiento gratuita (exceptuando el ticket de compra) que necesariamente debe ser realizada por los miembros del hogar. Otra diferencia entre ambos modelos es que las variables Deseo de evitar usar el coche para comprar ($x_{3,1}$) y Grado de conocimiento percibido de los establecimientos minoristas con mejores secciones de productos perecederos ($x_{1,4}$), que sí ejercían un efecto significativo sobre

TABLA 5
Comparación de los hábitos de compra entre formatos comerciales

	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZADO				0,000
Andando	0,30%	79,47%	20,22%	
Vehículo propio	25,57%	64,71%	9,73%	
Transporte público	28,57%	71,43%	0,00%	
Otros	25,00%	75,00%	0,00%	
TIEMPO PROMEDIO DE DESPLAZAMIENTO AL ESTABLECIMIENTO DETALLISTA				
Inferior a 5 minutos	1,60%	78,53%	19,88%	
De 6 a 15 minutos	15,49%	71,32%	13,19%	
Entre 16 y 30 minutos	16,13%	70,97%	12,90%	
Superior a 30 minutos	59,09%	40,91%	0,00%	
FRECUENCIA MEDIA DE COMPRA				0,000
A diario	3,36%	76,06%	20,58%	
Dos/Tres veces a la semana	7,01%	75,46%	17,53%	
Una vez a la semana como máximo	15,97%	72,73%	11,30%	
TIENE A SU CARGO LA REALIZACIÓN DE LA COMPRA				
No	6,44%	80,95%	12,61%	
Sí	9,10%	72,79%	18,11%	
TIEMPO MEDIO SEMANAL EMPLEADO EN COMPRAR PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN				
Menos de 2,5 horas	9,67%	77,56%	12,77%	
Entre 2,5 y 5 horas	6,35%	72,13%	21,52%	
Más de 5 horas	7,29%	64,58%	28,13%	
FIDELIDAD DECLARADA A LA EMPRESA DETALLISTA				
Cliente ocasional	13,40%	76,14%	10,46%	
Cliente fiel compartido	7,75%	73,50%	18,74%	
Cliente fiel exclusivo	1,56%	82,81%	15,63%	

la variable Compare no lo hacen para la variable Index. Parece lógico que el ítem x_{31} no influya en la recogida de información sobre precios pero en el segundo caso (x_{14}) los resultados son contradictorios con estudios previos (Ratchford y Srinivasan, 1993; Evanschitzky *et al.*, 2004) quizá porque en el contexto actual todos los consumidores parecen tender a priorizar un nivel global de precios bajos frente a la calidad de los productos perecederos.

Como conclusión, se ha detectado que los beneficios económicos influyen exclusivamente sobre la búsqueda activa de información sobre precios, ofertas y promociones (variable Index) a causa de las dificultades para cuadrar el presupuesto familiar mensual y que las variables sociodemográficas no influyen ninguna de las

TABLA 6
*Valoración de las principales secciones de los establecimientos
 detallistas de alimentación por formatos comerciales*

	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
VALORACIÓN POR SECCIONES				
Carnicería	6,07	6,32	7,09	0,006
Pescadería	7,70	6,84	7,31	0,001
Charcutería	7,59	7,38	7,10	N.S.
Frutería	6,34	7,14	6,94	0,000
Bebidas	8,03	7,56	7,44	0,013
Comestibles (resto ptos. aliment.)	7,46	7,40	8,00	0,000
VALORACIÓN GLOBAL DEL PUNTO DE VENTA	7,46	7,40	7,82	0,000

dos dimensiones del esfuerzo de búsqueda de precios. Por otro lado, los costes de búsqueda de información sobre precios influyen principalmente en la comparación de precios entre los diversos puntos de venta (variable Compare). Finalmente, los ítems relativos a Capital humano y a Beneficios psicosociales son los que más influyen sobre las dos dimensiones del esfuerzo de búsqueda de precios analizados (Compare e Index).

15.6. DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA DE COMPRA:

DESGLOSE POR FORMATOS COMERCIALES

Por último, se describirá la relación de la clientela respecto a cada formato comercial: sus rasgos demográficos más destacados (tabla 4), sus hábitos de compra (tabla 5), sus opiniones sobre los establecimientos visitados (tabla 6) y su conducta de compra (tabla 7).

La tabla 4 resume el perfil sociodemográfico desglosado por formatos comerciales. Los compradores que han realizados sus compras en hipermercados son, en mayor proporción hombres, con más de 45 años, con rentas netas superiores a 1.500 euros mensuales y con estudios no universitarios. Entre los consumidores que acuden a supermercados también predominan los hombres y las personas con ingresos superiores a 1.500 euros al mes; asimismo, hay una proporción mayor de compradores con edades no superiores a 44 años y con estudios medios y/o universitarios. Finalmente, entre los consumidores que han comprado en tiendas de descuento predominan las mujeres, las personas de 35 años en adelante, los hoga-

TABLA 7
Conducta de compra: Descripción por formaos comerciales

	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	TIENDAS DE DESCUENTO	SIGNIF. ESTAD.
NÚMERO MEDIO DE REFERENCIAS COMPRADAS	33,55	12,25	11,79	0,000
IMPORTE MEDIO DEL TICKET DE COMPRA	49,63 €	14,70 €	8,86 €	0,000
PRECIO MEDIO DE COMPRA POR REFERENCIA	1,48 €	1,20 €	0,75 €	0,000
DESGLOSE DEL TICKET DE COMPRA POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS				
Leche	6,79 €	3,13 €	2,48 €	0,000
Derivados lácteos	4,97 €	2,83 €	2,20 €	0,000
Aceite	7,26 €	4,28 €	3,70 €	0,001
Carnicería	8,45 €	6,63 €	—	N.S.
Pescadería	9,65 €	6,62 €	—	0,040
Charcutería	5,69 €	3,64 €	1,76 €	0,000
Frutería	4,63 €	3,01 €	2,42 €	0,001
Bebidas no alcohólicas	4,06 €	1,98 €	1,42 €	0,000
Vino	3,67 €	2,55 €	1,78 €	0,021
Bebidas alcohólicas (resto)	—	—	—	N.S.
Comestibles	13,30 €	4,77 €	4,01 €	0,000
Detergentes	—	—	—	N.S.
Productos de limpieza (resto)	5,17 €	2,83 €	1,70 €	0,000
Higiene y Belleza Personal	7,19 €	3,59 €	1,90 €	0,000
Resto de productos	15,51 €	4,61 €	0,96 €	0,000

res con rentas inferiores a 1.500 euros mensuales y los compradores con estudios básicos y, en menor medida, estudios medios.

Los hábitos de compra por formatos comerciales se describen en la tabla 5. Entre los compradores que acuden a los hipermercados existe una mayor proporción de aquellos que acuden en transporte público o en vehículo propio, que se desplazan más de 5 minutos desde su domicilio (hecho especialmente intenso entre quienes se desplazan más de media hora), realizan una compra fuerte de periodicidad semanal o mayor, son sobre todo clientes compartidos con otros detallistas y dedican menos de 2,5 horas semanales a realizar sus compras. Los consumidores que prefieren comprar en supermercados acuden sobre todo andando, a puntos de venta sitios a menos de cinco minutos de su domicilio habitual, que dedican menos de 2,5 horas semanales a la compra y son principalmente clientes exclusivos. Finalmente, los compradores que acuden a tiendas de descuento se desplazan sobre todo andando a establecimientos muy próximos a su domicilio (menos de 5 minutos), que tienen una alta frecuencia de compra semanal —sobre todo rea-

lizan compras diarias—, dedican más de 2,5 horas a la semana a la compra y son principalmente clientes compartidos con otros puntos de venta y, en menor medida, clientes exclusivos.

Las opiniones de los consumidores respecto a las principales secciones de los establecimientos comerciales han sido recogidas en la tabla 6. Los clientes que acuden a tiendas de descuento son los que más valoran las secciones de carnicería y comestibles así como los que menos valoran la sección de bebidas, lo cual parece apuntar a la preferencia por precios bajos asociados a menor nivel de servicio. En cuanto a los clientes que acuden a los hipermercados son los que más valoran las secciones de pescadería y de bebidas a la vez que son los más críticos respecto a las secciones de carnicería y de frutería, lo cual podría apuntar a una mayor compra de estos productos en comercios especializados. Los consumidores que prefieren realizar sus compras en supermercados valoran sobre todo la sección de frutería siendo los que menos valoran la sección de pescadería. Finalmente, respecto a la sección de charcutería no existen diferencias significativas por formatos.

La descripción de la conducta de compra realizada a partir de los datos extraídos de los tickets de los consumidores se ha resumido en la tabla 7. Como cabía esperar, el número de referencias menor se da entre los compradores que acuden a las tiendas de descuento, siendo algo superior entre quienes acuden a supermercados y casi el triple entre quienes realizan sus compras en hipermercados. La misma graduación se da respecto al montante total de la compra, siendo más acusadas las diferencias en términos relativos. El hecho más importante a destacar es la cuantía monetaria media de cada referencia adquirida: 1,48 euros en los hipermercados, 1,20 euros en los supermercados y 0,75 euros en las tiendas de descuento. Aunque el surtido de este último formato es más estrecho y menos profundo, los compradores que acuden a éste último formato adquieren referencias que cuestan en promedio la mitad que quienes lo hacen en hipermercados pues el precio es un factor relevante en sus decisiones de compra. Este hecho se repite para todos los productos salvo en detergentes y bebidas alcohólicas, en los que no se han detectado diferencias estadísticamente significativas.

15.7. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva académica, los resultados obtenidos implican que, con las salvedades indicadas respecto a la fiabilidad y validez de los constructos y dimensiones utilizados, el modelo causal planteado ha logrado resultados dispares en lo relativo a la validación de las hipótesis planteadas. Así, la hipótesis primera —referida a la influencia de los beneficios económicos sobre el esfuerzo de búsqueda

de precios— se rechaza respecto a la variable Compare y sólo se puede aceptar que influye el ítem relativo al escaso presupuesto mensual sobre la variable Index. En lo que se refiere a la hipótesis segunda, se cumple parcialmente en dos aspectos: desarrollo de las actividades diarias con prisa por la escasez de tiempo del consumidor y el hecho de no disponer en muchos casos de vehículo propio para realizar sus compras. A diferencia de los estudios previos, la mayor frecuencia de compra se realiza en puntos de venta próximos al domicilio pero dando más importancia a las ofertas, las cuales se centran en cuatro categorías de productos: derivados lácteos, charcutería, frutería y comestibles. La hipótesis cuarta ha sido rechazada puesto que ni la edad ni el nivel de estudios influyen significativamente sobre los indicadores del esfuerzo de búsqueda de precios. Por último, se ha detectado que las hipótesis tercera y quinta se cumplen —relativas al poder predictivo del capital humano y a los beneficios psicosociales— siendo ambos conceptos los que más inciden sobre la conducta de búsqueda de precios. Por tanto, se puede concluir que los factores que más potencian el esfuerzo de búsqueda de precios son de carácter psicosocial y están asociados al grado de conocimiento del mercado, al rol del comprador ante sí mismo y ante sus grupos de convivencia, mientras que los beneficios económicos asociados al ahorro de presupuesto tienen un peso muy débil respecto a dicha conducta, hecho que también ocurría en el estudio de Berné *et al.* (2001). La relativamente alta capacidad explicativa de los dos modelos causales (46,4% en el modelo cuya variable dependiente es Compare y 35,3% para el modelo causal cuya variable a explicar es Index), son superiores a los obtenidos por Urbany *et al.* (1996) pero levemente inferiores a Berné *et al.* (2001).

El valor medio de la variable Compare es 11,54 entre los compradores que acuden a hipermercados, 12,19 para quienes van a supermercados y 14,17 entre los consumidores que compran en las tiendas de descuento. Asimismo, la variable Index adopta valores de 5,22 en hipermercados, 5,32 en supermercados y 5,91 en tiendas de descuento. En ambos casos las diferencias son estadísticamente significativas al 99%. Es digno de mención que no hay grandes diferencias en el esfuerzo de búsqueda de precios entre los clientes que acuden a hipermercados y a supermercados pero sí lo hay, como era de esperar, respecto a quienes compran en tiendas de descuento, que son los consumidores más sensibles al precio. No obstante, existen más diferencias respecto a la variable Index lo cual significa que los clientes que optan por las tiendas de descuento son más activos al buscar información entre folletos, recomendaciones de amigos y visitas de establecimientos para comprar sus ofertas y promociones en precios. Además, el mayor esfuerzo por recopilar información sobre precios se refleja en la conducta real de compra, es decir, los

clientes más sensibles al precio realizan compras con mayor frecuencia y acuden principalmente a tiendas de descuento.

Los clientes que acuden a hipermercados valoran más la profundidad del surtido y el ahorro de tiempo de compra para dedicarlo a otras actividades de su vida cotidiana siendo asimismo los compradores menos sensibles al precio. Finalmente, quienes realizan sus compras en supermercados buscan mayoritariamente un establecimiento próximo a su domicilio en el que realizar la totalidad o al menos la mayoría de sus compras, es decir, priorizan la extensión del surtido por lo que habitualmente realizan visitas exclusivas al mismo punto de venta.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, B. y VÁZQUEZ, R. (2008). «Efecto de las promociones en precio sobre la selección del consumidor entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, n.º 2, pp. 31-42.
- BEALES, H.; MAZIS, B.; SALOP, S.C. y STAELIN, R. (1981). «Consumer search and public policy», *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pp. 11-22.
- BELL, D. R.; HO, T. H. y TANG, C. S. (1998). «Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping», *Journal of Marketing Research*, vol. 35, pp. 352-369.
- BERNÉ, C.; MÚGICA, J. M. y RIVERA, P. (1997). «El comportamiento de búsqueda de precios de los consumidores: un análisis en el mercado minorista de alimentación», *Revista Española de Investigación de Marketing*, vol. 1, n.º 1, pp. 15-31.
- BERNÉ, C.; MÚGICA, J. M.; PEDRAJA, M. y RIVERA, P. (2001). «Factors involved in price information-seeking behaviour», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8, pp. 71-84.
- BOYNTON, R. D.; BLAKE, B. F. y UHL, J. N. (1983). «Retail Price Reporting Effects in Local Food Markets», *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 65, pp. 20-29.
- CARLSON, J. A. y GIESEKE R. J. (1993). «Price Search in a Product Market», *Journal of Consumer Research*, vol. 9, pp. 357-365.
- CASON, T. N. y FRIEDMAN, D. (2003). «Buyer search and price dispersion: a laboratory study», *Journal of Economic Theory*, vol. 112, pp. 232-260.
- DAWAR, N.; SARVARY, M. (1997). «The signaling impact of low introductory price on perceived quality and trial», *Marketing Letters*, vol. 8, n.º 3, pp. 251-259.
- DOTI, J. L. y SHARIR, S. (1980). «Households' Grocery Shopping Behavior in the Short-Run: Theory and Evidence», *Economic Inquiry*, vol. 19, abril, pp. 196-208.
- EVANSCHITZKY, H.; KENNING, P. y VOGEL, V. (2004). «Consumer price knowl-

- edge in de German retail market», *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, n.º 6, pp. 390-405.
- FEICK, L. F. y PRICE, L. (1987). «The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information», *Journal of Marketing*, vol. 51, n.º 1, pp. 83-97.
- GABOR, A.; GRANGER, C. W. J. (1966). «Price as an indicator of quality: Report on an enquiry», *Economica*, vol. 33, n.º 129, pp. 43-70.
- GREWAL, D. y MARMORSTEIN, H. (1994). «Market Price Variation, and Consumers' Price Search Decisions for Durable Goods», *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 453-460.
- IRELAND, N. J. (2007). «Posting multiple prices to reduce the effectiveness of consumer price search», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n.º 2, pp. 235-263.
- KIEL, G. C. y LAYTON, R. A. (1981). «Dimensions of consumer information seeking behavior», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 233-239.
- KIRMANI, A. y RAO, A. R. (2000). «No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality», *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 66-79.
- KOLODINSKY, J. (1990). «Time as a direct source of utility: The case of price information search for groceries», *Journal of Consumer Affairs*, vol. 24, pp. 89-109.
- KUJALA, J. T. y JOHNSON, M. D. (1993). «Price Knowledge and Search Behavior for Habitual. Low Involvement Food Purchases», *Journal of Economic Psychology*, vol. 14, pp. 249-265.
- LICHTENSTEIN, D. R.; RIDGWAY, N. M. y NETEMEYER, R. G. (1993). «Price perceptions and consumer shopping behavior: a Field study», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, pp. 334-245.
- MÄGI, A. W. y JULANDER, C. R. (2005). «Consumers' store-level price knowledge: Why are some consumers more knowledgeable than others?», *Journal of Retailing*, vol. 81, n.º 4, pp. 319-329.
- MARMORSTEIN, H.; GREWAL, D. y FISHE, P. R. H. (1992). «The Value of Time Spent in Price-Comparison Shopping: Survey and Experimental Evidence», *Journal of Consumer Research*, vol. 19, pp. 52-61.
- MAZIS, B.; STAELIN, R.; BEALES, H. y SALLON, S. C. (1981). «A framework for evaluating consumer information regulation», *Journal of Marketing*, vol. 45, pp. 11-21.
- MCLELLAND, C. y TURNER, J. (1983). «Consumer repurchase information seeking: A comparison of methodologies», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 1, pp. 15-27.
- MEHTA, N.; RAJIV, S. y SRINIVASAN, K. (2003). «Price uncertainty and consumer search: A structural model of consideration set formation», *Marketing Science*, vol. 22, n.º 1, pp. 58-84.
- PUTREVU, S. y LORD, K. R. (2001). «Search dimensions, patterns and segment profiles of grocery shoppers», *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, n.º 6, pp. 453-460.

- nal of Retailing and Consumer Services, vol. 8, pp. 127-137.
- RAO, A. R. y MONROE, K. B. (1989). «The effect of price, brand name, and store name on buyers' perception of product quality: An integrative review», *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 351-357.
- RATCHFORD, B. T. y SRINIVASAN, N. (1993). «An empirical investigation of returns to search», *Marketing Science*, vol. 12, n.º 1, pp. 73-87.
- SINHA, I. y BATRA, R. (1999). «The effect of consumer price consciousness on private label purchase», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 237-251.
- STIGLER, G. (1961). «The economics of information», *Journal of Political Economy*, vol. 69, pp. 213-225.
- URBANY, J. E.; DICKSON, P. R. y KALAPURAKAL, R. (1996). «Price Search in the Retail Grocery Market», *Journal of Marketing*, vol. 60, n.º 2, pp. 91-104.
- URBANY, J. E.; DICKSON, P. R. y KEY, R. (1991). «Actual and Perceived Consumer Vigilance in the Retail Grocery Industry», *Marketing letters*, vol. 2, n.º 1, pp. 15-25.
- VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, B. (2005). «Sensibilidad de los consumidores a diversas técnicas de promoción de ventas en el proceso de selección de marca», *Revista de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 24, pp. 57-82.
- WALTER, Z.; GUPTA, A. y SU, B. (2006). «The sources of on-line price dispersion across product types: An integrative view of on-line search costs and price premiums», *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 11, n.º 1, pp. 37-62.

El papel de los mercados electrónicos públicos en los costes de coordinación de las transacciones de compraventa en el sector de la construcción

FRANCESCO D. SANDULLI, JOSÉ IGNACIO LÓPEZ SÁNCHEZ
GIPTIC Universidad Complutense de Madrid

JUAN GIL RABADÁN
Director General de Obralia

Resumen: Un creciente número de empresas realiza transacciones a través de Mercados Electrónicos Públicos. Sin embargo, todavía existen dudas sobre el retorno derivado de dicha utilización, lastrando una mayor difusión de este tipo de tecnologías. Este trabajo analiza el efecto moderador del efecto experiencia, los recursos tecnológicos de la empresa y el incremento de la base de clientes o proveedores sobre la contribución de los Mercados Electrónicos a la reducción de los costes de coordinación de las transacciones. El análisis empírico, realizado sobre una muestra de empresas españolas del sector de la construcción, demuestra que las mayores ganancias derivadas de la reducción de los costes de coordinación se obtienen cuanto menores son los recursos tecnológicos y el tamaño de las empresas y mayor es la ampliación de la base de proveedores. Además se confirma la existencia de un efecto experiencia que tiene una relación positiva con los ahorros en costes de transacción.

Palabras clave: Costes de Transacción, Comercio Electrónico, EDI, Tecnologías de la Información, Efecto Experiencia, Externalidades de Red.

Abstract: A growing number of companies make transactions through the Public Electronic Markets. However, there are still doubts about the return derived from such use, further burdening dissemination of such technologies. This paper examines the moderating effect of experience, the company's technological resources and increased customer

base and suppliers on the contribution of the electronic markets reducing the coordination costs of transactions. The empirical analysis conducted on a sample of Spanish companies in the construction industry, shows that the greatest gains from reducing coordination costs are obtained as the lower the technological resources and the size of firms and the greater the enlargement of the supplier base. Besides confirming the existence of an effect that experience has a positive relationship with the savings in transaction costs. *Keywords:* Transaction Costs, Electronic Commerce, Information Technology, Experience, Effects, Network Externalities.

16.1. INTRODUCCIÓN

La proliferación en los últimos años de los Mercados Electrónicos y el posterior derrumbamiento, tras el estallido de la burbuja tecnológica, de gran parte de ello ha motivado a numerosos autores e investigadores a estudiar y explicar su comportamiento, así como sus principales fuentes de valor (Malone *et al.* 1987; Tapscott, 1996; Whinston 1998; Choi, *et al.*, 1998; Leebaert, 1998; Ware *et al.*, 1998; Cassiman y Sieber, 2001; Dans y Allen 2002; López Sánchez *et al.* 2006; entre otros).

Los Mercados Electrónicos son mercados virtuales dentro de redes de datos, donde se realizan transacciones de negocio virtuales, gracias a las TI y un operador o intermediario que ofrece soporte en cualquier momento de la transacción (Kollman, 2000). La base teórica de los Mercados Electrónicos, en síntesis, consiste en reunir a compradores y vendedores a través de redes de ordenadores que permiten optimizar comunicaciones consiguiendo reducir los costes de transacción y cada uno de sus componentes, introduciendo una alta conectividad (Dutta y Segev, 1999).

Los primeros estudios sobre Mercados Electrónicos se realizaron en el año 1987 (Malone *et al.*, 1987). Fueron motivados por el éxito y proliferación de los sistemas de reservas de vuelos (*Sabre*) que, de una forma electrónica, conectaban a compradores y vendedores: agencias de viajes y líneas aéreas en este caso. Según estos autores, las continuas innovaciones en tecnologías de la información han reducido drásticamente los tiempos y costes de intercambiar y procesar información. Estas reducciones han cambiado la forma interna de trabajar de muchas empresas, pero sobre todo han reducido los costes de transacción (Ciborra, 1985; Clemons y Kimbrough, 1986; Clemons y Row, 1989; Malone, Yates y Benjamín, 1987; Bakos, 1991; Cassiman y Sieber, 2001) y han cambiado la forma de comunicarse y de organizar el flujo de información y de productos entre empresas y mercados a través de unas cadenas de valor más integradas (Porter y Millar, 1985; Sampler, 1998).

Otros Mercados Electrónicos que se extendieron más tarde, fueron igualmente objeto de estudio; se trata de las conexiones entre empresas vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos, *EDI Electronic Data Interchange*). Estas se utilizan en sectores como la automoción, distribución o la electrónica, en los que la rotación de proveedores es baja y, por tanto, compensa invertir en esta vía de integración tecnológica y mejora de comunicaciones (Van Alstyne, *et al.*, 2005). En ellos se realizaban acuerdos a medio plazo produciendo una colaboración e intercambio masivo de documentos (pedidos, ofertas, facturas, documentos técnicos, cobros y pagos).

Los Mercados Electrónicos reducen los costes de búsqueda de productos y sus precios (Bakos, 1991; Lee *et al.* 2003; Gupta *et al.* 2004; Jarkko, 2005), lo que dificulta a los vendedores mantener rentas monopolísticas en sus mercados habituales (Stiglitz, 1989; Bakos, 1991).

En estos mercados, se predecían grandes ahorros en los costes de transacción, lo que indujo a pensar que la velocidad de aceptación sería muy elevada, dado que la mayoría de las empresas tenían ya acceso a Internet (85%, según demoscopia, 2001) y bastaba, simplemente, con que hicieran sus transacciones por este medio (Choudhury *et al.* 1998; Evans y Wurster 1999; Kaplan y Sawhney 2000; Windham, 2000; Kaplan y Sawhney, 2000; Lee *et al.*, 2003; Skinner, 2000; Timmers, 1998).

Ante estas altas expectativas y la facilidad de obtener financiación, se lanzaron numerosas iniciativas en el año 2000. Muchas de estas tenían ventajas, pero la mayoría carecían de un modelo de negocio sostenible. Incluso algunas carecían de valor y estaban promovidas por el oportunismo generado por una innovación (Schumpeter, 1934) y la facilidad de obtener créditos y ayudas económicas para ponerlos en marcha, sin ofrecer modelos de valor claro. Sin embargo, con el estallido de la «burbuja tecnológica»: una gran cantidad de iniciativas lanzadas para crear Mercados Electrónicos se desmoronaron y cerraron por falta de ingresos.

Muchos trabajos académicos y empresas han expresado dudas sobre el retorno derivado del uso de las TIC en general y de los Mercados Electrónicos en particular. En ambos casos, se presenta una paradoja similar a la hora de medir y demostrar el valor que se genera al invertir en tecnología sin poder medir con facilidad las ventajas y el aumento de productividad. La paradoja de la tecnología supone una dificultad para demostrar un incremento de productividad debido a inversiones en equipamiento electrónico (Solow, 1987). Este argumento ha generado numerosos estudios y análisis para superar las limitaciones y orientar los estudios de forma apropiada, de modo que se demuestre la rentabilidad de la tecnología (Brynjolff-

son y Hitt 1996; Prasad y Harker, 1997; Black y Lynch 2001; Hernando y Nuñez 2002; Dans 2001; López Sanchez *et al.*, 2006; entre otros).

En el caso concreto de los Mercados Electrónicos se produce una paradoja similar. Unos autores han identificado un gran valor y eficiencia en los Mercados Electrónicos (Malone, Yates y Benjamín, 1987; Bakos, 1991 y 1997; Clemons *et al.*, 1993; Srinivasan *et al.*, 1994; Lee y Clark, 1996; Cassiman y Sieber, 2001) mostrando una reducción de costes de búsqueda y de transacción (Bakos, 1991 y 1997, Gupta *et al.* 2004) y una mejora en la eficiencia de las transacciones (Srinivasan, Kekre y Mukhopadhyay, 1994; Lee y Clark, 1996). Mientras que otros autores (Hess y Kemerer, 1994) resaltan las dificultades y limitaciones que impiden su extensión de forma masiva a todos los agentes de los mercados tradicionales por falta de confianza, por desconocimiento o por falta de recursos tecnológicos, lo que condiciona y restringe su uso. Se observa también, como argumento en contra de los Mercados Electrónicos, un gran fracaso en su lanzamiento masivo durante el año 2000, cuando se generó la «*burbuja tecnológica*». Otra de las dificultades que también introducen es que aportan mucha información al comprador o al vendedor, pero casi nunca a ambas partes de forma equitativa, lo que produce un mayor desequilibrio acentuando las asimetrías de información (Rueda, 2004). Los autores que cuestionan los Mercados Electrónicos tratan de buscar limitaciones y nuevas formas de contrastar su valor.

Algunos sugieren que probablemente haya factores decisivos que moderan la explicación del valor de los Mercados Electrónicos, como son: frecuencia de las transacciones, complejidad, estructura de un sector o mercado, resistencia al cambio o el poder de comprador y vendedor (Clemons *et al.*, 1993; Evans y Wurster, 1997). El principal objetivo de este artículo consiste en analizar algunos factores que afectan al retorno, medido en términos de mejora de eficiencia, de los Mercados Electrónicos. Concretamente, un primer factor especialmente relevante a la hora de analizar el retorno de una tecnología es el efecto experiencia. Normalmente, la adopción de una nueva tecnología requiere un periodo de aprendizaje, durante el cual el retorno de la tecnología suele ser bajo o incluso negativo. A medida que la empresa acumula experiencia en el uso de la tecnología, el retorno de la misma aumentará (McAfee, 2002). En segundo lugar, los trabajos expuestos en este epígrafe indican que los Mercados Electrónicos permiten reducir tanto los costes de búsqueda, permitiendo incrementar los posibles compradores o vendedores en un intercambio comercial, como los costes de ejecución de la transacción de compra. En principio, estos dos resultados podrían llegar a ser contradictorios, ya que trabajar con un mayor número de interlocu-

tores distintos puede implicar mayor complejidad de la transacción y por tanto mayores costes de transacción. En este sentido, en este trabajo queremos analizar también la interacción entre estas dos relaciones, es decir, que sucede con los costes de ejecución de las transacciones cuando la empresa, gracias al Mercado Electrónico, trabaja con un mayor número de interlocutores comerciales distintos. Finalmente, debemos tener en cuenta que los Mercados Electrónicos son un canal que permite realizar transacciones electrónicas a través de un intermediario. Las empresas pueden optar por realizar transacciones electrónicas directamente, sin necesidad de pasar a través del intermediario, utilizando sus propios sistemas electrónicos. Estas configuraciones en las que no hay un intermediario se denominan Mercados Electrónicos privados (Milliou y Petrakis, 2004), y surgen con posterioridad al modelo de «*Marketplace*» y resucita la vieja controversia entre el modelo *eProcurement*-«one to many», que equivale a decir «no ponga un intermediario en su negocio, hágalo usted mismo», frente al modelo *Marketplace*-«many to many», que se postula como «el modelo más eficiente, pese a interponer un Mercado Electrónico como nuevo intermediario» (Sculley y Woods 1999). Sin embargo, un sistema que soporte todo el proceso de compraventa de una empresa suele ser complejo y no todas las empresas disponen de los recursos humanos y financieros para desarrollar y gestionar la infraestructura necesaria para el funcionamiento de estos sistemas. Por esta razón, se analizará en qué medida el retorno de los Mercados Electrónicos es mayor o menor en función de los recursos TI de los que dispone la empresa para desarrollar estos Mercados Privados.

El resto del capítulo se estructura como sigue, en primer lugar se discutirá el impacto de los Mercados Electrónicos sobre los costes de coordinación de las transacciones. Seguidamente, se analizará el papel jugado por el efecto experiencia, el mayor tamaño del mercado y los recursos TI de las empresas, planteando las respectivas hipótesis. En el siguiente apartado se describirá el estudio empírico empleado para contrastar las hipótesis. Finalmente se discutirán los resultados del estudio empírico y se plantearán las principales conclusiones y limitaciones del artículo.

16.2. MERCADOS ELECTRÓNICOS Y LOS COSTES DE COORDINACIÓN DE LAS TRANSACCIONES

Los procesos de compra tradicionales, introducen muchas tareas manuales y gran cantidad de tareas soportadas por papeles, lo que genera lentitud, complejidad y gran consumo de recursos, Marti (2000) o Kenney y Curry (2001). Si estas

tareas se apoyan en Mercados Electrónicos no solo se automatizan tareas manuales, (Maes *et al.*, 1999; McAfee, 2001) sino que se reduce mucho movimiento de papel. Concretamente la literatura detecta algunas de las mejoras en los costes de coordinación de las transacciones que se obtienen en la compra a través de Mercados Electrónicos:

- Reducción de errores. Al reducirse las tareas manuales, aumenta la calidad y fiabilidad de los datos y se reducen errores (Truman, 2000; Kenney y Curry, 2001).
- Mayor disponibilidad de información. Los Mercados Electrónicos ofrecen información durante 24 h al día, 365 días al año, gracias al soporte de máquinas para acceder a la información. Además de aumentar el horario, añaden información que no se conocía fácilmente y exigía llamadas o visitas para chequear algunos datos.
- Reducción del tiempo de proceso. La simplificación y automatización de tareas y reducción de papeleos, reduce tiempos de espera y de realización de tareas manuales. (Lee y Clark, 1996; Marti, 2000; Truman, 2000; Kenney y Curry, 2001; Garicano y Kaplan, 2001).
- Reducción de las tareas administrativas. Al incorporar mucha información y tecnologías que lo suministran y reducir papeleo, todas las tareas de reprografía, mensajería, procesado de precios, ofertas, repetición de información de comprador en el proveedor para completar su oferta, ahora se evita al tener toda la información accesible y editable por ambas partes, (Dewan y Min, 1997; Brynjolfsson y Hitt, 1996). Esta reducción de tareas permite dedicar más tiempo a mejorar las gestiones de compra realizando tareas de mayor valor a la compra, como la evaluación de proveedores, la negociación y análisis de información y datos. Incluso a largo plazo se podría reducir personal o dedicarlo a otras áreas de la empresa (Marti, 2000; Truman, 2000; Kenney y Curry, 2001).
- Mayor facilidad e integración. McAfee (2001) explica que el uso de Mercados Electrónicos con estándares abiertos reduce los gastos tecnológicos habituales y facilita la integración de la información de compras con la información de otros procesos y sistemas tanto de la propia empresa como de sus proveedores. Thomson (1967) sugiere que los costes de coordinación son más reducidos cuando la relación se coordina a través de la estandarización. Por tanto, la empresa que quiera mitigar los costes de coordinación asociados al establecimiento de un elevado número de relaciones deberá apoyarse en el establecimiento de estándares que articulen la relación con dichos socios.

16.3. LOS MERCADOS ELECTRÓNICOS Y LOS RECURSOS TI DE LA EMPRESA

La reducción de los costes de coordinación de las transacciones está relacionada con la cantidad de recursos o inversiones en tecnología que tenga la empresa que participa en el Mercado Electrónico (Roberts y Mackay 1998).

Según una empresa tenga sus sistemas internos más o menos interconectados, tendrá una mayor ventaja en la integración con el exterior. El conocimiento y la habilidad para conectarse con sistemas externos puede verse inhibida o potenciada por un nivel de integración interno bajo o alto que suele estar asociado a un nivel bajo o alto de recursos TI (Truman, 2000).

El fundamento de un Mercado Electrónico es la integración informática entre empresas que permite la integración de datos y procesos entre empresas (Ware *et al*, 1998), en esta integración hay 3 estados dependiendo de los recursos e inversiones tecnológicas en cada empresa:

- Bases de datos compartidas. Las bases de datos son independientes pero se facilita el acceso o consulta a los datos de la otra parte
- Bases de datos enlazadas. Se intercambian datos de una base de datos a la otra, aunque ambas bases de datos son independientes.
- Bases de datos únicas. Una vez avanzados en la integración, el mayor grado consiste en utilizar una única base de datos, que es consultada y actualizada por ambas partes de manera ordenada pero escribiendo una única vez los datos (dato único).

La proliferación de las conexiones electrónicas inicialmente dentro de una empresa y posteriormente entre la empresa y el mercado (creación de Mercados Electrónicos) es el resultado del avance en 3 áreas: las comunicaciones vía electrónica y el progresivo incremento de agentes integrados en red, la extensión de las transacciones electrónicas (un paso más allá de comunicarse e intercambiar información es realizar transacciones de compra-venta a través de Mercados Electrónicos) y la integración electrónica entre empresas (Barret y Konsynski, 1982).

En general, las empresas que cuentan con mayores recursos TI suelen tener mayores grados de integración interna y gracias a ello suelen contar con mayores niveles de productividad, por lo que en estas empresas altamente integradas las ganancias marginales en términos de costes de coordinación de las transacciones derivadas de utilizar un Mercado Electrónico son menores si se comparan con las ganancias que obtienen empresas tecnológicamente menos capaces. Sin recursos informáticos internos suficientes, el tiempo que requiere gestionar la información de una empresa es muy distinto que en empresas donde existen elevados recursos tecnológicos e integración informática interna (Hart y Saunders, 1997). Confir-

mando este planteamiento, Por ejemplo, McAfee (2002) observa que se pueden obtener mejoras de entre el 26% en el tiempo de entrega de pedidos en procesos donde ya existían recursos tecnológicos de soporte y un 89% de mejora, en aquellos procesos donde no había ningún recurso informático previo.

Las empresas que están altamente informatizadas o que realizan elevadas inversiones en tecnología tienen ya la parte del proceso interno automatizado y por tanto, solo le aporta valor la automatización o integración de su información con terceros, mientras que las pequeñas empresas con menores capacidades tecnológicas que acceden a los Mercados Electrónicos ya que no requiere una inversión individual sino que sus costes están compartidos por todos los participantes en el mercado electrónico. La pequeña empresa puede aprovecharse de la misma funcionalidad que una grande y al no tener informática interna, puede aumentar su productividad no solo por integrarse con terceros sino por tener acceso a una gran cantidad de información y una herramienta de gestión electrónica (Turban, 2004) cuyo coste hasta ahora no le resultaba accesible para las propias operaciones internas de su empresa.

A partir del razonamiento anterior podemos plantear la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: A mayor cantidad de recursos TI disponibles en la empresa, menores serán las ganancias en términos de costes de coordinación de las transacciones derivados de la utilización de Mercados Electrónicos Públicos.

16.4. EL EFECTO EXPERIENCIA Y LOS COSTES DE COORDINACIÓN DE LAS TRANSACCIONES EN LOS MERCADOS ELECTRÓNICOS

La composición de costes de transacción asociados a una compra determina la mayor o menor utilidad de un mercado electrónico y los ahorros que se obtienen dependen del nivel de utilización y la habilidad del usuario para aprovechar todas la ventajas que ofrecen los Mercados Electrónicos. En numerosos estudios se considera la variable experiencia para modular los costes de transacción reducidos por el uso de Mercados Electrónicos (Negash *et al* 2003).

La implantación o utilización de los Mercados Electrónicos o Internet dentro de una empresa es un proceso lento, donde progresivamente se van identificando nuevas ventajas y un progresivo aumento de productividad, a medida que se realizan más transacciones aumenta la eficiencia de los procesos y disminuyen los costes de transacción (Liang y Huang, 1998; Amit y Zott, 2001). Yang (2006) relaciona el uso de Mercados Electrónicos para realizar transacciones con la experiencia previa y número de años utilizando Internet, así como la media de horas de utilización. Dans y Allen (2002) muestran una relación positiva entre las em-

presas que son participantes con más experiencia en los Mercados Electrónicos y su mayor aprovechamiento de las ventajas y ahorros de costes de transacción. McAfee (2002) contrasta las variaciones de eficiencia antes y después de implantar una tecnología, concretamente mide los tiempos medios por pedido 90 días antes de implantar el nuevo sistema y 250 días después de implantar el nuevo sistema. Se aprecia un efecto de reducción gradual debido a la curva de aprendizaje del nuevo sistema, los usuarios necesitan un periodo de tiempo hasta que dominan el sistema y utilizan todas sus posibilidades tanto para su proceso como para recibir y enviar información de otras áreas o procesos.

Siguendo este planteamiento podemos inferir la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 2: Las reducciones de costes de coordinación de las transacciones serán mayores cuanto mayor sea la experiencia de la empresa en el manejo del Mercado Electrónico.

16.5. MERCADOS ELECTRÓNICOS Y EL TAMAÑO DEL MERCADO

La reducción de los costes de búsqueda de proveedores o clientes en los Mercados Electrónicos permite acceder a un mayor mercado con un coste mínimo lo que puede traducirse en un aumento de los proveedores o los clientes (Malone, Yates y Benjamín, 1987; Lee y Clark, 1996; Kaplan y Sawhney, 2000; McAfee, 2001; Zaheer y Zaheer, 2001).

Al ser los Mercados Electrónicos, espacios virtuales, las empresas pueden buscar, almacenar, distribuir y procesar la información con menor coste (Rayport y Sviokla, 1995) y pueden mantener costes de reunión virtual o comunicación menores. Al ser el acceso menos costoso, accederán más agentes, aumentando el mercado.

Akerlof (1970) identificó también un aumento del tamaño de los mercados producido por la reducción de problemas de selección adversa en Mercados Electrónicos, que mitigan comportamientos oportunistas, lo que introduce nuevos compradores y vendedores que no entraban por estos problemas. Además, el aumento del tamaño de un mercado dependerá de las características de un sector (Voss, 2000), que se aumenta más en mercados fragmentados, en los que existen muchos compradores y vendedores.

El aumento del tamaño del mercado es importante en mercados con transacciones puntuales (Kaplan y Sawhney, 2000; Choudhury *et al.*, 1998) y en mercados con productos difíciles de encontrar o descatalogados.

Sin embargo, tener un mayor base de proveedores o de clientes generalmente incrementa los costes de transacción (Choi y Krause, 2006). El grado en el

que los costes de transacción aumentan al aumentar la base de clientes o proveedores depende de la especificidad de la transacción. Las transacciones pierden especificidad si se consigue separar el resultado de una transacción de la identidad de las partes, y esto lo facilitan los Mercados Electrónicos Públicos ya que suelen imponer la estandarización de las transacciones. En este sentido establecen estándares de comunicación (formatos únicos de pedido, factura, solicitudes de compra o de presupuesto, condiciones de contrato preestablecidas través de acuerdos marco, etc.). En los Mercados Electrónicos privados la imposición de un estándar de transacción suele ser más compleja y depende normalmente del poder de negociación del comprador para poder establecer un único estándar transaccional. Por otro lado, a diferencia de las transacciones basadas en EDI, los Mercados Electrónicos basados en tecnología Internet no suelen requerir grandes inversiones adicionales en sistemas transaccionales cada vez que se aumenta en una unidad la base de clientes o de proveedores (Sandulli *et al.*, 2006).

A partir del planteamiento anterior podemos hipotizar que:

- Hipótesis 3: Cuanto mayor sea la base de clientes mayor será la reducción de los costes de coordinación de la transacción en las transacciones realizadas en los Mercados Electrónicos que establecen estándares de transacción, frente a las transacciones realizadas fuera de estos mercados.

16.6. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO EMPÍRICO PARA LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La mejor forma de medir los costes de coordinación es analizando los procesos y actividades de una transacción de compra y seleccionando los costes que más se reducen o varían al aplicar Mercados Electrónicos.

En nuestro estudio vamos a medir las tareas que quedan automatizadas al utilizar un mercado electrónico para realizar una transacción de compra, concretamente se automatizan y por tanto se ahorra el tiempo dedicado a las tareas de:

- Introducción de información de unidades de compra, mediciones y unidades de medida por parte del proveedor.
- Introducción manual de ofertas y elaboración de un cuadro comparativo por parte del comprador.
- Estructurar y homogeneizar la información de las ofertas, separando e identificando aquellas ofertas que suponen una variación de marca o enfoque respecto a la oferta base. En el caso de utilizar un mercado electrónico, esta diferenciación la realiza el mercado electrónico.

En estudios como el de Dans y Allen (2002) se utilizan como variable el tamaño de la empresa. Siguiendo esta línea, se introducirá dicha variable como variable de control.

Con el objeto de contrastar las hipótesis de nuestro modelo se ha analizado la utilización del principal mercado electrónico del sector de la construcción (CNAE 45). La elección del sector de la construcción no ha sido casual, ya que se trata del sector con mayor peso en la economía española. En este sentido consideramos que el sector de la construcción puede servir como un buen referente del comportamiento de empresas reacias a la utilización de la tecnología que analizamos en el trabajo. El importante tamaño del sector construcción en España, motivó a principios de este siglo la creación de numerosos Mercados Electrónicos. En 2001, 23 Mercados Electrónicos operaban en el sector de la construcción en España, incluyendo varias iniciativas estadounidenses que intentaron probar fortuna en nuestro país. Tras los primeros años de operativa, la falta de ingresos provocó la desaparición o concentración de la mayoría de estos Mercados Electrónicos y en el año 2006 tan solo permanecían cinco Mercados Electrónicos operativos que permitieran realizar transacciones de compraventa en el sector.

Algunas de las características de los mercados electrónicos en el sector de la construcción español son la ausencia de servicios de logística e integración de la cadena de suministro, la preferencia por el mercado local frente al internacional, y normalmente su enfoque en servicios informativos, documentales y de compraventa o transaccionales.

Nuestro estudio se centra en analizar las transacciones en el principal Mercado Electrónico Público del sector en España: Obralia. Las principales compañías de construcción del país se unieron en 2002 para crear Obralia, mercado electrónico público procedente de la fusión de E-difica.com liderado por Dragados y OHL y Build2Build.com que estaba apoyado por 5 de las 7 grandes constructoras españolas: FCC, ACS, Ferrovial, Acciona y Sacyr. Pese a ser un portal promovido por compradores, con el tiempo nuevos proveedores y subcontratistas se incorporaron al accionariado con el fin de dotarle de mayor neutralidad frente al sector. A efectos de nuestro estudio y de las consideraciones realizadas sobre la especificidad de la transacción, tenemos que puntualizar que el Mercado Electrónico Obralia establece unos estándares, que en su momento se consensuaron con algunos de los participantes en el mercado, para las distintas transacciones que se pueden realizar en él.

De una población de cerca de 3.800 empresas del sector de la construcción que utilizan mercados electrónicos según la patronal AETIC, se ha extraído una muestra de 190 empresas (118 empresas proveedoras o subcontratistas y 72 empresas

TABLA 1
Estructura de la Muestra

FACTURACIÓN EN MILLONES DE EUROS	N.º DE EMPRESAS POBLACIÓN OBJETIVO	N.º EMPRESAS EN LA MUESTRA
0-1	202	10
1-2,5	364	20
2,5-5	404	20
5-10	424	20
10-60	505	25
60-200	627	30
200-500	546	30
Más de 500	726	35

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 2
Medición de las Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	MEDICIÓN	COMENTARIOS
Reducción de los Costes de Coordinación de la Transacción (ReducCosteCoord)	Tiempo de procesamiento de pedidos sin usar Mercados Electrónicos-tiempo de procesamiento usando Mercados Electrónicos = Tiempo ahorrado en el procesamiento de la información, usando ME. Variable medida en minuto.	Desde 50 minutos ahorrados en empresas grandes hasta 300 minutos, de ahorro en las empresas más pequeñas.
Recursos TI. (%INF)	Porcentaje de personal informático respecto al total de empleados	Este ratio se sitúa entre el 3% y el 11% del total de empleados en la empresa.
Incremento del Tamaño del Mercado (INCMER)	Número de proveedores a los que se dirige una petición de precios al usar Mercados Electrónicos menos los proveedores a los que se invitaba habitualmente.	El mercado se incrementa entre 1 y 8 proveedores adicionales en cada transacción.
Número de transacciones realizadas en el Mercado Electrónico (NTRAN).	Número de transacciones acumuladas en un año de uso del Mercado Electrónico.	El número se sitúa entre 2 transacciones y 200 al año.
Tamaño de la Empresa (VENTAS)	Volumen de ventas anual (en millones de euros)	

Fuente: Elaboración Propia

compradoras). La distribución muestral ha sido proporcional por estratos de tamaño, con el fin de asegurar una base autosuficiente para los distintos estratos de tamaño y evitar un sesgo de las de mayor tamaño. La fuente de información de em-

TABLA 3
Principales descriptivos de las variables analizadas

	MEDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESV. TÍPICA
Ventas (miles €)	682,39	55,95	0,09	5890,00	1513,08
Infor-emple (%)	0,07	0,07	0,01	0,12	0,02
Incmer (N.º)	4,97	5,01	2,00	8,00	1,57
Ntrans (N.º)	108,41	93,38	20,00	218,50	61,12
Costcoord (min)	154,94	149,19	71,43	251,66	46,90

Fuente: Elaboración Propia

presas procede del Registro Mercantil y se ha extraído a partir de la base de datos de Alimarket e Infotel.

La muestra de 190 empresas sobre la población objetivo de 3.800 empresas para contrastar las hipótesis supone un error muestral del 4% ($p=q$). En la tabla 1 se describe la composición de la muestra.

Para poder validar las hipótesis, se ha recurrido a la recopilación de datos de las empresas de la muestra a través de dos fuentes de información. La primera de ellas ha sido información recogida directamente de la base de datos del Mercado Electrónico o de bases de datos públicas. Los datos de tiempos de respuesta, para medir las reducciones de costes de transacción en tareas de compra apoyadas por el uso de Mercados Electrónicos, se han recogido mediante transacciones reales, midiendo tiempos en las empresas de la muestra. A través de observación directa se han medido directamente las diferencias entre las transacciones habituales y las transacciones realizadas a través de Mercados Electrónicos de forma que se obtengan directamente la reducción de tiempo y coste.

La medición de las variables queda detallada en la tabla 2, y los estadísticos descriptivos de las mismas se reflejan en la tabla 3.

El modelo quedará especificado de la forma siguiente:

$$\text{RedCostesCoord} = b_0 + b_1 \text{VENTAS} + b_2 \% \text{INF} + b_3 \text{INCMER} + b_4 \text{NTRAN} + e_p(1)$$

16.7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados reflejados en la tabla 4 permiten afirmar las tres hipótesis se cumplen con sus signos esperados. Se cumple la Hipótesis 1. El porcentaje de informáticos en una empresa, contribuye negativamente a reducir los costes de coordinación, se ha obtenido un coeficiente elevado $b = -21,393$ con una significatividad alta, de 0,025 por lo que esta variable explica con signo negativo y alta significa-

TABLA 4
Resultados del Contraste

REDUC. COSTES COORDINACIÓN	COEFICIENTE (ERROR TÍPICO)
Constante	100,005 (***) (10,706)
Volumen de Ventas	-0,00272 (***) (0,0011)
% Informáticos/empleados	-21,393 (**) (94,409)
Ampliación Mercado	2,9899 (***) (1,2004)
Incremento Transacciones	0,5405 (***) (0,0391)
Recuadrado corregida	0,809

*** $P < 0,01$; ** $p < 0,5$, * $p < 0,1$

tividad la reducción de costes de coordinación de las transacciones, tal como se apuntaba en otros estudios (Truman, 2000; Gust y Marquez, 2002). El ahorro de costes de coordinación es menor en empresas con recursos tecnológicos que antes de usar los Mercados Electrónicos ya han reducido sus costes al aplicar tecnología a sus procesos. Por tanto se puede deducir que las empresas con más recursos TI suelen tener mayor tamaño. De hecho, la variable tamaño de la empresa también ha resultado significativa y con signo negativo. En este sentido, nuestro análisis arroja un resultado interesante y es que la utilización de Mercados Electrónicos Públicos favorece más a las empresas de menor tamaño.

También se cumple la Hipótesis 2. La experiencia en el uso de los Mercados Electrónicos contribuye positivamente a reducir los costes de coordinación, se ha obtenido un coeficiente $b = +0,54$ con una significatividad muy alta que permite contrastar significativamente esta hipótesis. Los resultados contrastan otros estudios presentados que analizan la relación entre el uso de las TIC y los costes de coordinación de la transacción (Truman, 2000; Porter, 2001; Lee, 1999; Gebauer y Buxmann 2000; Edmonson *et al.*, 2003; Pisano *et al.*, 2001).

Finalmente se cumple la Hipótesis 3. La ampliación del mercado contribuye positivamente a reducir los costes de coordinación, se ha obtenido un coeficiente $b = +2,9899$ con una significatividad muy alta, por lo que la hipótesis queda validada. Los resultados están en línea con otros estudios (Kollman, 2000; Armstrong

y Hagel 1996; Shapiro y Varian 1999; Kauffman *et al* 2000; Economices 1996; Bailey 1997; Gowrisankaran y Stavins 2000; Katz y Shapiro 1985; Brynjolffson y Kemerer 1996). Sin embargo, debe matizarse que no sabemos con certeza cuál hubiera sido el resultado de la relación en los raros casos en los que los Mercados Electrónicos Públicos no plantean estándares de comunicación y transacción entre los participantes.

El coeficiente de determinación R^2 corregida (0,809) es la proporción de la variable dependiente explicada en este modelo, al ser un valor cercano a uno, el modelo explica bien la reducción de costes de coordinación con las variables independientes y de control escogidas.

Por tanto estas tres hipótesis se consideran contrastadas y sus resultados coinciden con lo apuntado por otros autores. Esperábamos una reducción de costes de coordinación al utilizar Mercados Electrónicos, y en efecto, en los datos de campo obtuvieron la mayor reducción de tiempos, situándose entre 50 y 300 minutos. Estas reducciones han dependido de los recursos informáticos previos (cuanto menores eran más ahorros se obtienen), la experiencia o transacciones que se hubieran realizado (cuanta más experiencia se ahorran más costes de coordinación), la ampliación del mercado al usar Mercados Electrónicos (cuantos más proveedores intervienen, se ahorra más en el diferencial entre el proceso tradicional y el proceso por Mercados Electrónicos), el tamaño (cuanto mayor es la empresa menos ahorros se obtienen puesto que la empresa ya tenía previamente recursos para procesar bien las compras).

16.8. CONCLUSIONES

El proceso de compra-venta lleva implícitas muchas redundancias de información que se eliminan si comprador y vendedor utilizan una misma herramienta de comunicación. Habitualmente, el comprador realiza un pedido, que imprime y envía junto a la documentación relacionada con esa compra a todos los proveedores invitados, con lo cual la documentación se reprografía y se envía «n veces». Por su parte, el proveedor que recibe esta información, habitualmente en papel, tiene que introducir en sus sistemas o herramientas de ventas el pedido para luego elaborar su mejor oferta, que finalmente tiene que enviar al comprador.

A través de un mercado electrónico común, tienen una pizarra compartida y acceso a las compras de uno y las ofertas de otro, sin necesidad de imprimir ni enviar nada; están, por así decirlo en la «misma oficina» y usando «el mismo ordenador» sin tener que telefonarse ni enviarse documentos y evitando todas las ineficiencias asociadas (errores y retraso de tiempos).

Por tanto, el análisis del proceso de compra utilizando Mercados Electrónicos ha permitido identificar la automatización y eliminación de algunas tareas, que han sido medidas en nuestro estudio. Concretamente, se han considerado las acciones que han quedado automatizadas, obteniéndose reducciones de entre 50 y 300 minutos por transacción, derivados principalmente de la eliminación de varias operaciones:

- La introducción de información por parte de los proveedores. Estos no tienen que repetir las líneas de compra, sino que las tienen escritas y en un sistema que les permite añadir sus precios y modificar y editar la información introducida por el comprador.
- El tratamiento de la información sobre ofertas que reciben los compradores. Estas llegaban habitualmente en papel y luego había que introducirlas y elaborar un cuadro comparativo, que además exigía una labor compleja de homogeneización cuando en la mayoría de los casos los proveedores ofertaban variantes a la información base. Todo este subproceso queda automatizado y el mercado electrónico procesa y estructura las ofertas y se las presenta al comprador de forma automática.
- La recopilación de información de todos los proveedores. El proceso de adjudicación y toma de decisión era una tarea tediosa que suponía mucho tiempo y que el mercado electrónico simplifica estructurando todos los documentos y ordenando las mejores ofertas según los criterios que haya configurado el propio comprador.

También se ha apreciado que los recursos tecnológicos disponibles constituyen otro factor determinante. Los ahorros finales de costes de coordinación son mayores en empresas que poseen menos recursos tecnológicos. Los cuales también se van incrementando con el tiempo por dos efectos: la curva de aprendizaje y la de estandarización de las transacciones que permiten aumentar la base de proveedores o clientes en los Mercados Electrónicos. Si la empresa invita a más proveedores obtiene un mayor ahorro puesto que en un mercado tradicional tenía mayor trabajo que el electrónico le ha eliminado.

El presente trabajo realiza una serie de contribuciones interesantes. Los retornos obtenidos por la utilización de Mercados Electrónicos son todavía inciertos para las empresas. Estas incertidumbres constituyen una barrera de adopción de una tecnología, que como hemos visto en este trabajo puede ser potencialmente muy beneficiosa, especialmente para las pequeñas empresas, que paradójicamente son las que mayor reparo tienen a adoptarla. Se ha descartado la variable precio como diferenciadora entre los mercados tradicionales y electrónicos puesto que los

estudios precedentes no arrojan resultados concluyentes. Por ello, el presente trabajo se ha orientado esencialmente a la contribución de los Mercados Electrónicos en la reducción de costes administrativos en lugar de buscar conclusiones sobre una mejora de precios. Desde el punto de vista metodológico, cabe resaltar que la mayor parte de datos utilizados se han medido y son reales pues han sido tomados directamente del mercado electrónico de la construcción y se han realizado medidas objetivas de tiempos sin necesidad de recurrir a cuestionarios, los cuales siempre comportan mayores márgenes de error y subjetividad.

Los resultados de la presente investigación han demostrado que su uso genera valor para la empresa, reduciendo en gran medida los gastos en transacciones. Sin embargo, muchos de estos mercados fracasaron tras su lanzamiento, consecuencia de la incapacidad para asumir con paciencia el tiempo necesario que requería la adaptación del proceso. Esto sugiere que hay que diseñarlos como negocios que no progresan muy rápidamente y la conveniencia de que tengan pocos gastos en sus inicios. De este modo, irán creciendo a medida que madure la predisposición de empresas, usuarios y administración para su uso habitual con confianza y sin detenerse por dudas de seguridad, confidencialidad o desconfianza (Liu *et al.* 2004).

Las empresas del sector de la construcción tienen un óptimo referente en el modelo propuesto para analizar los costes asociados al pertenecer a un mercado electrónico y el esfuerzo humano de cambio que requieren. Si esta ecuación es viable, que según hemos observado así es, irán probando e incorporándose en su mayoría a realizar transacciones por Internet, aumentándose exponencialmente las externalidades de red. Los cada vez más cortos plazos de ejecución de obras, unidos al escaso margen del sector y las exigencias de la propiedad, requieren el empleo de herramientas abiertas, fáciles de usar y que recojan la mayor información posible relacionada con cada caso.

No obstante, a pesar de a los claros beneficios señalados, el cambio se está realizando de modo muy progresivo. Las empresas deben vencer su desconfianza hacia temas tecnológicos e ir cambiando su forma de trabajar. Sin duda, el gran avance de la administración española en este sentido está contribuyendo favorablemente a su difusión. Entre otros aspectos, España ha sido pionera en la legislación de la firma electrónica, que permite finalizar muchos tipos de transacciones (acuerdos, contratos, facturas, pagos) a través de los Mercados Electrónicos y, además, está prescribiendo su uso con el desarrollo de la administración electrónica siguiendo las directivas europeas que exigen la tramitación de las principales transacciones con las administraciones a través de Internet (registros, licitaciones, IVAS e impuestos, IRPF y Seguros sociales).

Durante el desarrollo de este proyecto hemos hallado algunas limitaciones, aunque no impiden considerar que la investigación sea completa y con un alto grado de validez. Sin embargo, algunas limitaciones, inducen a interpretar los resultados con una cierta precaución dado que se asumen algunos supuestos que son una simplificación de la realidad. Estas limitaciones pueden establecerse como punto de partida a líneas futuras de investigación.

El modelo teórico no considera el tipo de producto que se está comprando a través del mercado electrónico, si bien el análisis del subsector de actividad no ha introducido muchas variaciones en la información. Sin embargo, en la revisión de la bibliografía, algunos autores identifican diferencias para la compra de productos homogéneos o «*commodities*», donde la decisión de compra es más sencilla y requiere básicamente información de precio (Choudhury *et al.*, 1998; Roberts y Mackay, 1998). Cuando medimos los recursos tecnológicos de las empresas, observamos que las inversiones no estaban suficientemente desglosadas, por lo que optamos por utilizar una medida muy simplificada como es el número de informáticos propios o equivalentes en una empresa externa. En el caso de las empresas pequeñas, muchos de ellos se dedican también a otras tareas por lo que su número es un dato que introduce cierto sesgo en el análisis. El trabajo empírico se circunscribe al sector construcción y por tanto limita la generalización de nuestros resultados a otros sectores. En la medición de los costes de coordinación, nos hemos delimitado a considerar las tareas que se automatizaban. Por ello su medición es más objetiva y se ha considerado el tiempo que suponía ejecutarlas en compras habituales sin usar mercados electrónicos (realizar cuadros comparativos de ofertas o estructurar variantes). Sin embargo, también hay otras acciones que no se automatizan totalmente sino que se optimizan, pero mejoran notablemente el proceso. Operaciones que se han desestimado puesto que su medición era más compleja y subjetiva, además de muy afectada por la curva de aprendizaje. Una línea de trabajo futura y tampoco abordada en este trabajo podría analizar cómo deben diseñarse los Mercados Electrónicos y sus transacciones para que el valor que generen esté equilibrado entre compradores y vendedores de tal modo no se alteren los mercados tradicionales ni se acentúen las asimetrías de información en ningún sentido.

Como conclusión final, en forma de síntesis, los Mercados Electrónicos generan un gran valor que se traduce en el acceso a una nueva forma de realizar actividades comerciales que conlleva unos costes de transacción más bajos. Si bien, a pesar de ser modelos novedosos, deben estudiarse y gestionarse bajo las teorías tradicionales (costes de transacción, recursos, capacidades y externalidades de red) y bajo la misma ecuación que una empresa normal (generar unos ingresos superiores

a los gastos). Los mercados necesitan periodos mayores de maduración para adaptarse a nuevos medios o canales y cambiar sus formas de realizar transacciones. Sin embargo, la economía y por tanto ningún sector, puede resistirse a las reducciones de costes de transacción contrastadas en la presente tesis. Por tanto, los Mercados Electrónicos seguirán implantándose y evolucionando, mostrando al mercado sus ventajas y beneficios tangibles.

BIBLIOGRAFÍA

- AKERLOF, G. (1970). «The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84 n.º 3 pp. 488-500.
- ARMSTRONG, A. y HAGEL, J. (1996). «The Real Value of Online Communities». *Harvard Business Review* (May-Junio 1996), pp. 134-141.
- BAKOS, J. Y. (1991). «A strategic analysis of electronic marketplaces». *MIS Quarterly*, vol. 15, n.º 3, pp. 295-310.
- BAKOS, J. Y. (1997). «Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces», *Management Science*, vol. 43, n.º 12, pp. 1676-1692.
- BAILEY, J. P. (1997). «The Economics of Internet Interconnection Agreements. In L. W. McKnight and J. P. Bailey (Eds.)», *Internet Economics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1997, pp. 155-168.
- BARRETT, S., y KONSYNSKI, B. (1982). «Inter-organization information sharing systems». *Management Information Systems Quarterly*, edición especial diciembre, 1982.
- BLACK, S. E. y LYNCH, L. M. (2001). «How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity», *Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n.º 3, pp. 434-445.
- BRYNJOLFSSON, E. y HITT, L. (1996). «Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending», *Management Science*, vol. 42, n.º 4, pp. 541-558.
- BRYNJOLFSSON, E., y KEMERER, C. F. (1996). «Network Externalities in Microcomputer Software: An Econometric Analysis of the Spreadsheet Market». *Management Science*, vol. 42, n.º 12, pp. 1627-1647.
- CASSIMAN, B. y SIEBER, S. (2001). «El Impacto De Internet Sobre La Estructura De Los Mercados». *Economía Industrial*. Vol. 339 (III), pp. 13-24
- CHOI, S. Y.; STAHL, D. O.; y WHINSTON, A. B. (1998). «Research Priorities in Electronic Commerce». *National Science Foundation Workshop, IC2 Institute, University of Texas, Austin, TX, Septiembre* pp. 10-12, 1998 (disponible en crec.bus.utexas.edu/workshop/ec-draft.html).
- CHOI, T y KRAUSE, D. R. (2006). «The Supply Base and Its Complexity: Implications for Transaction Costs, Risks, Responsiveness, and Innovation, » *Journal*

- of Operations Management, 24, pp. 637-652.
- CHOU DHURY, V.; HARTZEL, K. S.; y KONSYNSKI, B. R. (1998). «Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical Investigation in the Aircraft Parts Industry». *MIS Quarterly*, vol. 22, n.º 4, pp. 471-507.
- CIBORRA, C. U. (1985). «Reframing the Role of Computers in Organizations: The Transaction Costs Approach». *Proceedings of the Sixth International Conference on Information Systems*, L. Gallegos (ed.), Indianapolis, Ind. Diciembre 16-18, 1985, pp. 57-69.
- CLEMONS, E. K.; REDDI, S. P.; y ROW, M. C. (1993). «The impact of information technology on the organization of economic activity: the 'move to the middle' hypothesis». *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, n.º 2, pp. 9-35.
- CLEMONS, E. K. y KIMBROUGH, S. O. (1986). «Information Systems, Telecommunications, and Their Effects on Industrial Organization», *Proceedings, 7th International Conference on Information Systems*, 1986, pp. 99-108.
- CLEMONS, E. K., ROW, M. C. (1992). «Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership». *Journal of Management Information Systems* vol. 9, pp. 9-28.
- CLEMONS, E. K.; REDDI, S. P.; y ROW, M. C. (1993). «The impact of information technology on the organization of economic activity: the 'move to the middle' hypothesis». *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, n.º 2, pp. 9-35.
- DANS, E. (2001). «IT investment in small and medium enterprises: paradoxically productive? » *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, vol. 4, <http://www.iteva.rug.nl/ejise/>
- DANS, E. y ALLEN, D. (2001): «B2B e-marketplaces: percepción de la propuesta de valor en un mercado incipiente», *Economía Industrial*, 340, pp. 101-108.
- DEWAN, S. y MIN, C. (1997). «The substitution of information technology for other factors of production: A firm level analysis», *Management Science*, vol. 43, n.º 12, pp. 1660-1675.
- DUTTA, S., SEGEV, A. (1999). «Business transformation on the Internet». *European Management Journal*, vol. 17, pp. 466-476.
- ECONOMIDES, N. (1996). «The Economics of Networks». *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, n.º 2, pp. 673-699.
- EDMONDSON, A. C., A. B. WINSLOW, R. M. J. BOHMER, *et al.* (2003) «Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption» *Decision Sciences* vol. 34, n.º 2, pp. 197-223.
- EVANS, P. B., y WURSTER, T. S. (1997). «Strategy y the new economics of information». *Harvard Business Review*, vol. 75, n.º 5, pp. 70-82.

- EVANS P. B., WURSTER T. S. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- GARICANO, L. y KAPLAN, S. N. (2001): «The effects of business to- business e-commerce on transaction costs». *The Journal of Industrial Economics*, 49, 4, pp. 463-485.
- GEBAUER, J., P. BUXMANN (2000). «Assessing the Value of Inter-Organizational Systems to Support Business Transactions». *International Journal of Electronic Commerce* vol. 4, n.º 4, pp. 61-82.
- GOWRISANKARAN, G., y STAVINS, J. (2000). «Network Externalities and Technology Adoption: Lessons from Electronic Payments». Working paper, Department of Economics, University of Minnesota 2000 (disponible en www.econ.umn.edu/~gautam/pdf_papers/netext.pdf).
- GUPTA, A.; SU, B.; WALTER, Z. (2004): An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 8, N.º3, pp. 131-161.
- GUST, C. y MARQUEZ, J. (2002), «International comparisons of productivity growth: the role of information technology and regulatory practices», *International Finance Discussion Papers*, Number 727, Board of Governors of the Federal Reserve System, 2002.
- HAGEL III, J., y ARMSTRONG, A. G. (1997). «Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities». Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- HART, P. y C. SAUNDERS (1997), «Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange», *Organization Science*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-42.
- HESS, C. M., y KEMERER, C. F. (1994). «Computerized loan origination systems: an industry case study of the Electronic Markets hypothesis». *MIS Quarterly*, vol. 18, n.º 3, pp. 251-275.
- KAPLAN, S.; SHAWHNEY, M. (2000). «E-hubs: The new B2B marketplaces». *Harvard Business Review*, vol. 78, n.º 3, pp. 97-103.
- KATZ, M. L., y SHAPIRO, C. (1985). «Network Externalities, Competition and Compatibility». *The American Economic Review*. vol. 75, n.º 3, pp. 424-440.
- KAUFFMAN, R. J.; SUBRAMANI, M.; y WOOD, C. (2000). «Analyzing Information Intermediaries in Electronic Brokerage». In R. Sprague (Ed.), *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-33)*. Maui, HI, Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, 2000.
- KENNEY, M. y J. CURRY (2001). «Beyond transaction costs: E-commerce and the power of Internet dataspace», en (Leinbach, T. y S. Brunn, eds.) *Worlds of ECommerce: Economic, Geographical and Social Dimensions*, Wiley, New York.

- KOLLMANN, T. (2000). «Electronic Marketplace. Bilaterals One-to-one market and Electronic Commerce». Wiesbaden, pp. 123-144.
- LEE, H. G., Seung Chang Lee, Hae Young Kim, Ran Hui Lee (2003). «Is the Internet making retail transactions more efficient? Comparison of online and offline CD retail markets». *Electronic Commerce Research and applications* vol. 2 pp 266-267.
- LEE, H. G., CLARK T. H. (1996). «Market Process Reengineering Through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges». *Journal of Management Information Systems* vol. 13, n.º 3, pp. 113-136.
- LEE, B. T., y YOO, B. J. (1999). «Internalization of Electronic Auction Market and Information Asymmetry in Electronic Commerce». Presented at the 11th Workshop on Information Systems and Economics (WISE 1999), Charlotte, NC, Diciembre 1999.
- LEEBBAERT, D., (1998) (Ed.) *The Future of the Electronic Marketplace*. Cambridge, MA: MIT Press, 1998
- LIU Z., J. ALMHANA, V. CHOULAKIAN y R. MCGORMAN (2004) «Online EM algorithm for Mixture with application to Internet traffic model», *Computational Statistics and Data Analysis* vol. 50, pp. 1052-1071.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, J. I.; SANDULLI, F. D., MINGUELA, B.; RODRÍGUEZ DUARTE, A. (2006). «Is the Internet productive? A firm-level analysis». *Technovation*, 26(7), 821-826.
- MAES, P.; GUTTMAN, R. H.; y MOUKAS, A. G. (1999). «Agents that Buy and Sell». *Communications of the ACM*, vol. 42, n.º 3, pp. 81-91.
- MALONE, T. W.; YATES, J.; y BENJAMIN, R. I. (1987). «Electronic Markets and electronic hierarchies». *Communications of the ACM*, vol. 30, n.º 6, pp. 484-497.
- MARTI, E. (2000). «SAP and the online procurement market», *Business Case EC-5*, Graduate School of Business Stanford University.
- MCAFEE, A. (2001). «Manufacturing: Lowering boundaries, improving productivity», en (Litan, R. y A. Rivlin, eds.). *The Economic Payoff from the Internet Revolution*, Brookings Institutions Press, Washington D.C.
- MCAFEE, A. (2002). «The impact of enterprise technology adoption on operational performance: an empirical investigation», *Production and Operations Management*, vol. 11 (1), pp.33-53.
- ORDANINI, A., MICELLI, S., y DI MARIA, E. (2004). «Failure and success of B-to-B exchange business models: A contingent analysis of their performance». *European Management Journal*, vol. 22, pp. 281-289.
- PISANO, G. P., R. M. J. BOHMER, y A. C. EDMONDSON (2001) «Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery», *Management Science*, vol. 47, n.º 6, pp. 752-768.
- PORTER, M. E. y MILLAR, V. E. (1985). «How information gives you competi-

- itive advantage». *Harvard Business Review*, vol. 63, n.º 4, pp. 149-160.
- PORTER, M. (2001). «Strategy and The Internet». *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 3, pp.63-78.
- PRASAD, B. y HARKER, P. T. (1997). «Examining the contribution of information technology toward productivity and profitability in U.S. retail banking», Working Paper 97-09, Wharton Financial Institutions Center, Enero 1997.
- RAYPORT, J. F., y SVIOKLA, J. J. (1994). «Managing in the marketspace. *Harvard Business Review*, vol. 72, n.º 6, pp. 141-150.
- ROBERTS, B., MACKAY, M. (1998): «IT supporting supplier relationships: The role of electronic commerce», in *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 4, pp. 175-184
- Rueda (2004). Tesis doctoral, «Información Asimétrica en Mercados Digitales: El caso del sector construcción en España», Universidad Autónoma de Madrid. Leída en Marzo de 2004.
- SAMPLER, J. L. (1998). «Redefining industry structure for the information age». *Strategic Management Journal* vol. 19, n.º 4, pp. 343-355.
- SANDULLI, F., MINGUELA RATA, B., RODRÍGUEZ DUARTE, A., LÓPEZ SÁNCHEZ, J. I. (2006): «El comercio electrónico en España: un análisis del proceso de compra de las empresas españolas». *Economía Industrial*, 361, pp. 103-110.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). «The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle». Harvard University Press: Cambridge, MA.
- SCULLEY, Arthur B. y W. William WOODS, (1999), *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*, ISI Publications.
- SHAPIRO, C, VARIAN, H. R. (1999). «Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy». Harvard Business School Press: Boston, MA.
- SKINNER, S. (2000): «Business to Business e-Commerce-Investment Perspective», Durlacher Research, London.
- SOLOW, R. (1987). «We'd better watch out». Book review, Number 36. Revisado y publicado como libro de revisión en *New York Times*, 12 de Julio de 1987.
- SRINIVASAN, K., S. KEKRE y T. MUKHOPADHYAY (1994). «Impact of Electronic Data Interchange Technology on JIT Shipments», *Management Science*. Vol. 40, n.º 10, pp. 1291-1304.
- Stiglitz, J. E. (1989). «Imperfect Information in the Product Market». *Handbook of Industrial Organization*, Schmalensee, r. y R. D. Willig, Nueva York, 1989.
- TAPSCOTT, D. (1996). «Digital Economy». New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
- THOMSON, J. D. (1967). *Organizations in action: Social Sciences Bases of Administration*. McGraw Hill: New York.
- TIMMERS, P. (1998). «Business Models for Electronic Markets» *Electronic Markets*, vol. 8, n.º 2, pp. 3-8.

- TRUMAN, G. E. (2000) «An Empirical Appraisal of EDI Implementation Strategies». *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 2, n.º 4, pp. 43-70.
- TURBAN, E, D. KING, J. LEE, y D. VIEHLAND, (2004). «Electronic Commerce A Managerial Perspective», Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2004.
- VAN ALSTYNE, Marshall y Erik BRYNJOLFSSON (2005) «Global Village or Cyberbalkans: Modeling and Measuring the Integration of Electronic Communities», *Management Science*, vol. 51, n.º 6, pp. 851-868.
- VOSS, C. (2000). «Developing an e-service strategy», *Business Strategy Review*, vol. 11, n.º 1, pp. 21-33.
- WARE, J.; GEBAUER, J.; HARTMAN, A.; y ROLDAN, M. (1998). «The Search for Digital Excellence». New York, NY: McGraw-Hill, 1998.
- WHINSTON, A. B. (1998). «Restructuring Financial Markets with Electronic Commerce». Presented at the International Conference on Electronic Commerce (ICEC-98), Seoul, South Korea, 1998
- WINDHAM, L., ORTON, K., (2000) *The Soul of the New Consumer: The Attitudes, Behavior, and Preferences of E-Customers*, Allworth Press, 2000
- ZAHHEER, A., y ZAHHEER, S. (1997). «Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks». *Management Science*, vol. 43, n.º 1, pp. 1493-1509.

Sostenibilidad, canales de distribución y comportamiento del consumidor

FRANCISCO JOSÉ SARABIA SÁNCHEZ, MARÍA D. DE JUAN VIGARAY
Universidad Miguel Hernández-Elche

Resumen: La sostenibilidad es un problema emergente que hasta hoy no ha sido abordado por la literatura de Marketing ni aparece en las líneas prioritarias de investigación. La distribución es un gran consumidor de recursos no renovables, energía y agua, y ha impuesto a los consumidores hábitos de compra y consumo insostenibles. Este capítulo muestra la evolución desde el marketing ‘ecológico’ y el ‘verde’ hasta el ‘desarrollo sostenible’, esbozando el estado de la cuestión. Proponemos una línea de investigación sobre ‘shopping sostenible’, como punto de confluencia entre la distribución, el consumidor y un necesario ‘marketing sostenible’.

Palabras clave: Sostenibilidad, Canales, Consumidor, Líneas de Investigación, Ir de Compras.

Abstract: Sustainability is a emergent problem that to date has not been addressed in Marketing literature from a global viewpoint and has not been mentioned in research priorities. Distribution channels are intensive consumers of non-renewable resources, energy and water, and have imposed unsustainable consumption patterns. This chapter shows the natural evolution from ‘ecological’ and ‘green’ marketing to ‘sustainable development’, outlining the state of the art. We propose a new research line on ‘sustainable shopping’, as ‘meeting point’ between channels, consumers and a necessary ‘sustainable marketing’.

Keywords: Sustainability, Distribution Channels, Consumer, Research Lines, Shopping.

17.1. INTRODUCCIÓN

La distribución comercial es el sistema que enlaza la producción de bienes y servicios con las demandas de los consumidores. Es un sector clave y un gran di-

namizador económico ya que muchos otros sectores están vinculados a él, de forma que el desarrollo de la distribución comercial es un indicador muy fidedigno del desarrollo económico de un país. Las sociedades avanzadas son fundamentalmente sociedades basadas en los servicios altamente diversificados e interrelacionados (Arévalo, 2008) —donde la distribución comercial es uno de los principales— ayudando a la generación de valor y a la mejora de la calidad de vida.

Pero también es un sector con un alto impacto medioambiental por los residuos que genera, por su elevado consumo energético y por los hábitos de compra y consumo que ha impuesto a los ciudadanos. En el caso de España, y atendiendo a las estadísticas del INE (2010) —véase la tabla 1—, el incremento de los residuos generados por el sector de la distribución comercial no se corresponde ni con el aumento de la población ni con la necesaria asunción de un enfoque sostenible en su actividad económica, lo que muestra un problema de fondo que es preciso conocer y abordar, tanto desde la perspectiva del comportamiento de las empresas del canal como de la del comportamiento del consumidor (que también es claramente insostenible).

Caz (2009) afirma que las necesidades de movilidad y accesibilidad que plantea el actual modelo de actividad comercial ha condicionado fuertemente el modelo de ciudad y el desarrollo de infraestructuras casi exclusivas para dicha actividad, todo ello con unos fuertes efectos medioambientales. Básicamente, en relación a la distribución comercial, se puede hablar de cinco causas por las que su comportamiento puede considerarse como insostenible: (a) el impacto territorial de las grandes superficies y de sus infraestructuras, (b) su gran demanda de recursos hídricos, energéticos y no renovables, (c) una logística altamente contaminante, (d) los hábitos adquiridos por los consumidores respecto del consumo de recursos en su relación con la distribución comercial y (e) consecuente uso intensivo y extensivo del transporte privado por los consumidores —traslado, aparcamiento, tiempo de uso, etc.—

Esta influencia negativa del comportamiento insostenible de la distribución comercial no es específica de España y puede encontrarse en cualquier país donde fijemos la mirada. Sin embargo, llama la atención que la cuestión de la sostenibilidad no sea un aspecto primordial cuando se habla de retos futuros. Así, Dawson (2000), en su análisis sobre los desafíos a los que se enfrentará la distribución comercial en Europa no menciona la necesidad de hacer que sea un sector con políticas de marketing y con un comportamiento sostenible. Igualmente, para el período 2010-2012, el MSI —*Marketing Science Institute*— estadounidense no contempla entre sus prioridades la investigación sobre la sostenibilidad de las actividades de

TABLA I
Generación de residuos por la distribución 2000-2007
(medida en toneladas de residuos para España)

TIPO DE COMERCIO	AÑO 2000	AÑO 2007	TCAM
Mayorista	1.156.106	1.587.746	4,64%
Minorista	734.584	1.032.490	4,98%
TCAM= Tasa de crecimiento anual medio			

marketing. En concreto sólo plantea como línea de interés —desde un enfoque sostenible— el *‘desarrollo de capacidades de marketing para las organizaciones centradas en el cliente’*, indicando que en los mercados B2C, las empresas *pueden* promover e investigar sobre comportamientos sostenibles y pro-ambientales.

Pero bajo nuestro punto de vista, las empresas y los consumidores no *‘pueden’* (entendiéndolo como optativo) sino que *‘deben’* (considerándolo como una ‘responsabilidad’) adoptar comportamientos sostenibles, que vayan más allá de lo meramente ecológico. Consideramos que no se trata de una nueva moda para enfocar la cuestión ecológica, sino un necesario cambio en el enfoque de las actividades de marketing ante un serio problema de alcance planetario que requiere la atención de la comunidad académica y la apuesta decidida del mundo político y empresarial.

Se ha mostrado la necesidad de buscar un nuevo paradigma que incluya la dirección medioambiental (Garrod y Chadwick, 1996), pero también es cierto que hoy día hay que admitir que muchas estrategias de marketing sólo son ‘verdes’ bajo presión (Grunert-Beckmann y Knudsen, 1996) y que siguen centradas en el contexto de estrategias cuyo objetivo básico es obtener beneficio a corto plazo.

17.2. EL PROBLEMA DE LA SOSTENIBILIDAD

La ‘sostenibilidad’ se ha vuelto una cuestión imprescindible en el presente económico y social de la humanidad. El inicial concepto de ‘ecologismo’ fue bastante difuso y consideró aspectos tan diversos como la protección del medioambiente, la lucha contra el consumismo y las prácticas predatorias de las empresas multinacionales, la mejora de la salud humana y animal, la reducción de las prácticas contaminantes o la preservación de la vida salvaje. Además de los aspectos económicos y sociales, incluyó otros como los aspectos espirituales y la necesidad de que el ser humano alcanzase una conciencia global y humanizadora de la actividad económica.

El ecologismo, nacido a mediados del siglo veinte, fue evolucionando hacia un concepto más holístico denominado ‘desarrollo sostenible’. Fue en la década de los ochenta del pasado siglo cuando se planteó este concepto en la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de 1983 y en el Informe Brundland de 1987, entendiéndolo como «*el satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades*»¹. Entre el trabajo académico y el realizado por las instituciones y expertos, se sentaron las bases y las condiciones para el desarrollo sostenible (figura 1).

El Programa 21² de la ONU (que hace referencia al siglo XXI) busca promover el desarrollo sostenible y plantea un conjunto de acciones que deben ser puestas en marcha, tanto por gobiernos como por instituciones supranacionales, por grupos de interés y por los ciudadanos (consumidores). Así, se citan textualmente, entre otras, dos dimensiones de interés en nuestro caso:

1. La evolución de las modalidades de consumo:

- Las modalidades insostenibles de consumo.
- La elaboración de políticas y estrategias para transformar este consumo insostenible.

2. El rol del comercio en el fortalecimiento del papel sostenible de los agentes socioeconómicos.

Respecto de la evolución de las modalidades de consumo se especifica la necesidad de estudiar el consumo y los estilos de vida en el contexto del desarrollo y del medio ambiente. Básicamente el punto 4.10 del Programa 21 menciona:

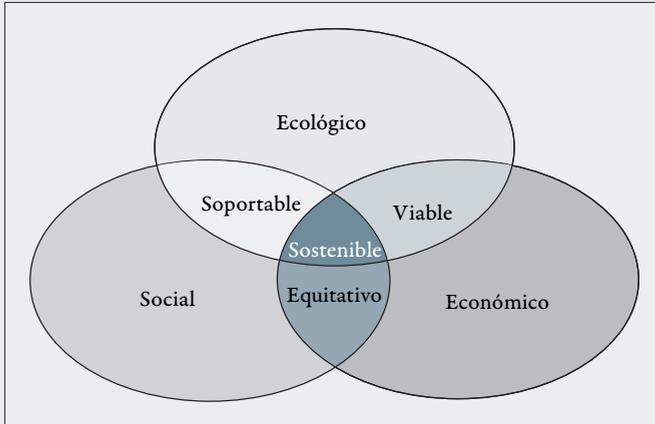
- Ampliar y/o promover bases de datos sobre el consumo y desarrollar métodos para analizarlas;
- Evaluar la relación entre la producción y el consumo, el medio ambiente, la innovación y la adaptación tecnológicas, el crecimiento económico, el desarrollo y los factores demográficos;
- Considerar cómo se puede crecer y prosperar al tiempo que se reduzca el uso de los recursos energéticos y materiales, así como la contaminación.

Respecto del rol del comercio, el capítulo 30 del Programa afirma que las empresas comerciales pueden desempeñar un papel importante a la hora de reducir las consecuencias negativas del uso (y abuso) de los recursos y del medio ambien-

¹ La definición se plantea a partir del Tercer Principio de la Declaración de Río (1992).

² El documento puede obtenerse de la web de la ONU: http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/.

FIGURA I
Bases (condiciones) del desarrollo sostenible



te. Una mayor eficacia en la innovación y en la transferencia tecnológica, así como la cooperación entre empresas, son cuestiones que en gran medida les incumben.

Aunque el concepto de sostenibilidad está ampliamente difundido, su aplicación en el mundo de la distribución comercial es casi anecdótica. Muchas de las *normas* no dejan de ser voluntarias (p.ej.: ISO 14000:2000, Reglamento EMAS 1221/2009 de la UE) y aquellas que son obligatorias tienen un muy difícil seguimiento. Incluso en los mercados de consumo, el concepto está asumido como importante... pero se hace poco por él.

17.3. LA PREOCUPACIÓN POR LA SOSTENIBILIDAD EN MARKETING

La preocupación por los aspectos medioambientales (ecológicos, sostenibles o cualquier otra acepción) tiene cierta tradición en marketing, aunque no llega a la desarrollada por la academia en otros ámbitos, como los relacionados con la marca o la dirección en los canales de distribución (por poner dos ejemplos), o por el mundo más empresarial, como el WOM (*word of mouth*) o la eficacia publicitaria (por poner otros dos ejemplos).

El papel del marketing (como práctica empresarial) y de la investigación académica sobre las cuestiones medioambientales ha dependido en gran medida, tanto

del enfoque del beneficio a corto plazo (caso empresarial) como del alineamiento de los investigadores. En el caso académico, los primeros esfuerzos relacionados con el denominado 'marketing ecológico' aparecen en la década de los setenta del pasado siglo, que se explicitan cuando la *American Marketing Association* realiza un taller de investigación (*workshop*) sobre esta problemática. La mayor parte de los trabajos de esta época están enfocados al estudio de las relaciones entre la preocupación ecológica y el comportamiento ecológico (principalmente sobre el reciclado) y en la identificación del consumidor ecológico (Kilbourne y Beckmann, 1998).

Posteriormente, las investigaciones en marketing ecológico se centran en la preocupación social por el medio ambiente (Laroche *et al.*, 1996, Crane 2000). En estos años se publican muy diversos libros sobre esta temática, como los de Charter (1992), Ottman (1993) y Polonsky y Mintu-Winsatt (1995) y algún que otro monográfico como el del *Journal of Public Policy and Marketing* de 1991.

El 'marketing ecológico' se ha abordado tanto desde las perspectivas del micro-marketing como del macromarketing. Desde la primera, se ha estudiado la función gerencial para incluir el factor medioambiental en las decisiones y políticas comerciales de la empresa (p.ej.: Vicente y Ruiz, 2001). Desde la segunda, se han analizado los efectos medioambientales de las actividades tradicionales de marketing y sus implicaciones sociales, económicas y políticas. Aquí se han abordado temas como la moralidad del marketing, los valores materialistas y ecologistas de los individuos o el consumismo (p.ej.: Crane, 2000; Dolan, 2002; Portero y Fitchett, 2000).

Bajo la perspectiva del 'consumo ecológico' el decisor tiene en cuenta, junto con otros criterios, las consecuencias medioambientales de sus decisiones. Este término incluye las actitudes, intenciones y comportamientos de los consumidores hacia los productos ecológicos (Fraj, Grande y Martínez-Salinas, 2002), analizando, en algunos casos, su disponibilidad a pagar un precio mayor por ellos (p.ej.: Laroche, Bergeron y Barbaro-Forleo, 2001).

Por otro lado, bajo la acepción '*marketing verde*' se han incluido los esfuerzos de las organizaciones en el diseño, promoción, fijación de precios y distribución de productos para no dañar el medio ambiente (Oyewole, 2001). Fundamentalmente se refiere al uso de productos que son menos contaminantes que aquellos considerados '*normales*', al contener/usar materiales reutilizables o reciclados (Lamb *et al.*, 1994). Esto parece mostrar que el '*marketing verde*' es el que se realiza desde la oferta. Para Jay (1990) implica cierta tesitura para las empresas y ejecutivos de marketing, quienes tienen que poner en un lado de la balanza la fijación de precios para los *productos verdes* en relación con la sensibilidad de los

consumidores al coste y, en el otro, su deseo de no soportar los costes de la seguridad medioambiental.

La aparición del concepto de ‘desarrollo sostenible’ lleva a que se le dé al ‘marketing ecológico’ un enfoque cada vez más holístico. Autores como van Dam y Apeldoorn (1996) manifiestan que el marketing de ‘enfoque social’ y el ‘verde’ son esfuerzos válidos para mejorar la relación entre el marketing y el medio ambiente, pero que considerados independientemente sólo ofrecen respuestas parciales al problema que afrontan. Además, como afirman Bridges y Wilhelm (2008), no es suficiente con una práctica sostenible ya que los aspectos y la filosofía de la sostenibilidad deben ser introducidos en la enseñanza del Marketing.

17.4. EL PAPEL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD

El canal de distribución se ha definido, clásicamente, como un sistema estructurado de empresas cuyos recursos humanos, materiales y tecnológicos tienen como tarea y objetivo que los bienes y servicios demandados por los consumidores lleguen en condiciones óptimas de uso y consumo. Las figuras que lo forman son interdependientes y organizan todas las funciones del canal para maximizar beneficios, utilidades y la satisfacción del consumidor o usuario final.

Sin embargo, hay una constelación de perspectivas a la hora de considerar cuál es el alcance del canal de distribución. De hecho, la perspectiva que se adopte estará en función del concepto de marketing del que se parta. Desde el enfoque de las tres dicotomías de Hunt (1976) (en referencia al marketing ‘con- vs. sin- lucro’, ‘micro- vs. macro-’ y ‘positivo vs. -normativo’) a la definición de Kotler (2000), quien plantea el marketing como «*un proceso societario donde los sujetos y grupos de consumidores obtienen lo que necesitan mediante la creación, oferta e intercambio libre de productos y servicios de valor con terceros*», hay un amplio abanico de posibilidades y una evolución en el pensamiento en nuestra disciplina. Se pasa, por tanto, desde un enfoque básicamente económico-funcional de oferta (que predominó en el marketing hasta finales de los setenta) a un segundo intermedio centrado en el consumidor (finales del siglo xx) que desemboca en un tercero más centrado en la sociedad (desde 2000 en adelante).

La idea tradicional es que el canal de distribución es un sistema orgánico que busca una dimensión estructural y una eficiencia operativa (Dickinson y Cooper, 1992) al que con el tiempo se le han ido añadiendo figuras. Si inicialmente sólo los intermediarios formaban parte de él, posteriormente se sumaron al mismo los fabricantes y hoy día también los consumidores. Además, la visión unidireccional ‘*fabricante* → *intermediario* → *consumidor final*’ se ha sustituido por otra bidirec-

cional, ya que el consumidor también puede ser origen de productos a distribuir. Cuando esto ocurre, su rol no es sólo el de ser un mero comprador o el último eslabón del canal, sino que interviene en el propio canal devolviendo productos para su reciclado o destrucción respetuosa con el medio ambiente.

Por tanto, los canales realizan tanto un movimiento ‘hacia delante’ como ‘hacia atrás’ de los productos. En este segundo caso, se habla de la *distribución inversa* (Fuller, Allen y Glaser, 1996; González-Benito y González-Benito, 2001), cuyo objetivo es desarrollar un sistema de distribución eficiente para llevar los residuos de los productos utilizados por el consumidor de vuelta al productor o fabricante para que éste fabrique nuevos productos, los recicle o los destruya de acuerdo con la normativa y/o prácticas medioambientales sostenibles. No obstante, cuando se habla de ‘sistema de distribución eficiente’ se suele hacer referencia a un proceso que busca beneficios económicos directos para los integrantes del canal e indirectos para los consumidores.

Sin embargo hay dos cuestiones que hacen que la distribución clásica y la inversa planteen retos muy distintos:

1. La estructura de los canales está pensada para optimizar las tareas al tiempo que se maximizan los beneficios... que se pierden en la distribución inversa, donde no está optimizado un proceso que por el momento precisa de inversiones.
2. El consumidor es el primer eslabón del canal inverso, pero este papel aún no ha sido asumido por éste con la suficiente seriedad y universalidad. Todo lo contrario sucede en la distribución ‘hacia delante’, donde predominan los canales profesionalizados y bien estructurados.

En la literatura sobre canales de distribución encontramos distintos estudios que revisan su relación con el medio ambiente (Vicente y Ruiz, 2003). Más concretamente, es la intermediación minorista la que entra en contacto con el consumidor y, por tanto, aquella cuyo comportamiento sostenible o insostenible se hace más visible. Diversas disciplinas han contribuido a esta cuestión, destacando la arquitectura, la ingeniería, la ecología y el marketing. Así, por ejemplo, desde la primera se ha abordado tanto el diseño sostenible de las instalaciones y de los edificios (p.ej.: sistemas de energía eficientes, materiales de bajo impacto medioambiental, luz natural, etc.) como los elementos del propio establecimiento (suelo, recubrimiento de paredes y mobiliario, que puede incorporar materiales reciclados o reciclables) (p.ej.: Schnetzer, 1999; Walthers, 1999).

Desde la perspectiva del marketing es de sobra conocido que la literatura ha mostrado la importancia del diseño de los establecimientos minoristas (atmósfera de la tienda) en la creación de una imagen y su influencia en el comportamiento

del consumidor (Sirgy y Grewal, 2000; Turley y Chebat, 2002, entre otros). Dando un paso más, autores como Raidfor (2000) sugieren que, en los últimos años algunos minoristas han tenido en cuenta los principios de desarrollo sostenible y han adaptado su merchandising y sus puntos de venta. Así, Paff Ogle, Hyllegard y Dunbar (2004) estudian la respuesta del consumidor al diseño sostenible de un establecimiento y una simple búsqueda en cualquier buscador de Internet descubre miles de páginas webs, proyectos públicos y privados centrados en responder al reto medioambiental mediante estrategias de adaptación de los establecimientos a una reducción de los recursos implicados y de la energía consumida sin que produzcan la reducción del consumo ni dañen la calidad de vida del consumidor.

17.5. EL PAPEL DEL ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN LA SOSTENIBILIDAD

Como se ha señalado, el Programa 21 propone ampliar y/o promover bases de datos sobre el consumo y desarrollar métodos para analizarlas. La 'Cumbre de la Tierra +5' de 1997 para el Examen y Evaluación de la Aplicación del Programa 21 planteó claramente la necesidad de desarrollar patrones de consumo y producción sostenibles, con la meta de consumir la menor cantidad posible de recursos (ONU, 1997). Más recientemente se ha alertado sobre el hiperconsumo que está agotando el planeta. Así, para reducir la brecha entre ricos y pobres la UNESCO considera fundamental que (a) los países ricos consuman mucho menos de lo que lo están haciendo³ y que (b) los países pobres no repliquen el modelo de desarrollo seguido por los países ricos.

Entre las estrategias planteadas para alcanzar un consumo más sostenible está la educación, así como también el análisis de los patrones de consumo actual. Sólo conociendo cómo nos comportamos y los elementos que potencian e inhiben el hiperconsumo se podrán desarrollar políticas públicas y estrategias de negocio sostenibles.

En marketing existe una intensa línea de investigación sobre los aspectos psicográficos (personalidad, actitudes, motivaciones,...) y las características sociodemográficas de los individuos preocupados por el medio ambiente (Chamorro, Miranda y Rubio, 2006). Sin embargo, hasta el momento no parece que haya consenso en relación a cómo son estos consumidores, qué quieren o qué harán. Y aunque estas cuestiones son ya de por sí difíciles de abordar, hay otras dos importantes cuestiones metodológicas que necesitan una discusión y análisis previo, serio y riguroso:

³ Un ejemplo puede ser muy clarificador: los 20 países más ricos del mundo han consumido en el siglo xx más recursos no renovables que toda la humanidad a lo largo de su historia y prehistoria (Vilches y Gil, 2003).

1. Los actuales procedimientos de medida, ¿son adecuados para mensurar correctamente las nuevas variables implicadas?

2. ¿Son los métodos de análisis usados lo suficientemente sensibles para detectar relaciones reales, los mecanismos y los procesos psicosociológicos implicados en el desarrollo de una sensibilización y el posterior comportamiento medioambiental?

La primera cuestión ya ha sido objeto de un incipiente análisis. Por ejemplo, Schwegker y Cornwell (1991) presentaron un amplio resumen de los diferentes estudios y escalas en un período que abarca desde 1971 hasta 1989. Sin embargo, en el ámbito medioambiental se trabaja con auditorías que suelen utilizar indicadores que no sólo responden a modelos de enfoque formativo, sino que muchas veces (a) no está claro el motivo de su uso, (b) no son indicadores objetivos y verificables y (c) no está clara su vinculación con el comportamiento real y el grado en que pueden ser activados para modificar dicho comportamiento.

En relación a la segunda cuestión, las investigaciones llevadas a cabo hasta ahora en el contexto de marketing no han encontrado una respuesta clara en su afán por determinar los mecanismos que subyacen en la preocupación medioambiental y en cómo activarla. Además, Grunnert-Beckmann y Kilbourne (2002), entre otros, plantean anomalías, definidas como *gaps entre actitudes y comportamientos*. Así, ¿cómo es posible que los consumidores declaren estar muy preocupados por el medio ambiente y sigan mostrando comportamientos insostenibles? o ¿cómo es posible que la ciudadanía muestre su preocupación por el deterioro medioambiental y sin embargo estos problemas continúen sin resolverse o sin que se desarrolle una decidida apuesta por su resolución?

En las sociedades industrializadas se suele encontrar un segmento preocupado por lo 'ecológico', habitualmente no muy numeroso que, dependiendo de los países, suele tener un nivel de renta y de estudios superior a la media (Sánchez Rivero, 2001; Vicente y Aldamiz-Echevarría, 2003). Por ejemplo, en el caso de los productos alimentarios, este segmento ecológico se cifra entre el cuatro y el diez por ciento de la población española (Rivera y Brugarolas, 2003). Las tres características más relevantes de este consumidor ecológico son: la preocupación por la salud, por la calidad y por el medio ambiente (Rivera y Sánchez, 2002). Shaw y Newholm (2002) los describen como socialmente responsables, éticos o culturalmente creativos. Para Paff Ogle, Hyllegard y Dunbar (2004) los consumidores medioambientalmente responsables se pueden definir a través de perfiles sociodemográficos y psicográficos que, sin embargo, muestran una amplia variabilidad en su conocimiento, en sus creencias y en su compromiso con el consumo sostenible.

En general, el consumidor responsable medioambientalmente es multifacético: tiene una creencia bastante homogénea sobre el impacto medioambiental de los recursos que se utilizan, pero desconoce casi por completo cuáles son los materiales y procesos utilizados en la producción de los productos y sus envases, cuál es la sostenibilidad de los métodos de distribución que se utilizan y cuál es la eficiencia del retorno de los productos consumidos y sus residuos.

17.6. LA INVESTIGACIÓN SOBRE MARKETING ECOLÓGICO EN ESPAÑA

Los primeros estudios sobre marketing ecológico comienzan a publicarse a principios de los 90, sobre todo en congresos como los Encuentros de Profesores de Marketing (López Quero, 1992; Puelles y González, 1992). Es a partir de esa década cuando se inicia una auténtica preocupación por la cuestión ecológica, encontrando un cuerpo de conocimiento que abarca multitud de temas ecológicos, tanto desde el punto de vista teórico como empírico.

Así, desde el punto de vista teórico se pueden destacar temáticas como la del *consumidor ecológico* (Aguirre *et al.*, 2003; Baena y Recio, 1998; Vicente y Aguirre, 2003), la *comunicación ecológica* (Vicente-Mariño, 2009; Bañegil y Chamorro, 2003), el *producto ecológico* (Junquera *et al.* 2001), la *distribución ecológica* (González Benito y González Benito, 2001; Arcas *et al.*, 2002), el contexto del *macromarketing* (González Ruiz, 1995a; 1995b) o el *concepto y las estrategias generales* (Vicente, 2002). Desde el punto de vista empírico también hay una pléyade de trabajos que abordan muy diversas temáticas, como: el *consumidor ecológico en general* (Fraj y Martínez, 2007), la *disposición a pagar más por un producto ecológico* (Sánchez *et al.*, 2001; Fraj *et al.*, 2003); el *reciclaje* (Franco y Huerta, 1996), la *comunicación ecológica* (Rodríguez, Andreu y Bigné, 2000; Chamorro y Bañegil, 2003) o el *concepto y las estrategias generales* (Rivera, 2001).

Igualmente se han abordado aspectos específicos relacionados con el proceso de toma de decisiones y sus componentes. Se ha estudiado las actitudes de los consumidores y sus comportamientos relativos a los productos responsables con el medio ambiente (p.ej.: Vicente y Aguirre, 2003), así como los procesos productivos sostenibles (p.ej.: el uso de materiales orgánicos y reciclados; el uso de recursos naturales tales como la energía y el agua y la generación de residuos y polución). También las actitudes de los consumidores y los comportamientos hacia los envases de los productos ha sido otro tema de los que ha despertado interés en los investigadores (p.ej.: González-Ruiz, 1993). Un análisis de mayor profundidad puede verse en Chamorro, Miranda y Rubio (2006).

17.7. PROPUESTA DE UNA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El anterior estado de la cuestión, sólo esbozado, muestra que el problema de la sostenibilidad —realmente no tratado— debe ser abordado también desde el enfoque de Marketing, disciplina que estudia las relaciones de intercambio y el proceso social mediante el que se estructura la oferta y demanda buscando la satisfacción y el beneficio de las partes que formalizan e intervienen en dichas relaciones y en dicho proceso social. Si se acepta (y así lo entendemos nosotros) que ‘marketing sostenible’ no es un oxímoron ni una paradoja (Kilbourne, 1995; Peattie, 1995; Cohen, 2001), resulta a nuestro juicio perfectamente válido un Marketing —como disciplina y como actividad empresarial e institucional— que siga los enfoques de (a) viabilidad ecológica y económica, (b) equidad económica y social y (c) responsabilidad social en relación a los usos del medio ambiente y sus recursos. Incluso podría ser también válido un ‘desmarketing’, generalizando en el sentido que le dan Kotler y Levy (1971).

Tampoco hay que olvidar que el Marketing puede tener tanto una dimensión positiva como otra normativa que, aunque se haya discutido si es innecesaria o peligrosa (Hunt, 2002), es especialmente relevante en los aspectos éticos y del marketing socialmente responsable (Laczniak y Murphy, 2006), así como en el desarrollo de estrategias para el cambio de actitudes, motivaciones y comportamientos (Reisch y Bietz, 2007; Borin, 2010).

Un fenómeno que ha recibido muy poca atención de la academia bajo un enfoque de sostenibilidad y que, sin embargo, tiene un fuerte impacto medioambiental es la actividad de ir de compras (*shopping*) del consumidor. Esta actividad es multifacética ya que en ella están implicadas al menos:

- Las acciones que realiza la distribución cuando su objetivo es el consumidor (se incluyen los recursos que se activan en el proceso de atracción del cliente, en el mantenimiento del punto de venta y en las acciones de merchandising).
- Los tipos de productos que se ponen a disposición de la demanda y los sistemas empleados de venta minorista.
- Las tareas/etapas previas a la compra (búsqueda de información, evaluación de alternativas, viajes exploratorios) que realiza el consumidor,
- Las actividades más directamente relacionadas con la compra (desplazamiento, uso de infraestructuras, modelos de compra) y la postcompra (devoluciones, desplazamientos, desarrollo de gestiones).
- Los aspectos psico-sociológicos implicados en la actividad de ir de compras, tanto actividad individual vs. grupal como actividad de ocio vs. actividad necesaria.

- Los recursos comunes (sociales y materiales) implicados directa o indirectamente en la actividad de ir de compras.

A la pregunta de Jones, Comfort y Hillier (2005) sobre si el 'ir de compras' es o puede ser una actividad sostenible, las literaturas académica, institucional y empresarial responden positivamente. Sin embargo son muy escasos y dispersos (en temática) los trabajos académicos, detectándose una significativa ausencia de aportaciones desde el ámbito de Marketing. En el momento de escribir este documento (mayo de 2010), la búsqueda en la base de datos SCOPUS arroja un total de cuatro artículos centrados en el 'ir de compras sostenible', de los que sólo dos abordan directamente la temática (Haven, 2007; Jones, Comfort y Hillier, 2005). Si la búsqueda se amplía a los descriptores 'ir de compras' (*shopping*) y sostenibilidad (*sustainable*) de forma independiente, se obtienen 120 trabajos, de los que sólo 27 proceden del área de negocios y dirección de empresas. Igualmente no hemos detectado ningún trabajo que aborde desde la perspectiva metodológica si los instrumentos de medida actuales (pero desarrollados hace lustros) son suficientemente sensibles y adecuados para medir los nuevos fenómenos implicados.

Finalmente, indicar que esta propuesta de línea de trabajo tiene evidentes conexiones con otras más tradicionales en el ámbito del marketing, como las centradas en la satisfacción y la lealtad de los clientes, en los aspectos motivacionales de los productos sostenibles, así como en el diseño de estrategias comerciales sostenibles por los detallistas y su influencia en la percepción de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, M. S.; ALDAMIZ-ECHEVERRÍA, J.; CHARTERINA, J. y VICENTE, M. A. (2003), «El Consumidor Ecológico. Un Modelo de Comportamiento a Partir de la Recopilación y Análisis de la Evidencia Empírica». *Distribución y Consumo*, 13 (67): 41-53.
- ANDERSON, M. J. (2002), *Sustainable Development*, WFF Voices Online Edition vol. XVII, 1.
- ARCAS, N.; CUESTAS, P. J. y RUIZ, S. (2002), «El Sistema Comercial de los Productos Agroalimentarios Ecológicos en España», *Esic Market*, 113: 187-205.
- ARÉVALO, J. (2008), «Tal como Éramos», *Distribución y Consumo*, 100: 13-15.
- BAENA, M. y RECIO, M. (1998), «Cómo Afecta el Argumento Verde en el Marketing de Productos de Consumo no Duradero», *Harvard Deusto Business Review*, 82 (Enero-Febrero): 76-88.
- BAÑEGIL, T. M. y CHAMORRO, A. (2003), «Diez Años de la Etiqueta Ecológica Europea. Un Análisis Crítico de su Situación y Perspectivas Futuras», *Distribución y Consumo*, 13 (67): 5-14.

- BORIN, N. y METCALF, L. (2010), «Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum: Learning Activities That Facilitate Sustainable Marketing Practices», *Journal of Marketing Education*, Publicado online en febrero 2010, DOI: 10.1177/0273475309360156.
- BRIDGES, C. M. y WILHELM, W. B. (2008), «Going Beyond Green: The “Why and How” of Integrating Sustainability into the Marketing Curriculum», *Journal of Marketing Education*, 30(1): 33-46.
- CAZ, M. R. (2009), «Comercio y Responsabilidad Medioambiental», VII Encuentro de Ciudades Comerciales, Alicante, junio. En [http://www.ciudadescomerciales.com/Ficheros/ROSA-RIO %20DEL%20CAZ%20PONENCIA%20 TEXT0.pdf](http://www.ciudadescomerciales.com/Ficheros/ROSA-RIO%20DEL%20CAZ%20PONENCIA%20TEXT0.pdf)
- CHAMORRO, A. y BAÑEGIL, T. M. (2003), «Los Códigos de Autorregulación de la Comunicación Ecológica», *Investigación y Marketing*, 80: 55-59.
- CHAMORRO, A.; MIRANDA, F. J. y RUBIO, S. (2006), «El Estado de la Investigación sobre Marketing Ecológico en España: Análisis de Revistas Españolas 1993-2003», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2): 137-156. Disponible en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/122137.pdf>.
- CHARTER, M. (1992), *Greener Marketing a Responsible Approach to Business*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- COHEN, M. J. (2001), «The Emergent Environmental Policy Discourse on Sustainable Consumption», En Cohen, M. J. y Murphy, J. *Exploring Sustainable Consumption: Environmental Policy and the Social Sciences*, vol. 1: 21-37. Pergamon.
- CRANE, A. (2000), «Marketing and the Natural Environment: What Role for Morality», *Journal of Macromarketing*, 20(2): 144-154.
- DAWSON, J. (2000), «Retailing at Century End: Some Challenges for Management and Research», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(2): 119-148.
- DICKINSON, R. y COOPER, B. (1992) «The Emergence of Cost-Based Strategies in Retailing» *Journal of Marketing Channels*, 2(1): 29-46.
- DOLAN, P. (2002), «The Sustainability of ‘Sustainable Consumption’», *Journal of Macromarketing*, 22 (2): 170-181.
- FRAJ, E. y MARTÍNEZ-SALINAS, E. M. (2003), «Análisis Psicográfico del Segmento de Consumidores que Está Dispuesto a Pagar Más por los Productos Ecológicos», *Esic Market*, 115: 217-234.
- FRAJ, E. y MARTÍNEZ-SALINAS, E. M. (2007). «Impact of Environmental Knowledge on Ecological Consumer Behaviour», *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (3): 73-102.
- FRAJ, E.; GRANDE, I. y MARTÍNEZ-SALINAS, E. M. (2002), «Las Variables de Actitud y de Conocimiento como Determinantes del Comportamiento Ecológico», *Investigación y Marketing*, 77:56-66.
- FRANCO, J. F. y HUERTA, E. (1996), «Determinantes de la Participación Ciudadada-

- na en Programas de Reciclaje de Residuos Sólidos Urbanos», *Investigaciones económicas*, 20 (2): 271-280.
- FULLER, D.; ALLEN, J. y GLASER, M. (1996), «Materials Recycling and Reverse Channel Networks: the Public Policy Challenge», *Journal of Macromarketing*, 16(1): 52-72.
- GARROD, B. y CHADWICK, P. (1996), «Environmental Management and Business Strategy: Towards a New Strategic Paradigm». *Futures*, 28 (1): 37-50.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2001), «Logística Inversa: Un Análisis Conceptual de Nuevos Flujos Físicos en los Canales de Distribución», *Esic Market*, 110: 9-22.
- GONZÁLEZ-RUIZ, G. (1993), *Marketing del Reciclado*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/2/S2003301.pdf>.
- GONZÁLEZ-RUIZ, L. (1995a), «El Marketing y el Cambio en los Hábitos de Consumo», *Boletín Económico del ICE*, 2470: 29-39.
- GONZÁLEZ-RUIZ, L. (1995b), «Un Análisis sobre la Incidencia del Desarrollo Sostenible en las Actividades del Marketing», *Esic Market*, 88: 99-128.
- GRUNERT-BECKMANN, S. C. y KNUDSEN, T. (1996), «Motivational Structures for a Change Towards Sustainable Consumption and Production Patterns». En Roland-Levy C, editor. *Social and Economic Representations*. Paris: International Association of Economic Psychology, 68-72.
- HAVEN, J. (2007), «Sustainable Shopping», *Environment Business*, 128 (April): 23.
- HUNT, S. D. (1976), «The Nature and Scope of Marketing», *Journal of Marketing*, 40(3): 17-28.
- HUNT, S. D. (2002), *Foundations of Marketing Theory. Toward a General Theory of Marketing*, M.E. Sharpe Inc.: New York.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2010), *Estadísticas sobre Medio Ambiente, Indicadores Ambientales y Desarrollo Sostenible*. En <http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm>
- JAY, L. (1990), «Green about the Tills: Markets Discover the Ecoconsumer», *Management Review*, 79(June): 24-29.
- JONES, P.; COMFORT, D. y HILLIER, D. (2005), «Sustainable shopping?», *Geography Review*, 2: 24-27.
- JUNQUERA, B.; AVELLA, L.; DEL BRÍO, J. A. y VALLE, S. (2001), «Factores de Éxito en el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos Ecológicos: una Revisión de la Literatura». *Revista de Economía y Empresa*, 15 (42): 9-32.
- KILBOURNE, W. E. (1995), «Green Advertising: Salvation or Oxymoron?», *Journal of Advertising*, 24(2), 7-19.
- KILBOURNE, W. E. y BECKMANN, S. C. (1998), «Review and Critical Assessment of Research on Marketing and the Environment», *Journal of Marketing Management*, 14: 513-532.
- KILBOURNE, W. E.; BECKMANN, S. C. y THELEN, E. (2002) «The Role of the

- Dominant Social Paradigm in Environmental Attitudes. A Multinational Examination». *Journal of Business Research*: 55: 193-204.
- KOTLER, P. (2000) *Marketing Management, Millennium end*, Harlow: Prentice Hall
- KOTLER, P. y LEVY, S. J. (1971), «Demarketing, Yes, Demarketing», *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 74-80.
- LACZNAK, G. R. y MURPHY, P. E. (2006), «Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing», *Journal of Macromarketing*, 26(2): 154-177.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. F. y MCDANIEL, C. (1994), *Principles of Marketing*, South-Western Publishing Co. Cincinnati.
- LAROCHE, M.; BERGERON, J. y BARBARO-FORLEO, G. (2001), «Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products», *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6): 503-520.
- LAROCHE, M.; TOFFOLI, R.; KIM, C. y MULLER, T. (1996), «The Influence of Culture on Pro-Environmental Knowledge, Attitudes and Behaviour: a Canadian Perspective» *Advances in Consumer Research*, 23: 196-202.
- LÓPEZ-QUERO, M. (1992), «Ecología y Marketing», IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- MSI, Marketing Science Institute (2009), «2010-2012 Research Priorities». En http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf.
- ONU, División de Desarrollo Sostenible (1997), *Cumbre para la Tierra +5. Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General para el Examen y la Evaluación de la Aplicación del Programa 21*, Nueva York 23-27 de junio de 1997. En <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>.
- OTTMAN, J. A. (1993), *Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age*. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, USA.
- OYEWOLE, Ph. (2001), «Social Cost of Environmental Justice Associated with the Practice of green Marketing», *Journal of Business Ethics*, 29: 239-251.
- PAFF OGLE, J.; HYLLEGARD, K. y BUNBAR, B. H. (2004) «Predicting Patronage Behaviors in a Sustainable Retail Environment». *Environment and Behavior*, 36 (5): 717-741.
- PEATTIE, K. (1995), *Environmental Marketing Management*. London: Pitman.
- POLONSKY, M. y MINTU-WINSATT, A. (1995), *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research*, the Haworth Press, New York.
- PORTERO, A. y FITCHETT, J. A. (2000), «Greening Capitalism: Opportunities for a Green Commodity», *Journal of Macromarketing*, 20(19): 46-55.
- PUELLES, J. A. y GONZÁLEZ (1992), *Marketing del Reciclado, ¿Hacia una Nueva Dimensión del Marketing?*, IV Encuen-

- tro de Profesores Universitarios de Marketing, S. Lorenzo de El Escorial.
- RAIDFORD, R. (2000), «Sustainability or Bust», *Buildings*, 94 (2): 38-41.
- REISCH, L. A. y BIETZ, S. (2007), «How to Convince the Unconvincibles? A Mass Mediated Approach to Communicate Sustainable Lifestyles to a Low-Interest Target Group», *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 2 (2): 192-200.
- RIVERA, J. (2001), «Los Criterios Ecológicos como Razón de Compra del Pescado Fresco», *Distribución y Consumo*, 10 (53): 47-54.
- RIVERA, L. y BRUGAROLAS, M. (2003) «Estrategias Comerciales para los Productos Ecológicos» *Distribución y Consumo*, 13(67): 15-23.
- RIVERA, L. y SÁNCHEZ, M. (2002), «Marketing de Productos Ecológicos», *Medio Ambiente Económico*, 2: 159-176.
- RODRÍGUEZ, M.; ANDREU, L. y BIGNÉ, E. (2000), «Una Aproximación a la Tipología de la Publicidad Ecológica», *Esic Market*, 105: 97-114.
- SÁNCHEZ, M.; GRANDE, I.; GIL, J. M. y GRACIA, A. (2001), «Diferencias entre los Segmentos del Mercado en la Disposición a Pagar por un Alimento Ecológico: Valoración Contingente y Análisis Conjunto». *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 190: 141-164.
- SÁNCHEZ-RIVERO, M. (2001), «Segmentación de la Población Española según su Grado de Concienciación Ecológica Mediante Modelos de Variables Latentes», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3): 173-196.
- SCHNETZER, J. (1999), «Is Retail Green Enough?: How Manufacturers Can Do Their Part», *Visual Merchandising and Store Design*, 130 (7), 38-39.
- SCHWEPKER, C. H. y Cornwell, T. B. (1991) «An Examination of Ecologically Concerned Consumers and their Intention to Purchase Ecologically Packaged Products», *Journal of Public Policy Marketing*, 10 (2): 77-101.
- SHAW, D. y NEWHOLM, T. (2002) «Voluntary Simplicity and the Ethics of Consumption» *Psychology of Marketing*, 19 (2): 167-185.
- SIRGY, M. J. y GREWAL, D. (2000), «Retail Environment, Self-Congruity, and Retail Patronage: an Interactive Model and a Research Agenda», *Journal of Business Research*, 49 (2) 127-138.
- TURLEY, L. W. y CHEBAT, J. C. (2002), «Linking Retail Strategy, Atmospheric Design, and Shopping Behavior», *Journal of Marketing Management*, 18, 125-144.
- VAN DAM, Y. K. y APeldoorn, P. A. C. (1996), «Sustainable Marketing», *Journal of Macromarketing*, 16(2): 45-56.
- VICENTE, M. A. (2002). «Posicionamiento Ecológico: Pautas de Acción a Partir de los Frenos a la Compra Ecológica». *Boletín Económico ICE*, 2725: 43-52.
- VICENTE, M. A. y AGUIRRE, M. S. (2003), «Factores Psicológicos Determinantes del Comportamiento Ecológico: una

- Aproximación a través de la Evidencia Empírica», *Esic Market*, 114: 201-222.
- VICENTE, M. A. y ALDAMIZ-ECHEVERRÍA, C. (2003), «Aproximación al Perfil Sociodemográfico del Consumidor Ecológico a Través de la Evidencia Empírica», *Boletín Económico ICE*, 2777: 25-40.
- VICENTE, M. A. y RUIZ, M. (2001), «Factores Determinantes de la Integración de la Variable Medio Ambiente en los Planteamientos de la Economía de la Empresa y el Marketing», *Cuadernos de Gestión*, 1(2): 71-84.
- VICENTE, M. A. y RUIZ, M. (2003), «Implicaciones de los Aspectos Ecológicos sobre el Canal de Distribución», *Distribución y Consumo*, 13 (67): 24-40.
- VICENTE-MARIÑO, M. (2009), «Comunicación Medioambiental: Consolidando un Campo de Investigación», Centro de Investigación para la Paz, Documento online en http://www.fuhem.es/media/ecosocial/File/Proyecto%20Cultura%20y%20Ambiente/Art%C3%ADculos/Comunicacion%20medioambiental_MARI%C3%91O.pdf.
- VILCHES, A. y GIL, D. (2003), *Construyamos un Futuro Sostenible. Diálogos de Supervivencia*. Madrid: Cambridge University Press. Capítulo 8.
- WALTHERS, R. (1999), «Ben & Jerry's: Getting the Scope on Green Materials», *Visual Merchandising and Store Design*, 130 (7): 24-25.

La satisfacción-fidelidad entre fabricante y distribuidor: una comparativa entre «grandes distribuidores» (alta facturación) y «pequeños distribuidores» (baja facturación)

NATALIA VILA LÓPEZ, INÉS KUSTER BOLUDA
Universidad de Valencia

Resumen: El presente trabajo analiza los antecedentes y efectos de la satisfacción. Como antecedentes se revisa el papel de dos estrategias desarrolladas por el fabricante: (i) de imagen y producto vendido y (ii) de proceso de servucción. Como efectos se aborda la fidelidad a través de dos indicadores (i) la intención de compra y (ii) la recomendación. El estudio, llevado a cabo sobre 94 minoristas de un fabricante de muebles, se completa analizando el papel moderador de «la facturación» en la conexión satisfacción-fidelidad.

Palabras clave: Minorista, Satisfacción, Fidelidad, Facturación.

Abstract: This study analyzes the antecedents and effects of satisfaction. As antecedents we review the role of two strategies developed by the manufacturer: (i) image and the product and (ii) services delivery process. As effects fidelity is considered through two indicators (i) purchase intention and (ii) recommendation. The study, conducted on 94 retailers of a manufacturer of furniture, is complemented by analyzing the mediating role of turnover in the satisfaction-loyalty link.

Keywords: Retail, Satisfaction, Fidelity, Turnover.

18.1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción del cliente es una pieza clave del éxito de un negocio. Especialmente en tiempos de crisis, en los que conseguir nuevos clientes se torna una tarea ardua y que absorbe grandes cantidades de tiempo y de recursos, la conservación de los clientes actuales se convierte en una variable clave del rendimiento empresa-

rial. No en vano, el estudio de la satisfacción de los clientes finales ha sido ampliamente tratado por la literatura, desde los estudios pioneros de Oliver (1980) hasta los más recientes de autores como *Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir y Stewart* (2009).

Sin embargo, el análisis de la satisfacción de los clientes intermediarios (distribuidores) con sus fabricantes ha recibido un menor protagonismo en la comunidad investigadora (Ghosh, Benoy, Gardner y Thach, 2000), obviando la relevancia que tiene que ambos agentes trabajen coordinadamente para desarrollar una proposición única de valor al consumidor final.

En este marco se ha planteado el presente trabajo, conscientes de la importancia que para un fabricante tiene el no perder a sus distribuidores, especialmente en entornos económicos complicados y altamente competitivos. Concretamente, el mismo persigue, como primer objetivo, el planteamiento de un modelo de satisfacción capaz de explicar los antecedentes y efectos de la misma en el escenario apuntado. De una banda, en lo relativo a antecedentes, se ha centrado el estudio sobre 2 factores que reflejan las decisiones y estrategias que está llevando a cabo el fabricante: (i) su estrategia de imagen y producto, acorde con los requerimientos del distribuidor y (ii) su estrategia del proceso de servucción asociada a dicho producto (servicios prestados antes, durante y después de la compra). De otra banda, en lo relativo a efectos de la satisfacción, se apunta la fidelidad como principal resultado. Esta fidelidad es abordada desde un prisma actitudinal, considerando por ello los dos indicadores que configuran esta medida: (i) la intención de repetir compras con el fabricante y (ii) la voluntad de recomendarlo en el futuro.

Es por ello que una primera aportación del trabajo radica en llenar el vacío existente en la literatura de una medida concreta, clara y contrastada de los determinantes del concepto satisfacción en el ámbito de la distribución comercial minorista (Geyskens y Kumar, 1999), proponiendo, al tiempo, sus efectos en términos de fidelidad en un modelo único. Todo ello, según se ha indicado, en el marco de la relaciones *business to business*, es decir, analizando la relación entre satisfacción y fidelidad de empresas con empresas. Concretamente de 94 minoristas con un mismo fabricante de la industria del mueble que los abastece.

Adicionalmente, dado que se conoce también la cifra de facturación de los distribuidores con el fabricante (cantidad comprada al fabricante), se ha planteado un segundo objetivo que representa la segunda gran aportación del trabajo. Este segundo objetivo consiste en analizar en qué medida refuerza el volumen de facturación de un distribuidor la relación satisfacción-fidelidad que desarrolla hacia el fabricante. De este modo, el estudio añade valor a la literatura existente en tanto en

cuanto llega a desvelar si aquellos distribuidores que más facturan, establecen una conexión satisfacción-fidelidad significativamente superior a la que desarrollan los pequeños distribuidores. Con ello se avanza en el estudio de la satisfacción en el ámbito de la distribución comercial minorista en un terreno todavía por explotar. Para ello, introduciendo el papel moderador de la facturación en la relación satisfacción-fidelidad de un distribuidor con su fabricante, el estudio llega a responder a la cuestión de ¿cómo influye el volumen de facturación de un distribuidor en el refuerzo de la relación satisfacción-fidelidad hacia su fabricante?

Un estudio de este tipo es relevante desde el punto de vista directivo en la medida que los gerentes responsables de desarrollar programas de fidelidad con los distribuidores, necesitan más información acerca de los determinantes de su lealtad. Es especialmente importante conocer para qué tipo de minoristas resulta más relevante confiar en la satisfacción como conductor de fidelidad. Más aún, es relevante identificar qué tipos de minoristas son menos leales, pese a que puedan estar altamente satisfechos. Precisamente en contextos de escasez de recursos, los empresarios necesitan algunas guías sobre cómo administrarlos. En este sentido, a la luz de los resultados obtenidos, estarán en disposición de conocer si los minoristas que más facturan merecen recibir un trato prioritario, en tanto en cuanto su satisfacción redunde en niveles significativamente superiores de fidelidad, o si, por el contrario, se comportan igual que los pequeños minoristas. En este último caso el criterio de asignación de recursos para la fidelización debería ser otro distinto a la cantidad facturada por el minorista.

18.2. SATISFACCIÓN DEL MINORISTA CON SU FABRICANTE: ANTECEDENTES Y EFECTOS

La satisfacción es un concepto de gran relevancia en marketing. En este sentido, Marzo (1999) afirma que la satisfacción puede ser analizada desde tres perspectivas distintas: cognitiva, afectiva y operativa. Anderson y Sullivan (1993) subrayan que un adecuado estudio del concepto satisfacción pasa por analizar dos tipos de contextos. Por una parte, los diferentes factores o aspectos que explican la satisfacción fruto de la relación que se establece entre dos miembros del canal (distribuidor-fabricante), y por otra, los principales efectos o consecuencias que dicha satisfacción acarrea. Por ello, a continuación se revisarán las posturas desarrolladas considerando ambos contextos (antecedentes y efectos).

Por lo que respecta a los factores antecedentes de la satisfacción, cabe apuntar de forma simple que para lograr la satisfacción del cliente se debe de mejorar de modo continuado tanto el producto que se vende, como el servicio que se pres-

ta para venderlo (Vásquez, 2008). No en vano, existe un consenso general en explicar la satisfacción conceptualmente desde un enfoque multidimensional (Yi, 1989) ya que son muchos los aspectos que intervienen en la relación distribuidor-fabricante (Anderson y Narus, 1984). En este sentido, siguiendo a Anderson y Sullivan (1993), uno de los principales determinantes de la satisfacción frecuentemente apuntados por la literatura es la «estrategia de imagen y producto» desarrollada por el negocio. En efecto, la literatura parece vincular la satisfacción de un minorista con el fabricante con la imagen que tiene de la empresa (Helm, 2007), y con las características que reúnen los productos que le vende (Luo; Kannan y Ratchford, 2007).

No obstante, la estrategia de imagen y producto no lo es todo. Según expresan diversos autores (Anderson y Sullivan, 1993; Grewal, Levy y Kumar, 2009), existen otro conjunto de determinantes de la satisfacción que podrían aglutinarse bajo un paraguas genérico que denominaríamos «estrategia del proceso de servucción» o prestación del servicio asociado al producto objeto de intercambio (antes, durante y después de la venta). En definitiva, y según se ha apuntado, en las relaciones empresa-empresa las características tanto del producto ofrecido, como del proceso asociado a su venta, acarrear interesantes resultados, entre los que cabe destacar la satisfacción del cliente (Biong, 1993; *Omar y Musa*, 2008). En esta línea cabría apuntar las dos hipótesis siguientes:

- H1: La estrategia del proceso de servucción desarrollada por el fabricante (servicios prestados antes, durante y después de la venta) influye de forma positiva y significativa sobre la satisfacción del distribuidor.
- H2: La estrategia de imagen y producto desarrollada por el fabricante (su calidad, diseño, acabados, innovación, customización etc.) influye de forma positiva y significativa sobre la satisfacción del distribuidor.

Ahora bien, si la satisfacción es un concepto interesante de estudiar y relevante para los empresarios por su naturaleza multidimensional, más interesante y relevante son los efectos que provoca. Pese a ello, la literatura ha prestado gran interés en profundizar en los antecedentes que la originan, trabajando en menor medida los efectos que ésta es capaz de generar (Gómez; McLaughlin, y Wittink, 2004). En esta línea, uno de los efectos de la satisfacción tradicionalmente analizados en la literatura es el de fidelizar a la clientela (Anderson y Sullivan, 1993; Grewal, Levy y Kumar, 2009). Además, comoquiera que la fidelidad se puede entender desde una óptica actitudinal en una doble dimensión (como intención de compra y como voluntad de recomendar la empresa) (Alonso, 1997), resulta posible aventurar el impacto de la satisfacción sobre ambas dimensiones. Así, siguiendo la línea que

apunta que el principal efecto de la satisfacción es la fidelidad en su doble dimensión (Helm, 2007), cabría enunciar las dos hipótesis siguientes:

- H3. La satisfacción de un distribuidor con un fabricante influye positiva y significativamente en la intención de volverle a comprar.
- H4. La satisfacción de un distribuidor con un fabricante influye positiva y significativamente en la voluntad de recomendarle a otros distribuidores.

18.3. RELACIÓN SATISFACCIÓN-FIDELIDAD DE LOS MINORISTAS:

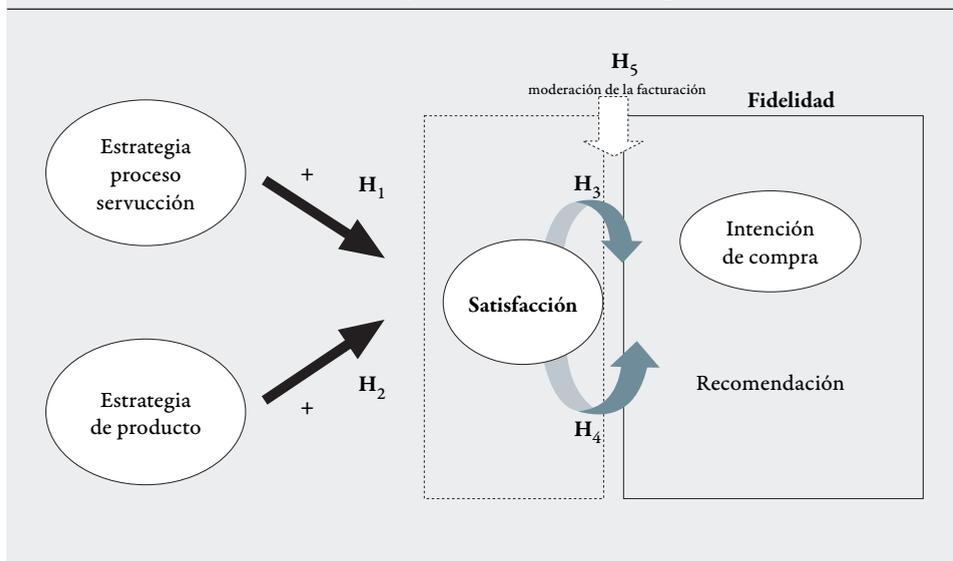
PAPEL MODERADOR DE SU FACTURACIÓN CON EL FABRICANTE

Las relaciones anteriormente expuestas resultan bastante evidentes y han sido analizadas en trabajos previos (Anderson y Sullivan, 1996; Ganesan, 1994; Biong, 1993; Oliver, 1996; Schellhase; Hardock y Ohlwein, 2000; Helm, 2007). Sin embargo, la conexión entre ambos conceptos ha obviado tradicionalmente el papel moderador que pueden ejercer variables externas (Homburg y Giering, 2000). Únicamente se ha abordado el papel moderador en la relación satisfacción-fidelidad que pueden llegar a ejercer algunas características de los clientes finales (como la búsqueda de variedad respecto a compras anteriores, su edad o nivel de ingresos) (Homburg y Giering, 2000). Por el contrario, el estudio de variables moderadores en la relación satisfacción-fidelidad en el ámbito de la distribución comercial minorista ha sido escasamente tratado (Ghosh, Benoy, Gardner y Thach, 2000). A título de ejemplo, podría indicarse que sí se ha abordado el papel moderador que los acuerdos de distribución exclusivos pueden jugar en la satisfacción de los minoristas con sus fabricantes (Iglesias y Vázquez, 2001).

Ante este vacío, una variable que merecería ser investigada de forma prioritaria por su potencial capacidad moderadora en la relación fabricante-distribuidor es la facturación del distribuidor. Dicha variable ha recibido gran atención por parte de la literatura sobre distribución comercial minorista. Por ejemplo, para explicar el mayor poder negociador de los distribuidores que más facturan y su mayor peso en el canal (Mills, 2007), su mayor capacidad para cooperar con otros negocios (Palmer y Owens, 2006), su superior influencia y conocimiento del cliente final (Kimura, 1989), su mayor nivel de internacionalización (Edgar y Rachman-Moore, 2008), o sus mayores ventajas competitivas en precios, entre otros (Ghosh, Benoy, Gardner y Thach, 2000).

La idea que subyace es que los distribuidores con altos volúmenes de facturación tienden a ser visto como triunfadores en los mercados tanto de consumo, como financieros, lo que aumenta su atractivo y los convierte en protagonistas para los fabricantes (Howard, 2004). Por tanto, ante esta relevancia que para los fabricantes

FIGURA 1
Modelo de relaciones fabricante-distribuidor planteadas



parece que reciben los distribuidores de «alta facturación», cabría plantearse hasta que punto merecen recibir un trato preferente por parte del fabricante. Estudios previos (Ganesan, 1994) apuntan que los fabricantes tienden a desarrollar enfoques a más largo plazo con distribuidores a los que venden mucho, debido a que intuyen mayores beneficios futuros. En esta línea, Mohr y Spekman (2006) plantean que los dos indicadores idóneos para medir el éxito en una relación entre dos empresas (fabricantes-distribuidores por ejemplo) son: la satisfacción y el volumen de facturación. Ambos, por tanto, evolucionan en la misma dirección (más facturación, más satisfacción, más éxito y a la inversa). Bajo estos supuestos, cabría enunciar que:

- H₅: La relación satisfacción-fidelidad será significativamente superior en distribuidores con alto volumen de facturación con el fabricante.

La figura 1 sintetiza el modelo de relaciones planteado.

18. 4. METODOLOGÍA

Recogida de información

Para lograr los objetivos definidos, se ha procedido a encuestar a 94 distribuidores de una empresa fabricante de muebles a partir de la información facilitada por esta empresa. La muestra de distribuidores se ha dividido como se indica

TABLA I
Muestra de clientes entrevistados

GRUPOS DE CLIENTES (DISTRIBUIDORES)	N.º EMPRESAS	MEDIA	FACTURACION		MUESTRA ENCUESTADA EN CADA GRUPO
			TOTAL	% FACTURACION SOBRE TOTAL	
1. Más de 37.500 Euros (acumulan 50% facturación)	35	87.843€	3.074.508€	50,0%	19 empresas
2. Entre 37.500-6.000 euros	155	16.437€	2.547.666€	41,4%	40 empresas
3. Menos de 6000 euros	273	1.940€	529.636€	8,6%	35 empresas
	463	13.287€	6.151.810€	100,0%	94 empresas

en la tabla 1, considerando la variable facturación. A efectos de la presente investigación se han considerado dos grupos: grandes distribuidores y pequeños distribuidores.

Medición de conceptos

A fin de contrastar las hipótesis propuestas, se ha procedido a medir los conceptos objeto de estudio con las escalas e ítems que se indican en la tabla 2. Adicionalmente, la medición del concepto satisfacción ha sido abordada considerando este concepto de forma global y, por tanto, utilizando un único ítem (Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Omar y Musa, 2008). La fidelidad se ha medido desde una perspectiva actitudinal diferenciando entre intención de volver a comprar al fabricante e intención de recomendarlo a otros distribuidores (Alonso, 1997, Helm, 2007). Para realizar el análisis multimuestra, se han considerado dos grupos de distribuidores atendiendo a su volumen de facturación, como posteriormente se detalla.

18.5. RESULTADOS

Previo al contraste de las hipótesis planteadas en el modelo, se llevó a cabo el proceso que se describe a continuación a fin de validar la herramienta de medida del proceso de servucción y de convertir en un modelo de primer orden, en el modelo de segundo orden hipotetizado. Así, (1) se procedió a analizar las características psicométricas de la escala estrategia de servucción, (2) se calcularon las medias necesarias para transformar el modelo de segundo orden a primer orden, y (3) se estudiaron las características psicométricas del modelo de primer orden. Una vez analizadas las características psicométricas de la escala de estrategia de servucción,

TABLA 2

Escalas para medir los antecedentes de la satisfacción del distribuidor con el fabricante

ESCALA PARA MEDIR LA SERVUCIÓN
INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO
Servicio e información facilitada por el departamento de marketing y ventas
SOPORTE DE MARKETING
Estrategia de marketing en comparación con nuestros competidores
ATENCIÓN TELEFÓNICA. PERSONAL DE CONTACTO.
Facilidad de comunicación telefónica
Rapidez de contestación a las llamadas telefónicas
Amabilidad de trato del personal telefónico
Soluciones telefónicas a su petición
AGENTES COMERCIALES. PERSONAL DE CAMPO.
Frecuencia de visitas
Localización/proximidad de los agentes
Amabilidad de trato de los comerciales
Profesionalidad de los comerciales
Conocimiento de productos de los comerciales
Estrategias promocionales empleadas por los comerciales, incluyendo catálogos impresos y herramientas de ventas
Información proporcionada por comerciales de términos y condiciones de venta, pagos
Información proporcionada por los comerciales sobre disponibilidad de productos
Compromiso de los comerciales en el cumplimiento de plazos de entrega
Cumplimiento por parte de los comerciales de otras promesas hechas.
LOGÍSTICA Y ENTREGA DE LA MERCANCÍA
Posibilidad de realizar cambios en el pedido cuando este está siendo procesado.
Flexibilidad de plazos de entrega
Estado del material
Embalaje y presentación
SERVICIOS POST VENTA. PRECIOS Y CONDICIONES.
Apoyo a la información técnica
Gestión de incidencias, quejas y reclamaciones
Programas de fidelidad
Política de seguimiento del cliente

siguiendo las recomendaciones de Bentler (2005) y Byrne (2006), se convirtieron los factores de la escala de servucción de segundo a primer orden; y ello mediante el cálculo de las medias de los factores con más de un ítem. Se defiende la multidimensionalidad del constructo en la medida en que la literatura aboga por un proceso de servucción que contempla diversas etapas (Schellhase, Hardock, y Ohlwein, 2000; Gronross, 2000). Cabe apuntar que dicho procedimiento fue po-

TABLA 2 — CONTINUACIÓN —

*Escalas para medir los antecedentes de la satisfacción del distribuidor con el fabricante***ESTRATEGIA DE IMAGEN Y PRODUCTO**

La imagen de la empresa

La imagen de marca de Flos Architectural

Variedad de productos ofrecida

Relación calidad/precio

Diseño de los productos

Catálogos

Flexibilidad de producción

Los productos y servicios de Antares respecto a la competencia

La relación calidad/precio/servicio

Calidad, rendimiento e innovación de los productos

Servicio de ingeniería de producto (productos hechos a medida, información)

Fuente: A partir de Schellhase, Hardock, y Ohlwein (2000)

sible en la medida en que se garantizaron las características psicométricas del instrumento propuesto.

Obtenido el modelo de primer orden, se procedió a evaluar sus propiedades psicométricas. Cabe señalar que fue necesaria la eliminación de un ítem correspondiente al factor 2 (estrategia de imagen y producto) al manifestar una carga factorial inferior a 0,5. Así, tal y como recoge la tabla 3, se cumplen los requisitos exigidos para garantizar la fiabilidad del modelo de media. Si bien el IVE (criterio más restrictivo) del factor 2 (estrategia de imagen y producto) presenta un valor inferior al deseado, el resto de criterios se cumple.

Adicionalmente se comprobó la validez del constructo (convergente y discriminante) del modelo de medida mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado (validez convergente); así como mediante el análisis de las correlaciones entre cada par de factores. Adicionalmente se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída de cada una de las escalas (validez discriminante).

Una vez comprobadas las características psicométricas del modelo de primer orden, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales (MEC) con la finalidad última de contrastar las cuatro primeras hipótesis planteadas. Cabe señalar que, tras ejecutar el modelo recogido en la figura 1, y consecuencia de los resultados obtenidos, se planteó un segundo modelo. Dicho modelo recoge las sugerencias del Test de Wald y de Lagrange, que aconsejan incorporar al primer modelo una relación inicialmente no considerada: el efecto de la estrategia de imagen y producto

TABLA 3
Análisis de la fiabilidad del modelo de primer orden

	LIJ (CARGA FACTORIAL ESTAND)	VALOR T	ALPHA CRONBACH	IFC	IVE
F1 PROCESO DE SERVUCCIÓN			0,815	0,835	0,551
Información y Asesoramiento	0,653	1,00*			
Soporte de Marketing	0,506				
Media Atención Telefónica	0,803				
Media Agentes Comerciales	0,666				
Media Logística y Entrega Mercancías	0,602				
Media Servicio Postventa	0,775				
F2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO			0,890	0,891	0,451
La imagen de la empresa	0,725	1,00*			
La imagen de marca	0,602				
Variedad de productos ofrecida	0,582				
Relación calidad/precio	0,667				
Diseño de los productos	0,582				
Flexibilidad de producción	0,632				
Los productos y servicios de la empresa respecto a la competencia	0,718				
La relación calidad/precio/servicio	0,759				
Calidad, rendimiento e innovación productos	0,704				
Servicio de ingeniería de producto	0,714				
F3 SATISFACCIÓN			1		
Facilidad comunicación telefónica		1,00*			
F4 INTENCIÓN DE COMPRA			1		
Frecuencia de visitas		1,00*			
F5 RECOMENDACIÓN			1		
Flexibilidad de plazos de entrega		1,00*			
AJUSTE DEL MODELO					
S-B $\chi^2(149) = 281,762$ $p=0,00002$; alfa Cronbach = 0,926					
NFI = 0,79; NNFI = 0,879; CFI = 0,910; RMSEA = 0,067					
* = parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación					
(1) $IFC = (L_{ij})^2 : \text{Var}(E_{ij}) = 1 - (L_{ij})^2$ (2) $IVE = L_{ij}^2 : \text{Var}(E_{ij}) = 1 - (L_{ij})^2$					
$(L_{ij})^2 + \text{Var}(E_{ij})$ $L_{ij}^2 + \text{Var}(E_{ij})$					

sobre la recomendación del producto. Así, el modelo final se podría sintetizar en los siguientes puntos:

- El «proceso de servucción» es el único antecedente significativo de la satisfacción (corroborándose H₁). El producto objeto de intercambio no afecta de forma significativa a la satisfacción (refutándose H₂). Este resultado subraya la superioridad del «proceso/experiencia» con la empresa, sobre el producto objeto de intercambio. Esto es, el cliente da por hecho que el producto va a funcionar, por lo que quedará satisfecho con la empresa si la experiencia que tiene con ella es óptima (antes, durante y después de la venta) (Gronross, 2000). Esto ha quedado especialmente confirmado en productos duraderos de cierto valor (Churchill y Surprenant, 1982), como es el caso que nos ocupa. En suma, el proceso de servucción es el antecedente realmente significativo de la satisfacción, ya que el producto lo podría proveer otro competidor, pero el vínculo que se establece gracias a un óptimo proceso de servucción es difícilmente sustituible (Ganesan, 1994).—La satisfacción afecta de forma significativa y directa tanto sobre la intención de compra (H₃), como sobre la recomendación de la empresa (H₄).
- La «estrategia de imagen y producto» también afecta de forma significativa y directa sobre la recomendación. Esta relación no contemplada a priori en ninguna de las hipótesis planteadas, significa que el distribuidor muestra intención de recomendar a la empresa si ésta goza de buena imagen y le proporciona productos de calidad, innovadores, variados, customizados etc. Esta conexión se desprende de alguna manera en trabajos como el de Rogerson (1983), que apunta la relevancia que tienen, por un lado, la reputación de una compañía, y, por otro, la calidad de sus productos en la estimulación del boca-oído y recomendación de sus clientes.

Una vez comprobado el modelo general, se procedió a realizar un análisis multimuestra empleando el paquete estadístico EQS (Bentler, 1995); a fin de testar la última de las hipótesis planteadas en la que se proponía el efecto moderador de la facturación en la relación entre la satisfacción y los dos componentes de la fidelidad (intención de compra y recomendación). Para ello, se dividió la muestra en dos grupos: clientes de media y clientes de baja facturación¹. El primer paso, consiste en una solución multigrupo en la que EQS calcula los parámetros estimados para cada grupo de manera separada, así como una medida de bondad del ajuste del modelo para ambos grupos considerados de manera simultánea. En este paso se obtuvo que para ambas submuestras se corroboran las mismas hipótesis que pa-

¹ Inicialmente se formaron tres grupos pero consecuencia del reducido tamaño del grupo de alta facturación (19 casos) y ante la imposibilidad de aplicar EQS o PLS, se prescindió para el análisis multimuestra del mismo.

ra el modelo general (H1, H3 y H4), reproduciendo de este modo los resultados obtenidos para la muestra global. Cabe recordar que el nuevo modelo propuesto no incluía H2, pero sí la nueva relación descrita entre «estrategia de producto» y «recomendación», que se ratificó igualmente las dos submuestras.

En el segundo paso, el modelo es re-estimado incluyendo la restricción de que los coeficientes de regresión en el modelo estructural sean iguales en los dos grupos. De esta forma se comparan los valores χ^2 de ambas estimaciones; recurriendo al uso del test del multiplicador de Lagrange que nos ayuda a comprobar si son significativas las diferencias en las dos submuestras analizadas. Los resultados ponen de manifiesto la no significatividad de la variable moderadora (satisfacción-intención: $\chi^2 = 1,216$, $p=0,270$; satisfacción-recomendación: $\chi^2 = 1,168$, $p = 0,280$). Ello implica la no aceptación de H5. Esto es, no se puede afirmar que el volumen de facturación del minorista con el fabricante modere la relación satisfacción-fidelidad (intención de compra y recomendación de los productos de la empresa analizada). Por tanto, el vínculo satisfacción-fidelidad no es necesariamente más fuerte en los «grandes» clientes de fabricante. Los resultados arrojan que «pequeños» distribuidores satisfechos pueden ser igual de fieles que «grandes» distribuidores satisfechos.

18.6. CONCLUSIONES

En el estudio aquí planteado se ha querido profundizar en dos de las estrategias que pueden condicionar el éxito de las relaciones que un fabricante mantiene con sus clientes minoristas: la estrategia de servucción y la estrategia de imagen y producto. Los resultados del estudio llevado a cabo ponen de manifiesto la superioridad de la estrategia de servucción frente a la de producto a la hora de incidir sobre la satisfacción global del cliente con la empresa y; a su vez en su fidelidad. Sin embargo, aunque la estrategia de producto no influye directamente sobre la satisfacción, sí que incide sobre la recomendación del producto. Efectivamente, los minoristas recomiendan estos productos dado que proceden de un fabricante con buena imagen, que fabrica y comercializa productos de gran diseño, con altos estándares y óptimas prestaciones, dirigidos a los segmentos medio-alto y alto de la población. Ello conlleva que el producto se recomiende por su valor intrínseco, con independencia de cual sea la satisfacción global que el minorista tiene con el fabricante (más ligada a factores experienciales que al producto adquirido) y con independencia también de la intención de comprarle de nuevo estos productos (más ligada a las experiencias pasadas con la empresa o a posibles restricciones presupuestarias futuras). Por otra parte, los resulta-

dos reafirman las conclusiones alcanzadas en estudios previos. Así, los esfuerzos realizados por la empresa en el proceso de servucción se traducen en una mayor satisfacción global hacia la empresa; y a su vez en una mayor intención de compra y recomendación de los productos de la empresa. Ello corrobora la relevancia de «las experiencias y emociones» que el minorista desarrolle con el fabricante en su vinculación futura. Si el proceso de servucción ha sido óptimo (experiencia gratificante antes, durante y después de la venta), el minorista quedará satisfecho y repetirá.

Por último, no se ha corroborado el papel moderador de la variable facturación en la relación satisfacción-fidelidad. De tal modo, los minoristas satisfechos que facturan poco al fabricante pueden serle igual de fieles que los grandes minoristas, con elevados volúmenes de facturación.

A luz de los resultados obtenidos, son varias las implicaciones gerenciales para las empresas. Así, se constata la importancia del «cómo» frente al «qué». Esto es, las empresas deben cuidar la forma de atender a sus clientes durante todo el proceso de interacción con sus distribuidores (antes, durante y después de la compra). Especial relevancia cobran el servicio y atención facilitada por el departamento de marketing y ventas, la estrategia de marketing, la atención telefónica, los agentes comerciales, la logística y entrega de mercancías; y los servicios postventa ofertados. Y ello, frente a la imagen, diseño, calidad y/o variedad de los productos. Así, aunque es condición necesaria para la empresa ofertar productos que cumplan con determinados estándares; estos no condicionan la satisfacción global o la intención de compra futura. La experiencia en todo el proceso de venta se presenta como el factor clave de la continuidad de la relación fabricante-minorista. En segundo lugar, los resultados muestran el importante papel que pueden jugar los pequeños minoristas que facturan bajos volúmenes a la empresa. Estos distribuidores también son capaces de desarrollar altos niveles de fidelidad si quedan satisfechos con la empresa. Por tanto, los fabricantes no deberían primar a los «grandes» distribuidores desarrollando programas de lealtad y condiciones preferentes sólo para ellos. Los «pequeños» minoristas tienen un gran potencial, y su fidelidad puede llegar a ser una fuente de ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos como el que actualmente acontece.

La principal limitación del estudio se convierte en una futura línea de investigación. Así, se ha obtenido información de 94 empresas-cliente minoristas de un mismo fabricante; lo que acarrea problemas en la generalización de resultados. En este sentido, futuras líneas de investigación podrían ir encaminadas en testar las relaciones propuestas ampliando el número de empresas fabricantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. (1997). Comportamiento del Consumidor. Madrid: ESIC Editorial.
- ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M. W. (1993). «The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms», *Marketing Science*, n.º 12, pp. 125-143.
- ANDERSON, E. y NARUS, J. A. (1998). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- BENTLER, P. M. (2005). EQS (Versión 6.1): Multivariate Software, Inc.
- BIONG, H. (1993). «Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade», *European Journal of Marketing*, vol. 27, pp. 21-38.
- BYRNE, B. (2006). *Structural equation modeling with EQS, Basic Concepts applications, and programming*, 2th edition, LEA Publishers, London.
- CHURCHILL Jr y C SURPRENANT (1982). «An investigation into the determinants of customer satisfaction», *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 491-504.
- EDGAR, M. y RACHMAN-MOORE, D. (2008). «International expansion and retail sales: an empirical study», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, n.º 4, pp. 241-259.
- GANESAN, S. (1994). «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, n.º 2, pp. 1-19.
- GEYSKENS, I y KUMAR, N. (1999). «A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 223-228.
- GHOSH, A.; BENOY, W. J.; GARDNER, J. T. y THACH, S. V. (2000). «Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n.º 2/3, pp. 106-121.
- GÓMEZ, M. I.; MCLAUGHLIN, E. W. y WITTINK, D. R. (2004). «Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation», *Journal of Retailing*, vol. 80, 4, pp. 265-278.
- GREWAL, D., LEVY, M. y KUMAR, V. (2009). «Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework», *Journal of Retailing*, 85, pp. 1-14.
- GRÖNROOS, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, 2.ª edición, West sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- HELM, S. (2007). «The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty», *Corporate Reputation Review*, vol. 10, pp. 22-37
- HOMBURG, C. y GIERING, A. (2000). «Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis», *Psychology & Marketing*, vol. 18, n.º 1, pp. 43-66.
- HOWARD, E. (2004). Retail internationalization: how to grow, In Reynolds, J. and Cuthbertson, C. (Eds), *Retail Strategy:*

- The View From the Bridge, Chapter 5, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- IGLESIAS, V. y VÁZQUEZ, R. (2001). «The moderating effect of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 3-17.
- KIMURA, Y. (1989). «Firm-specific strategic advantages and foreign direct investment behaviour of firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n.º 2, pp.296-317.
- LUO, L.; KANNAN; P. y RATCHFORD, B. (2007). «New Product Development Under Channel», *Marketing Science*, vol. 26, n.º 2, pp. 49-163.
- MARZO, J. C. (1999). *Gesti3n de la Insatisfacci3n en Hoteles Vacacionales: Un Estudio Comparativo*. Universidad de Valencia: Tesis de Licenciatura.
- MILLS, D. (2007). «Quasi-Partnerships in Distribution», *Review of Industrial Organization*, vol. 31, n.º 3, pp. 155-170.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (2006). «Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, n.º 2, pp. 135-152.
- OLIVER, R. L. (1980). «A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions», *Journal of Marketing Research*, vol. 12, November, pp. 460-469.
- OLIVER, R. L. (1996). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer evaluation in product usage, *Journal of Business Research*, 13, pp. 235-246.
- OMAR, A. y MUSA, R. (2008). «The Role of Perceived Equity in Relationship Quality and Relationship Outcomes: An Investigation of Retail Royalty Programmes in Malaysia», *The Business Review*, Cambridge, vol. 9, 2, pp. 345, 354.
- PALMER, M. y OWENS, M. (2006). New directions for international retail joint venture research», *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol. 16, n.º 2, pp. 159-79.
- PUCCINELLI, A., Ronald C. Goodstein B,1, Dhruv Grewal C,2, Robert Price D, Priya Raghurib E, y David Stewart F (2009). «Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process», *Journal of Retailing*, vol. 15, n.º 1, pp. 15-30.
- ROGERSON, W. (1983). «Reputation and Product Quality», *The Bell Journal of Economics*, vol. 14, n.º 2 (Autumn, 1983), pp. 508-516
- RUST, R. T., ZAHORIK, A. J. y KEININGHAM, T. L. (1995). «Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable», *Journal of Marketing*, vol. 59, n.º 2, pp. 58-70.
- SCHELLHASE, R.; HARDOCK; P. y OHLWEIN, M. (2000). «Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, 2/3, pp. 106-121.
- YI, I. (1989). «A Critical Review of Customer Satisfaction», In Zeithaml, V. (Ed.) *Review in Marketing*. Chicago: American Marketing Association, III, pp. 68-123.

IMPRESO EN GRAFINSA, OVIEDO,
EN EL MES DE OCTUBRE
DE 2010

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo y la Fundación Ramón Areces, que tiene por objeto «el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en estas áreas de la realidad, problemática y perspectivas de la Distribución Comercial desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes». El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial pretende: desarrollar actividades de formación de postgrado; organizar seminarios, ciclos de conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

En el mes de mayo de 2010 tuvo lugar la segunda Reunión Científica sobre Distribución Comercial y Comportamiento del Consumidor. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre estrategias dirigidas a incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes de empresas detallistas.

El objetivo general de esta publicación es impulsar un foro de debate sobre un conjunto de estrategias e instrumentos básicos que caracterizan la actividad de marketing de las empresas detallistas para ofrecer un servicio de calidad e incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes. En particular, se analizan dos bloques de aportaciones. El primero hace referencia a *Estrategias de la empresa detallista y diseño de actividades de marketing*. El segundo se centra en la *Satisfacción y lealtad de clientes en el marco de la distribución comercial*.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

