

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

EN LA PIEL DEL CLIENTE: ESCUCHAR, ATRAER, RETENER



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

En la piel del cliente:
escuchar, atraer, retener

JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES
EDUARDO ESTRADA ALONSO
CELINA GONZÁLEZ MIERES
Coordinadores

En la piel del cliente: escuchar, atraer, retener

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

© DEL TEXTO: CALDERÓN MONGE, Esther; HUERTA ZAVALA, Pilar; CAMBRA FIERRO, Jesús; MELERO POLO, Iguácel; SESÉ, F. Javier; LÓPEZ DAVIS, Sylvia; MARÍN RIVES, Longinos; RUÍZ DE MAYA, Salvador; MOLINILLO JIMÉNEZ, Sebastián; ANAYA SÁNCHEZ, Rafael; AGUILAR ILLESCAS, Rocío; PÉREZ ARANDA, Javier Ramón; NAVARRO GARCÍA, Antonio; RONDÁN CATALUÑA, Francisco J.; PERIS ORTIZ, Marta; PEÑA GARCÍA, Nathalie; GIL SAURA, Irene; AUGUSTO RODRÍGUEZ, Héctor; VALLESPÍN ARÁN, María; MOLINILLO, Sebastián; MARÍA RAMO, Célia; BEERLI PALACIO, M. Asunción; DÍAZ MENESES, Gonzalo; MARTÍN SANTANA, Josefa D.; RUBIO BENITO, Natalia; VILLASEÑOR ROMÁN, Nieves; YAGÜE GUILLÉN, María Jesús; BIGNÉ, Enrique; LINARES, María del Carmen; GUIXERES, Jaime; TORRECILLA, Carmen; ALCAÑIZ, Mariano; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; CHICA, Manuel; DAMAS, Sergio; CORDÓN, Óscar; IGLESIAS, Valentín; MINGO, José; GARRIDO MORENO, Álvaro; GONZÁLEZ BENITO, Óscar; MARTOS PARTAL, Mercedes; GIL CORDERO, Eloy; RONDAN CATALUÑA, F. Javier; REY MORENO, Manuel; VILLAREJO RAMOS, Ángel F.; AGUILAR RUÍZ, Sara; PERAL PERAL, Begoña; ARENAS GAITÁN, Jorge

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
Facultad de Economía y Empresa
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: 978-84-8367-503-8

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS-2044-2015

ÍNDICE

Prólogo.....	11
--------------	----

PARTE I**Redefiniendo el rol de empresas y consumidores**

1. Does the theory of networks suite to franchising? A case study of Neck and Neck. ESTHER CALDERÓN MONGE y PILAR HUERTA ZAVALA	17
2. Análisis de las interacciones cliente-empresa y de sus consecuencias: oportunidades de investigación. JESÚS CAMBRA FIERRO, IGUÁCEL MELERO POLO y F. JAVIER SESÉ	43
3. Consumer social responsibility as approach to corporate social responsibility. SYLVIA LÓPEZ DAVIS, LONGINOS MARÍN RIVES y SALVADOR RUÍZ DE MAYA	63
4. Variables que influyen en el comportamiento de compra de alimentación según formato comercial. SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ, RAFAEL ANAYA SÁNCHEZ, ROCÍO AGUILAR ILLESCAS y JAVIER RAMÓN PÉREZ ARANDA	79
5. Efecto de la experiencia, la velocidad y el ritmo en la expansión internacional de las franquicias. ANTONIO NAVARRO GARCÍA, FRANCISCO J. RONDÁN CATALUÑA y MARTA PERIS ORTIZ.....	103
6. Comportamiento en el canal electrónico: Antecedentes de la intención de compra en una economía emergente. NATHALIE PEÑA GARCÍA, IRENE GIL SAURA y HÉCTOR AUGUSTO RODRÍGUEZ	127
7. Evaluación del sistema de distribución del sector hotelero: Criterios de selección del canal. MARÍA VALLESPÍN ARÁN, SEBASTIÁN MOLINILLO y CÉLIA MARÍA RAMOS	147

PARTE II**Estrategias y herramientas para mejorar
la experiencia de consumo**

- | | | |
|-----|---|-----|
| 8. | ¿Cómo afectan las sensaciones olfativas en los establecimientos comerciales? Un enfoque de análisis del comportamiento del consumidor. M. ASUNCIÓN BEERLI PALACIO, GONZALO DÍAZ MENESES y JOSEFA D. MARTÍN SANTANA..... | 167 |
| 9. | El papel de las estrategias relacionales en la intención de comportamiento del cliente respecto a las empresas detallistas. NATALIA RUBIO BENITO, NIEVES VILLASEÑOR ROMÁN y MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN | 189 |
| 10. | Integración de la realidad virtual y la neurociencia en la compra en el punto de venta. ENRIQUE BIGNÉ, MARÍA DEL CARMEN LINARES, JAIME GUIXERES, CARMEN TORRECILLA y MARIANO ALCAÑIZ | 211 |
| 11. | Creación de experiencias de compra offline y online en el sector de la distribución comercial: ¿Qué papel juegan las emociones del consumidor? SILVIA CACHERO MARTÍNEZ y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES..... | 229 |
| 12. | Modelado y detección de variables clave en un sistema dinámico de employer branding. MANUEL CHICA, SERGIO DAMAS, ÓSCAR CORDÓN, VALENTÍN IGLESIAS y JOSÉ MINGO | 259 |
| 13. | Merchandising: Herramientas comerciales eficientes en tiempos difíciles. ÁLVARO GARRIDO MORENO, ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO y MERCEDES MARTOS PARTAL..... | 279 |
| 14. | El surtido en la MDD, ¿factor potenciador en las ventas? ELOY GIL CORDERO, F. JAVIER RONDAN CATALUÑA y MANUEL REY MORENO..... | 299 |
| 15. | Del e-commerce al m-commerce. Un nuevo escenario de ventas y un reto para los minoristas. ÁNGEL F. VILLAREJO RAMOS, SARA AGUILAR RUÍZ, BEGOÑA PERAL PERAL y JORGE ARENAS GAITÁN | 313 |

PRÓLOGO

La séptima edición de la Reunión Científica desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, titulada *En la piel del cliente: Escuchar, atraer, retener* ha generado, como en años anteriores, la publicación del presente libro que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de universidades españolas.

Los cambios en las necesidades de los consumidores, las tecnologías nacientes, el incremento del nivel de competencia y las cada vez mayores exigencias de los clientes demandan una relación simbiótica entre empresa y mercado. Una parte esencial del proceso de producción es la propia experiencia de consumo. La voz del cliente, se haya solicitado o se haya manifestado libremente, debe ser el recurso que ayude a guiar los esfuerzos de mejora de la experiencia de compra. En estas condiciones el liderazgo de mercado pasa por la combinación de habilidades técnicas y comerciales.

Con el objetivo de difundir las investigaciones en este ámbito el presente libro se ha estructurado en dos grandes apartados. El primero de ellos recoge trabajos que hacen referencia a la redefinición del rol de empresas y consumidores. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con estrategias y herramientas propuestas para mejorar la experiencia de consumo.

El primero de estos apartados se estructura en siete capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por las profesoras Esther Calderón Monge y Pilar Huerta Zavala de la Universidad de Burgos, plantea que la Teoría de Redes es una alternativa para seleccionar franquiciados con el fin de formalizar una relación que se consolide con el tiempo. A través del caso de la empresa española de ropa infantil Neck Child, S. A. se evidencia la posibilidad de reducir costes de información al disminuir la incertidumbre precontractual mediante la creación de redes egocéntricas en países donde se ha instalado.

El segundo capítulo, elaborado por los profesores Jesús Cambra Fierro, de la Universidad Pablo de Olavide, Iguácel Melero Polo y F. Javier Sesé, de la Universidad de Zaragoza, ahonda en las consecuencias que para las organizaciones tienen las interacciones cliente-empresa, ya que pueden contribuir a fortalecer la percepción de calidad en la relación y también a desencadenar comportamientos en los clientes, tanto de carácter transaccional como no transaccional.

En el tercer capítulo, los profesores Sylvia López Davis, Longinos Marín Rives y Salvador Ruíz de Mayade la Universidad de Murcia, proveen de un marco teórico de

la Responsabilidad Social del Consumidor, revisando y analizando el constructo y sus dimensiones como un enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se considera que la mayor demanda en las últimas décadas por parte de la sociedad de mayor responsabilidad en organizaciones públicas y privadas a través de estrategias y políticas de RSC no puede ser una realidad si no existe una evolución paralela en el comportamiento de los consumidores.

En el capítulo cuarto, los profesores Sebastián Molinillo Jiménez, de la Universidad de Málaga/Oxford Brookes University, Rafael Anaya Sánchez, Rocío Aguilar Illescas y Javier Ramón Pérez Aranda, de la Universidad de Málaga, analizan si existen diferencias en el valor de un conjunto de variables, entre consumidores que han aumentado o disminuido sus compras, en los tres principales formatos de alimentación: supermercado, comercio tradicional e hipermercado. La conveniencia, el surtido y la lealtad al establecimiento son las únicas variables analizadas que presentan diferencias significativas; sin embargo, el valor de la satisfacción no está relacionado con el aumento o disminución de las compras en ninguno de los formatos mencionados.

Los profesores Antonio Navarro García y Francisco J. Rondán Cataluña, de la Universidad de Sevilla, y la profesora Marta Peris Ortiz, de la Universidad Politécnica de Valencia exploran, en el capítulo cinco, sobre los determinantes y las consecuencias de la expansión internacional de las franquicias, a partir de las premisas de Uppsala y born global, y de una base de datos constituida por 148 franquiciadores españoles presentes en mercados extranjeros.

En el capítulo sexto, las profesoras de la Universidad de Valencia, Nathalie Peña García e Irene Gil Saura, y el profesor de la Universidad del Valle (Colombia) Héctor Augusto Rodríguez presentan una investigación cuyo objetivo es observar distintos antecedentes de la intención de compra de los consumidores a través del canal electrónico, proponiendo como antecedentes el valor funcional, el valor simbólico y la confianza.

Los profesores María Vallespín Arán, de la Universidad de Málaga, Sebastián Molinillo, de la Oxford Brookes University, y Célia María Ramos, de la Universidad de Algarve, identifican, a partir de la revisión de la literatura y del análisis de la opinión de más de media centena de expertos, cuatro criterios subyacentes en el proceso de decisión del canal de distribución de servicios hoteleros: criterios de cobertura y posicionamiento, criterios económicos, criterios de contabilidad y criterios de marketing.

El capítulo octavo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con el desarrollo de estrategias y herramientas para mejorar la experien-

cia de consumo. En el mismo, los profesores M. Asunción Beerli Palacio, Gonzalo Díaz Meneses y Josefa D. Martín Santana, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, analizan el efecto de la aromatización de los establecimientos comerciales sobre diversas respuestas del consumidor, a través de una experimentación realizada en el contexto del negocio de ópticas. Concretamente, ponen de manifiesto que la imagen, la satisfacción, la lealtad, el tiempo objetivo y subjetivo de permanencia, el gasto, así como la familiaridad del cliente con el local son variables consecuentes del olor del establecimiento y que la congruencia entre establecimiento y aroma tiene una relevancia significativa.

Las profesoras Natalia Rubio Benito, Nieves Villaseñor Román y María Jesús Yagüe Guillén, de la Universidad Autónoma de Madrid, plantean en el capítulo noveno un modelo integrador que analiza, junto a los programas de fidelización, el efecto que sobre la intención de comportamiento del cliente tienen dos variables clave en el comercio minorista, el valor funcional del servicio de la enseña y el capital de sus marcas propias. El efecto de dichas variables sobre la conducta declarada del cliente se produce tanto directamente como de manera indirecta a través del valor de la relación que mantienen cliente y minorista.

El capítulo décimo, elaborado por el profesor Enrique Bigné, de la Universidad de Valencia, y los profesores María del Carmen Llinares, Jaime Guixeres, Carmen Torrecilla y Mariano Alcañiz, del Instituto Interuniversitario de Investigación en Bioingeniería y Tecnología orientada al ser humano (Universidad Politécnica de Valencia), analiza la elección de marca en el punto de venta a partir de los datos procedentes de cuestionario, *human tracking behaviour* y *eye tracking* para una categoría de bebidas. Los resultados sugieren que a menor tiempo transcurrido hasta efectuar la primera compra, mayor será el número de marcas diversas compradas. Asimismo, se evidencia la rivalidad entre marcas por captar la atención del consumidor y cuánto más se detiene el consumidor en una marca, más rápidamente mira al resto.

En el capítulo decimoprimer, los profesores de la Universidad de Oviedo, Silvia Cachero Martínez y Rodolfo Vázquez Casielles identifican diferentes dimensiones de la experiencia de compra offline y online, proponiendo, además, un avance en el conocimiento con un análisis de las relaciones causales entre diferentes dimensiones de la experiencia, el valor de la experiencia de compra y la satisfacción.

Manuel Chica y Sergio Damas, del *European Centre for Soft Computing*, Óscar Gordón, de la Universidad de Granada, y Valentín Iglesias y José Mingot, de *RØD Brand Consultants*, justifican en el capítulo decimosegundo que la dinámica de sistemas (SD) proporciona un marco conceptual especialmente apropiado para modelar problemas del ámbito de la marca. Adoptando la metodología clásica SD crean una meto-

dología particular para marketing y *branding* utilizando una plataforma de inteligencia computacional con definición de variables lingüísticas (ZIO SD).

El capítulo decimotercero, realizado por los profesores Álvaro Garrido Morgado, Óscar González Benito y Mercedes Martos Partal, de la Universidad de Salamanca, analiza cómo las técnicas de merchandising pueden llegar a ser claves a la hora de maximizar el beneficio del minorista pues permiten aumentar las ventas de los productos estimulados a la vez que suponen un menor coste o pérdida de margen que las habituales promociones.

Los profesores de la Universidad de Sevilla, Eloy Gil Cordero, F. Javier Rondan Cataluña y Manuel Rey Moreno, muestran, en el capítulo decimocuarto, que cada vez más, según diversas consultoras, los grandes minoristas ofrecen un menor surtido de marcas del distribuidor (MDD) dentro de sus establecimientos. Los autores analizan este concepto además de verificar si tiene relación directa con dos variables dependientes, la cuota de MDD y las ventas en promoción.

En el capítulo decimoquinto, los profesores Ángel Villarejo Ramos, Sara Aguilar Ruíz, Begoña Peral Peral y Jorge Arenas Gaitán, de la Universidad de Sevilla, recogen una visión del comercio electrónico móvil (m-commerce), tecnologías e infraestructuras necesarias para el acceso, el estado del retail digital, los posibles frenos a su desarrollo y las nuevas tendencias.

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 séptima Reunión Científica de Distribución Comercial: Begoña Álvarez Álvarez, Nuria García Rodríguez, Santiago González Hernando, Víctor Iglesias Argüelles, 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.

Does the Theory of Networks Suite to Franchising? a Case Study of Neck and Neck

• ESTHER CALDERÓN MONGE

• PILAR HUERTA ZAVALA

Universidad de Burgos

RESUMEN: La teoría de Redes es una alternativa para seleccionar franquiciados con el fin de formalizar una relación que se consolide con el tiempo. La empresa española de ropa infantil Neck Child, S. A. propietaria de la franquicia Neck & Neck ha reducido sus costes de información al disminuir la incertidumbre precontractual mediante la creación de redes egocéntricas en países donde se ha instalado, alcanzando menores costes en aquellos países donde las redes son más densas y con vínculos más fuertes.

PALABRAS CLAVE: *Redes, Franquicia, Costes de Información, Selección Adversa, Método del Caso*

ABSTRACT: theory of Network is an tool in the choosing of franchisees for a given franchise system with a view to entering into a long-term operationally stable relationship. This paper studies the case Neck and Neck, one Spanish brand in the children's fashion sector. This company has reduced her information costs because it has minimized the pre-contractual uncertainty by creating egocentric network, as master franchise or group of retail, in the countries where it is operating. When the networks are dense and the ties are strong, the reduction information costs are bigger.

KEY WORDS: *Network, Franchise, Information Costs, Adverse Selection, Method of Case*

1. Introduction

The recruitment of would-be franchisees is a key to the financial viability of any franchise operation. Selecting the most suitable applicants ensures that not only will the franchisor/franchisee rapport get off to a good start but it will also strengthen as time goes by. This strengthened cooperation will further the franchise system's expansion as it will reduce the likelihood of store closures and enhance brand equity.

It is, therefore, desirable that a franchisor exercises great caution and applies excellent recruitment skills before entering into any licensing. Information asymmetry-driven pre-contractual uncertainty may pose a problem of adverse selection for franchisors. The theory of signalling, the mechanisms of screening and the theory of networks have shed some light upon all this.

In this paper, we will focus on the theory of networks as an optional tool in the choosing of franchisees for a given franchise system with a view to entering into a long-term operationally stable relationship. The franchisor who is seeking to attract a franchisee into the system would be best advised to target would-be franchisees that have already built up some social networking, thus sparing high recruitment costs. Consequently, both the franchisor and franchisee will avail of the same social networking. Moreover, all those agents participating in the network might be in a position to supply the franchisor with a range of information. In other words, an analysis of the prospective franchisor/third party relationship provides valuable information as to the future franchisor/franchisee relationship (McNeil 1978; Iacubucci 1996).

Consequently, the aim of this work is to analyze the search for partners on the part of a franchise brand when it seeks to set up outside the country of origin of the brand. The master franchise is one formula, together with subsidiaries, multi-unit franchising and franchisees which allows the franchise systems to create a network of franchisors that, in turn, must create their own network of franchisees.

The nature of the problem has led us to employ case methodology since we consider it to be the most appropriate for attaining our objective and for analyzing the propositions formulated. Specifically, we have chosen the case of the franchise company Neck and Neck, a leading Spanish brand in the children's clothes sector which has created a network of franchisors for its international expansion by means of the Master Franchise formula.

2. Conceptual Framework

2.1. Adverse selection as the problem, social networks as the solution

Adverse selection is an aspect of the agency problem which refers to the information asymmetries between the principal and the agent (Arkelof 1970). In the franchise case, the partners of a possible franchise relationship (franchisor and franchisee) find themselves with information asymmetry-driven pre-contractual uncertainty, which jeopardizes efforts to establish an efficient exchange relationship.

Relational Contract Theory (McNeil 1980), Joint Ventures (Balakrishnan and Koza 1993) and Contracts (Shane 1996) are some of the solutions to the problem of

adverse selection driven by information asymmetries. However, these solutions allay the uncertainty but do not completely avert substantial agency costs.

Consequently, and given that uncertainty is related to the good will of the agents (the franchisee in the case of the franchise) and their ability to accomplish the tasks associated with the performance of the work which is the reason for the exchange, other solutions arise such as signaling (Spence 1973) and screening mechanisms.

If we focus on the screening mechanisms, these provide efficient solutions to the problem of adverse selection when the costs of obtaining information are low. If information costs are high, the solution lies in transferring these costs to the contracts, which means that the risk is assumed by the agent.

In the case which we will examine with regard to the international expansion of the franchise brand, Neck and Neck, its company, Neck Child, S. A., uses subsidiaries for its expansion in Europe, given that the costs of collecting information are less since considerable legislative, cultural and sociological differences do not exist between the European countries and between these countries and Spain. However, when Neck Child, S. A. carries out expansion in the Middle East and Asia and even in North and South America, it uses the master franchise or multi-franchise since the economic, political, cultural, sociological and legislative differences are greater. However, although the franchisor reduces its risk by means of screening mechanisms, this does not ensure that its franchisees are representing the franchisor in an acceptable way. To resolve this problem, social network analysis emerges as an element of the screening process which the franchisor performs.

2.2. Network analysis and master franchise

The principal of an agency relationship will reduce its uncertainty if it is focused towards a social network of agents, thus avoiding the need to employ more costly additional resources to carry out an exchange (Dahlstrom and Ingram, 2003). The evolution of a network of agents in an exchange relationship increases the dyadic interaction between the principal and the agent (Iacobucci and Zerrillo 1996). The interaction or dyadic relationship between the principal and the agent continues to be the relevant level of analysis for taking decisions, but the network in which this relationship is embedded affects the feelings, behavior and performance of the members of the relationship (Granovetter 1973).

The master franchise is a system which works by means of foreign investors with very good contacts in their home countries and who, moreover, present good offers to the franchisor chains to develop the business in their country. The franchisor signs

a contract with the master franchisor by means of which the former concedes to the latter the exclusive rights to open franchises in their country or a specific territory within that country. The master franchisors, which can be an individual or a legal entity, will be the ones who seek franchisees in their country or geographical area during the time that the contract is in force. They act, therefore, as an intermediary between the franchisors and their franchisees, their functions being very similar to those performed by the franchisors with respect to their franchisees in the national territory: the search for and selection of franchisees, recruitment and subsequent control of the latter, transmission of know-how, etc. The franchisor, in turn, provides the master franchisor with the brand, the know-how and the technical back-up and, as a *quid pro quo*, the master franchisors usually pay their franchisor a negotiated percentage of the royalties demanded by the franchisees of the country where the master franchisor is marketing the brand. In many cases, the master franchisor retains a percentage of the purchase price of the brokered product.

It can, thus, be observed in the case we will examine of the franchise brand, Neck and Neck, and its expansion in the Lebanon, that the relationship and formalization of the contract with a retail group and not with an individual was due to the establishment as such of this group in the country and the knowledge and network that it had already created. In the case of Mexico, Neck Child, S. A., the owning company of the Neck and Neck brand, initiated its expansion by means of a master franchisee - a Mexican individual who signed a contract with Neck Child, S. A. to market the brand throughout the country through his own contacts.

2.3. Social Network: definition, structure and character

In accordance with the previous approach, and in order to formulate the propositions, it is necessary to comment briefly upon the elements which characterize a network: size, structure and character.

Any definition of a problem requires us to specify the *level of analysis*. The level of analysis in the problem posed in this work may range from an individual to an *organization cluster*. A network may include firms with which the principal organization has direct linkages as well as firms with which the organization is not directly linked: indirect linkages (Aldrich and Whetten 1981). In this case, the unit of analysis is the organization. Nevertheless, the level of analysis can also be the individual, in which case the network would not be the whole of the linkages but rather of the relationships.

In the case of Neck Child, S. A., networks appear as a set of direct and indirect linkages, as is the case of Mexico and the Lebanon and also networks as a set of direct

and indirect relationships, as is the case of European countries. Therefore, the level of analysis will be both the organization (direct and indirect linkages) as well as the individual (direct and indirect relationships).

The *size of the network* is determined by the principals who, as they know the nature of the tasks which their future agents must perform and the personal characteristics which they must bring for the success of the relationship, are likely to know the type of pre-contractual relationships which have to be established in order to successfully reach an agency agreement (Bergen *et al.* 1992).

Neck Child, S. A. is an example of the fact that the size of its network has been determined by itself, given that it seeks retail groups in Middle Eastern and Asian countries with which to establish pre-contractual relationships because it knows that it is the most efficient way to enter those countries where the cultural-religious, social, political, economic and legislative context is very different to the western world. Through retail groups already operating in these countries, Neck Child, S. A. is able to market its brand with a previously established, or easy to establish, network.

In turn, a network is characterized by its *structure*: that is to say, the relationship model which defines the position of the agent in the network (Burt 1980). The structure is *measured by its density* or number of relationships or linkages which an agent has developed within a network in proportion to the number of possible links within the network (Granovetter 1973). The structure is also characterized *by its character or the intensity* of its relationships between the network players (Burt, 1980) which is measured by the multiplexity or type of relationships established between the parties of the network.

A valuation of the network density of a future agent will allow us to know whether the latter is embedded or not in the network or is so in a correct way. This knowledge is necessary to know how it is affecting the feelings, behavior and performance of the members of the agent-principal relationship and, consequently, how the pre-contractual uncertainty is being reduced by means of the information obtained.

In accordance with Scott (1991), we can distinguish between the *density of the overall network* previously mentioned and the *density associated with the specific number of network relationships*. With regard to the latter, the social networks can be classified as: 1) *overall network* when all the possible linkages and direct and indirect relationships are given; 2) *sociocentric network* when the linkages or relationships around the agent are given; and 3) *egocentric network* when direct linkages or relationships with the agent are given. The egocentric network is the one which is most linked to the screening process of the principal or franchisor in the case of the franchise (Dahlstrom and Ingram 2003).

It is also necessary to know the *character of the network* or the nature of the linkages *in order to define* the ties between the network participants: strong or weak ties. For this, the characteristics are analyzed by which the cohesive groups associated with the future agent are joined. *Strong ties* are characterized by a combination of the quantity of time, emotional intensity, intimacy and reciprocity associated with a relationship. Tsai and Ghoshal (1998), claim that strong ties are associated with higher levels of honesty and reliability. The interactions between strong ties are characterized by being reciprocal over longer periods of time (Dahlstrom and Ingram 2003). The *weak ties*, however, give rise to infrequent specific interactions, with minimum communication and a close content which reflects the weakness of the tie (McNeil, 1978).

One way of measuring the character of a network is the *multiplexity* or type of relationships established between the parties to the latter (Dahlstrom and Ingram, 2003). When two organizations operate in more than one dimension and can interact in various dimensions by sharing resources and performing financial transactions, multiplexity is present (Provan 1993; Knoke and Kuklinski 1982). The relationships which are developed between multiple dimensions offer greater durability, while those which operate in one dimension (formal network) are relatively unstable because a single dimension serves as a tie between the two organizations and if it is broken then there is no reason for that tie or relationship to continue.

Bearing all this in mind, and using the previously indicated approach that a social network created by an agent reduces the information costs of the principal because it minimizes the pre-contractual uncertainty, we formulate the following propositions in order to analyze the case study:

PROPOSITION 1. Those franchisors which target prospective franchisees with an existing social network will see their information costs reduced due to diminished pre-contractual uncertainty.

PROPOSITION 2. The greater the number of agents in the social network, the lower the information costs for the franchisor due to diminished pre-contractual uncertainty.

PROPOSITION 3. The stronger the ties between the franchisee and its agents in the network, the lower the information costs for the franchisor due to diminished pre-contractual uncertainty.

3. Methodological design of case studies

The methodology employed in this paper is the study of contemporary cases which has been consolidated as a research strategy (Eisenhardt and Graebner 2007) through the works of Yin (1993, 1994, 1998) and Eisenhardt (1989, 1991, 2007) and which have been continued in the works of Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1994) and Maxwell (1996, 1998).

A case study is empirical research which investigates a contemporary phenomenon in its real context where the limits between the phenomenon and the context are not precisely shown and in which multiple sources of proof are used (Yin 1994). These circumstances are common in Business Economics (Arias 2003) where methods that combine information of a distinct nature are necessary and which are simultaneously qualitative and quantitative, subjective and objective, internal and external.

Following the guidelines indicated by some of the principal theoretical works regarding case studies as a research methodology applied to the field of business management and administration, we have specified a design for the present research in accordance with those aspects which have been shown to be critical both for the coherence of the study as well as for achieving the rigor and methodological quality demanded. The methodological design proposed in this paper for the use of case studies in the investigation is represented and specified in its different stages in Graph 1.

3.1. *The case of Neck Child, S. A.*

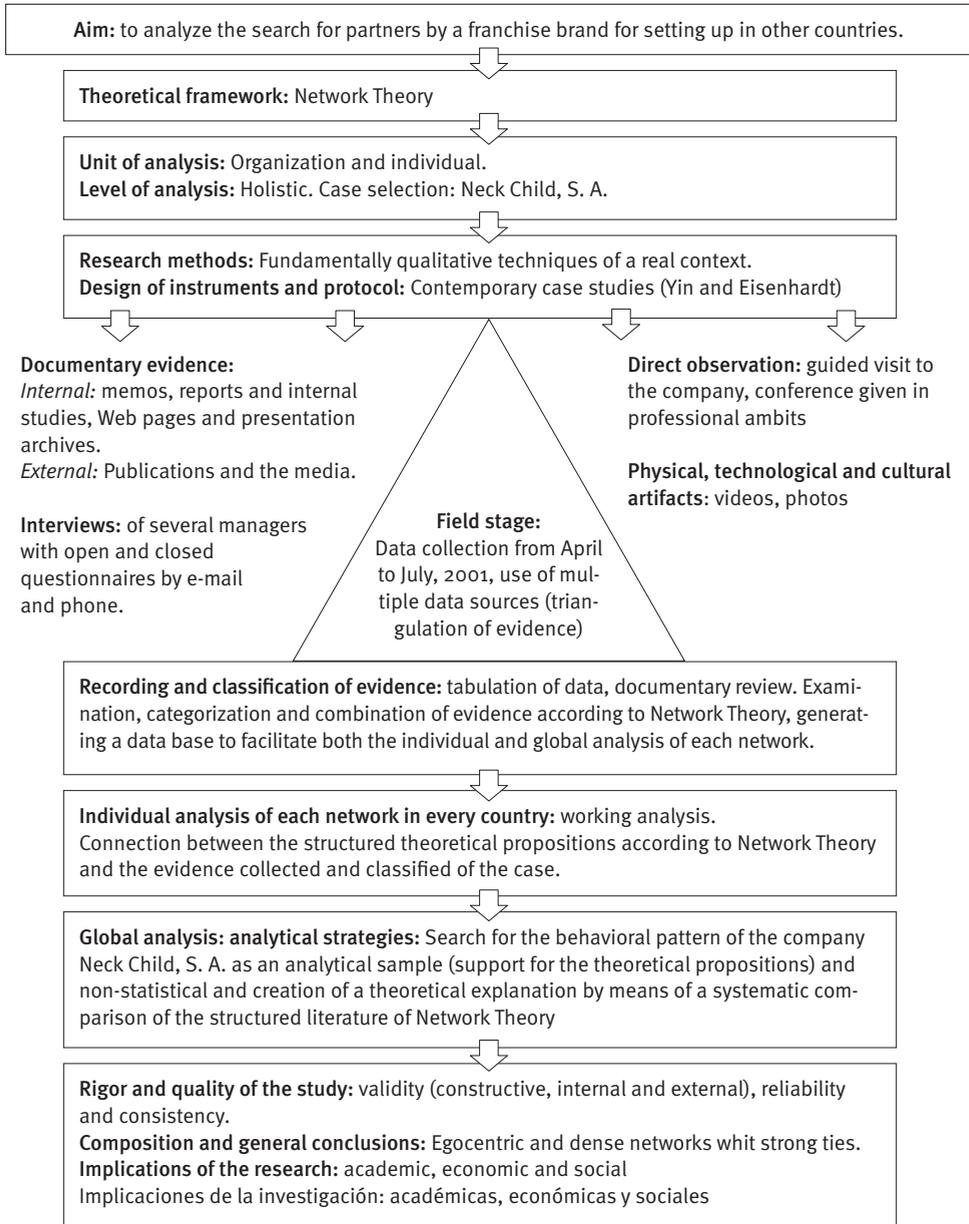
The nature of the problem posed in this paper and the propositions formulated determine the methodology chosen to analyze them. Therefore, the case methodology previously explained has been selected and, specifically, the case of Neck Child, S. A. which markets the Neck and Neck brand by means of the franchise formula.

3.1.1. RECORD AND EXPANSION OF NECK CHILD, S. A.

Neck and Neck is the leading Spanish brand in the children's fashion sector, with its own design and an international outlook. It distributes through a commercial network formed of exclusive stores, both self-owned as well as through franchises.

The firm was founded in 1993 but in 1998 the company Neck Child, S. A. was created, owner of the use of the Neck and Neck brand worldwide. It is a family company which has a staff of over 300 employees divided between the headquarters and the commercial network. Over recent years the number of sales points has increased following the guidelines of an innovative policy of expansion. The company has always pursued one objective: *«to be leaders and brand benchmark in the children's fashion*

Graph 1. Methodological design of the case of the franchise brand, Neck and Neck



Source: own findings

market throughout the world». To achieve this, they have established as fundamental premises, constant growth, the maintenance of professional excellence and a special attention to the quality of the products. The constant and progressive growth of the sales points nationally and internationally has characterized the expansion carried out in recent years.

The Neck and Neck brand is currently present in more than 10 countries, with more than 200 sales outlets. International growth has been carried out in four different ways:

- Subsidiary: own stores and franchises.
- Master franchisee.
- Multi-unit franchising.
- Franchisee.

• **SUBSIDIARY: OWN STORES AND FRANCHISES**

Neck Child, S. A. began its expansion by applying a model of subsidiaries, mainly in Europe, which «allows us to test the market and to develop the brand through our own stores and not via third parties. In this way, we can verify at first hand the possibilities of that new market, its potential and then develop it», in the words of Gema Sánchez de Lozoya, Head of the Expansion Department. They initially began with the opening of their own stores and via concession agreements and «immediately the concession model was changed to that of a franchise which suited the company philosophy much better» according to Ms. Sánchez de Lozoya.

The subsidiary is the development path most commonly introduced by Neck Child, S. A. This involves companies which belong 100% to Neck Child, S. A. head office. This formula combines their own stores and franchises in each of the countries. The self-owned stores are 100% dependent on the subsidiary and the franchises are dependent on Neck Child, S. A., except in the case of Mexico. In this country the subsidiary has its own stores and franchises. In the subsidiary model there can also be a «corner» which works as a self-owned store, dependent on the subsidiary of the corresponding country. The staff which works in the corner is dependent on Neck Child, S. A. and the clothes which are sold in it are the property of Neck Child, S. A. while the corner takes a percentage of the sales.

Presently, it has 5 subsidiaries operating in Portugal, France, England, Italy and Mexico and 1 subsidiary in the United States which is not currently operating but which they hope to activate in the coming years. In Portugal, Neck Child, S. A. had 4 self-owned stores, 2 corners in El Corte Inglés (ECI) and 7 franchises which have

signed a license with Neck Child, S. A. Currently, it has closed 2 of its own stores, one in Herculano and another in Setubal.

Table 1: Stores in Portugal

PORTUGAL	
KIND OF STORE	STORE / CITY
OWN	8000 – HERCULANO1
OWN	8112 – SETÚBAL2
OWN	8146 - CASCAIS
OWN	8233 - COLOMBO
OWN ECIS	8234 - ECI.LISBOA
OWN ECIS	8290 - ECI.GAIA
FRANCHISE	8001 - CALDAS DE RAINHA
FRANCHISE	8049 - OPORTO I
FRANCHISE	8065 - FELGUEIRAS
FRANCHISE	8134 - POVOA VARZIM
FRANCHISE	8252 - GUIMARAES
FRANCHISE	8279 - BRAGA
FRANCHISE	8286 - OEIRAS

Source: Neck Child, S. A. (2011)

In France it has 2 of its own stores.

Table 2: Stores in France

FRANCE	
KIND OF STORE	STORE / CITY
OWN	8149 - NEUILLY
OWN	8242 - OPERA

Source: Neck Child, S. A. (2011)

¹ It closed about one year ago because sales had fallen this store as the place where it was located was no longer residential.

² It closed about one year because «Setubal always has been a complicated place» –it is said by Head of International Development of Neck Child, S. A.-. In both cases it was a strategic decision of an individual study results made taking into accounting the crisis we are suffering Portugal and in order to consolidate other stores.

In England it owns 2 stores.

Table 3: Stores in England

ENGLAND	
KIND OF STORE	STORE / CITY
OWN	8228 - RICHMOND
OWN	8246 - DUKE OF YORK

Source: Neck Child, S. A.(2011)

In Italy, it currently has 2 of its own stores, 1 corner in a store called COIN (equal to El Corte Inglés in Spain) and 4 franchises. Neck Child, S. A. is about to sign another opening in COIN in the city of Mestre and a franchise in Como for the winter season, 2011. The franchises sign the licensing contract directly with Neck Child, S. A.

Table 4: Stores in Italy

ITALY	
KIND OF STORE	STORE / CITY
OWN	8008 - BORGOSPESSO
OWN COIN	8009 - COLA DI RIENZO
OWN	8251 - ROMA
FRANCHISE	8247 - CATANIA
FRANCHISE	8259 - NAPOLES II
FRANCHISE	8285 - PALERMO II
FRANCHISE	8400 - PALERMO I

Source: Neck Child, S. A. (2011)

Mexico is a somewhat special case given that the market was opened up in 2001 with a Master Franchise. In 2006, Neck Child, S. A. repurchased the contract and the territory. The franchises are directly dependent on the Mexican subsidiary. They sign the contract and the Mexican subsidiary imports the products. Currently, there are 5 self-owned stores, 6 franchises and 2 factories where the merchandise of only the Mexican network from previous seasons is liquidated.

Table 5: Stores in Mexico

MEXICO	
KIND OF STORE	STORE / CITY
OWN	LILAS
OWN	PEDREGAL
OWN	EXPLANADA
OWN	PLAZA VICTORIA
OWN	ATIZAPAN
FACTORY	COYOACAN
FACTORY	LA CUSPIDE
FRANCHISE	POLANCO
FRANCHISE	SANTA FE
FRANCHISE	MORELIA
FRANCHISE	GALERIAS MERIDA
FRANCHISE	ANDARES
FRANCHISE	QUERETARO

Source: Neck Child, S. A. (2011)

• MASTER FRANCHISEE

A Master Franchisee is understood to be that company which buys the rights of a brand in order to distribute it through its own stores and sub-franchises.

Currently, Neck Child, S. A. has no Master Franchisees operating with opened stores. However, it has already signed a Master Franchise for Morocco, and Brazil and Ecuador are negotiating under this type of contract. It is expected to be signed at the beginning of September.

• MULTI-UNIT FRANCHISING

This is differentiated from the Master Franchisee in that the multi-unit franchising only opens its own stores and does not sub-franchise the concept. The relationship of Neck Child, S. A. with the multi-unit franchising is the same as with the Masters or franchisees: «they are local partners which have to be helped to attain the targets established», adds María Zamácola, Neck Child, S. A. Director of Expansion.

The multi-unit franchising model is very widespread above all in the Middle East and Pan- Asia where large retail groups exist which develop different brands.

Presently, Neck Child, S. A. has the following multi-unit franchising:

Table 6: Stores in Lebanon

LEBANON	
KIND OF STORE	STORE / CITY
FRANCHISE	8282 - ABC DBAYEH
FRANCHISE	8283 - ABC ACHRAFIEH
FRANCHISE	8284 - SOUK BEIRUT

Source: Neck Child, S. A. (2011)

On the 1st July, 2011 Neck Child, S. A. signed a multi-unit franchising contract for the Arab Emirates, Qatar, Bahrain and Oman. The first store was opened in September, 2011.

• **FRANCHISEE**

This model is used by Neck Child, S. A. for very small territories where a priori the option of opening various stores is not complicated. At present it owns 2 franchisees, one in Cyprus and another in Andorra.

Table 7: Stores in Cyprus of North

CYPRUS OF NORTH	
KIND OF STORE	STORE / CITY
FRANCHISE	8273 - CHIPRE OF NORTH

Source: Neck Child, S. A. (2011)

Table 8: Stores in Andorra

ANDORRA	
KIND OF STORE	STORE / CITY
FRANCHISE	8200 - ANDORRA

Source: Neck Child, S. A. (2011)

3.1.2. SEARCH FOR PARTNERS AND TYPE OF RELATIONSHIP WITH NECK CHILD, S. A.

Neck Child, S. A. is aware that it takes time to prosper in a country as well as being somewhat complicated. Therefore, for Neck Child, S. A. it is important to have demonstrated with its own international stores all the adaptations it has to carryout

in each of the countries. Internationally, and especially in some countries, Neck Child, S. A. seeks retail groups as partners which have already developed the market with other brands and want to extend their portfolio. These partners are usually a master franchise or a multi-unit franchising.

When Neck Child, S. A. has a subsidiary in any country, its Board of Directors is formed by a single manager who acts as Director of the Neck and Neck brand in that country, as well as being a member of the owning family of the brand. Each subsidiary has its own structure and the International Director at head office frequently travels to each of the subsidiaries to hold meetings with lawyers and accountants and to carry out an exhaustive monitoring of each of the subsidiaries. In the country where the subsidiary is, Neck Child, S. A. has a marketing manager who lives in the country and may or may not be from there. Among their functions is dealing with the franchisees, the transfer of know-how, periodical visits, communication with head office, the supervision and attainment of sales targets, the hiring of personnel and help for local accountants in matters related to their tasks. This is the link between Neck Child, S. A. head office and the stores. The profile sought for this post is in marketing and store experience and they are not required to have contacts. Even so, the head office visits the different countries to monitor and support each sales outlet.

Should there exist a master franchise or multi-unit franchising, Neck Child, S. A. has at its disposal a training program for the transfer of know-how and support from the head office with various trips.

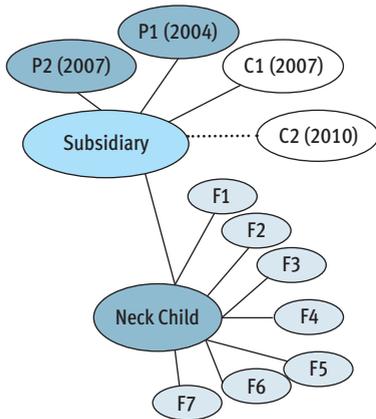
The aim of Neck Child, S. A. is for its franchisees, multi-unit franchising and master franchisees to be perfectly backed up and that they are completely supported during the development of the network. In short, from head office they try to help each of their partners to reach the targets which have been established.

Below, the Neck Child, S. A. network is graphically shown for each of the countries where it is established with an analysis of its structure and character.

4. Analysis of the results

In accordance with the previous graphs, the countries where Neck Child, S. A. is operating can be grouped into five models of distinct networks:

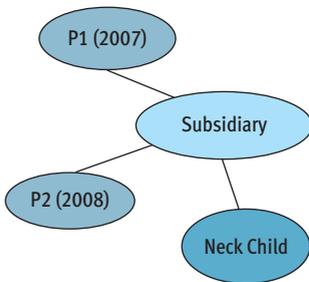
- Model I. Created by the company Neck Child, S. A. in Europe through the subsidiaries. This model is reflected in Portugal or Italy.



Note: brackets the year of opening

Graph 2: Network of Portugal

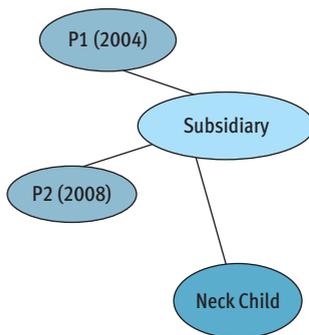
P1 and P2: own stores
 P1 (Neully): 2 employees
 P2 (Opera): 2 employees
 Total links: 3 (1 indirect links + 2 direct links)
 Links created: 2 direct links
 Density: 66%
 If I have in mind the sociocentric network: 0
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: dense
 Kind of ties: Strong
 Multiplexity: 1 dimension



Note: brackets the year of opening.

Graph 3: Network of England

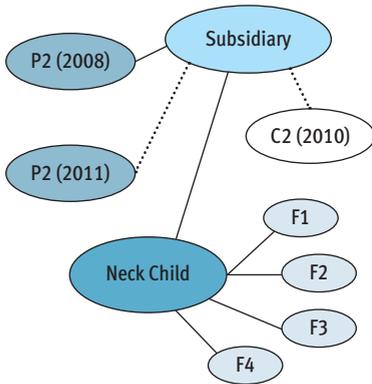
P1 and P2: own stores
 P1 (Cascais): 2 employees
 P2 (Colombo): 3 employees
 F1,..., F7: Franchisees stores.
 C1 (Eci Lisboa): 2 employees
 C2 (Eci Gaia (Oporto)): 2 employees
 Total links: 18 (12 indirect links + 6 direct links)
 Links created: 6 direct links
 Density: 33%
 If I have in mind the sociocentric network: 0
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: loose
 Kind of ties: Strong
 Multiplexity: 1 dimension



Note: brackets the year of opening

Graph 4: Network of France

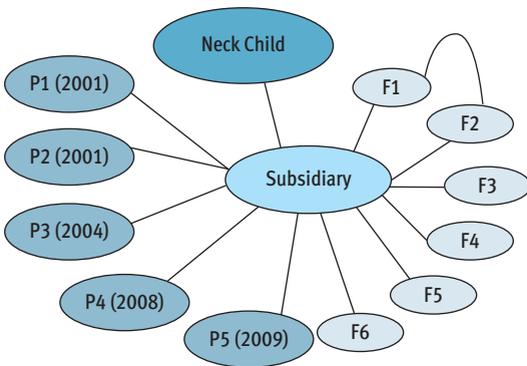
P1 and P2: own stores
 P1 (Richmond): 2 employees
 P2 (Duke of York): 2 employees
 Total links: 3 (1 indirect links + 2 direct links)
 Links created: 2 direct links
 Density: 66%
 If I have in mind the sociocentric network: 0
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: dense
 Kind of ties: Strong
 Multiplexity: 1 dimension



Note: brackets the year of opening

Graph 5: Network of Italy

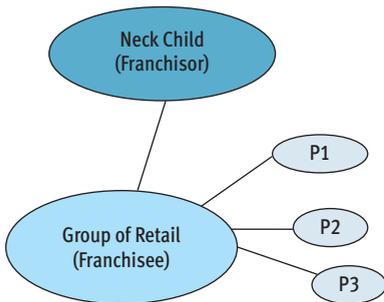
P1 and P2 : own stores
 P1 (Rome): 3 employees
 P2 (Milan): 2 employees
 C1 (Coin cola di Rienzo): 2 employees
 F1,..., F4: Franchisees stores.
 C1 (Eci Lisboa): 2 employees
 C2 (Eci Gaia (Oporto)): 2 employees
 Total links: 6 (3 indirect links + 3 direct links)
 Links created: 3 direct links
 Density: 50%
 If I have in mind the sociocentric network: 0
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: dense
 Kind of ties: Strong with P1 and Peak with P2 and C1
 Multiplexity: 1 dimension



Note: brackets the year of opening

Graph 6: Network of Mexico

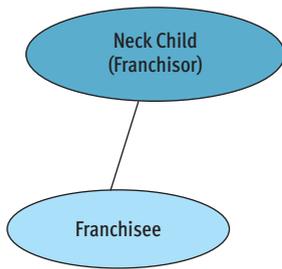
P1,...P5: own stores
 F1,...F6: Franchisees stores
 Total links: 66 (55 indirect links + 11 direct links)
 Links created: 11 direct links + 1 indirect link
 Density: 16%
 If I have in mind the sociocentric network: 1,8%
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: loose
 Kind of ties: Strong
 Multiplexity: more than one dimension



Note: brackets the year of opening

Graph 7: Network of Lebanon

P1,...P3: own stores
 Total links: 6 (3 indirect links + 3 direct links)
 Links created: 3 direct links
 Density: 50%
 If I have in mind the sociocentric network: 1,8%
 If I have in mind the egocentric network: 100%
 Kind of network: dense
 Kind of ties: Strong
 Multiplexity: 1 dimension



Note: brackets the year of opening

Graph 8: Network of Cyprus of North and Andorra

Total links: 0
 Links created: 0
 Density: 0%
 If I have in mind the sociocentric network: 0%
 If I have in mind the egocentric network: 0%
 Kind of network: loose
 Kind of ties: weak
 Multiplexity: 1 dimension

- Model II. Also created for Europe by the company Neck Child, S. A. through the subsidiaries and is reflected in the countries of France and the England.
- Model III. This was created for Mexico by the company Neck Child, S. A. through subsidiaries but with a structure different to that followed in Europe.
- Model IV. This has been created in the Lebanon through multi-unit franchising by the company Neck Child, S. A.
- Model V. This corresponds to Cyprus and Andorra and has been created by Neck Child, S. A. through franchisees.

The unit of analysis in Models I, II and III is the organization of both the parent company or Neck Child, S. A. as well as the subsidiary company, by establishing a direct linkage between them. In Model IV, the organization or investment group can also be considered as the unit of analysis, a direct linkage also being created. Finally, in Model V the unit of analysis is the individual or franchisee which maintains a direct relationship with its franchisor, Neck Child, S. A.

With regard to the structure of the network of each of the previous models (understood as the relationship pattern between the agent and the principal and which defines the position of the former in the network), it could be described in the following way:

In Model I, for the case of Portugal, there exist, as well as a direct linkage between the subsidiary and its parent company (Neck Child, S. A.) already mentioned, 6 direct linkages between the agent and its own 4 establishments and its 2 corners. Thus, the density of the network is approximately 33% given that there are 6 of the 18 possible linkages present (the remaining 12 linkages are indirect).

In the case of Italy, also within Model I, there exist, as well as the direct linkage between the subsidiary and the parent company, Neck Child, S. A., 3 direct linkages between the subsidiary and its own 2 establishments and 1 corner. Therefore, the

density is approximately 50% given that in this network there are 3 of the 6 possible linkages (the remaining 3 are indirect linkages).

In Model II, in the case of France and the England, the network constructed has 2 direct linkages maintained between the agent or subsidiary and its own 2 establishments, as well as that maintained with the parent company, Neck Child, S. A. Thus, the density of the network is 66% because 2 of the 3 possible linkages are created and the remaining linkage is indirect.

In the case of Mexico, within Model III, there exist, as well as the 1 direct linkage with Neck Child, S. A. already mentioned, 11 direct relationships between the subsidiary and its own 5 establishments and its 6 franchisee establishments and 1 indirect relationship between the franchisee establishments. Therefore, the density of the network is 16%, given that a total of 16 of the 66 possible relationships exist (the 54 remaining relationships are indirect relationships between the self-owned stores, between the franchisee stores and even between the self-owned stores and the franchisees).

In Model IV, in the case of the Lebanon, the network is constructed of 3 direct linkages between the agent (investment group) and its own 3 establishments, reaching a density of 50% because 3 of the 6 linkages are created (the remaining linkages are indirect and have been created between the self-owned stores).

Finally, in Model V for the case of Cyprus and Andorra, the network which Neck Child, S. A. has constructed has a density of 0% because the agent only maintains a direct relationship with its principal or franchisor, Neck Child, S. A.

Assuming that, from the density of 50%, the limit for defining whether a network is loose or dense can be established, those which have been created in France and the England (66%) and also in Italy and the Lebanon (50%) can be classified as dense networks. However, the networks created in Portugal and Mexico and Cyprus and Andorra can be considered loose.

Consequently, and in line with Proposition II formulated in this paper, Neck Child, S. A. took on lower information costs, by creating networks in France and the England and even in Italy and the Lebanon, than in Portugal and Mexico and Cyprus and Andorra. It is assumed that the density of the network reduced the uncertainty in existence before signing the contract as it provided Neck Child, S. A. with the necessary information, thus resulting in lower costs.

Bearing in mind the density of each of the networks previously described, it can also be concluded that the subsidiary of Neck Child, S. A. is not deeply embedded in any of the networks created by Neck Child, S. A. in the different countries in which it is established and, therefore, the position of the agent or subsidiary is not very stable. Specifically, the subsidiary of Italy and the agent of the Lebanon participate closely

in the social network created by Neck Child, S. A., as they have a density of 50%. In the case of the countries of Portugal and Mexico, the agent is scarcely embedded in either of the networks created and the position of its subsidiaries is quite unstable and is worse in Mexico than in Portugal. Finally, in the England and France, the subsidiary of each of these countries is more embedded in the network created with respect to the rest of the countries mentioned and its position is the most stable.

From this analysis, the following step is to find out how this affects the feelings, behavior and performance of the members of the network and, therefore, whether uncertainty is being reduced. In some of the countries like France and the England (Model II), Mexico (Model III) and the Lebanon (Model IV) in which Neck Child, S. A. is established, an egocentric network has been constructed because direct relationships exist between the agent and its own establishments and corners, except in Cyprus and Andorra (Model V) where the network is sociocentric because the franchisee does not maintain any relationship. Portugal and Italy (Model I) deserve a separate mention where the network can be denominated a total network because it has 6 and 3 direct linkages, respectively, and 7 and 4 could be considered indirect linkages, if we bear in mind that the subsidiary and parent company, Neck Child S. A., are directly related.

The character of the networks previously described *reflects the intensity* between the players of the linkages or relationships established: that is to say, between the self-owned stores and the subsidiary in the case of Europe and between the franchisee stores and Neck Child, S. A. or franchisor. In Mexico, the Lebanon, Andorra and Cyprus, however, the character reflects the intensity between the players of the established linkages which are the subsidiary with its own stores and franchisees, the investment group and its own stores, and Neck Child, S. A. and its franchisees, respectively.

Granovetter (1973) characterized strong ties as a combination of the quantity of time, emotional intensity, intimacy and reciprocity associated with a relationship. As was previously mentioned, Neck Child, S. A. is a family company where a member of the family participates as Manager and Director of Neck and Neck in each of the subsidiaries which it has worldwide. The existence of this family tie between the subsidiary and Neck Child, S. A. allows them to combine the length of time of the relationship, the emotional intensity, intimacy and reciprocity which leads us to think, in accordance with Granovetter (1973), that certain strong ties are established. As it concerns a strong, positive tie, this will be associated with higher levels of honesty or trustworthiness (Tsai and Ghoshol 1998). Therefore, the ties established between the subsidiary and Neck Child, S. A. in Portugal, Italy, France, the England

and Mexico will be characterized by reciprocal interactions over long periods of time (Dahlstrom and Ingram 2003).

In accordance with the previously stated and with reference to Proposition III formulated in this paper, Neck Child, S. A. also took on lower information costs in the countries where it became established with a subsidiary, given that as there existed strong ties between the subsidiaries and Neck Child, S.A. there was less pre-contractual uncertainty compared to those other countries where strong ties existed.

The intensity between the marketing managers of each of the self-owned shops of all the countries and their subsidiary is presumed not to be as strong, given that the said managers are people hired by the subsidiary. The marketing manager of the country «is the person who has knowledge of the country and is the link between the shop and the subsidiary» according to Gema Sánchez, head of the Expansion Department of Neck Child, S. A.

Staff turnover in the self-owned shops is minimum (if not zero) given that the employees hired by the subsidiary in each self-owned shop of every country have continued to be the same since the year that the shop was opened (See, Table 1). If we take into account that the length of a relationship may bring with it an emotional intensity and intimacy and, therefore, reciprocity, in general terms it could be said that strong ties may exist between the self-owned shops and the subsidiaries that Neck Child, S. A. own.

In Table 1, certain differences as regards the ties established between the employees and their manager can be observed. Within Europe, the strongest ties would be found in Portugal and France since the employees of the first self-owned shops of both have been working there for 7 years. The rest of the employees have been linked to the subsidiaries for 4 and 5 years. In Italy and the England the ties are the least strong of all those established in Europe. The first shops were opened in 2008 and 2007, respectively, and so the employees have been there continuously for 3 and 4 years in the first self-owned establishment opened in each of the countries.

Outside Europe, the strongest ties are in both Mexico and the Lebanon, except in the case of Cyprus. In Mexico, the employees of the 5 self-owned shops have been working continuously for between 3 and 10 years, while in the Lebanon, in which Neck Child, S. A. entered later, the fact that its franchisee is a retail group with knowledge of the country leads us to think that the tie with its employees is stronger rather than weaker.

Table 9. The time that the employees have worked in the establishments of Neck Child, S. A.

		Year of opening	Nº Employees	Average lenght to stay until 2011
PORTUGAL	P1. CASCAIS	2004	2	7 YEARS
	P2. COLOMBO	2007	3	4 YEARS
	C1. ECI LISBOA	2007	2	4 YEARS
	C2. ECI GAIA (OPORTO)	2010	2	1 YEAR
ENGLAND	P1. RICHMOND	2007	2	4 YEARS
	P2. DUKE OF YORK	2008	2	3 YEARS
FRANCE	P1. NEUILLY	2004	2	7 YEARS
	P2. OPERA	2008	2	3 YEARS
ITALY	P1. ROMA	2008	3	3 YEARS
	P2. MILÁN	2011	2	< 12 MONTHS
	C1. COIN COLA DI RIENZO	2011	2	< 12 MONTHS
MEXICO	P1. LILAS	2001	3	10 YEARS
	P2. PEDREGAL	2001	2	10 YEARS
	P3. EXPLANADA	2004	2	7 YEARS
	P4. PLAZA VICTORIA	2008	2	3 YEARS
	P5. ATIZAPAN	2009	2	2 YEARS

Source: own findings from the Neck Child's information

Continuing with the character of Neck Child, S. A., its *multiplexity* can be described. In the case of the subsidiary model, it can be said that the relationship established between the self-owned shops and the subsidiary is one-dimensional. In Europe, and at the time of the opening the first shop, the subsidiaries of Neck Child, S. A. and its marketing managers in each country did not have other contacts and did not operate in other dimensions which could be of help to them in the expansion of the franchise brand, Neck and Neck.

In Mexico, however, given that it was entered via a Master Franchisee, the local partner did have contacts in the country which allowed them to create a network more quickly. Something similar is happening in the Lebanon where the country

has been entered with a retail group which knows the country and has important contacts. In both cases, the network created has multiple dimensions.

In accordance with the previously stated, and in line with Proposition I formulated in this paper, it can be said that Neck Child, S. A. minimized the uncertainty inherent in those countries with greater cultural, economic, social and legislative differences by seeking partners which already had a network built up in the country where it wished to establish itself, thus reducing the costs derived from obtaining the necessary information.

To conclude this section and as a summary, it could be said that in the Lebanon there is a dense network with multiple dimensions and strong ties between the investment group and its establishments and thus, taking into account its socio-economic, cultural, political and legislative characteristics, Propositions I, II and III are accepted. In Mexico, where there do not exist as many differences as in the Lebanon, a loose network with multiple dimensions and strong ties has been built. Thus, we accept Propositions I and III. And in Europe, where in all the countries the relationships are one dimensional, as they were entered through subsidiaries, it can be said that for France, Italy and the England which have a dense network with strong ties, Propositions II and III are accepted. Therefore, in these countries Neck Child, S. A. has a stable network, while in Portugal, where the network is loose and the relationships are one-dimensional, the network is unstable.

5. General considerations

Neck Child, S. A. is a family company, leader in the sector of children's clothes and owner of the franchise brand, Neck and Neck. In its process of internationalization, and depending on the country where it wishes to set up, it has decided to expand by means of a subsidiary, creating its own network or seeking an agent which already had a social network built up. The subsidiary has been used in European countries and in the search for an agent in Asia and the Arab world through retail groups or multi-unit franchising and in North and South America the master franchisee or a local partner has been used (an individual or a company) which wishes to develop the brand in their country.

From the study of the Neck and Neck case it can be said that:

- Neck Child, S. A., owning company of the Neck & Neck brand, has opted for the egocentric network type, this being the one that is most linked to the screening process of the franchisor, according to Dahlstron and Ingram (2003)

- Neck Child, S. A. has taken on lower information costs in the expansion carried out in Mexico and the Lebanon since it chose a partner which had a network already constructed. This partner already knows the market and has contacts, having all the information necessary available to enter the country. Thus, it is assumed that this partner has saved time for Neck Child, S. A. in seeking and collecting the necessary information for deciding to set up in that country, thereby avoiding these costs. It can be deduced that one way of reducing pre-contractual uncertainty and, therefore, the information costs derived from it, is to create a network via a master franchise or a retail group, as Neck Child, S. A. has entered the countries previously mentioned.
- Neck Child, S. A. has taken on certain higher costs in the countries which it has entered with subsidiaries or franchisees because, in order to take the decision to set up in a country, it has needed information which it has had to collect by means of ICEX market studies, attendance at fairs, etc., and to contract a marketing manager (a person who is from or who lives in the country) to collect the necessary information about particular zones and premises where they could set up, the hiring, contacts and contracting of staff (principally, a shop manager and an assistant). While taking the decision to enter a country in Europe via subsidiaries the information costs derived from the uncertainty are high, these costs decrease with expansion when the density of the network created (See the case of France and the England) has allowed Neck Child, S. A. to reduce uncertainty before formalizing the franchise contract. It can thus be deduced that one way of reducing pre-contractual uncertainty and, therefore, the costs derived from it is to create a network via the subsidiaries but with self-owned establishments dependent on the said subsidiary, and when the franchisee establishments are opened that these depend on the head office (compare Italy and Mexico and their density).
- Neck Child, S. A. has taken on lower information costs in the expansion carried out in France, the England, Portugal, Mexico and the Lebanon, given that strong ties exist between the agents of the network and the franchisees.

It could be said that, depending on the country in which the company, Neck Child, S. A., wishes to enter, the uncertainty which it takes on is greater and, therefore, the information it needs in order to enter will also be greater, thus raising the costs of obtaining it. In this case, it is advisable to enter with an agent, as the master franchise, who has built up a social network in order to reduce the uncertainty and information costs.

However, if the country where it is desired to set up the franchise has less uncertainty, less information is required to enter and it is not so necessary to enter with an agent which has already built up its network. However, it is advisable for the franchisor to construct a dense network with strong ties which allows it to reduce the future costs associated with the effort to evaluate the agents.

Finally, in order to enrich this work in future research, the internationalization process of Neck Child, S. A. will be compared by means of networks with one or more other cases from the textile sector.

REFERENCES

- ALDRICH, H.E. and WHETTEN, D. A. (1981) Organization sets, action sets, and Networks: making the most of simplicity. In: Nystrom P.C. Starbuck W.H. (eds) Handbook of organizational design. Oxford Univ. Press, New York, pp. 385-408
- ARIAS, M. (2003) Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers Proceedings, XII Congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux: 19-28.
- ARKELOF, G.A. (1970) The market of «lemons»: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84: 488-500
- BALAKRISHNAN, S AND KOZA, M.P. (1993) Information asymmetry, adverse selection, and joint venture: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* 20: 99-117.
- BERGEN, M., DUTTA, S. AND WALKER, O.C. (1992) Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing* 56(1): 1-24.
- BURT, R.S. (1980) Models of networks structure. *Annual Review of Sociology* 6: 79-141.
- DAHLSTROM, R. AND INGRAM, R. (2003) Social networks and the adverse selection problem in agency relationship. *Journal of Business Research* 56: 767-775.
- EISENHARDT, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- EISENHARDT, K. M. (1991) Better-stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review* 16(3): 620-627.
- EISENHARDT, K. M. AND GRAEBNER, M.E. (2007) Theory building from case study research. *The Academy of Management Review* 14(4): 532-550
- GRANOVETTER, M. S. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360-1380
- HAMEL, J. (1992) The case method in Sociology Introduction: new theoretical and methodological issues. *Current Sociology* 40(19):1-7
- HAMEL, J., DUFOUR, S. AND FORTIN, D. (1993) Case study methods. Sage Publications, Newbury Park, California.
- IACOBUCCI D. AND ZERRILLO, P.C. (1996) Multiple levels of relational marketing phenomena. In: Iacobucci D. (ed). *Networks in marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 387-409
- IACOBUCCI, D. (1996) *Networks in marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- MAXWELL, J.A. (1996) *Qualitative research design: An Interactive approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- MAXWELL, J.A. (1998) Designing a qualitative study. In: Bickman, L. and Rog, D. J. (eds) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100
- MCNEIL, I.R. (1978) Contracts: adjustment of long-term relations under classical,

- neoclassical, and relational contract law. *Northwest Review* 72: 854-905
- MCNEIL, I. R. (1980). *The new contract social*. New Haven, CT: Yale University Press.
- KNOKE, D. AND KUKLINSKI, J. H. (1982). *Network analysis*. Sage Publications, Newbury Park.
- PROVAN, K. G. (1993) Embeddedness, interdependence and opportunism in organizational supplier-buyer networks. *Journal Management* 19: 841-856
- SCOTT, J. (1991). *Social network analysis*. Sage Publications. London.
- SHANE, S. A. (1996) Hybrid organizational arrangements and their applications for firm growth and survival: a study o new franchisors. *Academy Management Journal* 39: 216-234
- SPENCE, M. (1973) Market signalling: Informational transfer in hiring and related screening processes. Harvard University Press
- STAKE, R. E. (1994) Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds): *Handbook of qualitative research*. Sage Publications. Thousand Oaks, pp. 236-247
- STOEKER, R. (1991) Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review* 39(1): 88-112
- TSAI, W. AND GHOSHAL, S. (1998) Social capital and vale creation: the role of intrafirm networks. *Academy Management Journal* 41: 464-477.
- YIN, R. K. (1993) *Applications of case study research*. Sage Publication. London
- YIN, R. K. (1994) *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series 5, Second Edition, Sage Publications. London..
- YIN, R. K. (1998) The abridged version of case study research. In: Bickman, L. and Rog, D.J. (eds.) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.

Análisis de las interacciones cliente-empresa y de sus consecuencias: oportunidades de investigación

- JESÚS CAMBRA FIERRO
Universidad Pablo de Olavide
- IGUÁCEL MELERO POLO
- F. JAVIER SESE
Universidad de Zaragoza

RESUMEN: Durante la última década y debido al fuerte desarrollo tecnológico, Internet ha ampliado la forma en que actualmente las empresas y los clientes pueden interactuar. La aparición de nuevos canales de comunicación, la transparencia de la comunicación online y la proactividad de muchos clientes, son factores que han facilitado un incremento de la interactividad entre empresas y clientes. Como resultado de todo ello, este trabajo pretende ahondar en las consecuencias que para las empresas tienen dichas interacciones cliente-empresa; ya que pueden contribuir a fortalecer la percepción de calidad en la relación y también a desencadenar comportamientos en los clientes, tanto de carácter transaccional como no transaccional.

PALABRAS CLAVE: *Interacciones Cliente-empresa, Calidad de la Relación, Customer Engagement, Rentabilidad Empresarial.*

ABSTRACT: During the last decade due to technological development, Internet has expanded the way companies and customers interact currently. The emergence of new communication channels, transparency of online communication and the proactivity of many customers, are factors that have facilitated an increase of the interactivity between companies and customers. Consequently, this paper aims to deepen the consequences for companies that arise after customer-firm interactions, since they can help strengthen the perception of quality in the relationship and trigger transactional or non-transactional customer behaviors.

KEYWORDS: *Customer-firm Interactions, Relationship Quality, Customer Engagement, Customer Profitability.*

1. Introducción

En la actualidad, las empresas operan en entornos cada vez más competitivos y ello hace que deban esforzarse más para obtener los resultados esperados. Numerosas investigaciones han demostrado que la cartera de clientes de una empresa constituye su activo más valioso porque representa una fuente de valor fundamental que determina la capacidad de las empresas para generar rentas presentes y futuras (Petersen *et al.* 2009). Por ello sus responsables son más conscientes de la necesidad de potenciar las relaciones con sus clientes, de gestionarlas adecuadamente y de adaptarse de forma continuada a los cambios que se produzcan en el mercado. Paralelamente, los importantes avances que han experimentado las tecnologías de la información han permitido personalizar estas relaciones, promover relaciones *one-to-one* (Bolton, Lemon y Verhoef, 2004) y han dado lugar a que sean los clientes los que en numerosas ocasiones lleven la iniciativa (contactos iniciados por los clientes) y dejen constancia de su proactividad e interés de cara a mantener la relación con la empresa (Bowman y Narayandas, 2001).

Durante la última década, y debido al desarrollo tecnológico, Internet ha ampliado la forma en que actualmente las empresas y los clientes pueden interactuar (Rapp *et al.*, 2013; Hening-Thurau *et al.*, 2010). Internet ha permitido que se produzca un crecimiento significativo de las interacciones entre las empresas y sus clientes, así como entre los propios clientes (Shankar y Malhotra, 2007). Por un lado, la aparición de nuevos canales de comunicación ha incrementado el número de puntos de contacto y ha favorecido ese aumento en el número de las interacciones. Dwyer, Schurr y Oh (1987) pusieron de relieve que éstas son el punto de partida de cualquier relación. Así, antes de que se forje una relación es preciso que se produzcan una serie de contactos entre el cliente y la empresa. Estas interacciones pueden ofrecer información relevante sobre el cliente y pueden conducir a una atención personalizada o, incluso, hacia una relación estable (Kestnbaum *et al.*, 1998); además proporcionan una visión más completa de las necesidades y deseos de los clientes. Cuando la empresa posee información de sus clientes puede ofrecerles un servicio diferenciado y de valor superior (Ramani y Kumar, 2008). Por otro lado, debido al gran volumen de información al alcance de cualquier consumidor (Hening-Thurau *et al.*, 2010; Shankar y Malhotra, 2007) la transparencia de los mercados ha aumentado significativamente, y ello ha permitido a los clientes desempeñar un papel mucho más activo en el proceso de creación de valor. Esta transparencia a la que nos referimos se debe a que a menudo las interacciones entre clientes de cualquier parte del mundo son públicas y visibles para otros usuarios. En la actualidad,

cualquier usuario de redes sociales puede compartir a través de Facebook, Twitter o Instagram información inmediata con otros usuarios. A través de los *hashtags* o etiquetas, los comentarios dejados por un usuario cobran una mayor difusión y no sólo sus contactos personales tendrán acceso a esa información, sino que se abrirá la comunicación a un abanico mucho más amplio de usuarios de estas redes sociales.

Ante esta nueva realidad, el marketing interactivo se está expandiendo rápidamente. Este concepto hace alusión a un proceso de intercambio donde una organización utiliza su conocimiento acerca del comportamiento de los clientes y, sumado a la tecnología y a otros recursos esenciales, permiten crear y gestionar el valor del cliente así como relaciones basadas en la colaboración (Shankar y Malhotra, 2006, p. 3). Trabajos recientes destacan el papel fundamental de la experiencia interactiva del cliente en su relación con la empresa (Brodie *et al.*, 2011; Hollebeek *et al.*, 2014).

Muchas empresas están comprendiendo la necesidad de implementar una orientación a la interacción con el fin de lograr relaciones sólidas y rentables con los clientes. Dicha orientación a la interacción se refiere a la capacidad de la compañía para interactuar con sus clientes de forma individualizada y aprovechar toda la información que dichos clientes proporcionan durante el desarrollo de la relación con el objetivo de mejorar su rentabilidad (Ramani y Kumar, 2008). En una sociedad en la que cada vez más agentes tienen acceso a estas tecnologías y se fomenta la interconectividad, no son sólo las empresas las que pueden interactuar con sus clientes, sino que también son los propios consumidores los que pueden hacerlo con las empresas que les resulten de interés (Beckers *et al.*, 2013; Libai *et al.*, 2010).

Las interacciones cliente-empresa propician puntos de encuentro entre ambas partes y pueden generar consecuencias muy beneficiosas para cualquier compañía. Sin embargo, es evidente la carencia de trabajos que estudian las consecuencias que pueden surgir tras estas interacciones. Por ello, este trabajo se plantea alcanzar dos objetivos: identificar los distintos tipos de contactos cliente-empresa para, en segundo lugar, poder ahondar en las consecuencias que dichas interacciones generan.

De acuerdo con la literatura, las interacciones cliente-empresa se clasifican en dos tipos: las iniciadas por los clientes (consultas informacionales o quejas de clientes) y las iniciadas por las empresas. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todas las interacciones cliente-empresa pueden contribuir a fortalecer la relación entre ambas partes y también a desencadenar comportamientos en los clientes de carácter no transaccional o transaccional. Por ello, una vez identificados los distintos tipos de interacciones cliente-empresa, se abordará el segundo objetivo propuesto, profundizando en las consecuencias de dichas interacciones que clasificamos en: actitudes relacionales, comportamientos no transaccionales y transaccionales de los clientes.

Las actitudes relacionales se miden a través de la calidad de la relación existente entre clientes y empresa. Los comportamientos no transaccionales hacen alusión a conductas de los clientes que no tienen un efecto inmediato en los flujos de caja de la empresa, porque no generan un ingreso directo en la cuenta de resultados de la misma aunque resultan igualmente rentables ya que contribuyen a crear valor, a reforzar la imagen de la empresa y a atraer a nuevos clientes a la entidad. Y, por último, los comportamientos puramente transaccionales, que son aquellos que hacen alusión a una acción de compra por parte del cliente.

El trabajo, por tanto, se estructura de la siguiente manera: en el siguiente apartado se identifican los principales tipos de interacciones cliente-empresa, donde se pone de manifiesto su importancia y se subrayan las principales carencias de investigación hasta la fecha. Posteriormente, se analizan las consecuencias relacionales, no transaccionales y transaccionales de las interacciones y se identifican las lagunas de investigación existentes con respecto al estudio de dichas consecuencias. A continuación, se dedica un epígrafe a oportunidades de investigación donde se esbozan algunas líneas de trabajo a seguir en este campo. Finalmente, se exponen las principales conclusiones del estudio así como relevantes implicaciones para la gestión.

2. Importancia de las interacciones cliente-empresa

De acuerdo con Berger *et al.* (2002), las interacciones entre el cliente y la empresa se clasifican en: contactos iniciados por el cliente y contactos iniciados por la empresa. Por lo tanto, para llevar a cabo una adecuada orientación de la interacción cliente-empresa, las empresas deben combinar las habilidades para responder directamente a las peticiones de los clientes (contactos iniciados por el cliente) y para proporcionar al cliente una experiencia interactiva y personalizada basada en el marketing relacional (contactos iniciados por la empresa) (Winer, 2001).

La literatura actual de interacciones cliente-empresa refleja cómo en general todos los contactos deben ser gestionados por las empresas con el objetivo de crear valor para el cliente y de construir relaciones a largo plazo con los mismos (Shankar y Malthouse, 2006). En este epígrafe, se va a proceder a detallar todos los tipos de interacciones cliente-empresa identificados en la literatura, de cara a cumplir con el primero de los objetivos propuestos.

2.1 *Contactos iniciados por los clientes*

Los contactos iniciados por los clientes (CICs) hacen alusión a cualquier comunicación con la empresa que es iniciada por un cliente (Bowman y Narayandas., 2001;

p. 281). Los CICs son una importante fuente de información acerca de las inquietudes, preferencias, gustos y preguntas de los clientes (Ramani y Kumar, 2008). Actualmente los clientes han comenzado a interactuar con las empresas u otros clientes hasta un punto en que las empresas están perdiendo el control sobre estos contactos y muchas veces los clientes son quienes construyen la imagen de la empresa (Shankar y Malhouse, 2007). Son altamente valiosos para las compañías ya que pueden aumentar la lealtad de los clientes, el boca-a-oído positivo (Bowman y Narayandas, 2001) o incluso los beneficios de la empresa (Wiesel, Pauwels y Artes, 2011).

Los CICs se clasifican en: consultas meramente informacionales y reclamaciones o quejas, después de que los clientes hayan experimentado una situación insatisfactoria (Bowman y Narayandas, 2001). En primer lugar, las consultas se refieren a los contactos informativos que los clientes llevan a cabo, donde buscan conocer más a fondo los productos o servicios de la empresa. Estos contactos tienen un fin informativo donde el consumidor quiere consultar de forma exploratoria aspectos sobre los productos o servicios de la entidad antes de tomar su decisión. En segundo lugar, las quejas se definen como expresiones de insatisfacción del cliente hacia la empresa (Knox y van Oest, 2014) y se producen como consecuencia de un fallo en el servicio.

Maxham (2001) considera un fallo en el servicio como un problema real o percibido que se produce durante una interacción entre el cliente y la empresa. Para solucionar el problema originado, los clientes suelen tramitar una queja, lo que representa una de las interacciones iniciadas por los clientes más habituales (Bowman y Narayandas, 2001; Ramani y Kumar, 2008). Tras ese contacto negativo iniciado por un cliente, las empresas pueden desarrollar un proceso de gestión de la queja que incluye todas aquellas acciones que realiza el proveedor del servicio para reparar el daño causado a un cliente a consecuencia de algún error producido en la prestación del mismo (Cambrá, Melero y Sese, 2015; Bitner *et al.*, 1990). Dicho proceso tiene como objetivo lograr que los clientes vuelvan a estar satisfechos a pesar del fallo (Bitner *et al.*, 1990; Miller *et al.* 2000) lo que permitirá reactivar y consolidar la relación (Smith y Bolton, 2002).

Bowman y Narayandas (2001) y Bolton (1998) muestran cómo el porcentaje de consultas informacionales en una muestra general de CICs es más alto que el porcentaje de quejas que se han producido. Sin embargo, la literatura académica se ha centrado más en este segundo tipo de interacción (Knox y van Oest, 2014). En este estudio consideramos ambos tipos de CICs: consultas y reclamaciones formales de los clientes, ya que entendemos que si las empresas saben gestionar adecuadamente tanto las consultas como las quejas, ambos tipos de interacciones pueden contribuir a un incremento en el nivel de rentabilidad de la empresa.

2.2. *Contactos iniciados por las empresas*

A diferencia de los CICs, los contactos que inician las empresas (CIEs) se entienden como aquellas interacciones o contactos que la empresa inicia con el fin de establecer comunicaciones con sus clientes (Wiesel, Pauwels y Artes, 2011). La realidad evidencia que cada vez son más las organizaciones que desarrollan estrategias de marketing relacional (CIEs) y que incurren en un conjunto de inversiones específicas dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas con los clientes de cara a maximizar la rentabilidad empresarial y a alcanzar una ventaja competitiva (Morgan y Hunt, 1994). Tradicionalmente las empresas han iniciado contactos con los clientes para recoger datos de los mismos y para llevar a cabo estrategias de marketing relacional. Para diseñar correctamente esta estrategia, las empresas tienen que: (1) conocer los gustos y preferencias de los clientes, (2) determinar con precisión el momento de establecer los contactos y, (3) analizar cuánto invertir en cada cliente (Kestnbaum *et al.*, 1998).

2.3. *Laguna de investigación en la literatura de CICs y CIEs*

Aunque la literatura de interacciones cliente-empresa revela su importancia de cara a establecer relaciones sólidas con los clientes, lo que es interesante para el mundo académico y empresarial es posteriormente transformar estas relaciones en una mayor rentabilidad mediante el aumento de las tasas de repetición de compra y de la reducción de los costes de adquisición de clientes (Winer, 2001). Sin embargo, todavía existen importantes lagunas en la literatura sobre las interacciones cliente-empresa.

Con respecto a los CICs, algunos autores destacan la necesidad de nuevos estudios para demostrar si la iniciativa de los clientes puede ser rentable para las empresas (Shankar y Malthouse, 2009; Bowman y Narayandas, 2001). Sin embargo, es evidente la ausencia de investigaciones que analicen las consecuencias de este tipo de contactos sobre variables relacionales y sobre comportamientos de naturaleza no transaccional y transaccional. Además, dentro del dominio de los CICs, debemos tener en cuenta las consultas y las quejas del cliente.

Por un lado, las consultas informacionales han sido poco estudiadas hasta la fecha en la literatura de marketing pero pueden proporcionar igualmente un elevado valor a la empresa (Carbonell *et al.*, 2009). Por otro lado, a pesar de que las quejas han sido ampliamente investigadas en la literatura académica, todavía encontramos lagunas importantes con respecto a las consecuencias de la respuesta de la empresa a las mismas. Los investigadores y los gestores siguen preocupados por las posibles consecuencias perjudiciales que los fallos en la prestación del servicio pueden tener para el desarrollo de la relación cliente-empresa (Surachartkumtonkun, Patterson, y McColl-Kennedy,

2013). En respuesta a la queja de un cliente, las empresas frecuentemente implementan mecanismos de resolución (Hess, Ganesan y Klein, 2003) que implican una elevada inversión de recursos en los clientes. Sin embargo, estas inversiones proporcionan un retorno incierto (positivo o negativo), ya que las reacciones de los clientes a la gestión del problema que se les ha planteado pueden diferir significativamente (Cambra, Melero y Sese, 2015; Kaltcheva, Winsor y Parasuraman, 2013). Las consecuencias de la gestión de la queja pueden ser muy positivas: satisfacción del cliente (Buttle y Burton, 2002), lealtad (Sajtos *et al.*, 2010) o intención de recompra; pero también pueden ser negativas: doble desviación o boca-oído negativo, entre otras (Buttle y Burton, 2002; De Matos *et al.*, 2007). Sin embargo, la literatura de gestión de las quejas todavía revela sorprendentes carencias de investigación como el análisis de los comportamientos no transaccionales de los clientes que pueden surgir como consecuencia de los esfuerzos de gestión de la queja por parte de la empresa.

En cuanto a los CIEs, la literatura confirma que los esfuerzos de marketing de relaciones tienen consecuencias positivas para las empresas en términos de rentabilidad de los clientes (Palmatier *et al.*, 2006). Sin embargo, algunos autores tienen dudas sobre la eficacia de estas estrategias (Colgate y Danaher, 2000) y otros afirman que los CIEs no son eficaces en cualquier situación o contexto (Day, 2000). Por tanto, resulta necesario analizar cómo los CIEs pueden contribuir a fortalecer relaciones cliente-empresa o pueden incluso desencadenar comportamientos no transaccionales que posteriormente influyan de manera positiva en los comportamientos de carácter transaccional.

3. Consecuencias de las interacciones cliente-empresa

Tal como se ha señalado en la introducción este epígrafe abordará el segundo de los objetivos planteados. En concreto se analizarán las consecuencias empresariales que pueden surgir tras las interacciones cliente-empresa y que tan beneficiosas pueden resultar para estas últimas. Atendiendo a dichas consecuencias, se profundizará en mayor medida en los comportamientos no transaccionales que pueden llevar a cabo los clientes tras los contactos cliente-empresa. Estos comportamientos están adquiriendo en la actualidad una mayor entidad y están siendo foco de estudio por numerosos académicos que tratan de cuantificarlos empíricamente para poder comprobar su rentabilidad.

3.1. Consecuencias relacionales

Las interacciones cliente-empresa pueden dar lugar a una consolidación de la relación entre ambas partes y a que la percepción de calidad de ésta incremente. La per-

cepción de calidad de la relación se refiere a la evaluación general que hace el cliente acerca de la fortaleza de su relación con la empresa (De Wulf, *et al.*, 2001). Cuando el cliente considera que su relación con la empresa es de alta calidad, él/ella es capaz de confiar en la integridad de la compañía y tiene confianza en el desempeño futuro de la empresa (Crosby, Evans y Cowles, 1990).

Este constructo de orden superior está compuesto por varias dimensiones (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). Crosby, Evans y Cowles (1990) consideran inicialmente la confianza y la satisfacción con el vendedor como dimensiones de la calidad de la relación. Hennig-Thurau y Klee (1997), por su parte, hablaban de dos dimensiones de la calidad de la relación: confianza y compromiso. Sin embargo, la literatura de marketing más reciente está de acuerdo en considerar que esta variable se compone de tres dimensiones: la confianza, la satisfacción y el compromiso (Ulaga y Eggert, 2006; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; De Wulf *et al.*, 2001; Smith, 1998). La confianza se define como «*la voluntad de contar con un compañero de intercambio en el que uno tiene confianza*» (Hennig-Thurau y Klee, 1997; p.752). La satisfacción es «*un estado emocional que se produce en respuesta a una evaluación de estas experiencias de interacción*» (Westbrook, 1981, Crosby *et al.*, 1990; p. 70). Por último, el compromiso se define como «*la orientación permanente del cliente hacia una relación fundamentada en un vínculo emocional a la relación y en la convicción de que la permanencia en la relación va a producir beneficios netos más altos que darla por terminada*» (Hennig-Thurau y Klee, 1997; p.752). Esta medida de la calidad de la relación a través de tres dimensiones ofrece la mejor evaluación de la fortaleza de la relación (Palmatier *et al.*, 2006; De Wulf *et al.*, 2001). Por ello, proponemos medir la calidad de la relación a través de las tres dimensiones anteriormente mencionadas. Adicionalmente, será necesario testar si la calidad de la relación tendrá una influencia positiva en los comportamientos transaccionales y no transaccionales de los clientes.

3.2. Consecuencias no transaccionales

Mientras que tradicionalmente la literatura ha destacado la importancia de considerar únicamente los comportamientos transaccionales (la compra de un producto) en la gestión de carteras de clientes, los comportamientos no transaccionales (recomendaciones, co-creación, participación en blogs o redes sociales, etc.) pueden ser igualmente valiosos y rentables para las organizaciones (Bijmolt *et al.*, 2010; Kumar *et al.*, 2010; van Doorn *et al.*, 2010). Aunque dichos comportamientos no implican un acto de compra propiamente dicho, pueden generar un elevado valor para la empresa (Kumar *et al.*, 2010) y han sido analizados durante los últimos años bajo el concepto de *customer engagement*. Este término alude a un conjunto de comporta-

mientos que van más allá de la compra y que surgen como consecuencia de motivaciones individuales de los clientes (van Doorn *et al.*, 2010). Por tanto, el *customer engagement* es un concepto multidimensional que engloba comportamientos no transaccionales estudiados en la literatura como la co-creación, el boca-a-oído o las recomendaciones incentivadas (*referrals*).

La literatura reciente (ej. Beckers *et al.*, 2013; Ramani y Kumar, 2008) ha considerado que las interacciones entre la empresa y sus clientes son determinantes para que éstos alcancen un determinado nivel de *engagement*. Distintos trabajos académicos defienden que el *customer engagement* surge tras diversas interacciones entre empresas y clientes (Beckers *et al.*, 2013). Además, destacan que los clientes con un alto nivel de *engagement* resultan más valiosos para las compañías y contribuyen a mejorar su resultado financiero (Kumar *et al.*, 2010). Por último, nos muestran que el valor de los clientes se subestima cuando no se tienen en cuenta los comportamientos no transaccionales (Kumar *et al.*, 2010), porque dichos comportamientos contribuyen a la creación de valor, a mejorar la imagen de marca de la empresa o a atraer a otros clientes e influyen en las decisiones de compra de otros consumidores y en las percepciones que éstos se forjan acerca de la organización y sus productos, pudiendo generar resultados económicos positivos en un horizonte temporal de medio y largo plazo.

La investigación llevada a cabo por Kumar *et al.* (2010) analiza el concepto de «valor del *customer engagement*» (CEV). Los autores afirman que el *engagement* genera valor para la empresa y determinan que el CEV está compuesto por cuatro valores específicos que, además de estar interrelacionados, cargan de forma directa y positiva en el valor de la variable *customer engagement*. Esos cuatro valores específicos son:

- Valor de vida del cliente. Este componente recoge los beneficios que la organización obtiene a través de la compra del producto o de la contratación del servicio por parte del cliente. Es decir, hace alusión a la rentabilidad financiera obtenida de cada transacción.
- Valor de las recomendaciones incentivadas de los clientes. Esta variable hace referencia al valor que proporcionan aquellos clientes que emiten opiniones o referencias positivas de la empresa a su entorno más cercano, pero que son incentivadas por las empresas.
- Valor del boca-a-oído de los clientes. Las opiniones que algunos consumidores difunden a su entorno o a otros consumidores pueden llegar a proporcionar beneficios a la empresa ya que parece repercutir significativamente en el comportamiento de compra de otros usuarios.

- Valor del conocimiento —de los productos o servicios de la empresa— del cliente. Esta variable hace referencia a aquellos clientes con un elevado conocimiento de los productos de la empresa y que pueden participar en el desarrollo de nuevos productos. También pueden aportar sugerencias u opiniones a la empresa sobre la mejora o diseño de nuevos productos, contribuyendo a través de este comportamiento co-creativo a incrementar el valor de la empresa.

Otro de los trabajos fundamentales que se recogen en el número especial del JSR es el de Bijmolt *et al.* (2010). Al ser el éste un concepto emergente, una brecha muy importante en la literatura reside en la carencia de trabajos empíricos en torno a él. En este sentido, los autores profundizan en las distintas metodologías que se podrían aplicar para medir empíricamente el concepto de *customer engagement*. Se propone que el constructo global puede articularse a través del comportamiento boca-a-oido de los clientes, a través de la co-creación de valor y a través del *feedback* que generan hacia la empresa (ej. comportamiento de queja). De esta forma, los clientes con un elevado nivel de *engagement* mostrarán una predisposición más positiva a la hora de emitir opiniones favorables de la empresa a su entorno, participarán más en el diseño de nuevos productos y serán más propensos a opinar sobre la calidad de lo recibido. Además, su actitud ante un fallo en el servicio será diferente —más comprensiva, reflexiva, positiva—. Este trabajo también sugiere que el nivel de *engagement* difiere dependiendo de cuál sea la etapa en la que se encuentra la relación empresa-cliente: adquisición, crecimiento o retención. Esta investigación es concluyente porque afirma, aunque no demuestra de forma empírica, que es posible que el elevado nivel de *engagement* repercuta en la rentabilidad empresarial a través de la generación de valor presente y futuro.

Tras el monográfico del *Journal of Service Research* (2010), otros estudios han tratado de contribuir a la literatura de CE. Por ejemplo, el trabajo realizado por Brodie *et al.* (2011) propone varias premisas en las que se apunta que el *engagement* de los clientes es un concepto multidimensional (cognitiva, emocional y comportamental); que representa un estado psicológico; que se produce en virtud de las experiencias interactivas de las relaciones de los clientes con un agente, objeto o servicio específico; y que además se produce dentro de un proceso dinámico e iterativo que permite co-crear valor.

Otra investigación de interés es la desarrollada por Hollebeek (2011) donde se defiende el carácter dinámico del concepto de *customer engagement* (Figura I). En un contexto de *customer engagement* existen diferentes fases y niveles que pueden experimentar los consumidores, fases crecientes o decrecientes que influirán de manera distinta en la creación de valor.

Figura 1: Modelo dinámico de *Customer Engagement*

Fuente: Elaboración propia a partir de Hollebeck (2011)

Recientemente, Hollebeck *et al.* (2014) reafirman la multidimensionalidad del concepto y por primera vez lo tratan de forma empírica a través de cuatro estudios con distinta naturaleza metodológica: entrevistas en profundidad y cuestionarios, para proponer una escala de medida. Además, muestran cómo este constructo afecta de manera positiva y significativa a la conexión e intención de uso de la marca. Pero finalizan reconociendo la necesidad de estudios adicionales que analicen empíricamente la contribución del *engagement* a la rentabilidad de las empresas.

Nosotros proponemos ahondar en el concepto de los comportamientos no transaccionales que vienen determinados por las interacciones cliente-empresa pero que también pueden venir definidos por la calidad de la relación. A su vez, se hace interesante analizar si dichos comportamientos pueden tener impacto de forma directa en la rentabilidad empresarial.

3.3. Consecuencias transaccionales

Para las empresas la parte transaccional de la relación con el consumidor —el acto de compra de un producto o de contratación de un servicio— es especialmente importante porque supone un flujo financiero relativamente inmediato para ellas y está directamente ligada a la rentabilidad del cliente. En este trabajo se propone que las interacciones cliente-empresa pueden tener una influencia directa en la rentabilidad empresarial e indirecta a través de la calidad de la relación.

Algunos de los comportamientos transaccionales de los clientes se han medido bajo los conceptos de compra cruzada (*cross-buy*) y de grado uso del servicio (*service usage*). La compra cruzada se refiere a la compra adicional de otros productos y servicios del mismo proveedor que ofrece los servicios existentes (Kumar *et al.*, 2008). La literatura revela que la compra cruzada es un motor importante del valor

de vida del cliente y el comportamiento de compra multicanal, lo que conduce a una mayor participación en la cartera y a un incremento en el valor que ese cliente proporciona a la entidad (Kumar *et al.*, 2008). El grado de uso del servicio, por otro lado, se refiere al uso del servicio ofrecido por una empresa así como a los ingresos que proporcionan las compras realizadas para la entidad (Lemon y Wangenheim, 2009). Así que proponemos que estos comportamientos de los clientes tendrán un efecto positivo en el beneficio de la empresa.

3.4. *Laguna de investigación en las consecuencias de las interacciones cliente-empresa*

Tras una revisión de la literatura especializada hemos constatado que todavía existen numerosas preguntas sin respuesta: ¿Producen las interacciones cliente-empresa (CICs/CIEs) mejoras en la percepción de la calidad de la relación? ¿Son relevantes las interacciones cliente-empresa (CICs/CIEs) a la hora de generar comportamientos no transaccionales en los clientes? ¿Pueden asociarse las interacciones cliente-empresa (CICs/CIEs) a comportamientos transaccionales positivos?

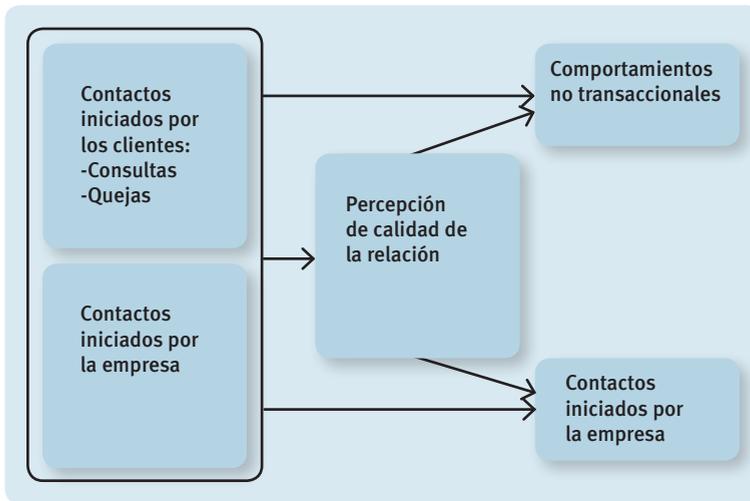
Para responder a todo ello, proponemos un modelo conceptual (Figura II) que pretende abordar todas las carencias de investigación identificadas en la literatura. En él, las interacciones son consideradas el punto de partida de la relación cliente-empresa para estudiar sus consecuencias y poder conocer hasta qué punto dichas interacciones pueden ser determinantes o rentables para las empresas. Así, proponemos que dichas interacciones pueden incidir en las percepciones relacionales de los clientes y en sus comportamientos transaccionales y no transaccionales. Además, las percepciones relacionales de los clientes (percepción de calidad en la relación) se toman en consideración como posible constructo mediador entre las variables previamente mencionadas. Así, podremos conocer: ¿influyen las percepciones positivas sobre la calidad de la relación en los comportamientos no transaccionales o transaccionales de forma directa? ¿Ejercería, por tanto, la variable calidad de la relación un papel mediador en el modelo conceptual?

4. Oportunidades de investigación

Teniendo en cuenta todas las lagunas identificadas en la literatura, futuros trabajos deberían abordar los siguientes objetivos de investigación:

1) Examinar de forma simultánea las consecuencias relacionales, transaccionales y no transaccionales para las empresas de las consultas informacionales iniciadas por los clientes (primer tipo de CICs) en un contexto de servicio.

Figura 2: Modelo conceptual



Las consultas que realizan los clientes con una base informativa se producen porque éstos tienen un interés previo en los productos y servicios de la empresa. Si los clientes quedan satisfechos con la información recibida pueden acaecer numerosas consecuencias positivas para la empresa: desde una consolidación de la relación o un incremento en su nivel de calidad, a comportamientos transaccionales y no transaccionales. Es por esta razón por la que tiene sentido estudiar las consecuencias empresariales que las consultas informacionales pueden generar.

2) Analizar de forma simultánea las consecuencias relacionales, transaccionales y no transaccionales para las empresas de las quejas iniciadas por los clientes (segundo tipo de CICs) en un contexto de servicio.

Hasta en las empresas más importantes a veces se cometen fallos que pueden ocasionar un debilitamiento de la relación. Los fallos en el servicio desequilibran la relación. Así, se hace necesario que la respuesta de la empresa sea efectiva no sólo para no perder a sus clientes, sino para intentar reforzar la relación que la empresa tenía con ellos y que continúen siendo clientes de la misma. La empresa tiene que gestionar de forma rápida y eficiente el problema del cliente y proporcionarle una solución que le satisfaga. Para ello, la empresa deberá invertir en recursos humanos, así como tiempo y esfuerzo. Precisamente por ello, la empresa debe analizar si la gestión de las quejas de sus clientes le proporcionará un retorno de la inversión realizada

en cada proceso individual de gestión de queja. Por ello, se hace necesario estudiar las consecuencias empresariales de cada queja tras una situación de insatisfacción.

3) Estudiar de forma simultánea las consecuencias relacionales, transaccionales y no transaccionales para las empresas de los contactos iniciados por la empresa (CIEs) en un contexto de servicio.

Por último, se considera necesario el desarrollo de un estudio que permita confirmar que las interacciones iniciadas por la empresa (en términos de esfuerzo de marketing, atención al cliente personalizada, etc.) pueden consolidar las relaciones con los clientes y mejorar la rentabilidad que le proporcionan a la empresa en términos financieros y también de creación de valor (a través de los comportamientos no transaccionales).

Cada vez estos contactos por parte de las empresas se están concibiendo como más intrusivos, inoportunos o ineficientes, porque abordan al consumidor con un mensaje estándar que puede no interesarle. Por ello, resulta necesario demostrar la eficacia o no de este tipo de instrumentos de marketing que tan usados han sido desde las bases del marketing relacional, pero que quizá en la actualidad se hayan quedado un poco obsoletos tras el papel dominante que han adquirido los clientes a la hora de interactuar.

5. Conclusiones e implicaciones para la gestión

Este estudio pretendía mostrar la importancia de fomentar las interacciones cliente-empresa, más cuando el desarrollo tecnológico ha generado un efecto multiplicador del tradicional efecto boca-a-oido. Cada vez son más las opiniones que los consumidores emiten no solamente entre su círculo cercano, sino también a través de las redes sociales. Todo ello está afectando a las normas tradicionales del marketing de relaciones. Es necesario, y posible, tratar a cada cliente de forma individualizada, conocer con exactitud sus necesidades, gustos, comportamiento de compra y ofrecer una mezcla de marketing adecuada a cada uno de ellos. Pero también es necesario rentabilizar los esfuerzos comerciales de la empresa. Por ello, para una medida más precisa de la rentabilidad de cada cliente se recomienda considerar sus comportamientos transaccionales y no transaccionales.

En línea con las ideas anteriores, que se han desarrollado con mayor profundidad a lo largo de este estudio, futuras líneas de investigación deberían profundizar en las consecuencias que se derivan de las interacciones cliente-empresa. Estas interacciones pueden llegar a ser extremadamente valiosas para la compañía porque,

tal y como indica la literatura, pueden contribuir a fortalecer la calidad de la relación entre ambas partes, a desencadenar comportamientos no transaccionales y, en ocasiones, conducen a la compra. Por ello, puesto que la literatura de marketing de relaciones ha demostrado previamente cómo una relación estable y consolidada con el cliente afecta a la rentabilidad empresarial, así como los comportamientos de carácter transaccional (compras), el reto está actualmente en saber cómo medir empíricamente los comportamientos no transaccionales para comprobar su valor real para la empresa así como su impacto directo en la rentabilidad empresarial.

Hasta la actualidad, multitud de empresas han iniciado acciones para obtener cierto nivel de retroalimentación de sus clientes animándoles a co-crear y a compartir sus experiencias posteriormente con otros consumidores, a veces incluso de forma incentivada por la empresa a cambio de descuentos o regalos. La co-creación, el boca-a-oido o los *referrals* (recomendaciones incentivadas), son algunos ejemplos de comportamientos no transaccionales de los clientes. Empresas de la envergadura de Adidas, Starbucks, Lays, McDonald's, Converse, Lego, etc. se han animado a escuchar a sus clientes por el valioso *feedback* que ellos les pueden proporcionar. Además, en ocasiones, son las empresas las que fomentan la colaboración de sus clientes debido a la alta repercusión mediática que alcanzan dichos llamamientos o campañas. A continuación se van a mostrar algunos ejemplos de campañas que se han diseñado con el objetivo de escuchar las opiniones de los clientes y de hacerles partícipes de las estrategias de la empresa. Starbucks no ha realizado campañas específicas para fomentar la co-creación y el boca-a-oido de sus clientes, sino que de forma permanente en su página web mantiene un extenso apartado dirigido a canalizar las opiniones de sus consumidores. Allí, los clientes pueden compartir, votar, discutir, etc. sobre diversos temas bajo el lema de *mystarbucksidea.com* (mi idea de Starbucks). De esta forma, incitan a los consumidores de estas cafeterías a mostrar sus ideas, también a compartir su opinión públicamente o a desaprobado las ideas que han proporcionado otros consumidores y así la empresa satisface su deseo de fomentar cierto grado de debate entre clientes pero de forma controlada por la empresa a través de su página web —que hace de plataforma—.

Lays es otro claro caso de empresa que valora la opinión de sus clientes. Recientemente, llevó a cabo una interesante campaña titulada «Casting de Sabores». Esta campaña consistió en que los clientes tenían la posibilidad de sugerir a la empresa nuevos y originales sabores para sus famosas patatas fritas y, posteriormente, la empresa se comprometía en lanzar al mercado los sabores más votados en la web. No obstante, esta acción de marketing introdujo una interesante novedad y es que la participación estaba premiada. Este hecho permitió que se sucediera un aluvión de

ideas y de propuestas por parte de los consumidores para que esas patatas salieran a la venta con sabores que llamaran la atención por su originalidad: sabor de gambas al ajillo, sabor a *gin-tonic*, sabor mojito, etc. El consumidor que propusiera ese sabor original que más gustase a los fans de Lays (clientes potenciales) sería premiado con 20.000 euros y además ganaría el 5% del volumen de ventas mundial de ese sabor. Con esta recompensa, los consumidores habituales de patatas Lays quisieron participar en este especial concurso en el que la creatividad de todos ellos era especialmente importante. La Figura III ilustra las variantes de sabor mojito y el sabor *cheese burger* que fueron los sabores seleccionados de esta campaña.

Figura 3: Campaña de co-creación de Lays



Por último, otro ejemplo que resulta interesante analizar es el de la campaña de McDonald's donde se hacía necesaria la participación de los clientes. En este caso, los clientes debían consultar la página web de la empresa y atreverse a crear una hamburguesa a su gusto. A continuación, tal y como recoge la Figura IV, el cliente tenía que diseñar paso por paso su hamburguesa ideal. Para ello debía completar cinco etapas: el tipo de carne, el tipo de queso preferido, algún complemento, elegir entre las distintas salsas ofertadas, etc. En la figura únicamente se ha plasmado el tercer y quinto paso para conseguir «tu hamburguesa perfecta». La tercera etapa de esta particular creación de tu hamburguesa ideal hace referencia a los diferentes tipos de queso. En la parte izquierda de la pantalla el cliente puede elegir entre seis tipos de queso diferentes. Una vez elegido el ingrediente favorito los consumidores debían continuar: «y ahora los complementos». El quinto paso hace alusión a las salsas: mostaza, ketchup, mahonesa, etc. Por último, una vez completados estos cinco pasos el cliente puede pulsar el botón de «finalizar hamburguesa» a la que da su nombre y que se añade a la página web de McDonald's para que sus visitantes opinen sobre

ella y, lo más importante, la voten. De esta manera se consigue incrementar la implicación de los clientes fieles a esta empresa y aumentar su número de visitas a la página web para que puedan estar al día de las nuevas hamburguesas que se van a lanzar al mercado.

Figura 4: Proceso de diseño de «Mi hamburguesa» de McDonald's



Finalmente McDonald's muestra los tres ganadores del concurso. Tres participantes de la campaña de McDonald's consiguieron colocar sus hamburguesas ideales entre las más votadas por los consumidores habituales de esta empresa. Dos clientes de Madrid y uno de Cádiz crearon las hamburguesas: *Beef Passion*, *Chicken Gold* y *Bacon Spirit* que pueden consultarse en la página web y pueden probarse por el resto de consumidores en cualquier establecimiento de la marca.

Con estas acciones las empresas consiguen involucrar a los consumidores en el desarrollo de nuevos productos o en la comunicación de la empresa. A los consumidores les gusta ser escuchados y poder dar su opinión porque valoran positivamente que las empresas les pidan opinión o les escuchen. Si la empresa, además, responde

a esas cuestiones o respeta las sugerencias de sus consumidores será más fácil que puedan ser clientes fieles y rentables para la empresa.

Por tanto, aunque todavía la literatura no ha demostrado de manera empírica (a través de escalas de medición de estas variables) que los comportamientos no transaccionales generan valor para las empresas porque influyen de manera positiva y directa en la rentabilidad de las mismas, numerosos casos reales nos indican que realmente estos comportamientos construyen la imagen de marca de una empresa, generan experiencias únicas para los clientes y ayudan a que nuevos clientes conozcan los productos o servicios de la empresa y se impliquen con ellos, es decir, en definitiva contribuyen a atraer a nuevos clientes. Por esta razón, aunque es necesario un avance científico en este campo, parece sencillo intuir que dichos comportamientos no transaccionales desencadenarán otros comportamientos transaccionales (compras) que mejorarán la rentabilidad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- BECKERS, S., H. RISSELADA y P. Verhoef (2013). Customer Engagement: A New Frontier in Customer Value Management. Book Chapter for Handbook of Service Research, Edited by Roland T. Rust and Ming Hui Huang.
- BERGER, P. D., BOLTON, R. N. BOWMAN, D., BRIGGS, E., KUMAR, V., PARASURAMAN, A. y TERRY, C. (2002). Marketing Actions and the Value of Customer Assets. *Journal of Service Research*, 5 (1), 39-54.
- BIJMOLT, T., P. LEEFLANG, F. BLOCK, M. EISENBEISS, B. HARDIE, A. LEMMENS y P. SAFFERT (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13, 341-356.
- BITNER, M., B. BOOMS y M. TETREAU (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- BOLTON, R. N., K. N. LEMON y P.C. VERHOEF (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 271-292.
- BOLTON, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), 45-65.
- BOWMAN, D. y NARAYANDAS, D. (2001). Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The impact on Share of Category Requirements and Word-Of-Mouth Behavior. *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 281-297.
- BRODIE, R., L. HOLLEBEEK, B. JURIC y A. ILIC (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14, 252-271.
- BUTTLE, F., y BURTON, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 217-227.
- CAMBRA, J., MELERO I y SESE, F. J. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of Retailing*, 91 (1), 109-124.
- CARBONELL, P., RODRIGUEZ, A.I. y PUJARI, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (5), 536-550.

- COLGATE, M. R. Y DANAHER, P. J. (2000). Implementing a Customer Relationships Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution. *Journal Academy of Marketing Science*, Summer, 375-387.
- CROSBY, L. A., K. R. EVANS Y D. COWLES (1990). Relationship Quality in Services Selling an Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- DAY, G.S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal Academy of Marketing Science*, Winter, 24-30.
- DE MATOS, C., HENRIQUE, J., Y VARGAS, C. (2007). Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10, 60-77.
- DE WULF, K., G. ODERKERKEN-SCHRODER Y D. IACOBUCCI (2001). Investment in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. Y OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- HENNIG-THURAU, T. Y A. KLEE (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical assessment and model development. *Psychology and Marketing*, 14 (8), 737-764.
- HENNIG-THURAU, T., K. GWINNER Y D. GREMLER (2002). Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- HENING-THURAU, T., MALTHOUSE, E., FRIEGE, C., GENSLER, S., LOBSCHAT, L., RANGASWAMY, A. Y SKIERA, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13, 311-330.
- HESS, R. L., GANESAN, S., Y KLEIN, N. M. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 127-145.
- HOLLEBEEK, L., GLYNN, M. Y BRODIE, R. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149-165.
- HOLLEBEEK, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27 (7-8), 785-807.
- KALTCHEVA, V. D., WINSOR, R. D. Y PARASURAMAN, A. (2013). Do customer relationships mitigate or amplify failure responses? *Journal of Business Research*, 66 (4), 525-532.
- KESTNBAUM, R.D., KESTNBAUM, K.T. Y AMES, P.W. (1998). Building a Longitudinal Contact Strategy. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 56-62.
- KNOX, G. Y VAN OEST, R. (2014). Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach. *Journal of Marketing* 78 (5), 42-57.
- KUMAR, V. Y VENKATESAN, R. (2005). Who Are the Multichannel Shoppers and How Do They Perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 44-62.
- KUMAR, V., L. AKSOY, B. DONKERS, R. VENKATESAN, T. WIESEL Y S. TILLMANN (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13, 297-310.
- KUMAR, V., MORRIS GEORGE, Y JOSEPH PANCRAS (2008). Cross-buying in retailing, drivers and consequences. *Journal of Retailing*, 84 (1), 15-27.
- LEMON, KATHERINE N. Y FLORIAN V. WANGENHEIM (2009). The reinforcing effects of loyalty program partnerships and core service usage: A longitudinal analysis. *Journal of Service Research*, 11 (4), 357-370.
- LIBAI, B., R. BOLTON, M. BÜGEL, K. DE RUYTER, O. GÖTZ, H. RISSELADA, Y A. STEPHEN (2010). Customer to Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (3), pp. 267-282.
- MAXHAM, J. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.

- MILLER, J., C. CRAIGHEAD Y K. KARWAN (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations and Management*, 18, 387-400.
- MORGAN R., Y S. HUNT (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- PALMATIER, R., RAJIV, P., DHRUV, G., Y KENNETH, R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- PETERSEN, J., A. MCALISTER, D. REIBSTEIN, R. WINER, V. KUMAR Y G. ATKINSON (2009). ¿Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value? *Journal of Retailing*, 85, 95-111.
- RAMANI, G., Y KUMAR, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72 (1), 27-45.
- RAPP, A., SKINNER, L., GREWAL, D. Y HUGHES, D. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 547-566.
- SAJTOS, L., BRODIE, R., Y WHITTOME, J. (2010). Impact of service failure: the protective layer of customer relationships. *Journal of Service Research*, 13, 216-229.
- SHANKAR, V. Y MALTHOUSE, E.C. (2006). Moving interacting marketing forward. *Journal of Interactive Marketing*, 20 (1), 2-4.
- SHANKAR, V. Y MALTHOUSE, E.C. (2007). The growth of interactions and dialogs in interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), 2-4.
- SHANKAR, V. Y MALTHOUSE, E.C. (2009). A Peek into the Future of Interactive Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 1-3.
- SMITH, J. (1998). Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type. *Canadian Journal of Administrative Science*, 15 (1), 76-92.
- SMITH, A. Y R. BOLTON (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 5-23.
- ULAGA, W. Y A. EGGERT (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 311-327.
- SURACHARTKUMTONKUN, J., PATTERSON, P.G. Y MCCOLL-KENNEDY, J.R. (2013). Customer rage back-story: linking needs-based cognitive appraisal to service failure. *Journal of Retailing*, 89 (1), 72-87.
- VAN DOORN, J., LEMON, K., MITTAL, V., NASS, S., PICK, D., PIRNER, P., Y VERHOEF, P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research Directions. *Journal of Service Research*, 13, 253-266.
- VERHOEF, P. Y K. LEMON (2013). Successful customer value management: key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31, 1-15
- WESTBROOK, R.A. (1981). Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57 (3), 68-75.
- WIESEL, T., PAUWELS, K., Y ARTS, J. (2011). Practice Prize Paper-Marketing's Profit Impact: Quantifying Online and Off-line Funnel Progression. *Marketing Science*, 30 (4), 604-611.
- WINER, R.S. (2001). Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions and the Future. Working Paper Haas School of Business. University of California at Berkeley.

Consumer Social Responsibility as Approach to Corporate Social Responsibility

- SYLVIA LÓPEZ DAVIS
- LONGINOS MARÍN RIVES
- SALVADOR RUIZ DE MAYA
Universidad de Murcia

RESUMEN: Durante las últimas décadas, la sociedad está demandando que las organizaciones públicas y privadas sean cada vez más responsables, operando bajo criterios éticos que les guíen hacia objetivos no sólo económicos, sino también sociales. Esta demanda, materializada a través de las estrategias y políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no puede ser una realidad si no existe una evolución paralela en el comportamiento de los consumidores. Este artículo provee de un marco teórico de la Responsabilidad Social del Consumidor (RSCn), revisando y analizando el constructo y sus dimensiones como un enfoque de la RSC.

PALABRAS CLAVE: *Responsabilidad Social del Consumidor, Responsabilidad Social Corporativa, Marco Teórico, Dimensiones, Desarrollo de Escala.*

ABSTRACT: During the last decades, societies are demanding that public and private organizations become increasingly responsible, operating under ethical criteria that guide them towards not only economic, but also social goals. This demand, which is materialized through Corporate Social Responsibility (CSR) strategies and policies, cannot be a reality if there is not a parallel evolution in consumer behavior. This article provides a theoretical framework of Consumer Social Responsibility (CnSR), reviewing and analyzing the construct and its dimensions as an approach to CSR.

KEYWORDS: *Consumer Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, Theoretical Framework, Dimensions, Scale Development*

1. Introduction

The global nature of the economic and financial crisis that we are currently living has led to a continuous and general discussion about the role that governments and organizations (especially enterprises) are playing in the development of ethical and responsible societies. These behaviors have risen up within the economic field through the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) strategies. However, in this *social game* we cannot forget the importance of consumers, that are the ones who reward or punish, accept or reject these conducts through their buying and voting behavior.

As Parra (2010) writes in her book *Enterprises with conscience*:

‘It is clear that we cannot have as single culprit to the business world, and that we as a society have also accepted the results of these actions. We justify ourselves behind a way of consumerism that admits the fact to pay less at the expense of closing our eyes to all the injustices caused by these low prices and products.

In the middle of this loop led by the binomial production/consumption we have forgotten, or at least muted, the one composed of the terms wealth/poverty, which is exponentially growing and creates pockets of exclusion in advanced societies. Here is where our responsibility begins, that binds us not only to reflect and wonder what can we do, but also to take sides and search for close solutions that turn us into core actors of the change of attitude that can transform the future.’ (Parra, 2010:22).

In this point, it seems that the need of organizing the economy according to a justice and respect towards the human being, the nature and the available resources is no longer a matter of moral opinions or policies, but a vital imperative which requires from everyone’s efforts. And *everyone* refers not only to governments, institutions or corporations, but also to the general society, including citizens as its fundamental pillar.

Some authors have pointed to the appearance of a new citizen that represents this scenario, one that is becoming increasingly selective, wasting less and favouring goods and services that use fewer natural resources (Flipo and Seide, 2010; Durif *et al.*, 2010).

Contrary to the individualism that has had a leading role in social and economic exchanges up to now, in which the individual interest and benefit has been the priority, this crisis has led to the creation of not only a new corporate system (more responsible, more aware of its environment), but also a new social attitude: one with

higher morals and values. A new sense of community, spirituality and re-evaluation of what matters is appearing and spend, spend, spend is being replaced by a more cautious, thoughtful and questioning attitude (Arnold, 2009:25).

This evolution, inspired in a global sense of cooperation and solidarity, in a more realistic consciousness of the consequences of everyday decisions, is not independent of the corporate system. Companies are starting to focus their attention not only on their shareholders, but also on every member of their environment. One of their major stakeholders are consumers, fact that makes essential for businesses seeking to tap into the market to understand the breadth of consumer concerns and how the latter translate into new forms of behavior (Binninger and Robert, 2008). Moreover, consumers' ethical demands are an important marketing power that can directly influence firms' operation and management decision-making (Patrick *et al.* 2003).

Indeed, as business responds to consumerism and other forces calling for more responsible marketing action, management must have a clear understanding of the characteristics of those consumers most likely to respond to appeals to their social consciousness (Webster, 1975). As Roberts (1996) points out, «success in socially responsive marketing is largely predicated on an improved understanding of the socially responsible consumer». However, most studies of ethical consumerism abstract from how it relates to the firm's incentives and the equilibrium characteristics of markets (Devinney *et al.*, 2010:13), and there seems to be little communication between CSR and marketing departments and little understanding of consumer attitudes (Arnold, 2009:2). This seems because, although the body of theoretical literature related to enterprises marketing ethical issues is quite well developed, most research had focused on the seller's ethics, while information on the buyer's perspective is relatively scarce (Vitell, 2003).

Hence, it seems necessary to reach a real understanding of Consumer Social Responsibility (CnSR), as real as to respond to the companies' demands of information about this new consumer. Although analyzing the profile of a responsible consumer has been already done in terms of demographic and personal characteristics, none of the previous works has analyzed socially responsible consumer behavior from the perspective of the CSR of enterprises, nor considered a global model that describes which antecedents bring this responsible behavior and what consequences can derive from it. Öberseder *et al.* (2011) indicate that the most valuable approach, although difficult, would be to segment consumers according to their personal concern and communicate different CSR efforts to different target groups and that this way companies could, for example, use direct marketing communication with interested target markets.

Therefore, the main objective of this work is to define the Consumer Social Responsibility construct, its characteristics, dimensions and relations with CSR. To do so, in the following sections we present a conceptual framework of CnSR as approach to CSR. We draw on extant research in marketing and consumer behavior to elaborate on the nature of CnSR. We then articulate our conceptual framework that offers propositions regarding the key factors of the CnSR, delimiting a theoretical framework that helps to analyze the construct from a corporate view. Finally, the main conclusions of this relation and future lines of research are presented.

2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) has been widely analyzed and defined in previous literature from the 50s, although references to a concern for social responsibility appeared earlier than this (Carroll, 1999). These references should include *The Functions of the Executive* of Chester Barnard (1938), *Social Control of Business* by J. M. Clark (1939), and *Measurement of the Social Performance of Business* written by Theodore Kreps (1940).

The first author that refers to the concept of CSR more specifically as we know and understand it today is Bowen (1953), who has been considered in the literature as the «Father of Corporate Social Responsibility» (Carroll, 1999) and defines it in his book *Social Responsibilities of the Businessmen* as those responsibilities that businessmen are reasonably expected to assume towards society. He refers to the «obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society».

Later, CSR is studied by various authors such as Davis (1960), Frederick (1960), Eells and Walton (1961), Friedman (1962) or Mcguire (1963), who stated that the idea of social responsibility implies that an organization has not only economic and legal duties, but also certain responsibilities towards society that go beyond the first and traditional ones. Backman (1975) supports this statement, declaring that CSR refers to the goals and motives that go beyond the economic performance of enterprises.

It is in this decade of the 70s when the concept of CSR, which had been considered as those obligations that an enterprise has towards society that go beyond their legal or economic performances, becomes an organization's *voluntary* performance (Manne and Wallich, 1972). This new perspective, which emphasizes motivations above actions, understands CSR as a system of *social responsiveness* (Ackerman and Bauer, 1976). From this decade, CSR places its orientation towards the stakeholders' satisfaction.

In the late 70s one of the major contributions to the literature is made by Carroll (1979), who appears to be one of the most influential authors of the last decades. He considered that social responsibility of businesses «encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time». These four dimensions, which cannot be considered accumulative or additive, build the map of responsibilities that a company should undertake to be considered a responsible organization, being any of its responsibilities or actions motivated by one of them. This way, Carroll includes the primary responsibilities of enterprises –economic and legal performance- and specifies the ones that go beyond them –ethical and discretionary responsibilities-.

The first dimension or component of social responsibility is the *economic* one, based on the natural role of businesses in society. As he points out:

«Before anything else, the business institution is the basic economic unit in our society. As such it has a responsibility to produce goods and services that society wants and to sell them at a profit. All other business roles are predicated on this fundamental assumption» (Carroll, 1979, p. 500).

This economic function and performance is expected by society to be fulfilled within the legal framework. This means that enterprises should obey the law, the «basic rules of the game» in which they are expected to operate. Then, the *legal* dimension represents the second part of the social responsibilities that businesses must embody.

Beyond these two responsibilities, the economic one based on the natural role of the enterprises, and the legal and second one referred to how they perform within the way its society is controlled and operates, there are two additional dimensions.

The *ethical* responsibilities are composed by practices that go beyond the law, but nevertheless are expected by society. The fourth group is called *discretionary* (or philanthropic) responsibilities. These ones are voluntary and not expected as the ethical ones, and they are «left to individual managers' and corporations' judgment and choice». These activities are «guided by businesses' desire to engage in social roles not mandated or required by law and not expected of businesses in an ethical sense, but which are increasingly strategic». They are driven by social norms and constituted by activities which aim is helping society, being therefore analogous to the outer circle of the CED's classification.

Carroll's contribution has been the basis of later researches. For example, regarding to the social responsibilities, responsiveness and issues included in

Carroll's (1979) model, Wartick and Cochran (1985) introduced them into a framework of principles, processes and policies. In addition, Aupperle, Carroll and Hatfield (1985) operationalized the four-part definition of CSR of the same Carroll's (1979) model and separated the economic component from the legal, ethical and discretionary, defining two kinds of enterprises' concerns: «concern for economic performance» (*legal*) and the «concern for society» (*legal, ethical and discretionary ones*).

3. Consumer Social Responsibility

Consumption is not only an economic phenomenon, but also an ethical culture phenomenon (Ricky 2007). Indeed, consumer behavior has been analyzed during the last decades upon different perspectives such as ethical, responsible, conscious, sustainable or green. Ethical consumerism has evolved over the last 25 years from an almost exclusive focus on environmental issues to a concept that more broadly incorporates matters of conscience (Devinney et al, 2006). From the 1960s ecology movement focusing on pollution and energy conservation, to the recent use of environmental issues as a source of competitive advantage in business and politics, individual and societal concerns over environmental issues have become increasingly apparent to the casual observer (Straughan and Roberts, 1999). Such renewed sensitivity to the environment and social consciousness –unlike the 1960s and 1970s, when emphasis was largely on political solutions to environmental and social ills- focuses on consumer purchasing behavior (Roberts, 1996).

Regarding to *green* or *ethical* consumers, Coin Campbell (2004) points out: «These individuals are most certainly concerned with the 'common good' –which is a defining feature of the citizenship role. However unfortunately it is also clear that such people are really good citizens who have effectively carried their civic and humanitarian concerns over into their consuming. (...) In most respects, they are actually 'bad consumers', that is they are failing in their duty to select the best product and service at the lowest cost to themselves. Instead they are in many cases effectively paying an 'ethical premium' (in time, money, or both) for possessing a conscience».

The economic and financial crisis, the crisis of developed societies, the policy crisis and the crisis of values have led to an individual and global analysis of the human being as a citizen of a globalized world. People are beginning to know, to get informed, to be interested on and question how the system works (maybe in an attempt to point out the culprit), and what are the consequences of their decisions. Attitudes and behaviors are changing, increasing the consciousness of the responsibility and the power of purchase and every day's decisions.

At the same time, companies wield tremendous power, but individuals can influence corporate practices and can actually help to change the world. It is the simple, positive activism of casting the economic vote conscientiously (Hollister et al, 1994). As Melé (2009:43) points out:

«Taking into account that we are all the market system, if we all change our way of thinking, being, acting and investing our money, the operation and direction that is taking the economic model will change. This is not utopian. The State, the banking and the industry move at the request of the money managed by the individuals, the citizens, the community. Therefore, the power of the citizen does not lie in its vote, but in the direction in which its money is being directed, its way of consuming».

A new hope of change is emerging in some groups of consumers, that find in their purchase decisions a way of economic power that can control or, at least, have an impact on the way corporations behave.

Feng (2010) remarks that «arguably in today's world, consumers are more aware of ethical standards and expect higher standards from public and private organizations». This responsibility can consider the individual as part of a group, as a citizen of its society or as a consumer in a globalized world. Studies of ethical consumption campaigning may well point to the generation of narrative frames in which mundane activities like shopping can be re-inscribed as forms of public-minded, citizenly engagement (Clarke *et al.* 2007:242). These authors find out a general awareness of the 'bads' of globalization in terms of production, and an acceptance of solutions based on the 'goods' of enlightened consumption via the exercise of individual responsibility.

Consumer Social Responsibility has then emerged from a growing consumer conscience due to the extreme situation we are living as a society, and it is a form of active behavior that is not independent from corporate performance. Mohr *et al.* (2001) refer to the *socially responsible consumer* as «the one that would avoid buying products from companies that harm society and actively seek out products from companies that help society», which means that Socially Responsible Consumer Behavior requires the inclusion of Corporate Social Responsibility (CSR) as one of the criteria influencing a person's consumption patterns. What is more, when the customer knows the why behind what the company does, that it is a good and ethical one, they trust it. And without trust, few brands can survive (Arnold, 2009: 12).

One of the first authors that provide a definition is Fisk (1973), who assumes *responsible consumption* as everything related to the environment, natural resources

or pollution. He defines it as «the rational and efficient use of resources with respect to the global human population». This sentence is in line with the *sustainable development* definition given by the Brundtland Commission in 1987, almost two decades later, where the terms *environment* and *development* were taken together for the first time. In its paper *Our Common Future*, sustainable development is defined as «the kind of development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs».

In 1975, Webster widens the construct to the *socially conscious consumer*, which he defines as «a consumer who takes into account the public consequences of his or her private consumption or who attempts to use his or her purchasing power to bring about social change». Both definitions refer to a sustainable behavior, in which not only the personal needs are met, but in which satisfaction takes into account the own behavioral consequences on others. As do Fraj and Martínez (2007), which refer to the *ethical consumer* as the one «who makes rational use of available information about free trade/corrective solutions to consider the consequences of their purchase practices».

The ethical or moral perspective in consumer behavior leads to some other definitions, such as Cooper-Martin and Holbrook's *ethical consumer behavior* (1993), defined as «decision-making, purchases and other consumption experiences that are affected by the consumer's ethical concerns». Recently, Devinney et al (2006) define *Consumer Social Responsibility* as «the conscious and deliberate choice to make certain consumption choices based on personal and moral beliefs». As Miller's original argument sustains, «all consumer behavior, however ordinary and routine, is likely to be shaped by diverse values of caring for other people and concern for fairness» (Barnett et al. 2005; Miller, 1998).

Other definitions try to analyze consumer behavior more broadly, such as *Socially Responsible Consumption*, that is defined as «those consumer behaviors and purchase decisions which are related to environmental and resource-related problems and are motivated not only by a desire to satisfy personal needs, but also by a concern for the welfare of society in general» (Antil, 1984; Antil and Bennet, 1979). In this line of consciousness and active behavior, Straughan and Roberts (1999) define the *Ecologically Conscious Consumer Behavior* (Roberts, 1996) as «the one that measures the extent to which individual respondents purchase goods and services believed to have a more positive (or less negative) impact on the environment». Barnett et al. (2005:28) indicate that consuming ethically is understood in both theory and practice to depend on processing knowledge and information, and on explicit practices of acknowledged commitment.

Subsequently, *socially responsible consumer behavior* (SRCB) has been defined as «a person basing his or her acquisition, usage, and disposition of products on a desire to minimize or eliminate any harmful effects and maximize the long-run beneficial impact on society» (Mohr *et al.*, 2001).

All these definitions, although precise and complete (see Table I for a full definition's review), do not take into account the relation between the consumer as part of the economic system and the corporate system, as its supplier, nor the parallelism on the evolution that consumers and corporations are undergoing. They neither include other issues that are not directly related to consumer behavior but that can be complementary, since consumption can have an influence on other fields of everyday life and society, and vice versa.

Additionally, there is a need to update the measures (Webb *et al.*, 2008) and the definitions in response to a full range of social issues, and not only those related to environmental or philanthropic behaviors, as well as the ones derived from the consumer's response to the company performance.

Table I. Literature review related to Personal Social Responsibility

Author(s), year	Construct	Definition
Anderson and Cunningham (1972)	Social Responsibility	Willingness of an individual to help other persons even when there is nothing to be gained for himself
Fisk (1973)	Responsible consumption	Rational and efficient use of resources with respect to the global human population
Webster (1975)	Socially Conscious Consumer	A consumer who takes into account the public consequences of his or her private consumption or who attempts to use his or her purchasing power to bring about social change
Antil (1984); Antil and Bennet (1979)	Socially Responsible Consumption	Those consumer behaviors and purchase decisions which are related to environmental and resource-related problems and are motivated not only by a desire to satisfy personal needs but also by a concern for the welfare of society in general
Elkington and Hailes (1989)	Green Consumer	The one who avoids products that might endanger the health of the consumer or others; cause significant damage to the environment during manufacture, use or disposal; consume a disproportionate amount of energy; cause unnecessary waste; use material derived from threatened species or environments; involve unnecessary use or cruelty to animals (or) adversely affect other countries
Cooper-Martin y Holbrook (1993)	Ethical Consumer Behavior	Decision-making, purchases and other consumption experiences that are affected by the consumer's ethical concerns

Straughan and Roberts (1999)	Ecologically Conscious Consumer Behavior (ECCB)	The extent to which individual respondents purchase goods and services believed to have a more positive (or less negative) impact on the environment
Mohr <i>et al.</i> (2001)	Socially Responsible Consumer Behavior (SRCB)	A person basing his or her acquisition, usage, and disposition of products on a desire to minimize or eliminate any harmful effects and maximize the long-run beneficial impact on society The one that would avoid buying products from companies that harm society and actively seek out products from companies that help society
Harper and Makatouni (2002)	Ethical Consumer	The one who buys products which are not harmful to the environment and society
Hendarwan (2002)	Green Consumerism	That which involves beliefs and values aimed at supporting a greater good that motivates consumers' purchases
De Pelsmacker <i>et al.</i> (2005); Shaw and Shui (2002)	Ethically Minded Consumers	Those who feel a responsibility towards the environment and/or to society, and seek to express their values through ethical consumption and purchasing (or boycotting) behavior
Barnett <i>et al.</i> (2005); Miller (1988)	Ethical Consumer	All consumer behavior, however ordinary and routine, that is likely to be shaped by diverse values of caring for other people and concern for fairness
Barnett <i>et al.</i> (2005)	Ethical Consumption	Any practice of consumption in which explicitly registering commitment to distant or absent others is an important dimension of the meaning of activity of the actors involved
Devinney <i>et al.</i> , 2006	Consumer Social Responsibility	The conscious and deliberate choice to make certain consumption choices based on personal and moral beliefs
Fraj and Martinez (2007)	Ethical Consumer	The one who makes rational use of available information about free trade / corrective solutions to consider the consequences of their purchase practices
Freestone and McGoldrick, 2008	Ethical Person	Individual who is likely to conform to accepted standards of social or professional behavior
Ha-Brookshire and Hodges (2009)	Socially Responsible Consumer Behavior (SRCB)	The behavior of a consumer basing decisions on a desire to minimize or eliminate any harmful effects and to maximize any beneficial impacts on society in one or more consumption steps of the consumption process. This consumption process includes product information search, acquisition, usage, storage, disposal, and post-disposal evaluation.
Adams and Raisborough (2010)	Ethical Consumption	Act of discreet and enlightened consumer choice

4. Consumer social responsibility related to corporate social responsibility

Most researches that relate consumer behavior and CSR are based on the influence that CSR has on buying intentions or decisions, or are focused on the ethical aspects of the exchange. Consumer behavior has been studied from the ethical perspective of his actions, leading to different constructs such as *responsible consumption* or *ethical consumption* and the effects that they can have on the company's performance. Although the extant literature that has tried to delimit the concept of *responsible consumer behavior*, there is neither an agreed definition nor an updated measure. Indeed, many authors comment the difficulties of defining an ethical behavior (KPMG y Synovate, 2007) or an ethical consumerism (Cherrier, 2005; Clavin y Lewis, 2005; Howard y Nelson, 2000).

All the definitions provided in the previous section refer to consumers in their role of part of a society, of an environment that influences them or that is influenced by their purchasing decisions. The fact of considering other factors apart from the utility maximization or the economic performance, taking into account different dimensions contained in their environment and not only in the direct outcome of their purchase decisions is parallel to the concept of CSR. Indeed, it appears to have a greater sense to consider a corporate view when analyzing CnSR due to their close relation. As Deviney *et al.* (2010:35) point out, «*social consumerism* is one that is embodied within and embodies general notions of corporate and consumer behavior coevolving to create, characterize, and police a marketplace». In addition to that, the authors believe that social consumption is not something driven by the fundamental beliefs of consumers but something that is a reaction to corporate actions; and that corporations in turn respond to customers' reactions. Indeed, consumers who are sensitive to corporate social performance have values aligned with movements (e.g. green consumerism and socially responsible investing), which attempt to bring the corporation toward multi-fiduciary management (Giacalone *et al.*, 2005). What is interesting about the rise of CSR, and the discussions around the nature of civil society, is the extent to which it skirts almost completely the role played by the everyday individual as a worker, consumer, or simply interested or uninterested bystander (Devinney *et al.*, 2006).

This consumer's attempt to bring the corporation toward multi-fiduciary management is part of the influence consumers have on corporations. As Morrison and Bridwell (2011) remark, the customer is the most powerful determinant of corporate behavior, and this is why the CSR focus should be on the consumers. The authors state that Consumer Social Responsibility is the true Corporate Social Responsibility. This is because consumers are considered the main participants

in commercial activities, and if enterprises do not take consumers' opinions into account in the research of marketing ethics, their understanding of marketing ethics will not be complete (Al-Khatib, 2005); much more when some authors like Carrigan et al (2004) assert that the term ethical consumer carries various meanings and can be a subjective term for both companies and consumers. However, although the consumer is a key stakeholder in the process of marketing exchange, only little research has focused on understanding consumer ethics and related purchasing behavior (Hunt and Vitell, 1992; Folkes and Kamins 1999).

On the other side, and although it has traditionally been seen from an opposite position, corporations have also an impact on consumer behavior. Making corporations better understand socially responsible consumer behavior can help them to improve the results of their CSR performance and its effects on the consumer. As Roberts (1996) points out, success in socially responsive marketing is largely predicated on an improved understanding of the socially responsible consumer. This way, enterprises will not only achieve a better effectiveness of their efforts and therefore a more competitive position, but they will have a better influence on their consumers purchase decisions. The problem is that there might in reality be too much inaccurate/wrong information rather than enough correct information to influence consumers to make ethical buying decisions (Dickson and Sawyer, 1990). As Deng (2011) says, «it is necessary that marketing agencies are given the responsibility to provide information to consumers in a convenient form that will enable them to conduct ethical shopping and further increase their cognitive efforts to make ethical purchases». Indeed, a recent study has found out that most responsible consumers are the most concerned individuals about the lack of information regarding responsible goods and services (Durif et al, 2011).

Hence, our conception of consumer social responsibility is aligned with the one that determines corporate social responsibility patterns. In this case, as well as CSR describes the relationship between business and the larger society (Snider *et al.*, 2003), consumer social responsibility should describe the consumer's behavior towards and the effects on his/her social and ecological environment through his/her purchase decisions.

Therefore, Consumer Social Responsibility can be defined as the consumer who takes into account the public consequences of his private consumption or who attempts to use his purchasing power to bring about social change (Webster, 1975), basing his decisions in a desire to minimize the negative impacts and maximize the positive impacts on his social, environmental and economic environment in the long run (Straughan and Roberts, 1999; Mohr *et al.*, 2001; Ha-Brookshire and Hodges, 2009).

As well as in corporate social performance, this range of consumption actions must embody the *economic*, *legal*, *ethical* and *discretionary* actions derived from the consumer's role in the marketplace.

5. Conclusions

The importance of ethical or responsible consumer behavior finds its main reason on enterprises and the influence on them, especially from the proliferation of CSR as a new system of organizational management. In fact, companies are motivated to actively practice an ethical behavior precisely because they think that the information concerning their ethical practices may affect product sales and image recognition by the consumer (Mascharenhas, 1995). In addition, as it was pointed before, consumer's ethical demands are an important marketing power that can directly influence the company's decision-making and operations (Patrick *et al.*, 2003).

In this context, it seems that Consumer Social Responsibility appears to be one fundamental and undeniable pillar of Corporate Social Responsibility, which affects not only to its role on the development of a new system, but also helps to enhance, improve and amplify the effects that CSR can have on society as a whole.

So far, the extant research on consumer behavior refers to similar constructs such as *ethical*, *responsible*, *green*, *conscious* and even *social* consumption, all of them from an outdated perspective, especially if we note that social concerns have considerably changed in recent decades. Although all these constructs have been traditionally attributed to environmental or philanthropic behaviors, today social problems such as the economic and the ethical crisis, unemployment or the welfare state maintenance might be taking imperative positions.

The same occurs in other fields where certain problems, and particularly the degree of organizational interest in them, are always in a state of flux. As times change, so does the emphasis on the range of social problems that a company must meet (Carroll, 1979).

All these reasons make it necessary to continue, on the basis of past research, to define and update responsible consumption behaviors, tendencies and measures. Creating measurement models that relate consumers' and companies' responsible behaviors will improve the existing line of investigation that analyzes and links CSR to consumer behavior. This could be developed by translating the CSR dimensions established by Carroll (1979) from the company to the individual consumer (*economic*, *legal*, *ethical* and *philanthropic*), contributing to the analysis of the parallel evolution that both of them are undergoing.

BIBLIOGRAPHY

- ADAMS, M., & RAISBOROUGH, J. (2010). Making a difference: ethical consumption and the everyday. *The British Journal of Sociology*, 61(2), 256-274.
- AL-KHATIB, J. A. (2005). Ethical segmentation of consumers in developing countries: A comparative analysis. *International marketing Review*, 22(2), 44-59.
- ANDERSON JR, W. T., & CUNNINGHAM, W. H. (1972). The socially conscious consumer. *The Journal of Marketing*, 23-31.
- ANTIL, J.H. (1984). «Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Public Policy», *Journal of Macromarketing*, Vol. 4, pp. 18-39.
- ANTIL, J.H.; BENNET, P.D. (1979). «Construction and Validation of a Scale to Measure Socially Responsible Consumption Behavior», *The consumer society*, pp. 51-68.
- ACKERMAN, R.W., Y BAUER, R.A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston, Virginia: Reston Publishing.
- AUPPERLE, K. E., CARROLL, A. B., & HATFIELD, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
- BACKMAN, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- BARNETT, C., CAFARO, P. AND NEWHOLM, T. (2005). Philosophy and Ethical Consumption, in R. Harrison, T. Newholm and D. Shaw (eds.). *The Ethical Consumer* (Sage, London), pp. 11-24.
- BINNINGER, A. S. AND ROBERT, I. (2008). *Consommation et développement durable: vers une segmentation des sensibilités et des comportements*. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 229, 51- 59.
- BOWEN, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development:» our common future*.». United Nations.
- CARRIGAN, M.; SZMIGIN, I. AND WRIGHT, J. (2004). Shopping for a Better World? An interpretative study of the potential for ethical consumption within the older market. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(6), 401- 417.
- CARROLL, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 497-505.
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- CHERRIER, H. (2005). 'Using Existential-Phenomenological Interviewing to Explore Meanings of Consumption', in R. Harrison, T. Newholm y D. Shaw (eds), *The Ethical Consumer* (Sage, London), pp. 125-135.
- CLARKE, N.; BARNETT, C.; CLOKE, P. and MALPASS, A. (2007). Globalising the Consumer: Doing Politics in an Ethical Register. *Political Geography*, 26, 231-249.
- CLAVIN, B. Y LEWIS, A. (2005). 'Focus Groups on Consumers' Ethical Beliefs', in R. Harrison, T. Newholm y D. Shaw (eds), *The Ethical Consumer* (Sage, London), pp. 173-187. Cowe, R. y Williams, S. (2000). *Who are the Ethical Consumers?*, *Ethical Consumerism Report*, Cooperative Bank.
- COOPER-MARTIN, E. Y HOLBROOK, M.B. (1993). *Ethical Consumption Experiences and Ethical Space*, *Advances in Consumer Research* 20(1), 113-118.
- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- DE PELSMACKER, P., JANSSENS, W., STERCKX, E., & MIELANTS, C. (2005). Consumer preferences for the marketing of ethically labelled coffee. *International Marketing Review*, 22(5), 512-530.
- DEVINNEY, T.M.; AUGER, P.; ECKHARDT, G.; BIRCHNELL, T. (2006). «The Other CSR: Consumer Social Responsibility», *Innovation Review*, Vol. 4, n° 3, pgs. 30-37.

- DEVINNEY, T. M., AUGER, P., & ECKHARDT, G. M. (2010). *The Myth of the Ethical Consumer Hardback with DVD*. Cambridge University Press.
- DENG, X. (2011). Understanding Consumer's Responses to Enterprise's Ethical Behaviors: An Investigation in China. *Journal of Business Ethics*.
- DICKSON, P. R. AND SAWYER, A. (1990). The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 54, 42-53.
- DURIF, F. BOIVIN, C. AND JULIEN, C. (2010). In Search of a Green Product Definition. *Innovative Marketing*, 6(1), 23-31.
- DURIF, F.; BOIVIN, C.; RAJAABELINA, L.; FRANÇOIS-LECOMPTE, A. (2011). «Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Marketing Strategy», *Internacional Review of Business Research Papers*, Vol. 7, n° 6, pgs. 215-224.
- EELLS, R., Y WALTON, C. (1961). *Conceptual foundations of Business*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- ELKINGTON, J., & HAILES, J. (1989). The green consumer guide: From shampoo to champagne: High-street shopping for a better environment. V. Gollancz.
- FENG, F.D. (2010). «Green» company or «green» consumers: a Kantian retrospective. *International Journal of Social economics*, Vol. 37, No. 10, 779-783.
- FISK, G. (1973). Criteria for a Theory of Responsible Consumption, *Journal of Marketing*, 37, pp. 24-31.
- FLIPO, J. P. AND SEIDEL, F. (2010). 20 ans de recherché en éthique marketing, *Revue Française de Gestion*, 207, 47-61.
- FOLKES, V. S. AND KAMINS, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumer attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- FRAJ, E.; MARTINEZ, E. (2007). «Ecological Consumer Behavior: An Empirical Analysis», *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, pgs. 26-33.
- FREESTONE, O. M., & MCGOLDRICK, P. J. (2008). Motivations of the ethical consumer. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 445-467.
- FREDERICK, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GIACALONE, ROBERT A.; PAUL, KAREN AND JURKIEWICZ, CAROL L. (2005). A Preliminary Investigation into the Role of Positive psychology in Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 58, 295-305.
- HA-BROOKSHIRE, J. E., & HODGES, N. N. (2009). Socially responsible consumer behavior? Exploring used clothing donation behavior. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(3), 179-196.
- HARPER, G. C., & MAKATOUNI, A. (2002). Consumer perception of organic food production and farm animal welfare. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 287-299.
- HENDARWAN, E. (2002). Seeing green. *Global Cosmetic Industry*, 170(5), 16-18.
- HOLLISTER, B.; WILL, R.; TEPPER, A. M.; DYOTT, S.; KOVACS, S. AND RICHARDSON, L. (1994). *Shopping for a Better World: The Quick and Easy Guide to All Your Socially Responsible Shopping*. The Council on Economic Priorities.
- HOWARD M. Y NELSON, B. (2000). What the Progress of Ethical Consumerism in the 1990s Tells us About The Prospects of the 21st Century (Cooperative Bank/The Future Foundation, London).
- HUNT, S. D. AND VITELL, S. J. (1992). The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision. In N. C. Smith & J. A. Quelch (Eds.), *Ethics and Marketing* (pp. 775-784). Homewood, IL: Irwin.
- KIM, Y-K., FORNEY, J. Y ARNOLD, E. (1997). Environmental Messages in Fashion Advertisements: Impact on Consumer Responses, *Clothing and Textiles Research Journal*, 15(3), 147-154.
- KPMG Y SYNOVATE (2007). Retailers are not Influenced by Ethical Consumers; It's

- Simply that a Socially Responsible Retailer is More Profitable, Retail Think Tank White Paper, July 2007.
- MANNE, H., Y WALLICH, H.C. (1972). The modern corporation and social responsibility. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MASCARENHAS, O. A. J. (1995). Exonerating unethical marketing behaviors: A diagnostic framework. *Journal of Marketing*, 59, 43-57.
- MCGUIRE, J.W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- MELÉ, J. A. (2009). *Dinero y conciencia. ¿A quién sirve mi dinero?* Plataforma editorial. España.
- MILLER, D. (1998). *A Theory of Shopping*. Cambridge: Polity Press.
- MOHR, L.A. WEBB, D.J. Y HARRIS, K.E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *The Journal of Consumer Affairs*, 35,1, pp. 45-72.
- MORRISON, EDWARD AND BRIDWELL, LARRY (2011). Consumer Social Responsibility – The True Corporate Social Responsibility., *Competition Forum*, 9(1), 144-149.
- ÖBERSEDER, M.; SCHLEGELMILCH, B.B.; GRUBER, V. (2011). «Why Don't Consumers Care About CSR?» A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions», *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, pgs. 449-460.
- PARRA, C. (2010). *Empresas con Conciencia*. Editorial Viceversa.
- PATRICK, V.; KRISTOF, D. AND SARAH, S. (2003). The relationship between consumers' unethical behaviour and customer loyalty in a retail environment. *Journal of Business Ethics*, 44, 261-278.
- RICKY, C. Y. (2007). Applying ethical concepts to the study of 'Green' consumer behaviour: An analysis of Chinese consumers' intentions to bring their own shopping bags. *Journal of Business ethics*, 14(3), 66-91.
- ROBERTS, J.A. (1996). «Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward?», *Business Horizons*, Vol. 39, nº 1, pgs. 79-83.
- SHAW, D. AND E. SHUI: 2002, 'AN ASSESSMENT OF ETHICAL OBLIGATION AND SELF-IDENTITY IN ETHICAL CONSUMER DECISION-MAKING: A STRUCTURAL EQUATION MODELLING APPROACH', *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSUMER STUDIES* 26(4), 286-293
- SNIDER, J., R. P. HILL AND D. MARTIN (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175-187.
- STRAUGHAN ROBERT, D.; ROBERT JAMES A. (1999). «Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millennium», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, nº 6, pgs. 558-575.
- VITELL, S. J. (2003). Consumer Ethics Research: Review, Synthesis and Suggestions for the Future. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 33-47.
- WARTICK, S. L., & COCHRAN, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- WEBB, D. J., MOHR, L. A., & HARRIS, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61(2), 91-98.
- WEBSTER, F.E. JR. (1975). Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer, *Journal of Consumer Research*, 188.

Variables que influyen en el comportamiento de compra de alimentación según formato comercial

- SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ
Universidad de Málaga/ Oxford Brookes University
- RAFAEL ANAYA SÁNCHEZ
- ROCÍO AGUILAR ILLESCAS
- JAVIER RAMÓN PÉREZ-ARANDA
Universidad de Málaga

RESUMEN: El propósito de este trabajo es analizar si existen diferencias en el valor de un conjunto de variables, entre consumidores que han aumentado o disminuido sus compras, en los tres principales formatos de alimentación: supermercado, comercio tradicional e hipermercados. La conveniencia, el surtido y la lealtad al establecimiento son las únicas variables analizadas que presentan diferencias significativas en sus valores medios entre los dos tipos de consumidores considerados: aquellos que han aumentado sus compras o los que las han disminuido. Sin embargo, el valor de la satisfacción no está relacionado con el aumento o disminución de las compras en ninguno de esos formatos. Por tanto, esta investigación puede tener importantes implicaciones para las estrategias de los minoristas de alimentación.

PALABRAS CLAVE: *Minoristas de Alimentación, Comportamiento del Consumidor, Satisfacción, Lealtad.*

ABSTRACT: The purpose of this paper is to analyze whether there are differences in the value of variables, among the consumers who increased or decreased their purchases in three types of retail: supermarket, traditional commerce and hypermarket. Convenience, assortment and store loyalty are the only variables analyzed presenting significant mean value differences among two types of consumers: those who increased or reduced their purchases in three types of stores. On the other hand, the satisfaction value is not related to the increase or decrease in purchases. Therefore, this research may have important implications for strategies of food retailers.

KEY WORDS: *Food Retailers, Consumer Behavior, Satisfaction, Loyalty.*

1. Introducción

La distribución de la cuota de mercado del comercio minorista de alimentación ha cambiado drásticamente en los últimos años, produciéndose un notable auge del supermercado en detrimento del hipermercado y de la tienda tradicional, de manera que el primero sigue siendo hoy día el formato comercial en el que el consumidor compra más alimentos (ICE, 2011a).

Tras el trasvase de cuota del hipermercado y la tienda tradicional hacia el supermercado, hay un cambio en el comportamiento de elección del lugar de compra del consumidor que se considera de gran interés por las repercusiones que tiene sobre el sector.

El interés por el estudio del comportamiento de compra del consumidor se concentra tradicionalmente en las variables y conductas que intervienen e influyen en la decisión de compra (Pascual, 2004). En este estudio se analizará la relación entre el aumento o disminución de las compras y las siguientes variables que condicionan el proceso de elección del establecimiento: la conveniencia (Chang y Chen, 2008), el surtido (Arnold, Oum y Tigert, 1983; Kopalle *et al.* 2009), la actitud (Castañeda y Luque, 2008; Pascual, Frías y Pascual, 2008), la confianza (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002; He, Li y Harris, 2011), la recomendación (Palvia, 2009), la satisfacción (Bernhardt, Donthu y Kennett, 2000; Nam, Ekinci y Whyatt, 2011), la lealtad (Wallace, Giese y Johnson, 2004; Jones, Reynolds y Arnold, 2006) y la sensibilidad al precio (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996; Knox y Denison, 2000).

El objetivo es conocer las diferencias existentes entre las preferencias de los consumidores según los principales formatos minoristas (supermercado, hipermercado y tienda tradicional), así como las distintas percepciones que tienen de ellos consumidores con diferentes niveles de compra.

Por lo tanto, el presente trabajo trata de encontrar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La percepción de conveniencia del establecimiento influye en las compras del consumidor?
- ¿La presencia en el surtido de las marcas preferidas por el consumidor influye en sus compras?
- ¿La actitud del consumidor hacia el establecimiento influye en sus compras?
- ¿La confianza en el establecimiento influye en las compras del consumidor?
- ¿La satisfacción del consumidor influye en sus compras?
- ¿La lealtad al establecimiento influye en las compras del consumidor?

- ¿El consumidor mantiene su lealtad al establecimiento incluso con aumento de precios?
- ¿La intención de recomendar un establecimiento está relacionado con el propio comportamiento de compra?

Para responder a estas preguntas el documento se ha estructurado en cuatro apartados: en el primero se realiza la revisión de la literatura y se identifican las variables que influyen en el comportamiento de compra de este tipo de productos para plantear las hipótesis de la investigación; en el segundo apartado se describe la metodología del trabajo empírico para contrastar las hipótesis; el tercero recoge los principales resultados del análisis de los datos y en el último apartado se enuncian las principales conclusiones.

2. Variables que influyen en el comportamiento del consumidor

El interés por el estudio del comportamiento de compra del consumidor se concentra tradicionalmente en las variables y conductas que intervienen e influyen en la decisión de compra (Pascual, 2004). La mayoría de los trabajos consideran que los consumidores valoran un grupo de comercios en función de una serie de atributos (ej.: actitudes, demografía del hogar, factores situacionales, etc.) y posteriormente, dependiendo de sus preferencias individuales, escogen aquel establecimiento que se adapte mejor a sus necesidades (Bhatnagar y Ratchford, 2004).

De la revisión de la literatura se desprende que algunas de las principales variables que median en el comportamiento de compra del consumidor son las siguientes: la conveniencia (Chang y Chen, 2008), el surtido (Arnold, Oum y Tigert, 1983; Kopalle *et al.* 2009), la actitud (Castañeda y Luque, 2008; Pascual, Frías y Pascual, 2008), la confianza (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002; He, Li y Harris, 2011), la satisfacción (Carpenter, 2008), la lealtad (Jones, Reynolds y Arnold, 2006) y la recomendación (Mangold, Miller y Brockway, 1999). A continuación se analiza la relación de estas variables con el aumento o disminución de las compras y las diferencias según formato comercial de alimentación minorista.

Conveniencia

Según Bell, Teck-Hua y Christopher (1998), un consumidor prefiere un comercio en el que los costes totales sean mínimos. Por tanto, dada una distribución del tamaño de compra, los consumidores intentarán minimizar, para cada desplazamiento de compra, la suma de costes de compra fijos relacionados a cada estableci-

miento y los costes variables asociados a un determinado volumen de cesta en cada comercio (Berné y Martínez, 2007). Normalmente estará relacionado el tiempo de viaje hasta el establecimiento con la probabilidad de compra en una tienda particular (Goldman, Ramaswami y Krider, 2002). De esta forma, la percepción del tiempo y el esfuerzo llevado a cabo por los consumidores para realizar la compra son dos variables que van a influir en su percepción de comodidad o conveniencia del servicio (Grewal, Berry y Seiders, 2002). Otros factores que afectan a la conveniencia del establecimientos, además de la ubicación o la proximidad, son: la facilidad de acceso (Bellenger y Korgaonkar, 1980), los horarios de apertura más amplios (Hansen y Deutscher, 1997), la calidad del servicio buscado (Malhotra, 1983), la variedad de productos y las condiciones en que se ofrezcan los mismos (Gutiérrez y Lorenzo, 2004).

De este modo se plantea la primera pregunta de la investigación: ¿La percepción de conveniencia del establecimiento influye en las compras del consumidor? Lo cual lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H1.1. *El consumidor incrementa sus compras en el establecimiento que considera más cómodo.*

H1.2. *El consumidor percibe diferente comodidad de compra en función del formato comercial.*

Surtido

Entre todos los atributos internos del establecimientos, según Kopalle *et al.* (2009), el surtido de productos se está transformando en uno de los factores clave para conseguir ventas. Koelemeijer y Oppewal (1999) concluyeron que el incremento en el tamaño del surtido aumenta la probabilidad de compra en un determinado establecimiento, y en definitiva, su éxito (Ellickson, 2006). Del mismo modo una elevada variedad de surtido en el comercio al por menor ayuda a los minoristas a establecer estrategias que satisfagan mejor los gustos y preferencias de los clientes (Dhar, Pain y Thomas, 2001). Indiscutiblemente, como postulan Martínez-Ruiz, Jiménez e Izquierdo (2010) una mayor variedad no solo ayuda a conseguir más consumidores, sino a incrementar las compras mientras se está en el establecimiento, además de reducir los costes percibidos relativos al acto de compra y facilitar la tarea de compra. Sin embargo, en el sector de alimentación la práctica habitual de las grandes empresas minoristas ha sido la de reducir el número de referencias de la marca del fabricante en beneficio de la marca del distribuidor (Olbrich y Grewe, 2013), aunque al consumidor cambiar de marca le genera unos costes por el esfuerzo de analizar las opciones y por el «sufrimiento» si la compra definitiva implica una opción me-

nos preferida (Konus *et al.*, 2008). Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta: ¿La presencia en el surtido de las marcas preferidas por el consumidor influye en sus compras? Lo cual lleva a enunciar las siguientes hipótesis:

H2.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos en los que el surtido incluye sus marcas preferidas.*

H2.2. *El consumidor percibe desigual presencia de sus marcas preferidas en el surtido en función del formato comercial.*

Actitud

La actitud podría definirse como la predisposición aprendida a responder a un objeto favorable o desfavorable de manera consciente, influenciada por la información y las experiencias (Ruíz-Molina, 2009). Por tanto, considerando la teoría de la acción razonada, la actitud del consumidor ejerce influencia en el comportamiento de compra del mismo (Ajzen y Fishbein, 1980).

El comprador construye su preferencia de compra en base tanto a criterios objetivos y valoraciones positivas, como a valores más subjetivos como gustos o percepción de valores asociados a la marca (Pascual, Frías y Pascual, 2008). El concepto de preferencia se refiere a una actitud favorable hacia un producto o una marca (Kotler, 1996), es decir, una predisposición para valorar positivamente un objeto determinado a través de la actitud (Campbell, 1963). Se puede afirmar, pues, que la preferencia es un indicador que permite estimar la actitud sobre un determinado objeto. Por tanto, la elección preferida irá acompañada de una valoración positiva y una predisposición por parte del comprador, una actitud favorable del consumidor hacia el producto, marca o establecimiento (Pascual, Frías y Pascual, 2008). De todo lo anterior se deriva la pregunta: ¿La actitud del consumidor hacia el establecimiento influye en sus compras? Y para dar respuesta a ésta se enuncian las hipótesis siguientes:

H3.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos que le gusta visitar.*

H3.2. *Al consumidor le gusta visitar unos formatos comerciales más que otros.*

Confianza

Según Rotter (1967) la confianza es una expectativa general del individuo sobre si puede fiarse de la palabra de otro. Pascual, Ramón y Rodríguez (2011) definen la confianza como una expectativa positiva sobre el comportamiento de un tercero, actuando de manera que la conducta deseada sea más probable que la indeseada.

Para Morgan y Hunt (1994) la confianza hacia el proveedor se considera una variable básica para establecer y mantener las promesas y relaciones, puesto que se admite que las buenas intenciones de un proveedor no son cuestionadas por el consumidor, que las promesas establecidas no crean incertidumbre en el comprador, y que la comunicación entre ambas partes es honesta, abierta y frecuente (Czepiel, 1990). En este sentido, la confianza ha resultado ser un factor imprescindible en las relaciones de mercado, por su influencia en la mejora y el mantenimiento de la satisfacción y en la lealtad del consumidor (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002).

En la actualidad, sin embargo, los efectos positivos de la confianza del consumidor sobre los resultados de la empresa están siendo comprometidos, por el incremento del escepticismo con el que el consumidor realiza la evaluación de las estrategias comerciales de las organizaciones (Bigné, Currás y Sánchez, 2009). Por ejemplo, como señalan Main, Dahl y Darke (2007), en el comercio minorista tradicional, los consumidores cada vez son más desconfiados ante las acciones de los vendedores. Este comportamiento ha sido explicado en la literatura por las actuaciones mismas de las empresas y la elevada frecuencia del uso de técnicas engañosas de venta (Darke, Ashworth y Main, 2009).

Aun así, muchos son los trabajos que apuntan a la existencia de beneficios derivados de la confianza entre la relación del consumidor con el proveedor, relacionados con la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior en el resultado de la transacción (Patterson y Smith, 2001). A estos hay que añadir la disminución de los costes de transacción relacionados con los costes de búsqueda de información sobre alternativas del mercado, costes de inspección y medición de los objetivos intercambiados, costes de comunicación entre ambas partes y costes de asesoramiento legal; y el aumento del compromiso con la empresa (Kramer, 1999). Todo lo anterior lleva a plantear la pregunta: ¿La confianza en el establecimiento influye en las compras del consumidor? Para su respuesta se enuncian las siguientes hipótesis:

H4.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos en los que tiene más confianza.*

H4.2. *La confianza del consumidor es diferente según el formato comercial.*

Según Juhl, Kristensen y Ostergaard (2002) la satisfacción del consumidor y la lealtad de los clientes se están alzando como elementos fundamentales en un sector minorista, especialmente en el ámbito de los comestibles (Betancourt, Cortiñas, Elorz y Múgica, 2007), caracterizado por una intensa situación competitiva.

Satisfacción

Kotler y Keller (2006, p. 150) definen la satisfacción como «una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas». Stank, Daugherty y Ellinger (1997), por su parte, lo conceptualizan como el juicio o evaluación de un producto específico después de la compra del cliente, convirtiéndose, por tanto, en un antecedente de la lealtad (Koo, 2003). Por tanto, este modelo sostiene que la satisfacción es una comparación entre el resultado y las expectativas, si los resultados superan a las expectativas el cliente estará satisfecho, lo que puede influir positivamente en sus futuras intenciones de compra. Sin embargo, si los resultados no confirman las expectativas se experimenta una sensación de insatisfacción por parte del consumidor que podría afectar negativamente a sus propósitos futuros de compra (Carpenter, 2008). Un mayor nivel de satisfacción incrementará la probabilidad de recompra o lealtad del cliente (De la Fuente y Rey, 2008), además de aumentar el volumen de compras y recomendaciones a terceros (Cram, 2003). Por lo tanto, la satisfacción reducirá la probabilidad de cambiar de producto o disminuir el gasto y desarrollar intenciones de conducta negativas (Moliner y Berenguer, 2010). Por tanto, se enuncia la pregunta: ¿La satisfacción del consumidor influye en sus compras? De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis:

H5.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos con los que está más satisfecho.*

H5.2. *La satisfacción del consumidor varía según el formato comercial.*

Lealtad

Un concepto muy relacionado con la satisfacción del consumidor es la lealtad del cliente. En este sentido, se han encontrado evidencias que confirman que la satisfacción tiene un efecto directo como antecedente sobre la lealtad (Oliver, 1980; Reynolds y Beatty, 1999; Hennig-Thurau, Winner y Gremmler, 2002; Yen y Gwinner, 2003; Jones, Reynolds y Arnold, 2006). Como sugieren autores como Wallace, Giese y Johnson (2004) o Jones, Reynolds y Arnold (2006), la lealtad del cliente se ha convertido en un objetivo primordial para los comerciantes minoristas, debido a un entorno cada vez más competitivo, la reducción de los costes de cambio del cliente y la sofisticación de hábitos de compra y consumo de la sociedad (Bustos y González, 2006).

Dick y Basu (1994) definen la lealtad como la mezcla de una actitud positiva y la repetición de compra. En esta línea, la lealtad puede ser analizada desde dos pers-

pectivas diferentes: la «conductual» o «comportamental», basada en la experiencia pasada y la «actitudinal», que enfatiza en las acciones futuras (Jacoby y Kyner, 1973; Dick y Basu, 1994; Zins, 2001) e implica un vínculo psicológico con el vendedor (Carpenter, 2008). La perspectiva «conductual» concentra el concepto de lealtad en la repetición de compra (Buttle y Burton, 2002), mientras que la «actitudinal», lo establece como una promesa del individuo relativa a su forma de actuar, que supone la posibilidad de llevar a cabo compras futuras o disminuir la probabilidad de cambio a otro proveedor (Berné, 1997). Según Moliner y Berenguer (2010), la lealtad conductual se plasma en forma de repetición de compra o nivel de gasto y la actitudinal en intención de repetición de compra y comentarios boca-oreja positivos, si es positiva, y en intención de cambio de proveedor, acciones de queja y comentarios de boca-oreja negativos, si es de carácter negativo.

En el ámbito de la distribución minorista de productos alimentarios, el modelo de compra de los consumidores se identifica porque las familias acuden habitualmente a más de un comercio para realizar sus adquisiciones, es decir, la lealtad absoluta a un único establecimiento es muy inusual (Berné y Martínez, 2007). Este hecho se agrava ante el aumento de la tipología de formatos comerciales, lo que hace disminuir la posibilidad de que los consumidores continúen leales a una enseña y se fomente la compra cruzada (Morganosky y Cude, 2000; Rhee y Bell, 2002). Sin embargo, según Rhee y Bell (2002) aunque estas situaciones se den frecuentemente, también es cierto que de forma general existe un denominado «establecimiento principal» en el que se llevan a cabo la mayor parte de las compras. No obstante, se asume que existe un mayor grado de fidelidad hacia un determinado formato comercial y menor hacia una enseña específica dentro de la forma comercial (Bustos y González, 2006). Esto se debe, por un lado, a que la variedad de situaciones de compra supone diferentes perfiles de beneficios buscados, coincidentes a diferentes tipos de establecimientos (McGoldrick y Andre, 1997; Sainz de Vicuña, 1998; Morganosky y Cude, 2000; Arrondo *et al.*, 2002; Solgaard y Hansen, 2003), lo que puede llevar a que una misma familia pueda realizar compras de manera simultánea en diferentes formatos sin ser desleal de manera afectiva; y por el otro, la poca diferenciación dentro de un mismo formato puede ocasionar lealtad hacia una empresa por conveniencia, fundamentado en atributos funcionales como, por ejemplo, la proximidad (Cortiñas *et al.*, 2000; González-Benito, 2001), sensibles a estímulos comerciales de carácter promocional (Bustos y González, 2006). En este sentido, según los datos del Ministerio de Agricultura, alimentación y medio ambiente (2011) sobre la distribución alimentaria, el 91,6% de los consumidores está total o bastante de acuerdo con considerarse fiel a su establecimiento de compra habitual. Consiguien-

temente, se interroga sobre si: ¿La lealtad al establecimiento influye en las compras del consumidor? Así, se plantean las siguientes hipótesis:

H6.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos con mayor lealtad.*

H6.2. *La lealtad del consumidor varía en función del formato comercial.*

Lealtad y aumento de precios

Por otra parte, independiente de su tipología, causas o sector, está contrastado que la lealtad del cliente proporciona múltiples beneficios, tanto para el consumidor como para el establecimiento minorista (Jacoby y Chestnut, 1978). En primer lugar, genera un grupo de clientes (Oliver, 1997), reduce los costes de las empresas (Omar, 1999; Payne y Frow, 2005) y construye capital de marca (Bhattacharya y Sen, 2003). Por otro lado, suministra a la organización un incremento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas y una mejora de la situación económica y competitiva en los mercados (Ravald y Grönross, 1996; Yan y Peterson, 2004). Además, se demuestra que debido a la lealtad generada, los clientes suelen comprar más, realizan más publicidad boca a boca positiva, y están dispuestos a pagar precios más altos, puesto que son menos sensibles al precio (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996), siendo menos propensos a buscar otras alternativas o cambiar de establecimiento (Barnes y Howlett, 1998; Knox y Denison, 2000). Así, se llega a la cuestión: ¿El consumidor mantiene su lealtad al establecimiento incluso con aumento de precios? Para darle respuesta se plantean las siguientes hipótesis:

H7.1. *El consumidor incrementa sus compras en los establecimientos a los que son más leales incluso con aumentos de precios.*

H7.2. *El consumidor sería desigualmente leal a los establecimientos comerciales ante aumento de precios en función del formato comercial.*

Recomendación

Por último, como se ha comentado, la lealtad con un determinado proveedor puede llegar a traducirse en una recomendación a través de la comunicación boca a boca (Palvia, 2009). Los estudios demuestran que la comunicación boca a boca es responsable de la generación de actitudes del consumidor y tendencias de comportamiento (Brown y Reingen, 1987; Mangold, Miller y Brockway, 1999, Palvia, 2009), y una importante fuente de información para los consumidores (Hingie, Feick y Price, 1987). Además, se concluye que existe una relación entre satisfacción

y comunicación boca a boca (Reynolds y Beatty, 1999; Jones, Reynolds y Arnold, 2006), y que la lealtad actitudinal interviene en el tipo de comunicación boca a boca (Dick y Basu, 1994; Jones y Sasser, 1995; Reynolds y Arnold, 2000). Consecuentemente, se plantea la pregunta: ¿La intención de recomendar un establecimiento influye en las compras del consumidor? Para cuya respuesta se enuncian las siguientes hipótesis:

H8.1. *El consumidor tiene mayor intención de recomendar aquellos establecimientos en los que incrementa sus compras.*

H8.2. *La intención de recomendar un establecimiento varía en función del formato comercial.*

3. Metodología

Como ya se ha explicado, El objetivo es conocer las diferencias existentes entre las preferencias de los consumidores según los principales formatos minoristas, así como las distintas percepciones que tienen de ellos consumidores con diferentes niveles de compra. Con tal objetivo se ha realizado una encuesta telefónica a una muestra de 451 individuos seleccionados aleatoriamente en la provincia de Málaga.

3.1. *Diseño de la investigación*

Para la obtención de la muestra se siguió un proceso polietápico y estratificado, estableciéndose unos objetivos en cuanto al número de individuos necesarios en las diferentes áreas que componen la provincia de Málaga, así como entre tramos de edad y sexo, con el fin de alcanzar una representación ajustada a su realidad demográfica. Se estableció una muestra estratificada, con elección de sus elementos de forma aleatoria, de 652 consumidores mayores de 15 años, lo cual significaba un nivel de error de $\pm 3,8$. Posteriormente se realizó un filtrado de los componentes de la muestra con el fin de trabajar únicamente con aquellos que contestaron la totalidad de ítems propuestos, lo cual dio lugar a una muestra final válida para este estudio de 451 consumidores que se distribuyen casi a partes iguales entre los tres tipos de establecimientos analizados, resultando un error muestral asociado de $\pm 4,6$. El método de encuestación utilizado fue la encuesta telefónica.

Tabla 1: Ficha técnica

Universo:	1.364.209 habitantes mayores de 15 años de la provincia de Málaga
Ámbito del estudio:	Provincia de Málaga
Procedimiento de muestreo:	Estratificado polietápico (área, tramo de edad y sexo) con selección de los elementos aleatoriamente
Tamaño de la muestra:	451 consumidores
Margen de error:	± 4,6 con un nivel de confianza del 95%.
Método de recogida de la información:	Encuesta telefónica personal
Control del trabajo de campo:	Control de consistencia de las preguntas

Fuente: elaboración propia

3.2. Características de la muestra

Los 451 individuos de la muestra se reparten a partes iguales entre hombres (49,7%) y mujeres (50,3%); la media de edad es de 45 años, con la mayor proporción de encuestados en el segmento entre 40 y 64 años (38,3%), seguido del segmento entre 25 y 30 años (29,8%), de 65 ó más años (17,8%) y, por último, menos de 25 años (14,1%). Todos ellos son residentes en la provincia de Málaga. En relación a su formación académica, el 41,6% tienen estudios medios, el 29% estudios universitarios, el 23,9% estudios primarios, y el 5,5% no dispone de estudios reglados.

3.3. Medidas

Las escalas incluidas en el presente estudio se derivan de la revisión de la literatura existente sobre lealtad y actitud hacia el establecimiento. Se incluyó un ítem por cada una de las 8 variables consideradas relevantes: «satisfacción», «confianza», «actitud», «lealtad», «conveniencia», «recomendación» (boca a boca) y «sensibilidad al precio», a partir de las propuestas realizadas por diferentes autores (tabla 2) y tras una validación externa efectuada a través de tres expertos del sector, de manera que se configuró un cuestionario breve que facilitaba las respuestas al tiempo que permitía alcanzar los objetivos del estudio para la contrastación las hipótesis planteadas. La elección de un único ítem por cada variable se realizó debido a limitaciones de tiempo del encuestado, ya que el trabajo se incluyó dentro de un cuestionario más amplio sobre hábitos de consumo.

De forma previa a la realización del trabajo de campo se realizó un pretest de los ítems, tras el cual algunos de ellos se modificaron levemente para adaptarlos al estudio.

Tabla 2: Mediciones utilizadas en el estudio

Ítem	Autor	Definición
Conveniencia	Chang y Chen (2008, 2009)	El establecimiento es muy cómodo para comprar (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Surtido	Elaboración propia	Me permite comprar mis marcas preferidas (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Actitud	Stevenson <i>et al.</i> (2000), Castañeda y Luque (2008)	Me gusta visitar su establecimiento (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Confianza	McKnight, Choudhury, Kacmar (2002), Palvia (2009)	Prefiero la confianza de este vendedor en comparación con otros (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Satisfacción	Stevenson <i>et al.</i> (2000), Castañeda y Luque (2008), Palvia (2009)	Estoy satisfecho con mi decisión de usar este establecimiento (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Lealtad	Chang y Chen (2008, 2009)	Cuando necesito hacer una compra este establecimiento es mi primera opción (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Sensibilidad al precio	Zeithaml <i>et al.</i> (1996), Zeng <i>et al.</i> (2011)	Incluso si el establecimiento sube sus precios no cambiaré a otro (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)
Recomendación	Hennig-Thurau, Gwinner, Gremmler, (2002), Palvia (2009)	A menudo recomiendo este establecimiento a otras personas (1 = muy en desacuerdo y 7 = muy de acuerdo)

Fuente: elaboración propia

4. Análisis y resultados

En primer lugar se efectuó un análisis descriptivo con el fin de detectar posibles datos extraños o extremos que pudieran afectar a las variables. Para el contraste de las hipótesis se utilizaron las técnicas «T de Student» para comparar dos muestras, dentro de cada establecimiento comercial se comparan aquellos consumidores que han mantenido o aumentado sus compras en ellos y los que las han disminuido, y el análisis ANOVA para comparar tres grupos, cada uno relativo a tiendas tradicionales, supermercados e hipermercados, con la intención de alcanzar los objetivos propuestos anteriormente.

Atendiendo a las hipótesis planteadas, los usuarios fueron clasificados a partir de un doble criterio: por un lado tuvieron que indicar en qué tipo de establecimiento de

los presentados (tiendas tradicionales, supermercados e hipermercados) realizaban la mayor parte de sus compras, y por otro cómo se habían comportado sus compras en cada uno de ellos en los últimos tres meses. De tal forma, cada consumidor incluido en la muestra fue clasificado según su establecimiento preferido de compra y según su comportamiento de compras (mantenimiento o aumento y disminución) en cada establecimiento.

A continuación se explican los resultados obtenidos para cada formato comercial mediante la prueba T de Student con el fin de conocer si los consumidores tienen comportamientos diferentes en relación a los ítems incluidos en el análisis.

Tiendas tradicionales

El procedimiento de la prueba T para muestras independientes respecto a los ocho ítems seleccionados se realiza de la siguiente manera: en primer lugar se debe analizar el contraste de Levene (F) sobre homogeneidad o igualdad de varianzas. El resultado de este contraste permite decidir si se puede o no suponer varianzas poblacionales iguales. Así, si la probabilidad asociada al estadístico de Levene es mayor que 0,05 las medias poblacionales son iguales, rechazándose en caso contrario (Visauta, 2003). Ello llevará a considerar el valor del estadístico T asumiendo varianzas iguales o no asumiendo varianzas iguales. En el caso de las tiendas tradicionales la probabilidad asociada al estadístico de Levene es de 0,000 en siete de los ocho ítems, en los que se rechaza la igualdad de varianzas, mientras que en lo relativo a «satisfacción» (0,431) se asumen varianzas iguales. Observando la significación del valor del estadístico T correspondiente a cada caso se puede establecer si las medias poblacionales son diferentes en cada muestra (significación menor que 0,05). En este caso en seis de los ocho ítems las significaciones son iguales a 0,000, rechazándose la igualdad de medias entre aquellos individuos que han mantenido o aumentado sus compras en tiendas tradicionales, y aquellos que las han disminuido. Por el contrario, se asumen medias iguales en los ítems relacionados a «actitud» (sig = 0,194) y «satisfacción» (sig = 0,312).

Por otra parte, si se analizan los límites se observa como en todos los casos menos en los dos indicados los valores se encuentran por encima de 0, lo que significa que los valores medios son mayores en los consumidores que han mantenido o aumentado sus compras que en aquellos que las han disminuido.

Supermercados

En el caso de la compra en supermercados, la probabilidad asociada al estadístico de Levene es de 0,000 en cinco de los ocho ítems, en los que se rechaza la igualdad de varianzas. Los ítems relacionados con «conveniencia» (0,066), «satisfacción» (0,885)

y «sensibilidad de precio» (0,269) presentan por su parte varianzas iguales. En relación al estadístico T para cada grupo en relación a su compra en supermercados, en cinco de los ocho ítems las significaciones son iguales o menores a 0,05, rechazándose la igualdad de medias entre aquellos individuos que han mantenido o aumentado sus compras en supermercados, y aquellos que las han disminuido. Por el contrario, se asumen medias iguales en los ítems relacionados a «confianza» (sig. = 0,444), «satisfacción» (sig. = 0,519) y «recomendación» (sig. = 0,733). Al igual que ocurre en las tiendas tradicionales, las medias de los consumidores que han mantenido o aumentado sus compras respecto a los ítems incluidos son mayores que los que las han disminuido.

Hipermercados

La probabilidad asociada al estadístico de Levene para cada ítem en el caso de hipermercados es menor que 0,05 en siete de los ocho ítems. En cambio, el ítem relativo a «satisfacción» (0,296) presenta varianzas homogéneas. La significación del estadístico T para cada grupo en relación a la evolución de sus compras en hipermercados es menor a 0,05 en siete de los ocho ítems, rechazándose la igualdad de medias entre aquellos individuos que han mantenido o aumentado sus compras y aquellos que las han disminuido. Por su parte, se asumen medias iguales para la «satisfacción» (sig. = 0,156).

Igualmente, las medias de los consumidores que han mantenido o aumentado sus compras respecto a los ítems incluidos sean mayores que los que las han disminuido.

Tras el análisis de los tres formatos comerciales se constata que se aceptan las hipótesis relacionadas con «conveniencia» (H1.1.), «surtido» (H2.1), «lealtad» (H6.1) y «sensibilidad al precio» (H7.1). Por su parte, se aceptan parcialmente, al cumplirse en al menos dos de los formatos, las hipótesis relativas a «actitud» (H3.1), «confianza» (H4.1) y «recomendación» (H8.1), mientras que se rechaza la hipótesis asociada a «satisfacción» (H5.1).

Comparación entre establecimientos

Con el fin de comprobar si existen diferencias entre los consumidores en función del formato de establecimiento en el que compra habitualmente se ha realizado un análisis de la varianza mediante la técnica ANOVA de un factor, en este caso para tres grupos independientes.

Los resultados del test de Levene muestran significaciones por debajo de 0,05, rechazándose la igualdad de varianzas, excepto en los ítems de «satisfacción» (0,120) y «recomendación» (0,671), en los que se asumen varianzas iguales. Por tanto, se

pasará a utilizar el método de HSD de Tukey recomendado en aquellos casos con varianzas diferentes y el Games-Howell en los de igualdad de varianzas (Malhotra, 2004; Lévy y Varela, 2003). En ambos casos se lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias cuando la significación del estadístico F es menor que 0,05. Según los resultados existen diferencias al menos entre dos de los tres grupos en todas las variables, con significaciones iguales a 0,000 del estadístico F, excepto en el ítem de «satisfacción» (sig. = 0,482).

Considerando las tablas del análisis post-hoc de comparaciones intergrupos y los subconjuntos homogéneos se llegan a las siguientes conclusiones:

- **Conveniencia:** se constatan medias diferentes entre los grupos, siendo los clientes de supermercados (5,13) los que mejor valoran el ítem de conveniencia, por delante de hipermercados (4,58) y tiendas tradicionales (3,95). Por tanto se acepta H1.2.
- **Surtido:** se aprecian diferencias de medias entre los tres grupos, presentándose el mayor valor en los hipermercados (5,46), seguido de supermercados (4,43) y tiendas tradicionales (2,99). Así, se acepta H2.2.
- **Actitud:** existen diferencias de medias entre los grupos, siendo los consumidores de hipermercados los que mejor puntúan este ítem (5,24), seguidos de los de tiendas tradicionales (4,28) y los de supermercados (3,71). Se acepta por ello H3.2.
- **Confianza:** existen diferencias significativas en las medias de los tres grupos, siendo el valor otorgado en tiendas tradicionales el mayor (5,19), delante de supermercados (3,91) e hipermercados (3,38). Consecuentemente se acepta H4.2.
- **Satisfacción:** no se aprecian diferencias significativas en las medias de los tres grupos. De tal forma se rechaza H5.2.
- **Lealtad:** se constatan diferencias de medias, siendo los clientes de supermercados (5,42) los que mejor valoran el ítem de lealtad, seguidos de hipermercados (4,18) y tiendas tradicionales (3,63). Por tanto se acepta H6.2.
- **Sensibilidad al precio:** se aprecian diferencias significativas entre los hipermercados (1,49) y los supermercados (2,34) y tiendas tradicionales (2,53), pero estos dos grupos no poseen diferencias significativas de medias entre sí. Se puede aceptar parcialmente H7.2.
- **Recomendación:** el análisis refleja diferencias en las medias marcando su mayor valor en las tiendas tradicionales (5,73), seguida de supermercados (4,40) e hipermercados (3,77). Ello lleva a aceptar H8.2.

Finalmente, la tabla 3 resume el estado del contraste de las hipótesis planteadas.

Tabla 3: Resumen del contraste de hipótesis

Ítem	Comparación muestras en tiendas tradicionales	Comparación muestras en supermercados	Comparación muestras en hipermercados	Comparación entre formatos	Hipótesis
Conveniencia	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H1.1 Aceptada H1.2 Aceptada
Surtido	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H2.1 Aceptada H2.2 Aceptada
Actitud	NO existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H3.1 Aceptada parcialmente H3.2 Aceptada
Confianza	Existen diferencias	NO existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H4.1 Aceptada parcialmente H4.2 Aceptada
Satisfacción	NO existen diferencias	NO existen diferencias	NO existen diferencias	NO existen diferencias	H5.1 No existe evidencia estadística para aceptarla H5.2 No existe evidencia estadística para aceptarla
Lealtad	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H6.1 Aceptada H6.2 Aceptada
Sensibilidad al precio	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias con un grupo	H7.1 Aceptada H7.2 Aceptada parcialmente
Recomendación	Existen diferencias	NO existen diferencias	Existen diferencias	Existen diferencias	H8.1 Aceptada parcialmente H8.2 Aceptada

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

En primer lugar, la conveniencia, el surtido y la lealtad al establecimiento se han mostrado como las únicas tres variables analizadas, en las que son significativas las diferencias observadas en sus valores medios entre los consumidores que han aumentado o mantenido sus compras y aquellos que las han disminuido; de este modo se han registrado valores más altos entre los que han aumentado o mantenido las compras en cada uno de los tres formatos minoristas de alimentación considera-

dos (supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales). Estos resultados estarían en la misma línea que estudios previos.

En segundo, el consumidor valora la conveniencia y la lealtad al formato supermercado muy por encima del hipermercado y de la tienda tradicional; mientras que el hipermercado es más valorado en su surtido. En este caso cabe destacar como el consumidor valora la tienda tradicional en último lugar incluso en la variable lealtad, muy vinculada en otros estudios a la calidad del servicio y la atención personalizada que se presta en este tipo de establecimientos.

Tercero, en contra de estudios previos el valor de la satisfacción no está relacionado con el aumento o disminución de las compras en ninguno de los tres formatos, ni entre ellos. Para entender este resultado tal vez habría que recurrir a la actual coyuntura económica de manera que la evolución de las compras estarían más condicionadas por la renta disponible que por la satisfacción.

Cuarto, la confianza en el establecimiento y la recomendación del mismo es mayor en aquellos en los que se ha aumentado o mantenido las compras, si bien en el caso de los supermercados no se observan diferencias significativas entre los consumidores. En estas dos variables, confianza y recomendación, el consumidor valora la tienda tradicional muy por encima del supermercado y del hipermercado. Estas cuestiones pueden estar condicionadas por la atención y proximidad en el trato en la tienda tradicional pero, como hemos comentado, no tiene su reflejo en la lealtad al establecimiento como variable conductual sino más bien actitudinal.

Quinto, la actitud hacia el establecimiento es más favorable en aquellos casos en los que se ha aumentado o mantenido las compras salvo en las tiendas tradicionales en las que no se han observado diferencias significativas entre aquellos que han aumentado las compras y los que las han disminuido. La actitud hacia los tres formatos comerciales es diferente, valorando el consumidor en mayor medida el atractivo de la visita al hipermercado que al supermercado o a la tienda tradicional. La actitud así definida se explicaría por la mayor amplitud y profundidad del surtido del hipermercado que permitiría satisfacer un abanico más amplio de necesidades.

Sexto, en lo que respecta al precio los consumidores son menos sensibles a sus variaciones en los establecimientos en los que han aumentado o mantenido sus compras, en los tres formatos comerciales. Sin embargo, la sensibilidad manifestada ante cambios en los precios sería muy similar entre supermercados y tiendas tradicionales, y diferentes en su comparación con los hipermercados que sería el formato con menor lealtad ante posibles incrementos de precios.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Finalmente, tras estas contribuciones se deben comentar algunas limitaciones del estudio que abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones. Primeramente, en este trabajo se han analizado los valores de un conjunto de variables que condicionan la elección del lugar de compra del consumidor desde una perspectiva unidimensional debido a la imposibilidad de incluir en el cuestionario un mayor número de ítems que definirían constructos más complejos. En segundo lugar, sería conveniente medir también la ponderación de cada una de las variables estudiadas en la elección del lugar de compra e incluso incluir otras variables como podría ser la proximidad, la oferta dual on y off line, el nivel de precios, la presencia de marcas de la distribución, los programas de fidelización, etc. Asimismo, en la obtención de datos se parte del recuerdo del consumidor sobre el comportamiento en sus compras en los tres meses anteriores, considerándose que sería más oportuno emplear algún sistema de registro para evaluar la evolución de las compras de una manera más precisa. En todo caso, los resultados han puesto de manifiesto el interés de profundizar en estos temas para mejorar la comprensión del comportamiento de elección del lugar de compras del consumidor en un momento en el que la coyuntura económica ha hecho que sea, si cabe, más importante que nunca la captación y retención de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. y FISHBEIN, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ANDERSON, R. E. y SRINIVASAN, S. S. (2003): «E-Satisfaction and E-Loyalty: a Contingency Framework», *Psychology and Marketing*, Vol. 20, Nº. 2, pp. 123-138.
- ARNOLD, S. J., OUM, T. H. y TIGERT, D. J. (1983): «Determinant attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons», *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, mayo, pp. 149-157.
- ARRONDO, E., BERNÉ, C., MÚGICA, J. y RIVERA, P. (2002): «Modelling of Customer Retention in Multi-format Retailing», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, Nº 3, pp. 281-296.
- BAO, Y., ZHENG, K. y SU, C. (2003): «Face Consciousness and Risk Aversion: Do They Affect Consumer Decision-Making?», *Psychology & Marketing*, Vol. 20, Nº 8, pp. 733-755.
- BARICH, H. y KOTLER, P. (1991): «A framework for marketing image management», *Sloan Marketing Review*, Vol. 32, Nº. 2, pp. 94-104.
- BARNES, J. y HOWLETT, D. (1998): «Predictors of equity in relationships between financial service providers and retail customers», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, Nº 1, pp. 15-23.
- BELL, D. R., TECK-HUA, H. y CHRISTOPHER, S. T. (1998): «Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping», *Journal of Marketing Research*, agosto, pp. 352-369.

- BELLENGER, D. N. Y KORGAONKAR, P. K. (1980): «Profiling the recreational shopper», *Journal of Retailing*, Vol. 56, Nº 3, pp. 77-92.
- BERNÉ, C. (1997): Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad. En Múgica, J.M. Y Ruiz, S., *El comportamiento del consumidor*, pp. 163-180, Ariel, Barcelona.
- BERNÉ, C. Y MARTÍNEZ, N. (2007): «Determinantes del Comportamiento Variado del Consumidor en el Escenario de Compra», *Documentos de trabajo (Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)*, Nº 1.
- BERNHARDT, K., DONTU, N. Y KENNETT, P. (2000): «A longitudinal analysis of satisfaction and profitability», *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171.
- BETANCOURT, R., CORTIÑA, M., ELORZ, M. Y MUGICA, J. M. (2007): «The demand for and the supply of distribution services. A basis for analysis of customer satisfaction in retailing», *Quantitative Markets and Economy*, Vol. 5, Nº 3 pp. 293-312.
- BETANCOURT, R. Y GAUTSCHI, D. (1990): «Demand Complementarities, Household Production and Retail Assortments», *Marketing Science*, Vol. 9, pp. 146-161.
- BHATNAGAR, A. Y RATCHFORD, B. T. (2004): «A model of retail format competition for non-durable goods», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, Nº 1, pp. 39-59.
- BHATTACHARYA, C. B. Y SEN, S. (2003): «Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers, Relationships with Companies», *Journal of Marketing*, Vol. 67, Nº 2, pp. 76-88.
- BIGNÉ, E, CURRÁS, R. Y SÁNCHEZ, I. (2009): «Brand credibility in cause-related marketing: the moderating role of consumer values», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18, Nº 6, pp. 437-447.
- BLOEME, J. Y KASPER, J. (1995): «The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty», *Journal of Economics Psychology*, Vol. 16, pp. 311-329.
- BLOEMER, J. Y ODEKERKEN-SCHRODER, G. (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.
- BLOEMER, J. Y RUYTER, K. (1998): «On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty», *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Nº 5/6, pp. 499-513.
- BORDONADA, V. Y POLO, Y. (2006): «Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Nº 29, pp. 5-30.
- BROWN, J. J. Y REINGEN, P. H. (1987): «Social ties and word-of-mouth referral behavior», *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, pp. 350-362.
- BUSTOS, C. A. Y GONZÁLEZ, O. (2006): «Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Nº 828, pp. 269-288.
- BUTTLE, F. Y BURTON, J. (2002): «Does Service Failure Influence Customer Loyalty», *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 1, Nº 3, pp. 217-227.
- CAMPBELL, D. T. (1963): Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. En Kock, S., *Psychology: A study of a science*, pp. 94-172, McGrawHill, México.
- CARPENTER, J. M. (2008): «Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, Nº 5, pp. 358-363.
- CASTAÑEDA, J. A. Y LUQUE, T. (2008): «Estudio de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito», *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 17, Nº 4, pp. 115-138.
- CHANG, H. H. Y CHEN, S. W. (2008): «The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator», *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, Nº 6, pp. 2927-2944.
- CORTIÑAS, M., ELORZ, M., GOÑI, P. Y VILLANUEVA, M. (2000): «La heterogeneidad de la productividad del marketing en los servicios minoristas: satisfacción y lealtad», *Working Paper Series Universidad Pública de Navarra*, Vol. 50, pp. 1-43.

- CRAM, J. (2003): «The Default Library and the Veil of Ignorance: Personal Service Design and Delivery in a Virtual Service Age», 12 th ALIA National Library Technicians Conference, Brisbane.
- CZEPIEL, J.A. (1990): «Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research», *Journal of Business Research*, Vol. 20, Nº 1, pp. 13-21.
- DARKE, P. R., ASHWORTH, L. Y MAIN, K. J. (2000): «Great expectations and broken promises: misleading claims, product failure, expectancy disconfirmation and consumer distrust», *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 38, Nº 3, pp.347-363.
- DE LA FUENTE, H. A. Y REY, F. (2008): «Análisis de la calidad percibida, imagen corporativa, satisfacción y lealtad de los clientes de los supermercados. Una aplicación para un supermercado de Chile», *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, Nº 12, pp. 77-102.
- DENISON, T. Y KNOX, S. (1993): «Pocketing the Change from Loyal Shoppers: The Double Indemnity Effect», *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Loughborough, pp. 221-232.
- DHAR, S., PAIN, D. Y THOMAS, R. (2001): «A small structural empirical model of the UK monetary transmission mechanism», Working Paper, Bank of England.
- DICK, A. S. Y BASU, K. (1994): «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Nº 2, pp. 99-113.
- 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.
- EAST, R., GENDALL, P., HAMMOND, K. Y LOMAX, W. (2005): «Consumer Loyalty: Singular, Additive or Interactive?», *Australian Marketing Journal*, Vol. 13, Nº 2, pp. 10-27.
- EAST, R., HARRIS, P., LOMAX, W., WILLSON, G. Y PERKINS, D. (1997): «First-Store Loyalty to US and British Supermarkets», *Kingston Business School, Occasional Paper Series*, pp. 1-15.
- ELLICKSON, P. B. (2006): «Quality competition in retailing: A structural analysis», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 24, Nº 3, pp. 521-540.
- FARHENGMEHR, M., MARQUES, S. Y SILVA, J. (2000): «Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal», *Journal of retailing and consumer services*, Vol. 7, Nº 4, pp. 197-206.
- FISHBEIN, M. Y AJZEN, J. (1975): *Belief attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research*, Reading, M.A, Addison Wesley.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- GIMÉNEZ, M. L., PÉREZ, J. A. Y SÁNCHEZ, M. (2002): «Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados», *Distribución y Consumo*, Vol. 12, Nº 64, pp. 5-18.
- GOLDMAN, A., RAMASWAMI, M. Y KRIDER, R. E. (2002): «Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement», *Journal of Retailing*, Vol. 78, Nº 4, pp. 281-295.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. (2001): «Inter-format Spatial Competition of Spanish Hypermarkets», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, Nº 1, pp. 63-81.
- GREWAL, D., BERRY, L.L. Y SEIDERS, K. (2002): «Understanding service convenience», *Journal of Marketing*, Vol. 66, Nº 3, pp. 1-17.
- GWINNER, K., GREMLER, D. Y BITNER, M. (1998): «Relational Benefits in Services Industries: The Consumer,s Perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, Nº 2, pp. 101-114.
- GUTIÉRREZ, I. Y LORENZO, P. (2004): «La expansión de los supermercados: ¿sólo una cuestión de gustos?», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Nº 2817, pp. 57-66.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. Y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.

- HANSEN, R. Y DEUTSCHER, T. (1997): «An empirical investigation of attribute importance in retail store selection», *Journal of Retailing*, Vol. 53.
- HENNING-THURAU, T., WINNER, K. P. Y GREMLER, D. D. (2002): «Relationship marketing outcomes», *Journal of Service Research*, Vol. 4, N° 3, pp. 230-247.
- HINGIE, R. A., FEICK, L.F. Y PRICE, L.L. (1987): «Types and amount of word-of-mouth communications about retailers», *Journal of Retailing*, Vol. 63, N° 3, pp.260-278.
- HORTMAN, S.M., ALLAWAY, A. W., MASON, J. B. Y RASP, J. (1990): «Multisegment analysis of supermarket patronage», *Journal of Business Research*, Vol. 21, pp. 209-223.
- HOWARD, J. A. Y SHETH, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*, Wiley, New York.
- ICE (Información Comercial Española) (2011, a): «Análisis por subformatos y sectores 2011», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, pp. 99-126.
- ICE (Información Comercial Española) (2011, b): «Indicadores económicos del sector 2011», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, pp. 17-28.
- JACOBY, J. Y CHESTNUT, R. W. (1978): *Brand loyalty measurement and management*, John Wiley and Sons, New York.
- JACOBY, J. Y KYNER, D. B. (1973): «Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior», *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 1-9.
- JONES, M. A., REYNOLDS, K.E. Y ARNOLD, M. J. (2006): «Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes», *Journal of Business Research*, Vol.59, N° 9, pp. 974-981.
- JONES, G. R. Y GEORGE, J. M. (1998): «The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork», *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3, pp. 531-546.
- JONES, T. O. Y SASSER, W.E. (1995): «Why satisfied customer defect», *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 88-99.
- JUHL, H. J., KRISTENSEN, K. Y OSTERGAARD, P. (2002): «Customer satisfaction in European food retailing», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, N° 6, pp. 327-334.
- KNOX, S. Y DENISON, T. (2001): «Store Loyalty: Its Impact on Retail Revenue. An Empirical Study of Purchasing Behaviour in the UK», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7, pp. 33-45.
- KONUS, U., VERHOEF, P. C. Y NESLIN, S. A. (2008): «Multichannel shopper segments and their covariates», *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- KOELEMEIJER, K. Y OPPEWAL, H. (1999): «Assessing the Effects of Assortment and Ambience: A Choice Experimental Approach», *Journal of Retailing*, 3, pp. 319-345.
- KOO, D. M. (2003): «Inter-relationships among store images, store satisfaction, and store loyalty, among Korea discount retail patrons», *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, N° 4, pp. 42-71.
- KOPALLE, P., BISWAS, D., CHINTAGUNTA, P. K., FAN, J., PAUWELS, K., RATCHFORD, B. T. Y SILLS, J. A. (2009): «Retailer Pricing and Competitive Effects», *Journal of Retailing*, Vol. 85, N° 1, pp. 56-70.
- KOTLER, P. (1996): *Dirección de marketing*, Pearson Hall, Madrid.
- KOTLER, P. Y KELLER, K. L. (2006): *Dirección de marketing*, Pearson Educación, Madrid.
- KRAMER, R. M. (1999): «Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions», *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 569-598.
- LÉVY, J. P. Y VARELA, J. (2003): *Análisis multivariante para las ciencias sociales*, Pearson Educación, Madrid.
- LILJANDER, V. Y ROOS, I. (2002): «Customer-relationship Levels form Spurious to True Relationships», *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, N° 7, pp. 593-614.
- MAIN, K. J., DAHL, D. W. Y DARKE, P.R. (2007): «Deliberative and Automatic Bases of Suspicion: Empirical Evidence of the Sinister Attribution», *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, N° 1, pp. 59-69.
- MALHOTRA, N. K. (1983): «A threshold model of store choice», *Journal of Retailing*, Vol. 59, pp. 21-23.

- MALHOTRA, N. K. (2004): Investigación de mercados. Un enfoque aplicado, Pearson Educación, Ciudad de México.
- MANGOLD, W. G., MILLER, F. Y BROCKWAY, G. R. (1999): «Word-of-mouth communication in the service marketplace», *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nº 1, pp. 73-88.
- MARTÍNEZ-RUIZ, M. P., JIMÉNEZ, A. I. Y IZQUIERDO, A. (2010): «Customer satisfaction, s key factors in Spanish grocery stores: Evidence from hypermarkets and supermarkets», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, Nº 4, pp. 278-285.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. Y SCHOORMAN, F. D. (1995): «An integration model of organizational trust», *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 3, pp. 709-734.
- MCGOLDRICK, P. J. Y ANDRE, E. (1997): «Consumer misbehavior. Promiscuity or loyalty in grocery shopping», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, Nº 2, pp. 73-81.
- MCKNIGHT, D. H. , CHOUDHURY, V. Y KACMAR, C. (2002): «Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology», *Information Systems Research*, Vol. 13, Nº 3, pp. 334-359.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2011): Observatorio del consumo y la distribución alimentaria, 2011.
- MOLINER, B. Y BERENQUER, G. (2010): «La lealtad como base de segmentación de clientes en el comercio minorista», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, pp. 139-152.
- MOLINER, M. A., SÁNCHEZ, J., CALLARISA, L. Y RODRÍGUEZ, R. M. (2008): «La calidad de la relación. Un concepto emergente. El caso de un establecimiento comercial», *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, Nº 37, pp. 97-121.
- MORGAN, R. M. Y HUNT, S.D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- MORGANOSKY, M. Y CUDE, B. (2000): «Large Format Retailing in the US: A Consumer Experience Perspective», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7, pp. 215-222.
- NAM, J., EKINCI, Y. Y WHYATT, G. (2011): «Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction», *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, Nº. 3, pp. 1009-1030.
- OLBRICH, R. Y GREWE, G. (2013): «Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, pp. 147-153.
- OLIVER, R. L. (1980): «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions», *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.
- OLIVER, R. L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Irwin-McGraw Hill, New York.
- OLIVER, R. L. (1999): «Whence consumer Loyalty?», *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-45.
- OMAR, O. (1999): Retail Marketing, Pearson Education, London.
- OMAR, O. y SAWMONG, S. (2007): «Customer Satisfaction and Loyalty to British Supermarkets», *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 13, Nº 2, pp. 19-32.
- PALVIA, P. (2009): «The role of trust in e-commerce relational exchange: A unified model», *Information & Management*, Vol. 46, Nº 4, 213-220.
- PASCUAL, M. (2004): «Hábitos de compra y calidad de servicio (Una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta)», Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.
- PASCUAL, M., PASCUAL, J., FRÍAS, M. D. y ROSEL, J. (2006): «Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición», *Psicothema*, Vol. 18, Nº 3, pp. 661-667.
- PASCUAL, M., FRÍAS, M. D. y PASCUAL, J. (2008): «Análisis de la preferencia en el contexto de compra de tipo habitual», *Esic market*, Nº 130, pp. 179-222.
- PASCUAL, M. I., ROMÁN, S. y RODRÍGUEZ, R. (2011): «Desconfianza hacia la venta

- tradicional y electrónica. Un estudio sobre el perfil del consumidor desconfiado», *Universia Business Review*, N° 31, pp. 132-155.
- PATTERSON, P.G. y SMITH, T. (2001): «Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context», *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, N° 6, pp. 425-443.
- PAVLOU, P. A. y GEFEN, D. (2005): «Psychological Contact Violation in Online Marketplaces: Antecedents, Consequences, and Moderating Role», *Information System Research*, Vol. 16, N° 4, pp. 372-399.
- PAYNE, A. y FROW, P. (2005): «A strategic framework for customer relationship management», *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 4, pp. 167-176.
- RAVALD, A. y GRÖNROSS, C. (1996): «The Value Concept and Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N° 1, pp. 19-30.
- REYNOLDS, K. E. y ARNOLD, M.J. (2000): «Customer loyalty to the sales person and the store: examining relationship customer in an upscale retail context», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 89-98.
- REYNOLDS, K.E. y BEATTY, S.E. (1999): «Customer benefits and company consequences of customer-sales person relationships in retailing», *Journal of Retailing*, Vol. 75, N° 1, pp. 11-32.
- RHEE, D. R. y BELL, H. (2002): «The Inter-Store Mobility of Supermarket Shoppers», *Journal of Retailing*, Vol. 78, N° 4, pp. 225-237.
- ROBERTS, K., VARKE, S. y BRODIE, R. (2003): «Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study», *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 169-196.
- ROTTER, J. B. (1967): «A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust», *Journal of Personality*, Vol. 35, N° 4, pp. 651-665.
- RUIZ-MOLINA, M. E. (2009): «Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista», *Universia Business Review*, N° 21, pp. 102-117.
- RUIZ, M. E., GIL, I. y BERENGUER, GL. (2009): «Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista. Una comparativa intersectorial», *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 15, N° 1, pp. 95-108.
- RUNDLE-THIELE, S. R. y BENNETT, R. (2001): «A Brand for all Seasons? A Discussion of Brand Loyalty Approaches and Their Applicability For Different Markets», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, N° 1, pp. 25-37.
- SAINZ DE VICUÑA, J. (1998): «Estrategias de fidelización para el pequeño comercio», *Distribución y Consumo*, abril-mayo, pp. 5-31.
- SAN MARTÍN, S. (2006): «La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial». Una perspectiva multinivel, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 15, N° 1, pp. 201-224.
- SAN MARTÍN, S. (2007): «Tipos de compradores en las Pymes y la Gran Distribución», *Investigación y marketing*, N° 94, pp. 26-37.
- SELNES, F. (1998): «Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationships», *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N° 3/4, pp. 305-322.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J. y SABOL, B. (2002): «Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges», *Journal of Marketing*, Vol. 66, N° 1, pp. 15-37.
- SIVADAS, E. Y BAKER-PREWITT, J. (2000): «An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, N° 2, pp. 73-82.
- SOLGAARD, H. Y HANSEN, T. (2003): «A Hierarchical Bayes Model of Choice Between Supermarket Formats», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, pp. 169-180.
- STANK, P., DAUGHERTY, J. Y ELLINGER, A. (1997): «Voice of the customer. The impact on customer satisfaction», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 8, N° 3, pp. 18-32.

- STEVENSON, J. S., BRUNER II, G. C. Y KUMAR, A. (2000): «Webpage Background and Viewer Attitudes», *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, N^o. 1-2, pp. 29-33.
- SUÁREZ, L., VÁZQUEZ, R. Y DÍAZ, A. M. (2005): «Antecedentes y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viajes minoristas», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, N^o. 16, pp. 77-110.
- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2006): «Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-of-business relationships», *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N^o. 3/4, pp. 311-327.
- URIEL, E. Y ALDÁS, J. (2005): Análisis multivariante aplicado, Thomson, Madrid.
- VISAUTA, B. (2003): Análisis estadístico con SPSS para Windows. Vol. II Estadística Multivariante, McGraw-Hill, Madrid.
- WALLACE, D. W., GIESE, J. L. Y JOHNSON, J. L. (2004): «Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies», *Journal of Retailing*, Vol. 80, N^o 4, pp. 249-263.
- WESTBROOK, R. A. (1987): «Product consumption-based affective responses and post-purchase processes», *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 258-270.
- YAN, Z. Y PETERSON, R. T. (2004): «Consumer perceived value, satisfaction and loyalty: the role of switching costs», *Psychology and Marketing*, Vol. 21, N^o 10, pp. 799-822.
- YEN, J. R. Y GWINNER, K. P. (2003): «Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, N^o 5, pp. 483-500.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. Y PARASURAMAN, A. (1996): «The behavioral consequences of service quality», *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.
- ZENG, F., YANG, Z., LI, Y. Y FAM, K. S. (2011): «Small business industrial buyers, price sensitivity: Do service quality dimensions matter in business markets?», *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N^o 3, pp. 395-404.
- ZINS, A. H. (2001): «Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, N^o 2, pp. 269-294.

Efecto de la experiencia, la velocidad y el ritmo en la expansión internacional de las franquicias

- ANTONIO NAVARRO GARCÍA
- FRANCISCO J. RONDÁN CATALUÑA
Universidad de Sevilla
- MARTA PERIS-ORTIZ
Universitat Politècnica de València

RESUMEN: El objetivo de la presente investigación es conocer los determinantes y las consecuencias de la expansión internacional de las franquicias, a partir de las premisas de los enfoques de Uppsala y born global, y de una base de datos constituida por 148 franquiciadores españoles presentes en mercados extranjeros. Los resultados revelan tres grandes conclusiones: (a) la experiencia internacional del franquiciador influye en su proceso de internacionalización; (b) la velocidad y la experiencia internacional condicionan positivamente el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados; (c) la forma de expansión en mercados extranjeros —concentración vs diversificación— determina el ritmo de expansión internacional del franquiciador.

PALABRAS CLAVE: *Franquicia, Estrategia de Expansión Internacional, Experiencia, Velocidad de Internacionalización.*

ABSTRACT: The objective of this research is to understand the determinants and consequences of international spread of franchises uses the principles of Uppsala and born global approaches to analyze a database consisting of 148 Spanish franchisors present in foreign markets. The results reveal three major conclusions: (a) franchisors' learning-experiences influence strategic decisions related to the internationalization process, but only when the learning is specific to international activity; (b) geographic diversity or number of country/markets where the international franchisors operate is positively influenced by international experience and speed of internationalization; (c) the form of expansion in foreign markets (diversification vs. concentration) determines the pace of international expansion.

KEYWORDS: *Franchise, international expansion strategy, experience, speed of internationalization.*

1. Introducción

La franquicia se considera uno de los formatos de comercio más dinámicos e innovadores en el panorama de la distribución comercial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una gran aceptación a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países, entre ellos España (Díez *et al.*, 2005). El éxito de la franquicia viene justificado por las ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Rondán *et al.*, 2012).

La investigación en franquicia se ha centrado principalmente en el ámbito doméstico, siendo relativamente escaso y fragmentado el conocimiento existente sobre los factores determinantes y las consecuencias del proceso de internacionalización de las franquicias (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009). Las contribuciones realizadas sobre el proceso de internacionalización de las franquicias se han producido a partir de tres enfoques, principalmente: (a) teoría de la agencia (ej: Shane, 1996; Combs y Ketchen, 1999; Burton *et al.*, 2000; Elango, 2007; Ni *et al.*, 2009); (b) enfoque basado en los recursos (ej: Delios y Beamish, 2001; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009); (c) teoría de los costes de transacción (ej: Chang y Rosenzweig, 2001; Sashi y Karuppur, 2002). Sin embargo, estos trabajos, aún realizando importantes contribuciones sobre la internacionalización de las franquicias, ofrecen unos resultados muy variados que impiden generalizar sus conclusiones. Ello puede deberse a que han obviado los fundamentos generales sobre el proceso de internacionalización de las organizaciones, como son los derivados de los enfoques de Uppsala y born global. Es, por tanto, necesario avanzar en este campo de conocimiento, con objeto de construir un marco teórico general que permita explicar el proceso de internacionalización de la franquicia. Contribuir a cubrir este gap en la literatura es el gran objetivo de la presente investigación, en la que esperamos realizar las siguientes contribuciones: (a) empleando de forma complementaria los principios de los enfoques de Uppsala y born global, proponer y contrastar un modelo conceptual sobre la expansión internacional de las franquicias y (b) demostrar cómo el proceso de internacionalización de la franquicia está condicionado por tres factores principales: la experiencia, la velocidad y el ritmo de internacionalización.

Para lograr los objetivos propuestos, el estudio se centra en 148 franquicias españolas internacionalizadas. En este contexto, es necesario conocer que, en España es a partir de 1980 cuando la franquicia comienza a tomar relevancia, aunque su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). Ha sido en las dos últimas décadas, cuando la franquicia ha tenido

un desarrollo espectacular en España, situando al país en los primeros puestos del ranking mundial, tanto en lo relativo a número de enseñas franquiciadoras como a franquiciados. En esta positiva evolución ha influido el desarrollo de movimientos de internacionalización. Así, la presencia de franquicias españolas en los cinco continentes es hoy día una realidad (el 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero), planteándose la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas a nivel mundial. Este planteamiento, concebido hoy día como algo natural en la expansión de las cadenas de franquicia españolas, es esencial para seguir aumentando los índices de venta, especialmente cuando el mercado de origen atraviesa una situación cuando menos complicada. En este contexto, el plano internacional muestra el impulso de las cadenas españolas por aprovechar las oportunidades que la globalización de los mercados ofrece. Así lo entienden las enseñas españolas que están franquiciado en alguno de los más de 100 países-mercados de los cinco continentes en los que están presentes.

La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es una realidad constatada. Ello lo demuestra el hecho de que el ratio de establecimientos por cadena y por país supere en la actualidad el centenar. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas y su progresiva consolidación en los mercados extranjeros es ya una tendencia irreversible. Ahora bien, ¿cuáles son los factores que determinan la forma de expansión de las franquicias españolas en los mercados internacionales? ¿todas las franquicias españolas internacionalizadas siguen el mismo enfoque o modelo? ¿cómo repercute la expansión internacional en la cadena de franquicia desde el punto de vista del alcance —número de países—, la dimensión —número de franquiciados internacionales— y solidez de la cadena —franquiciados/país—? Responder a estos interrogantes, pues de momento en la literatura no se hallan sus respuestas, es el objetivo de la presente investigación, estructurada en tres grandes etapas: (a) revisión de la literatura, con el objeto de definir un modelo conceptual donde a partir de la experiencia, la velocidad y el ritmo de internacionalización se pueda explicar el proceso de expansión internacional de la franquicia y sus consecuencias sobre la dimensión y solidez internacional de la cadena. Emplearemos para ello, de forma complementaria, los principios de los enfoques de Uppsala y born global; b) desarrollar una metodología, basada en el análisis de ecuaciones estructurales, para corroborar las relaciones entre las variables incluidas en el modelo; (c) ofrecer las principales contribuciones de la investigación sobre la base de los resultados obtenidos, finalizando con las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco general sobre la internacionalización de las organizaciones

La entrada en mercados extranjeros es una de las decisiones más importantes que puede adoptar cualquier empresa (Mitra y Golder, 2002), pues condiciona los recursos comprometidos y el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001). En este sentido, la adopción de una determinada estrategia para la expansión internacional de una organización, implica tomar decisiones sobre varios aspectos claves: (a) definir los países-mercados donde la empresa se ha planteado actuar, examinando su atractivo en términos de potencial económico, sus barreras de entrada, posibles reacciones de los competidores locales, etc.; (b) planificar los objetivos a alcanzar con el proceso de expansión exterior, pudiendo individualizarse para cada país-mercado, así como los recursos que se pueden comprometer en el proceso de internacionalización; (c) configurar el orden, la forma (exportación, licencias, franquicia, inversión directa, etc.) y la velocidad de entrada; (d) determinar el grado o ritmo temporal de expansión; (e) repartir los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados.

Dos enfoques predominan en la literatura como explicativos del proceso de internacionalización de las organizaciones. El primero, es el enfoque propuesto por la escuela de Uppsala (Johanson y Weidersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 1990; Andersen, 1993) y sus consiguientes derivaciones (*modelo de innovación*). La generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, a través del aprendizaje —experiencia—, es la premisa básica con la que se trabaja para explicar el proceso de internacionalización de las organizaciones, que suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente, y siempre después de haber consolidado su posición en el mercado doméstico (Johanson y Vahlne, 1990). En este sentido, a medida que la empresa acumula experiencia y, por tanto, conocimiento, disminuirán los riesgos percibidos en el desarrollo de operaciones internacionales, aumentando la predisposición directiva a comprometer más recursos en los mercados extranjeros. Con estos planteamientos, el proceso de internacionalización de las empresas se desarrollaría en una serie de etapas secuenciales (exportación indirecta, exportación directa, acuerdos contractuales y licencias, inversión directa en el exterior), en los que se iría avanzando en función del grado de experiencia —aprendizaje— y conocimiento poseído sobre los mercados extranjeros.

Sin embargo, los importantes cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones en la década de los 90, asociados a la interrelación de las economías nacionales, la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, generan una serie de circunstancias que faci-

litan el hecho de que una empresa pueda internacionalizarse desde, prácticamente, el momento de su creación, planteando críticas al modelo de Uppsala (McDougall *et al.*, 1994). Son las denominadas «nuevas empresas internacionales o empresas globales». En este caso, el elemento clave no es la experiencia o el aprendizaje, sino el nivel de proactividad internacional de la organización desde su origen. Ser proactivos internacionalmente suele requerir desarrollar ciertas capacidades —tecnológicas, de marketing, relacionales, etc.—, así como la existencia de una cultura innovadora y una actitud positiva de los directivos para comprometer recursos, desde el inicio, con las operaciones internacionales de la organización (Pla y Escriba, 2006). Todo ello suele traducirse en una mayor propensión internacional de la organización (ventas internacionales/ventas totales), dado el predominio de un enfoque más global (Moen y Servais, 2002). El perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, aunque no se puede generalizar, suele corresponderse con pequeñas y medianas empresas emprendedoras, que se internacionalizan rápidamente, que se muestran muy activas en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y que conciben a la gestión del conocimiento como un eslabón esencial para el logro de ventajas competitivas en la venta de productos y/o servicios en numerosos países simultáneamente (Freeman *et al.*, 2010). Son empresas muy basadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de una red de relaciones con clientes y proveedores, y donde la distancia física o cultural de los países-mercados no constituye ningún obstáculo para abordarlos, siempre que existan oportunidades de negocio en ellos (Zhou *et al.*, 2007). Además, aunque sus estrategias estén centradas en la estandarización de productos y/o servicios, con objeto de obtener economías de escala, son organizaciones muy enfocadas a la calidad y muy dispuestas a realizar las adaptaciones requeridas por los mercados exteriores, es decir, a desarrollar un enfoque global bajo un prisma local (Knight, 2000).

Ahora bien, aunque exista un perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, ¿cómo podemos identificarlas? En la literatura se ha empleado dos variables principalmente: (a) la «velocidad de internacionalización» —tiempo que tarda la empresa, desde su constitución, en convertirse en internacional— (Knight y Cavusgil, 2004); (b) el «alcance o presencia internacional» de la organización —número de países donde la empresa comercializa sus productos y/o servicios—. Así, las nuevas empresas internacionales se caracterizan por intentar lograr, prácticamente desde su origen, ventajas competitivas en los mercados internacionales a través del uso de recursos y venta de productos en múltiples países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, algunos autores critican que tener en cuenta sólo la velocidad de internacionalización y la presencia internacional puede no ser suficien-

temente discriminante del grado de orientación internacional de la organización. Por ejemplo, una empresa que a los tres años de constituirse entra en siete países de forma simultánea, pudiera ser catalogada como nueva empresa internacional o empresa global. Sin embargo, puede que con el paso del tiempo, la empresa no aborde la entrada en ningún nuevo mercado. ¿Es esta empresa realmente una empresa global? También puede ocurrir lo contrario. Así, seguramente no catalogaríamos a una empresa como nueva empresa internacional si tarda en internacionalizarse, por ejemplo, más de 10 años. Sin embargo, ¿y si esta empresa en sus primeros años del proceso de internacionalización aborda la entrada en 20 países simultáneamente? Por ello, se plantea la necesidad de incluir una nueva variable para determinar el nivel de orientación internacional de la organización. Esta variable es el «ritmo» que puede definirse como la regularidad, a lo largo de un periodo de tiempo, en el desarrollo de actividades internacionales (Vermeulen y Barkema, 2002; Lin, 2012). Estos planteamientos, ha llevado a algunos autores a establecer distinciones entre nuevas empresas internacionales y empresas globales (Prashantham y Young, 2011), o true born-global y apparently born-global (Kuivalainen *et al.*, 2007), según el ritmo de expansión internacional que sigue la empresa.

Por otra parte, aunque en la literatura se han concebido ambos enfoques, Uppsala y Born Global, como contrapuestos, no tienen por qué ser excluyentes, sino que pueden concebirse con carácter complementario, pues puede ocurrir que empresas que inicialmente adoptaran una visión tradicional en su internacionalización, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y directivos que pudieran comprometer con los mercados exteriores, vayan transformando sus procesos y capacidades para ir adoptando una orientación cada vez más global de la internacionalización (Crick, 2009). En este contexto, en ambos enfoques se consideran importantes el aprendizaje, el conocimiento de los mercados exteriores y la creación de una red de relaciones (clientes, distribuidores, proveedores, etc.) como factores determinantes del posible éxito internacional de la organización. La diferencia radica en la visión sobre la etapa del ciclo de vida de la empresa (desde el origen en born global vs secuencialmente modelo de Uppsala) en la que deben ir adquiriéndose tales elementos (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Teniendo en cuenta las premisas anteriores, en la presente investigación consideramos ambos enfoques complementarios. Así, asociados al enfoque born global, emplearemos la velocidad, el alcance y el ritmo como determinantes de la expansión internacional de la franquicia. Además, del enfoque de Uppsala, tendremos en cuenta el factor experiencia para plantear el modelo conceptual sobre la expansión internacional de la franquicia.

3. Determinantes del proceso de internacionalización de la franquicia

La franquicia es una de las formas más atractivas que se le presentan a una empresa a la hora de expansionarse internacionalmente, dada su favorable relación entre inversión —recursos—, control y riesgo (Hua y Templeton, 2010). Diversas razones explicativas se han apuntado en la literatura sobre la internacionalización de la franquicia. Los dos trabajos más conocidos, a pesar de su escasez de corroboración empírica, son los de Welch (1989) y Eroglu (1992). Welch (1989) considera tres grupos de factores: (a) factores de mercado —los denomina estímulos directos—, tanto internos (ej: condiciones del mercado doméstico) como externos (ej: oportunidades en mercados exteriores); (b) condicionantes históricos del franquiciador, asociados a la estrategia de crecimiento y expansión de la red, o al proceso de aprendizaje; (c) factores directivos vinculados a los valores, actitudes, experiencia y conocimiento de quienes tienen que tomar decisiones en la cadena de franquicia. Por su parte, Eroglu (1992) plantea un modelo riesgo-beneficio para explicar la intención de internacionalizarse de las franquicias. El riesgo, que actúa como factor inhibitorio, lo asocia a la importancia y probabilidad de incurrir en determinados costes que la empresa franquiciadora no puede —escasez de recursos— o no quiere —barrera psicológica— asumir. En el nivel de aversión al riesgo influirán aspectos internos de la organización, tanto generales, como el tamaño y la experiencia empresarial, como específicos tales como la tolerancia al riesgo y la orientación internacional de los altos directivos. Estos factores específicos también influirán en los beneficios percibidos —factores impulsores— asociados a la internacionalización de la franquicia, junto a elementos externos a la organización —presión competitiva en el mercado doméstico, condiciones de los mercados extranjeros, etc.—.

Trabajos más recientes, también aluden a factores de mercado como determinantes de la internacionalización de la franquicia. Así, Doherty (2007) basándose en un estudio de casos en el sector comercio, apunta a la existencia de oportunidades en el mercado doméstico y a la complejidad de los mercados de destino, incluyendo la dificultad para encontrar socios locales, como barreras a la internacionalización de la franquicia. La autora también señala que estas barreras pueden superarse si el franquiciador va adquiriendo experiencia internacional, dispone de recursos para la internacionalización, posee marcas de prestigio y, especialmente, los directivos muestran actitudes favorables al inicio de operaciones internacionales. Por su parte, Pedro *et al.* (2008) consideran que los riesgos, costes y diferencias culturales asociados a los países de destino son barreras a la internacionalización para las franquicias portuguesas y españolas, las cuales podrán superarse con recursos asociados a la

experiencia y al tamaño, y con el desarrollo de sistemas —redes— que permita un adecuado control de las unidades, propias o franquiciadas, que operen internacionalmente. En ello influirán las motivaciones directivas hacia la internacionalización. Aliouche y Schlenrich (2011) demuestran que los franquiciadores suelen decantarse, para el desarrollo de procesos de internacionalización, por países estables políticamente, con un amplio mercado y con un adecuado marco legal (ej: principales países de la Unión Europea, Japón, Canadá, Australia). En un contexto distinto, Alon *et al.* (2012) basándose en los principios de la Teoría de la Agencia, también aluden a la experiencia del franquiciador, en este caso general, junto al porcentaje de franquiciados en relación al total de establecimientos de la enseña, como condicionantes positivos de la probabilidad de iniciar procesos de internacionalización por parte de las cadenas de franquicia —en su caso de hoteles—.

En definitiva, la internacionalización de la franquicia puede ser definido como un proceso complejo en el que pueden influir diversos factores determinantes que pueden clasificarse en dos grandes grupos: (a) factores externos al franquiciador, asociados a las condiciones del mercado doméstico (Aydin y Kacker, 1990; Alon, 2006; Doherty, 2007) o de los mercados internacionales (Alon y Welsh, 2001; Welsh y Alon, 2002; Doherty, 2007; Pedro *et al.*, 2008; Aliouche y Schlenrich, 2011); (b) factores internos o específicos del franquiciador, ya sean de carácter subjetivo —motivaciones y percepciones directivas— (Kedia *et al.* 1994; Pedro *et al.*, 2008) o características objetivas del franquiciador como el tamaño, la experiencia, el número de países atendidos, etc. (Huszagh *et al.*, 1992; Alon y McKee, 1999; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Alon *et al.*, 2012). En la presente investigación, nos centraremos en cuestiones específicas y de carácter objetivo asociadas al franquiciador.

4. Variables objeto de estudio

Nueve variables son objeto de estudio en la presente investigación asociada al proceso de internacionalización de la franquicia. La tabla 2 recoge las distintas variables, su definición y la escala de medida.

Tabla 1. Variables objeto de estudio

VARIABLES	CONCEPTO	FORMA DE MEDIRLA
Experiencia General del franquiciador	<i>Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta el momento actual</i>	Año actual – Año de nacimiento
Experiencia pre-franquicia	<i>Número de años desde el nacimiento de la empresa hasta que comienza a franquiciar</i>	Año de comienzo en franquicia – Año de nacimiento
Experiencia internacional del franquiciador	<i>Número de años transcurridos desde que la franquicia se internacionaliza hasta el momento actual</i>	Año actual – Año de inicio internacionalización
Velocidad de internacionalización del franquiciador	<i>Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta que se internacionaliza</i>	Año de inicio internacionalización – Año de comienzo en franquicia
Estrategia de expansión internacional	<i>Decisión estratégica asociada a la concentración vs diversificación de mercados. Se delimita en torno al número de países en el que actúa el franquiciador</i>	1.- <i>Concentración de mercados</i> : el franquiciador actúa en ≤ 5 países 2.- <i>Concentración-diversificación</i> : el franquiciador actúa entre 6 y 10 países 3.- <i>Diversificación de mercados</i> : el franquiciador actúa en > 10 países
Ritmo de expansión internacional	<i>Ratio de países-mercados abordados por año de internacionalización</i>	Número de países / Experiencia internacional
Tamaño Internacional de la cadena	<i>Amplitud de la cadena a nivel internacional</i>	Número de franquiciados internacionales
Solidez internacional de la cadena	<i>Número medio de franquiciados en cada país</i>	Número de franquiciados internacionales / Número de países

5. Modelo conceptual e hipótesis de investigación

5.1. La experiencia del franquiciador

En general, la experiencia se considera una característica o recurso empresarial que puede influir en la toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa (Ruzo *et al.*, 2011). En el contexto de la franquicia, investigaciones previas han demostrado que la experiencia del franquiciador desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondan *et al.*, 2010; 2012) y puede ser un determinante esencial de las capacidades de monitorización y control que son necesarias para el desarrollo de procesos de internacionalización (Ni *et al.*, 2009)

En este contexto, la experiencia acumulada del franquiciador puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados (Baena y Cerviño, 2009), debido a que condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control en nuevos mercados, facilitando la expansión internacional de la cadena (Alon, 2006). Así, las enseñanzas más experimentadas en el campo de la franquicia serán capaces de desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional (Elango, 2007), reduciendo las probabilidades de fracaso (Sashi y Karappur, 2002). Esta experiencia general del franquiciador también suele reducir los niveles de riesgo percibido para actuar en países-mercados distinto a los que ya se actúa, aumentando los niveles de propensión internacional y la probabilidad de diversificar el crecimiento internacional de la empresa (Burton *et al.*, 2000). En base a estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre la experiencia general del franquiciador y el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

Por otra parte, la experiencia pre-franquicia se considera un factor esencial para una buena definición del concepto de negocio y su know-how (Díez *et al.*, 2005), lo cual puede resultar esencial para expandir con éxito el negocio del franquiciador más allá del mercado doméstico, repercutiendo en la expansión internacional del franquiciador (Basu, 1998). En este sentido, una adecuada definición del concepto de negocio a franquiciar hará que el franquiciador se sienta más seguro de su posible éxito a la hora de abordar la entrada en nuevos mercados extranjeros, aumentando las probabilidades de diversificar, cultural y geográficamente, los mercados donde actúa internacionalmente (Alon, 2010). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H2: La experiencia pre-franquicia del franquiciador incide positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

Finalmente, también asociado al *timing* del franquiciador, la experiencia internacional puede desempeñar un papel clave en el conocimiento de los usos y costumbres de los agentes o franquiciados que desarrollan el concepto de negocio en los mercados extranjeros, facilitando al mismo tiempo el conocimiento de los gustos de los consumidores locales. De este modo, las cadenas inexpertas internacional-

mente tenderán a centrar sus esfuerzos en pocos mercados, probablemente los más cercanos geográfica y culturalmente (Luo, 2001; Ruzo *et al.*, 2011). Por el contrario, aquellas cadenas de franquicia experimentadas internacionalmente, fruto del mayor conocimiento de cómo actuar en los mercados extranjeros y que decisiones tomar en cada momento, así como del desarrollo de mayores y mejores mecanismos de control, de coordinación y de análisis de mercado, serán más propensas a diversificar su esfuerzo de marketing entre un mayor número de países-mercados (Sashi y Karuppur, 2002). Asociado a los argumentos expuestos, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La experiencia internacional del franquiciador influye positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

5.2. Velocidad de internacionalización del franquiciador

La ausencia de estudios previos sobre el efecto de la velocidad en los procesos de internacionalización del franquiciador, nos lleva a acudir a la literatura general sobre internacionalización. En este contexto, se considera que la rapidez con la que la empresa ha decidido abordar la entrada en mercados extranjeros está asociada al enfoque o visión que la empresa tiene de los negocios internacionales (Acedo y Jones, 2007). Así, empresas que abordan rápidamente la entrada en mercados extranjeros suelen tener un enfoque más global de la internacionalización (Autio *et al.*, 2000). Estas empresas han recibido el nombre de *empresas globales* o *nuevas empresas internacionales*, definiéndose como aquellas que desde su origen intentan posicionarse de forma ventajosa en los mercados internacionales, extendiendo rápidamente la venta de sus productos o servicios a múltiples países-mercados (Oviatt y McDougall, 1994; McDougall *et al.*, 1994). Son empresas que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional y ello desde la creación de las mismas (Ripollés *et al.*, 2002).

En este contexto, desde el enfoque de la internacionalización basada en el conocimiento, la cuestión que resulta clave a la hora de comprender la competitividad de las empresas internacionalizadas es analizar la forma y velocidad con que estas empresas adquieren e interpretan el conocimiento de los mercados extranjeros para conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales (Autio *et al.*, 2005). Así, se considera que la velocidad con la que ciertas empresas se convierten en internacionales puede proporcionarles importantes ventajas competitivas

respecto a empresas competidoras que desarrollen procesos de internacionalización de mayor lentitud, incidiendo positivamente en la capacidad de crecimiento internacional de la organización (Knight y Cavusgil, 2004). Este crecimiento, asociado a una mayor velocidad de internacionalización, suele traducirse en una mayor diversidad geográfica y en el desarrollo de nuevas líneas de productos para adaptarse a las demandas de los mercados locales (Oviatt y McDougall, 2005; Morgan-Thomas y Jones, 2009).

Los argumentos expuestos, son perfectamente extensibles al ámbito de la franquicia, pues los franquiciadores pueden tener y desarrollar diferentes enfoques sobre la expansión internacional de su negocio. En este sentido, una elevada velocidad de entrada a mercados extranjeros, reflejo de un enfoque más global del franquiciador, deberá traducirse en una mayor presencia internacional de la cadena, extendiendo la venta de los productos y/o servicios a un mayor número de países-mercados simultáneamente que si la empresa actuase internacionalmente con mayor lentitud. Estos argumentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H4: La rapidez en el desarrollo de procesos de internacionalización por parte del franquiciador influirá positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

5.3. Orientación estratégica internacional del franquiciador: diversificación geográfica y ritmo de expansión

Basándose en los principios del enfoque de Uppsala, diversos autores proponían una gradualidad en la acumulación de conocimiento en los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), de forma que el aprendizaje, vía experiencia internacional, se concibe como un recurso esencial para incrementar el alcance y la diversidad geográfica de la organización en el ámbito internacional (Chetty *et al.*, 2006). De esta forma, empresas con poca experiencia internacional tenderán a concentrar su actuación en pocos mercados, normalmente los más cercanos, geográfica y culturalmente, al mercado doméstico. Sin embargo, estos planteamientos cuestionan la propia orientación estratégica internacional de la organización (Vermeulen y Barkema, 2002; Aguilera-Caracuel *et al.*, 2011). Así, empresas con un enfoque global, desarrollarán un comportamiento proactivo para estar presente en un elevado número de países simultáneamente y ello prácticamente desde su origen (Andersson y Wictor, 2003; Autio *et al.*, 2000, 2005; Oviatt y McDougall, 1994, 2005; Zahra, 2005). Ahora bien, como se puede evaluar dicha proactividad desde la óptica internacional?. Algunos autores han pro-

puesto la denominada «diversificación internacional», definida como la presencia en múltiples localizaciones geográficas —países— simultáneamente (Hitt *et al.*, 1997). Sin embargo, tener en cuenta sólo esta información para considerar a una empresa internacionalizada como conservadora o proactiva puede ser insuficiente, pues se estaría obviando una parte importante de la propia definición de nueva empresa internacional o empresa global, como es la dimensión temporal. Por ello, algunos autores han apuntado la necesidad de tener en cuenta no sólo el alcance geográfico —número de países—, sino también el denominado ritmo geográfico o de diversificación internacional (Vermeulen y Barkema, 2002; Lin y Liub, 2012). En el presente trabajo, se define el ritmo de diversificación internacional como la velocidad con la que la empresa —el franquiciador—, desde su origen como empresa internacional, diversifica mercados. La configuración de esta variable requiere combinar el número de países en los que la empresa está actuando con los años que la empresa lleva internacionalizada.

En el caso de la franquicia, franquiciadores que sean proactivos internacionalmente, fruto de una visión más global de su negocio, no sólo tenderán a diversificar mercados sino además hacerlo en un menor tiempo. Es decir, a un mayor ritmo. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H5: Franquiciadores proactivos internacionalmente tenderán no sólo a diversificar mercados sino a hacerlo a un mayor ritmo, existiendo una relación positiva entre ambas dimensiones.

Por otra parte, una visión más global de los negocios internacionales implica que la empresa —el franquiciador— no se va contentar con estar presente en un elevado número de mercados sino que además querrá hacerlo de forma notoria, buscando la obtención de una posición dominante en el menor tiempo posible (Alon, 2010). Ello suele conllevar el aumento del ratio de establecimientos franquiciados frente a los propios (Ni *et al.*, 2009) y, salvo que se apueste por una internacionalización mediante máster franquiciados, un mayor tamaño de la cadena —número de franquiciados internacionales—, que cuando el franquiciador adopta una posición más conservadora —actúa en pocos mercados y se expande internacionalmente a menor ritmo—. Por tanto, una orientación más global del franquiciador en el desarrollo de sus negocios internacionales, se traducirá en que:

H6: Existe una relación positiva entre la adopción de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados y el tamaño internacional de la cadena —número de franquiciados internacionales—

H7: Existe una relación positiva entre el ritmo de expansión internacional del franquiciador y el tamaño internacional de la cadena —número de franquiciados internacionales—

Sin embargo, la apuesta del franquiciador por una estrategia de diversificación de mercados, manteniendo un elevado ritmo de expansión, dado su enfoque global, le obligará a tener que repartir sus esfuerzos, recursos y capacidades, en la transmisión del concepto de negocio y know-how, de una forma más limitada que si desarrollase una estrategia centrada en pocos mercados (Alon, 2006). Además, teniendo en cuenta los principios de la teoría de la agencia, la dispersión geográfica obligará al franquiciador a desarrollar una mayor capacidad de monitorización y control de los franquiciados internacionales (Fladmoe-Lindquist, 1996), generándole mayores costes de supervisión, los cuales el franquiciador suele ser reacio de asumir. La consecuencia de ello es que el franquiciador opte por el empleo de máster franquiciados, normalmente uno por país, frente a franquicias directas en su expansión internacional (Nair, 2001; Alon, 2010). Todo ello limitará la difusión de la cadena —número de franquiciados— en cada país (Ni *et al.*, 2009). Basándonos en estos argumentos, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H8: Una estrategia de expansión internacional centrada en la diversificación de mercados influirá negativamente en la solidez internacional de la cadena —número de franquiciados/país—

H9: El ritmo de expansión internacional del franquiciador influirá negativamente en la solidez internacional de la cadena —número de franquiciados/país—

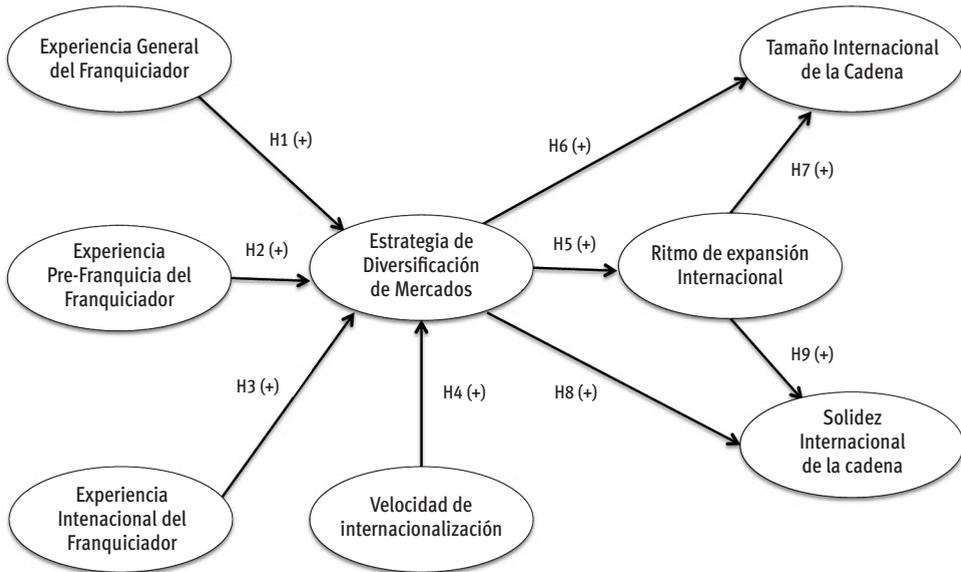
El modelo conceptual propuesto queda reflejado en la figura 1.

6. Metodología de la investigación

Existen dos formas de evaluar el comportamiento estratégico del franquiciador a nivel internacional. Por un lado, de forma subjetiva, considerando las percepciones, motivaciones y opiniones directivas (Doherty, 2007; Alon *et al.*, 2012). Por otro, a partir de información objetiva sobre número de países atendidos, número de franquiciados a nivel internacional, etc. (Hua y Templeton, 2010; Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010). Esta segunda opción, al evitar los sesgos en las respuestas, resulta muy adecuada (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009), siendo la que adoptaremos en la presente investigación.

Para contrastar las hipótesis propuestas se desarrolló un estudio empírico a partir de la elaboración de una base de datos con 148 franquicias españolas presentes en mercados internacionales según el número 7 de la revista FRQ que edita Tormo & Asociados. Algunos datos tuvieron que ser completados con la información disponible en la web del franquiciador.

Figura 1. Modelo Conceptual



Obtenida la información pertinente, se procedió al análisis de datos. Para ello, se eligió la modelización mediante ecuaciones estructurales a través de PLS (Partial Least Squares). Las razones para el empleo de PLS frente a otros tipos de herramientas de modelización mediante ecuaciones estructurales son (Diamantopoulos, 1999; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): (1) la naturaleza exploratoria de este trabajo, (2) PLS no requiere de grandes muestras, frente a otras herramientas (AMOS, EQS, etc.), como ocurre en nuestro caso (148 casos), para la obtención de resultados; (3) PLS es una técnica no paramétrica, por lo que no es necesario garantizar la normalidad de los datos. Se ha empleado el paquete estadístico Smart-PLS 2.0 M3 (Ringle *et al.*, 2005) para el desarrollo de los análisis estadísticos.

7. Resultados de la investigación

Teniendo en cuenta que cada variable incluida en el modelo está evaluada por un único indicador de carácter objetivo (ej: número de años, número de países-mercados), parece garantizada la validez y fiabilidad de la escalas de medidas. En este contexto, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzado por obtener, mediante el método bootstrap¹ (1000 sub-muestras) los distintos parámetros estadísticos (tabla 2). El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo y la significatividad de los t-valores en cada una de las relaciones (β) analizadas. Los resultados del contraste de hipótesis se reflejan en la tabla 3, aceptándose cinco de las nueve hipótesis planteadas.

Tabla 2. Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	β	t-valor	Confirmación
H ₁ : Experiencia general del franquiciador- Estrategia de diversificación de países	-0.058	0.352 ^{ns}	No
H ₂ : Experiencia pre-franquicia del franquiciador- Diversificación de mercados	0.061	0.401 ^{ns}	No
H ₃ : Experiencia internacional del franquiciador- Diversificación de países	0.535	6.230 ^{***}	Si
H ₄ : Rapidez internacionalización del franquiciador- Diversificación de países-mercados	0.227	2.557 ^{**}	Si
H ₅ : Diversificación de mercados- Ritmo de expansión internacional franquiciador	0.573	10.095 ^{***}	Si
H ₆ : Diversificación de mercados- Tamaño internacional de la cadena (número de franquiciados internacionales)	0.294	3.635 ^{***}	Si
H ₇ : Ritmo de expansión internacional franquiciador- Tamaño internacional de la cadena (número de franquiciados internacionales)	-0.003	0.023 ^{ns}	No
H ₈ : Diversificación de mercados- Solidez internacional de la cadena (número de franquiciados/país)	0.114	1.425 ^{ns}	No
H ₉ : Ritmo de expansión internacional franquiciador- Solidez internacional de la cadena (número de franquiciados/país)	-0.155	2.558 ^{**}	Si

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.1$ ns = no significativo (basado en t(999), test de una cola)

¹ El método Bootstrap se enmarca entre los procedimientos de remuestreo, consistentes en generar un elevado número de muestras como base para estudiar el comportamiento de determinados estadísticos. En el presente trabajo estos estadísticos son los asociados al contraste de hipótesis en el modelo conceptual planteado.

El modelo conceptual planteado, a partir de la revisión de la literatura, se corrobora en buena medida. Los resultados obtenidos nos permiten hacer las siguientes consideraciones:

- Se aceptan cinco de las nueve hipótesis planteadas en el modelo conceptual, confirmándose que la experiencia, la velocidad, el alcance —número de países-mercados— y el ritmo de expansión del franquiciador son determinantes esenciales de su proceso de internacionalización.
- Dos factores condicionan la estrategia de expansión en mercados exteriores (concentración vs diversificación) que desarrolla el franquiciador, cuya varianza explicada es del 33,2% ($R^2 = 0,332$). En primer lugar, la experiencia, aunque sólo cuando se trata de una experiencia específica en procesos de internacionalización. Así, el progresivo aumento del aprendizaje internacional del franquiciador, fruto de su mayor experiencia en mercados extranjeros, se traducirá en una mayor tendencia a diseñar e implementar estrategias de diversificación de países-mercados en su expansión internacional. Ello corrobora la hipótesis H_3 ($\beta_3 = 0.535$; t-value = 6.230). Esta experiencia internacional puede ser concebida como un recurso asociado al aprendizaje organizacional en el desarrollo de operaciones de internacionalización (Ruzo *et al.*, 2011). En este sentido, es recomendable que el franquiciador adquiera esta experiencia internacional cuanto antes, concibiendo la entrada en mercados extranjeros como una opción estratégica de expansión natural de su negocio. Sin embargo, la experiencia general y la experiencia pre-franquicia, si bien pueden ser determinantes de la exitosa definición del concepto de negocio y de la estandarización del know-how del franquiciador, como han demostrado estudios previos (Rondan *et al.*, 2007), no se revelan como elementos que condicionen la estrategia de expansión internacional que desarrolla el franquiciador. Por este motivo, no se corroboran las hipótesis H_1 ($\beta_1 = -0.0587$; t-value = 0,352) y H_2 ($\beta_2 = 0.061$; t-value = 0.401).
- El segundo factor es la velocidad de internacionalización. Así, la rapidez con la que el franquiciador se internacionalice repercutirá de forma decisiva en el tipo de estrategia de expansión internacional que desarrolle, existiendo una relación positiva entre la velocidad de internacionalización y la presencia de los productos y/o servicios del franquiciador en un número elevado de países-mercados simultáneamente, confirmando H_4 ($\beta_4 = 0.227$; t-value = 2,557). En este sentido, el desarrollo de una estrategia de diversificación de países-mercados para el logro de ventas internacionales suele estar asociado a un enfoque más global e innovador de los procesos de internacionalización (Autio *et al.*, 2000) y puede

repercutir positivamente en los niveles de orientación al mercado y de crecimiento internacional de la organización (Knight y Cavusgil, 2004). Ello condicionará de forma positiva la probabilidad de que la empresa alcance ventajas competitivas en los países-mercados donde actúa (Autio et al., 2005). Por tanto, nos atrevemos a recomendar el desarrollo de estrategias de diversificación de países-mercados para el franquiciador, aunque siempre sobre la base de una adecuada definición y estandarización del concepto de negocio y know-how, y no perdiendo de vista los procesos de aprendizaje que se producirán a medida que el franquiciador vaya ganando experiencia en el terreno internacional.

- Las decisiones estratégicas del franquiciador en torno a actuar en pocos mercados (enfoque conservador) o hacerlo en numerosos mercados simultáneamente (enfoque proactivo) condiciona el ritmo de expansión a lo largo del proceso de internacionalización. Así, la apuesta por un estrategia de diversificación de mercados acelera el ritmo de expansión internacional del franquiciador, cuya varianza explicada es del 32,9% ($R^2 = 0,332$). Ello confirma H_5 ($\beta_5 = 0,573$; t-value= 10.095). Esta proactividad puede ser el reflejo de la visión global que tienen algunos franquiciadores en torno a la internacionalización de su concepto de negocio (Aliouche y Schlenrich, 2011).
- El tamaño de la cadena en los mercados exteriores, cuya varianza explicada es del 8,5% ($R^2 = 0,085$), también depende del enfoque internacional del franquiciador, existiendo una relación positiva entre diversificación de mercados y número de franquiciados internacionales, confirmando H_6 ($\beta_6 = 0,294$; t-value= 3.635). En este contexto, los franquiciadores con un enfoque global no sólo tenderán a comercializar sus productos y servicios en un elevado número de países simultáneamente, sino que además intentarán lograr en ellos posiciones de dominio. Ello suele repercutir en el tamaño internacional de la cadena y en el ratio de establecimientos franquiciados frente a propios (Alon, 2010). Sin embargo, no existe relación entre el ritmo de expansión del franquiciador y el tamaño internacional de la cadena, no pudiendo aceptarse la hipótesis H_7 ($\beta_7 = -0,003$; t-value= 0.023). Ello puede deberse a que dependiendo de las características de cada país-mercado y al objetivo de reducir los costes de monitorización y control en la supervisión de los franquiciados internacionales, el franquiciador combine diferentes formas de entrada, tendiendo más a la utilización de formas indirectas (ej: máster franquiciados) que directas (Petersen y Welch, 2000; Ni et al., 2009), reduciendo el número total de franquiciados internacionales.
- La solidez internacional de la cadena —número medio de franquiciados en cada país— no depende de la estrategia de expansión internacional elegida por

el franquiciador (no se corrobora H_8 $-\beta_8 = 0.114$; t -value= 1.425-), sino del ritmo con el que este se expansiona. Así, es lógico que los mayores costes y riesgos en los que el franquiciador incurre cuando su ritmo de expansión internacional es elevado, le obligue a adoptar formas de entrada indirectas (máster franquicias, joint-ventures), con objeto de minimizar los costes de supervisión y control de sus franquiciados (Alon, 2010). Ello reducirá el número medio de franquiciados en cada país, confirmando la existencia de una relación negativa entre el ritmo de expansión internacional del franquiciador y la solidez internacional de la cadena. Estos resultados corroboran la hipótesis H_9 ($\beta_9 = -0.155$; t -value= 2.558).

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos avalan el marco conceptual propuesto y respalda el enfoque contingencial de los procesos de internacionalización (Bradley y O'Reagain, 1998; Nicolau *et al.*, 2000; Navarro, 2002; Ruzo *et al.*, 2011), en el que se considera que la estrategia de expansión exterior que una empresa puede adoptar depende de las características de la organización, de los productos y/o servicios comercializados, etc. En este contexto, son las variables experiencia internacional (número de años franquiciando internacionalmente) y rapidez de internacionalización (años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta que se expande internacionalmente), las que afectan a la estrategia desarrollada por el franquiciador para competir en diversos países-mercados simultáneamente. Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de países-mercados aumenta cuando el franquiciador ha desarrollado procesos de aprendizaje asociado a su mayor nivel de experiencia internacional, así como cuando los procesos de internacionalización se abordan como una opción estratégica de crecimiento casi desde su origen, internacionalizándose rápidamente.

Como limitaciones de la investigación podemos señalar que se trata de un estudio transversal, y que, por tanto, debemos ser cautos, en la generalización de los resultados y conclusiones. En este sentido, sería recomendable desarrollar un estudio longitudinal que permita analizar temporalmente como las características del franquiciador, la rapidez en la internacionalización o el sector objeto de estudio condicionan los procesos de internacionalización desarrollados por la cadena de franquicia. Por otra parte, sería recomendable incluir nuevas variables como factores determinantes de la estrategia de expansión internacional del franquiciador, tal y como se ha reflejado en otros estudios (Baena y Cerviño, 2009; 2010). La inclusión de estas nuevas variables constituye un nuevo reto que estamos dispuestos a asumir.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO, F.J. y JONES, M. (2007): «Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms: the early and rapid internationalization of the firm», *Journal of World Business*, 42 (3), pp. 236-252.
- AGUILERA-CARACUEL, J., HURTADO-TORRES, N.H., y ARAGÓN-CORREA, J.A. (2012): «Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies», *International Business Review*, 21 (5), 847-861.
- ALIOUCHE, E. H., y SCHLENTRICH, U.A. (2011): «Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion», *Journal of Retailing*, 87 (3), 345-365.
- ALON, I. y WELSH, D.H.B. (2001): *International franchising in emerging markets: China, India and other Asian countries*. Chicago : CCH .
- ALON, I. (2006): «Executive insight: evaluating the market size for service franchising in emerging markets». *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 9-20
- ALON, I. (2010): *Franchising globally: Innovation, learning, and imitation*. New York: Palgrave MacMillan .
- ALON, I., NI, L., y WANG, Y. (2012) : «Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising», *International Journal of Hospitality Management*, 31, 379-386.
- ALON, I., y MCKEE, D.I. (1999): «Towards a macro-environmental model of international franchising», *Multinational Business Review*, 7 (1), 76-82.
- ANDERSEN, O. (1993): «On the internationalization process of firms: A critical analysis», *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- ANDERSSON, S., y WICTOR, I. (2003): «Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case», *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 249-276.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. y ARENIUS, P. (2005): «International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms», *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, pp.9-42.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J.G. (2000): «Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth», *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 909-924.
- AYDIN, N., y KACKER, M. (1990): «International outlook on US-based franchisors», *International Marketing Review*, 7 (2), 43-53.
- BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009): «La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, pp. 47-82.
- BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2010): «Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 857, pp. 183-200.
- BASU, A. (1998): «An exploration of entrepreneurial activity among Asian small business in Britain», *Small Business Economics*, 10, 313-326.
- BRADLEY, F. y O'REAGAN, S. (1998): «Concentración y diversificación entre pymes con éxito en los mercados internacionales», *Información Comercial Española*, 774, pp. 53-63.
- BURTON, F.; CROSS, A. R. y RHODES, M. (2000): «Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective», *Management International Review*, 40 (4), pp. 373-400.
- CHANG, S.J. y ROSENZWEIG, P. (2001): «The choice of entry mode in sequential foreign direct investment», *Strategic Management Journal*, 22 (8), 747-776.

- CHETTY, S., ERIKSSON, K. Y LINDBERGH, J. (2006): «The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business», *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 699-712.
- CHETTY, S.K. Y CAMPBELL-HUNT, C. (2004): «A strategic approach to internationalisation: a traditional versus a born-global approach», *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- COMBS, J. G. Y KETCHEN, D. (1999): «Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis», *Academy of Management Journal*, 42 (2), pp.196-207.
- CRICK, D. (2009): «The internationalisation of born global and international new venture SMEs», *International Marketing Review*, 26 (4/5), 453-476.
- DELIOS, A. Y BEAMISH, P.W. (2001): «Survival and profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance», *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1028-1038.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y WINKLHOFFER, H.W. (2001): «Index Construction with Formative Indicators: an Alternative to Scale Development», *Journal of Marketing Research*, 38 (2), pp. 269-277.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999): «Viewpoint. Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators», *International Marketing Review*, 16 (6), pp. 444-457.
- DÍEZ, E.C. Y GALÁN, J.L. (1989): «El Franchising: España y la CEE, Consideraciones Legales», *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, 30, pp. 31-42.
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. Y RONDÁN, F.J. (2005): *El sistema de franquicia, Pirámide, Madrid*.
- DOHERTY, A.M. (2007): «The internationalization of retailing. Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy», *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184-205.
- ELANGO, B. (2007): «Are franchisors with international operations different from those Who are domestic market oriented?», *Journal of Small Business Management*, 45 (2), pp. 179-193.
- EROGLU, S. (1992): «The internationalisation process of franchise systems: a conceptual Model», *International Marketing Review*, 9 (5), pp. 19-30.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. (1996): «International franchising capabilities and development», *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 419-438.
- FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L. Y DE COLLE, S. (2010): «Stakeholder Theory. The state of the art. Cambridge University Press: New York.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E., Y KIM, H. (1997). «International diversification: effects on innovation and firm performance in product diversified firms», *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.
- HUA, N. Y TEMPLETON, A. (2010): «Forces driving the growth of the restaurant industry in the USA», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (1), 56-68.
- HUSZAGH, S.M., HUSZAGH, F.W. Y MCINTYRE, F.S. (1992): «International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm», *International Marketing Review*, 9 (5), 5-18.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.-E. (1977) : «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.-E. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- JOHANSON, J., Y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- KEDIA, B., ACKERMAN, D., BUSH, D. Y YUSTIS, R. (1994): «Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors», *International Marketing Review*, 11, 56-68.

- KNIGHT, G. A. Y CAVUSGIL, T. (2004): «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm», *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 124-141.
- KNIGHT, G.A. (2000): «Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization», *Journal of International Marketing*, 8 (2), 12-32.
- KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S., Y SERVAIS, P. (2007) : «Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance», *Journal of World Business*, 42, 253-267.
- LAFONTAINE, F., Y KAUFMANN, P.J. (1994): «The evolution of ownership patterns in franchise systems», *Journal of Retailing*, 70, 97-113.
- LIN, W. Y LIUB, Y. (2012): «Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalization», *International Business Review*, 21(1), 89-101.
- LUO, Y. (2001): «Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach *Journal of Management Studies*, 38 (3), pp. 443-472.
- MARIZ-PÉREZ, R., Y GARCÍA-ÁLVAREZ, T. (2009): «The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view», *Journal of Small Business Management*, 47, 514-530.
- MARTINEZ-TORRES, M.R., Y TORAL-MARIN, S.L. (2010): «Strategic group identification using evolutionary computation», *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4948-4954.
- MCDUGALL, P. P.; SHANE, S. Y OVIATT, B. M. (1994): «Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research», *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 469-487.
- MITRA, D. Y GOLDR, P. N. (2002): «Whose culture matters: Near-markets knowledge and its impact on foreign market entry timing», *Journal of Marketing Research*, 39 (3), pp. 350-365.
- MOEN, O. Y SERVAIS, P. (2002): «Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises», *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- MORGAN-THOMAS, A. Y JONES, M.V. (2009): «Post-entry internationalization dynamics differences between SMEs in the development speed of their international sales», *International Small Business Journal*, 27 (1), 71-97.
- NAIR, S.R. (2001): «Franchising opportunities in China from the perspective of a franchisee. in *international franchising in emerging markets: China, India, and other asian countries*. Eds. D. H. B. Welsh and I. Alon, 109-121. *Chicago: CCH, Inc.*
- NAVARRO, A. (2002): «Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización», *Información Comercial Española*, 802, pp. 99-115.
- NI, L., ALON, I. Y DANT, R.P. (2009): «US-based fast food restaurants: factors influencing international expansion of franchise systems», Paper presented at The Fourth International Conference on Economics and Management of Networks, Sarajevo, 3-5 September.
- NICOLAU, J.; RUIZ, F. Y MAS, F.J. (2000): «Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior», XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago de Compostela, pp. 135-150. Edita ESIC.
- OVIATT, B.M. Y MCDUGALL, P. (2005): «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537-553.
- OVIATT, B.M. Y MCDUGALL, P.P. (1994): «Toward A Theory Of International New Ventures», *Journal Of International Business Studies*, 1, pp. 45-64.
- PEDRO, M. I., FELIPE, J. A. Y COELHO, M. F. (2008): «Franchising - A study about the intention of the Iberian Companies to Internationalize», *Proceedings of the 2008 International Conference on Management of Innovation and Technology*, 1-3, 734-739.

- PETERSEN, B. Y WELCH, L.S. (2000): «Foreign operation mode combinations and internationalization», *Journal of Business Research*, 55 (2), 157-162.
- PLA-BARBER, J. Y ESCRIBA-ESTEVE, A. (2006): «Accelerated internationalization: Evidence from a late investor country», *International Marketing Review*, 23, 255-278.
- PRASHANTHAM, S. Y YOUNG, S. (2011): «Post-entry speed of international new ventures», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 275-292.
- RINGLE, C. M, WENDE, S. Y WILL, A. (2005): *Smartpls 2.0 M3*.
- RIPOLLÉS, M.; MENGUZZATO, M. Y IBORRA, M. (2002): «The Internationalisation of New Ventures», *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), pp. 191-201.
- RONDAN F.J., NAVARRO, A., DíEZ, E. Y RODRIGUEZ, C.J. (2012): «Reasons for the Expansion in Franchising, is It All Said?», *Service Industries Journal*, 35(6), pp. 861-882.
- RONDAN, F.J., NAVARRO, A. DíEZ, E., GUIADO, M. (2010): «Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistemas de franquicia español», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), pp. 43-62
- RONDÁN, F.J.; NAVARRO, A. Y DíEZ, E.C. (2007): «Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising», *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355-377.
- RUZO, E. LOSADA, F, NAVARRO, A. Y DíEZ, J.A. (2011): «Resources and international marketing strategy in export firms. Implications for export performance», *Management Research Review*, 34(5), pp. 496-518.
- SASHI, C. M. Y KARUPPUR, D. P. (2002): «Franchising in global markets: towards a conceptual Framework», *International Business Review*, 19 (4/5), PP. 499-524.
- SHANE, S. (1996): «Why franchise companies expand overseas», *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp.73-88.
- SHRADER, R. C. (2001): «Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms», *Academy of Management Journal*, 44, pp. 45-60.
- TORMO & ASOCIADOS (2011), «La franquicia en el mundo», *Gestión en Franquicia FRQ*, Nº 7.
- VERMEULEN, F. Y BARKEMA, H. (2002): «Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation», *Strategic Management Journal*, 23, 637-653.
- WELCH, L.S. (1989): «Diffusion of franchise systems use in international operations», *International Marketing Review*, 6 (5), 7-19.
- WELSH, D.H.B., y ALON, I. (2002): *International franchising in industrialized markets: North America, Pacific Rim, and other countries*. Chicago: CCH.
- ZAHRA, S. A. (2005): «A theory of international new ventures: A decade of research», *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28.
- ZHOU, L., WU, W. Y LUO, X. (2007): «Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks», *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.

Comportamiento en el canal electrónico: antecedentes de la intención de compra en una economía emergente

- NATHALIE PEÑA GARCÍA
- IRENE GIL SAURA
Universidad de Valencia
- HÉCTOR AUGUSTO RODRÍGUEZ
Universidad del Valle (Colombia)

RESUMEN: El estudio del comportamiento del consumidor en el entorno electrónico en países emergentes es un tema de interés para el marketing. La presente investigación se realiza en Colombia y tiene como objetivo observar distintos antecedentes de la intención de compra de los consumidores a través del canal electrónico. Se proponen como antecedentes el valor funcional, el valor simbólico y la confianza. Se realizaron 262 encuestas mediante dos tipos de cuestionarios, online y físico, para abarcar un público heterogéneo. Los resultados muestran las relaciones entre los antecedentes y la intención de compra.

PALABRAS CLAVE: *Valor Percibido, Confianza, Intención de Compra, Internet.*

ABSTRACT: The study of consumer behavior in the emerging economies electronic environment is a topic of interest for marketing. This research was conducted in Colombia and tries to find the antecedents of the purchase intention of consumers via the electronic channel. Are proposed as antecedents functional value, symbolic value and trust. 262 surveys were conducted using two types of questionnaires, online and physical, to embrace a heterogeneous audience. The results show the relationship between the antecedents and purchase intention.

KEY WORDS: *Perceived Value, Trust, Purchase Intention, Internet.*

1. Introducción

Entre 2012 y 2013 el comercio electrónico en Colombia creció un 40% respecto al año anterior,¹ y ha presentado un crecimiento constante en los últimos tres años. Sin embargo, aunque hay empresas que lo están haciendo bien en materia de comercio electrónico, hay mucho que mejorar. La distribución comercial minorista debe entender que «*el consumidor tiende a buscar soluciones en temas de movilidad*» (Sánchez, 2014),² por tal motivo, el diseñar estrategias correctamente aplicadas de acuerdo con los segmentos del mercado para satisfacer la necesidad de los consumidores, les permitirá ampliar su mercado.

En 2013 se registraron en Colombia 1.200.000 Mipymes formales.³ De estas, solo un 7% tenían presencia en Internet en el año 2010, en el 2013 el número creció a 60,6%. La principal motivación para llevar sus tiendas al entorno *online* fueron los clientes, seguida de la competencia. Para el sector *retail* estar presentes en Internet se ha convertido en un requisito vital para el desarrollo de la empresa. Ahora se busca que esa presencia más que una vitrina, sea un punto de encuentro para intercambios comerciales.

Las relaciones comerciales en el entorno *online* contienen elementos típicos de intercambios sociales, que se basan en los beneficios recibidos. Los actores del intercambio se verán motivados a continuar en la relación mientras sigan obteniendo beneficios, y continuarán participando de este intercambio mientras lo perciban como su mejor alternativa (Chang *et al.*, 2013). En este sentido, el comercio electrónico puede ofrecer beneficios superiores a los percibidos en las compras por canales convencionales (Keeney, 1999); sin embargo, para desarrollar el potencial de éste canal, es importante conocer qué es lo que realmente valoran los consumidores.

Los beneficios son el valor percibido por el consumidor acerca de un producto o de una compra, en contraste con el coste de la transacción. El valor percibido por el consumidor tiene un carácter heterogéneo, debido a las creencias y actitudes del individuo. Keeney (1999) afirma que los clientes pueden percibir diferente valor de una compra electrónica, incluso cuando valoran el ítem comprado de manera idéntica.

A pesar de la existencia de estudios en este campo, las teorías en las que están basados los constructos del comportamiento del consumidor están fundamentadas en percepciones, actitudes, normas y demás elementos intrínsecos del individuo,

¹ Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. 2014. www.ccce.org.co

² Director de investigación de Havas Media Group. Fuente: Portafolio, 26 de febrero 2014.

³ Fuente: Datexco. 2014. www.datexco.com

así que no sería correcto asumir entonces que estas teorías puedan trasladarse a otros contextos culturales sin antes llevar a cabo una investigación en otras culturas (Evanschitzky *et al.*, 2004). Hacer que estas teorías traspasen los límites nacionales de donde han nacido, exponiéndolas en ambientes diferentes, puede no solo afectar la capacidad de generalizar las teorías, sino que también desafían las relaciones que se dan por sentadas en el país de origen (Farley y Lehmann, 1994). Por lo tanto, las teorías desarrolladas deben someterse a una validación adicional a través de la investigación en diferentes contextos y culturas antes de ser aceptados como universales (Boddewyn y Iyer, 1999; Boyacigiller y Adler, 1991).

Los constructos trabajados en esta investigación y sus relaciones se han apoyado de estudios realizados en su gran mayoría en consumidores de Estados Unidos y Europa Occidental. Pocos son los estudios que se han realizado en consumidores latinoamericanos. Colombia, difiere culturalmente de muchas maneras con respecto a países desarrollados como Estados Unidos. Estas diferencias pueden hacer que la formación de la intención de compra difiera a los modelos planteados anteriormente por la academia.

Desconocer cómo se comporta el consumidor colombiano en el entorno *online*, puede ser una de las razones por las cuales el comercio electrónico aún no ha tenido el mismo auge que en países desarrollados.

Con todo, este trabajo se propone estudiar el porqué de los intercambios comerciales B2C en el contexto *online*. Este estudio pretende establecer el efecto de la confianza del consumidor, el valor percibido funcional y el valor simbólico en este canal de distribución sobre la intención de compra *online*. Se pretende de este modo, aportar conocimiento en temas relativos al comercio electrónico en una economía emergente con todas sus especificidades, y contribuir así a dar luz a la tradición de investigación relativa a la intención de compra, buscando respuestas tanto a nivel nacional como internacional, dado el interés de la academia por comprobar y/o construir nuevas teorías en países distintos a los de las economías desarrolladas.

Se espera además, que los resultados de la investigación sean de utilidad para las empresas colombianas e internacionales que hacen uso del canal de distribución *online*, así como para aquellas que deseen adoptar este canal de distribución en el futuro. Del mismo modo, contribuir a mostrar indicadores sobre los que apoyar a las administraciones públicas en sus decisiones a fin de construir políticas que ayuden a regir el comercio electrónico y convertirlo en un entorno de compra más seguro desde el punto de vista del consumidor. Finalmente, a los gremios de comerciantes para guiarlos en las acciones a realizar con el objetivo de incentivar el comercio electrónico B2C.

2. Marco teórico: revisión de la literatura

2.1. *La Intención de Compra*

Monroe y Krishnan (1985) sostienen que la intención de compra viene precedida del valor percibido, y que estas dos tienen una relación positiva directamente proporcional. Zeithaml (1988) apoya la teoría de que a mayor valor percibido, mayor intención de compra. En el contexto de este trabajo se avanza en esta dirección analizando si el valor funcional percibido y el valor simbólico percibido actúan como determinantes de la intención de compra.

En la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1985) se postulan tres determinantes conceptualmente diferentes: la actitud hacia la acción que es el grado en el cual las personas tienen una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento en cuestión; las normas percibidas, que es la presión social percibida para llevar a cabo o no dicho comportamiento; y por último, el control percibido sobre el comportamiento, que es el grado en que la persona percibe que tiene recursos y control sobre el comportamiento (Jyh-Shen *et al.*, 2005).

De acuerdo con las investigaciones realizadas, estos tres determinantes están correlacionados, especialmente se ha observado que las normas percibidas actúan sobre la formación de actitudes (Oliver y Bearden, 1985; Terry y Hogg, 1996). En la base del marco Cognitivo/Afectivo, la estructura de las actitudes comienza con creencias y es seguida por las respuestas afectivas y luego las respuestas cognitivas, donde se encuentra la intención de compra, entre otras (Chiou *et al.*, 2005). Por tanto, la intención de compra es la voluntad que el consumidor manifiesta en términos de esfuerzo y acción para realizar un determinado comportamiento (Ajzen, 1996).

Turney y Littman (2003) afirman que la intención de compra es la predicción del comprador acerca de qué compañía seleccionará para comprar, y que esta intención podría ser reconocida como un reflejo real del comportamiento de compra (Nasermoadeli *et al.*, 2013). Por su parte Chu y Lu (2007:142) definían el constructo como «el grado en el que al consumidor le gustaría comprar (...) en el futuro».

La intención de compra representa la posibilidad de que un consumidor planee o esté dispuesto a comprar cierto producto o servicio en el futuro (Wu *et al.*, 2011). Puede medir la posibilidad que existe de que un consumidor compre o no un producto. Mientras más alta es la intención de compra, más alta la probabilidad de que finalmente compre el producto (Dodds, 1991). En este artículo se retiene la idea de la intención del consumidor en términos de esfuerzo y acción para elegir el canal de compra electrónico.

Intención de compra online

La intención de compra *online* es la «situación cuando un consumidor está dispuesto y tiene la intención de realizar transacciones *online*» (Ling *et al.*, 2011:168). También puede ser definida como la intención del consumidor de construir una relación *online* y realizar transacciones con un distribuidor electrónico (Zwass, 1998).

2.2. El Valor Percibido: Valor Funcional y Valor Simbólico

El valor percibido se ha convertido en uno de los enfoques más populares entre los gerentes de empresas e investigadores de marketing. Conocer los valores que poseen los consumidores puede ayudar a los minoristas a integrar las características de su oferta con las necesidades de los clientes (Ayman y Kaya, 2014).

La creación del valor se ha convertido en el pilar fundamental del éxito de las empresas, así, está presente en la misión, los estatutos y los objetivos de las organizaciones (Sweeney y Soutar, 2001). En los últimos años se ha destacado la retención del cliente como el factor clave en la consecución de objetivos empresariales de venta y rentabilidad, y en un recurso efectivo para promover el crecimiento de los beneficios y asegurar el éxito a largo plazo (Chen, 2013). Para lograr la retención del cliente, Gil *et al.* (2007) señalan que el valor adquiere un papel esencial al explicar la retención del cliente, convirtiéndose así en uno de los elementos fundamentales de la estrategia de la organización (Fuentes *et al.*, 2010).

El concepto de valor percibido ha sido tratado en la literatura académica desde hace más de dos décadas, sin llegar a un acuerdo unánime entre los investigadores de una definición que satisfaga las dimensiones que abarca (Bigné *et al.*, 2001; 2011). El constructo ha sido estudiado ampliamente en la literatura de gestión y de marketing, lo cual ha generado una variedad de conceptualizaciones dificultando llegar a una aproximación rigurosa del concepto (Gil-Saura y González-Gallarza, 2008).

El valor percibido tiene sus raíces en la teoría de la equidad, evalúa los beneficios *vs.* sacrificios del consumidor al adquirir un producto. «*El concepto de la equidad se refiere a la evaluación que hace el consumidor sobre lo que es correcto, justo, o de lo que se merece por el costo percibido de la oferta*» (Yang y Peterson, 2004: 802).

En el siglo *xxi* el valor percibido del consumidor sigue siendo objetivo de estudio por parte de la academia; así la aproximación hedónica propone que el valor simbólico tiene su origen en la evaluación emocional o experiencial de la marca. Es así como en la última década, sea cual fuere la definición dada por los académicos al constructo, aparece la particularidad de la multidimensionalidad: así al componente funcional, se suman el valor emocional y el valor social, resolviendo un problema clásico del valor percibido, a saber, la concentración excesiva de la utilidad económica (Forgas *et al.*, 2011).

Las investigaciones realizadas en la última década sobre el constructo no presentan novedades con respecto a su conceptualización, se refieren a la definición dada por Zeithaml, aceptando su estructura compleja a partir de distintas dimensiones (Chen y Chang, 2012; Ruiz-Molina *et al.*, 2010). Forgas *et al.* (2011) añaden que el constructo está configurado en dos partes: los beneficios recibidos de orden económico, social y relacional, y por el otro lado, los sacrificios del consumidor hechos a cambio, que son precio, tiempo, esfuerzo, riesgo y conveniencia. Esta perspectiva bidireccional ha sido ampliamente aceptada en las investigaciones acerca del comercio electrónico (Cai y Xu, 2007; Hackman *et al.*, 2006; Vázquez *et al.*, 2004). En la siguiente tabla se resumen algunas de las principales contribuciones entorno al valor.

Tabla 1. Definiciones Valor Percibido

Definiciones	Fuente
«Evaluación global del consumidor acerca de la utilidad de un producto basado en la percepción de lo que se está recibiendo a cambio de lo que se está dando».	Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1990: 11)
«Equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio».	Dodds <i>et al.</i> (1991)
«Compensación entre atributos deseables en comparación con los atributos de sacrificio».	Woodruff y Gardial (1993:8)
«Valor percibido en unidades monetarias del conjunto de beneficios económicos, técnicos, sociales y de servicio recibidos por un consumidor a cambio del precio pagado por el producto ofrecido, teniendo en cuenta los diferentes proveedores disponibles».	Anderson <i>et al.</i> (1992:12)
«La evaluación de los consumidores del valor que ha sido creado para ellos por un proveedor, equilibrando todos los beneficios y sacrificios relevantes en una situación específica de uso».	Flint <i>et al.</i> (1997: 171)
«Defino valor para el consumidor como una experiencia interactiva, relativa y preferencial».	Holbrook (1996:5)
«El valor del producto que se oferta a los clientes potenciales es la propuesta diferencial entre el conjunto de utilidades que aporta y los costes de adquisición».	Chias (1999:29)
«El valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da».	Bigné <i>et al.</i> (2001:75)
«El valor percibido (del servicio) es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global».	Martín Ruiz, Barroso Castro, y Martín Armario (2004:54)

Diferencia que hace el potencial cliente de todos los beneficios y todos los costos de una oferta y de todas las alternativas percibidas.	Kotler y Keller (2006)
Juicio o evaluación que el cliente realiza de la comparación entre las ventajas o la utilidad obtenida de un producto, servicio o relación y los sacrificios o los costes percibidos.	Chen y Hu (2010) Forgas <i>et al.</i> (2011)
El valor del consumidor es, en términos generales, comprender las necesidades de los usuarios, buscar oportunidades futuras y crear innovaciones inteligentes para los compradores.	Paananen y Seppänen (2013)

Basada en Ulaga y Chacour (2001), actualizada a 2015.

Valor Funcional

La existencia de diferentes tipos de motivación que tienen los consumidores para hacer una elección de compra, sugiere que puede haber razones funcionales o simbólicas cuando eligen un canal. Conocer la motivación que desencadena el comportamiento de compra, podría servir para posicionar tiendas virtuales de acuerdo con el target seleccionado.

La perspectiva del valor percibido funcional se basa en el supuesto de que los consumidores son objetivos y racionales (Rust *et al.*, 2000). En esta dirección se evalúan los beneficios y sacrificios del tipo utilitario y económico, que el consumidor puede ver y medir, como el rendimiento del producto, el surtido del establecimiento, el precio o la eficacia del servicio (Sánchez-Fernández *et al.*, 2013). Esta dimensión tiene una gran relación con la formación de creencias en el consumidor, creencias que derivarán en actitudes y posteriormente en la intención y en el comportamiento del mismo. Se trata del componente racional de las decisiones de consumo (Forgas *et al.*, 2011).

Valor Simbólico

Hall *et al.* (2001) han encontrado que las dimensiones emocionales y sociales están intrínsecamente entrelazadas en el consumo. En esta dimensión es importante conceptos como la estética, la reputación y el placer de comprar. Por ejemplo, de acuerdo con Schmitt y Simonson (1997), el estilo de Starbucks que implica una variedad de elementos para crear estímulos visuales seductores (estética), también crea conciencia de marca (reputación), causando asociaciones emocionales con placer y facilitando la asociación. Por lo tanto, su valor simbólico se define como una representación general de las percepciones de valor experiencial de los aspectos sociales, emocionales, de la estética, y la reputación. Este valor representa la impresión de los clientes sobre los demás, la percepción de deleite o de placer, disfrute del atractivo visual, y la reputación del punto de venta, que participan en la experiencia de consumo.

2.3. *La confianza*

En el comercio electrónico es fundamental incrementar la confianza de los consumidores, debido a que el riesgo asociado a las posibles pérdidas derivadas de la transacción bancaria *online* es mayor que en los entornos tradicionales (Hewer y Howcroft, 1999; Gerrard y Cunningham, 2003; Lee *et al.*, 2005; Lassala *et al.*, 2010). En un número considerable de investigaciones (Jarvenpaa *et al.*, 1999; Swaminathan *et al.*, 1999; Wang y Emurian, 2005; Flavián y Guinalíu, 2006a, 2006b, 2007) se ha hallado que la confianza es un factor muy importante en la decisión de compra a través de Internet, en especial cuando el comprador no dispone de mucha información acerca del vendedor (Lassala *et al.*, 2010).

Los trabajos de diversos investigadores presentan definiciones diferentes para este constructo, sin embargo todos concuerdan en que no hay una forma única de definirlo, pues según su contexto tendrá una u otra definición.

La confianza es la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de la integridad y la capacidad de otro (Rousseau *et al.*, 1998; Lin *et al.*, 2003). Para Morgan y Hunt (1994), la confianza es vista generalmente como un ingrediente esencial para la construcción de las relaciones. Las relaciones entre comprador y distribuidor a partir de los años 90 presentan una evolución y se afianzan más, creándose alianzas o «sociedades» entre ellos, estas alianzas permiten el desarrollo de ventajas para las partes involucradas en la relación. La importancia de estas relaciones ha promovido su estudio y de los elementos que las componen y anteceden. El riesgo percibido por las partes debe quedar a un lado para permitir el desarrollo de la relación, y la manera de hacerlo es por medio de la confianza. La voluntad de tomar riesgos puede ser una de las pocas características comunes en todas las situaciones de confianza.

Suh y Han (2003: 249) se referían a la confianza como «*la creencia en que la promesa de otro puede ser fiable, y que, en circunstancias imprevistas, el otro actuará en un espíritu de buena voluntad y de forma benigna hacia quien confía*». La confianza del consumidor es, por lo tanto, una creencia segura en el distribuidor, y en muchos casos, la confianza está basada en interacciones previas, si bien el comportamiento anterior de un proveedor no puede garantizar que él/ella va a actuar como se esperaba, la confianza de los clientes se incrementará si un proveedor se ha comportado como se esperaba.

Confianza Electrónica o e-Trust

En el ámbito del comercio virtual, dado que el grado de incertidumbre en las transacciones económicas es más alto, es decir, se tiene un riesgo percibido mayor que en las herramientas tradicionales, la confianza es aún más importante en la relación.

Según Peštek *et al.* (2011: 132), la confianza *online* es «cuando un consumidor tiene seguridad en la fiabilidad y la integridad de un distribuidor *online* para realizar transacciones en línea con éxito». Jarvenpaa *et al.* (2000: 46) definen la confianza en el vendedor *online* como: «la expectativa de una de las partes acerca de los motivos y comportamientos de la otra parte». La incertidumbre y el riesgo son necesarios para revelar el valor de la confianza.

En este contexto, la confianza incluye además las creencias de los consumidores *online* y sus expectativas acerca de las características del distribuidor *online*. El consumidor desea que este distribuidor esté dispuesto y sea capaz de actuar según los intereses del consumidor, que sea honesto en las transacciones, que no divulgue su información personal a otros vendedores y que sea capaz de entregar las mercancías como promete.

En este trabajo, retenemos la confianza *online* como la voluntad que tiene el consumidor colombiano en aceptar su vulnerabilidad y en depender de un distribuidor *online*, basándose en las expectativas positivas de las intenciones y/o comportamiento del distribuidor *online*.

2.4. Hipótesis de Trabajo

Chi *et al.* (2011) afirman que la intención de compra del consumidor proviene de la percepción del consumidor sobre los beneficios y valores de adquisición y es una clave importante para predecir el comportamiento de compra del consumidor. Monroe y Krishnan (1985) señalaron que el valor percibido influirá en la intención de compra, y a mayor valor percibido, mayor será la intención de compra. Zeithaml (1988) también sugirió que cuanto más alto es el valor percibido, más alta es la intención de compra.

Como se ha señalado en la literatura, el valor percibido está caracterizado por su heterogeneidad, es por esto que esta investigación ha dirigido su atención hacia dos tipos de valor que pueden percibir los consumidores: el valor simbólico y el valor funcional. Cuando se habla del valor simbólico, se hace referencia a aquellas motivaciones subjetivas que surgen de la emoción del individuo. Por su parte, el valor funcional hace referencia a aquellas motivaciones objetivas que nacen del análisis cognitivo del consumidor. Por lo tanto,

H1. *El valor simbólico tiene un impacto directo y positivo en la intención de compra online.*

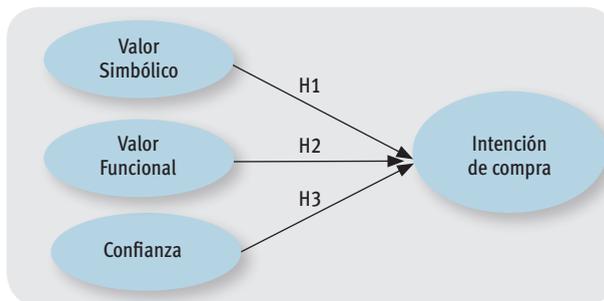
H2. *El valor funcional tiene un impacto directo y positivo en la intención de compra online.*

Por otra parte, la intención de comportamiento del consumidor se ha investigado como consecuencia de la confianza (Mukherjee y Nath, 2007), más aún, varios investigadores han sugerido que la confianza del consumidor *online* influirá positivamente en su adopción a la búsqueda de información en internet, y como consecuencia, en su intención de compra *online* (Yuan *et al.*, 2011). Song y Zinkhan (2003) han identificado específicamente las intenciones comportamentales asociadas con el uso del sitio web como repeticiones de compras y repeticiones de visitas a la página web. Esta investigación intenta esclarecer si la confianza actuará como determinante de la intención de compra *online*. Por lo tanto:

H3. *La confianza tiene un impacto directo y positivo en la intención de compra online.*

Las hipótesis de esta investigación, así como el modelo teórico propuesto se pueden ver en la figura 1.

Figura 1. Modelo Teórico Propuesto



3. Metodología y evaluación de resultados

3.1. Planteamiento de la Investigación y Recogida de la Información

De acuerdo con los objetivos de la investigación, y a partir de la revisión teórica llevada a cabo, se elaboró un cuestionario en un portal web especializado reteniendo las escalas de medición seleccionadas para evaluar las variables centrales de nuestro estudio. Las escalas de medición utilizadas se han retenido de trabajos anteriores centrados en el consumo. La propuesta de evaluación retenida para la variable intención de compra está basada en los trabajos de Jin y Kang (2011) y Barber *et al.* (2012). Por su parte, la evaluación retenida para las variables valor simbólico

y valor funcional están basadas en Sweeney y Soutar (2001) y Petrick (2002), que reúnen las dimensiones «social» y «respuesta emocional» de la escala PERVAL para el valor simbólico, y las dimensiones precio y calidad para el valor funcional. La confianza ha sido medida a partir de la propuesta de Gefen *et al.* (2003) y Aghdaie *et al.* (2012). Todas ellas fueron adaptadas a los términos utilizados en Colombia, y fueron objeto de un pre-test para observar su correcta comprensión. Una vez aprobado el cuestionario, se entregó el link a través de correos electrónicos y redes sociales a universitarios en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá. En el cuestionario se animaba a los encuestados a pasar el link de la encuesta a familiares y amigos con el fin de contar con una muestra heterogénea que permitiera recoger información más ajustada a la realidad. Con este instrumento se recogieron 113 encuestas de las cuales 101 fueron válidas. Posteriormente se pasó un cuestionario físico entre estudiantes de una de las principales universidades del país, logrando en total 262 cuestionarios válidos. Los detalles técnicos de la investigación se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Detalles Técnicos de la Investigación

Ámbito Geográfico	Cali, Bogotá y Medellín (Colombia)
Universo	Individuos mayores de 18 años
Metodología	Entrevista online y entrevista personal mediante cuestionario estructurado
Tamaño Muestral	262 encuestas válidas
Fecha Trabajo de Campo	Agosto 2013 y Agosto 2014
Escalas (7 puntos Likert)	Intención de Compra Valor Funcional Valor Simbólico Confianza
Técnicas Estadísticas	Análisis Descriptivo, AFC, Modelo de Ecuaciones Estructurales
Software Estadístico	SPSS, EQS 6.2

Con respecto a la caracterización de la muestra de conveniencia retenida, se observa que el 55% de los encuestados es de sexo femenino, el 78% de los encuestados se encuentran entre los 21 y los 50 años, y son todos ellos estudiantes universitarios con acceso a Internet y con capacidad adquisitiva media.

Tabla 3. Validación del instrumento de medida

Variable	Indicador	Carga	Valor T	Fiabilidad Compuesta	AVE
Confianza	Las tiendas online se esfuerzan por satisfacer al consumidor	0.704	12.736*	0.917	0.661
	Las tiendas online se preocupan por sus clientes	0.805	15.414*		
	Las tiendas online son íntegras	0.858	16.998*		
	Las tiendas online se esfuerzan para proporcionar un servicio de alta calidad	0.865	17.254*		
	La información proporcionada en las tiendas online es sincera y honesta	0.804	15.367*		
	Las tiendas online usualmente están comprometidas con la ética	0.792	15.048*		
Valor Simbólico	Mejora la manera en que me percibo	0.866	17.050*	0.891	0.673
	Me ayuda a dar una buena impresión a la gente	0.875	17.323*		
	Me hace sentir contento	0.843	16.347*		
	Es elegante	0.682	12.093*		
Valor Funcional	Recibo un buen servicio a un precio razonable	0.793	14.916*	0.881	0.713
	Es consistente	0.915	18.575*		
	Es excepcional	0.820	15.673*		
Intención de Compra	Definitivamente compraría en una tienda <i>online</i>	0.888	18.299*	0.965	0.837
	Absolutamente consideraría comprar en una tienda <i>online</i>	0.864	17.476*		
	Definitivamente espero comprar próximamente en una tienda <i>online</i>	0.934	19.947*		
	Tengo la intención de comprar en una tienda <i>online</i>	0.970	21.414*		
	Tengo planes de comprar en una tienda <i>online</i>	0.911	19.114*		

NFI = 0.910; NNFI = 0.925; CFI = 0.937; SRMR = 0.056

*p<0.05

3.2. Análisis de los Resultados

Con respecto a la fiabilidad y validez del instrumento de medida, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio de donde se extrajo la bondad del ajuste, tal como se muestra en el pie de la tabla 3. Habiendo comprobado la bondad del ajuste, posteriormente se retuvieron los valores de la fiabilidad compuesta y la Varianza Extraída Media o AVE de cada indicador. Ver tabla 3.

Con respecto a las hipótesis planteadas como se muestra en la tabla 4, el modelo de ecuaciones estructurales acepta dos de las tres hipótesis planteadas, correspondientes a las relaciones entre los constructos trabajados.

La relación entre el valor simbólico y la intención de compra *online* es la única hipótesis que no se puede aceptar. Por su parte la confianza y la utilidad funcional presentan una relación directa y positiva con la intención de compra *online*.

Tabla 4. Contraste de hipótesis

	Relación Causal	Hipótesis	Valor T
H1	Valor Simbólico – Intención de Compra	Rechazada	-1.657
H2	Valor Funcional – Intención de Compra	Aceptada	4.680*
H3	Confianza – Intención de Compra	Aceptada	2.949*

$\chi^2(128) = 398.155$; NFI = 0.910; NNFI = 0.924; CFI = 0.937; SRMR = 0.056

* $p < .05$

De acuerdo con los resultados del Valor T, el valor simbólico presenta una relación negativa con la intención de compra, sin embargo esta no es significativa.

4. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo ha pretendido aportar conocimiento en temas relativos al comercio electrónico, en una economía emergente como la colombiana, estudiando el porqué de los intercambios comerciales B2C en el contexto *online*, estableciendo el efecto de la confianza del consumidor, el valor percibido funcional y el valor simbólico sobre la intención de compra *online*.

En nuestra propuesta utilizamos la variable intención de compra pues en la literatura se señala como la variable idónea para medir el comportamiento de compra del consumidor (Ramayah *et al.*, 2010). Las intenciones de compra se muestran como un predictor eficaz del comportamiento de compra real (Jarvenpaa *et al.*,

2000; Chen *et al.*, 2010; Ruiz y Gil 2008; Manski, 1990; Newberry *et al.*, 2003; Chandon *et al.*, 2005; Paul y Rana, 2012).

Monroe y Krishnan (1985) y Zeithaml (1988) apoyan la teoría de la relación positiva entre valor percibido e intención de compra: a mayor valor percibido, mayor intención de compra. En general, sobre el valor percibido los autores señalan un componente utilitario o funcional, y otro afectivo, simbólico o emocional. Para esta investigación se trabajó la bi-dimensionalidad del constructo planteada por Po-Tsang y Hsin-Hui (2010), debido a que en ella se sintetizan las principales aportaciones de la literatura acerca de la esencia en la dimensionalidad del constructo. En esta dirección de estudio, el diferenciar el valor simbólico (emocional) y el valor funcional (cognitivo), permitió observar que lo que motiva a realizar compras a través de Internet es el valor funcional; son los beneficios de tipo utilitario y no los de carácter emocional o social, los que contribuyen básicamente a la formación de la intención en estas decisiones de consumo, mostrando que en una economía emergente como la colombiana el componente racional es el motor de la compra *online*.

De acuerdo con las cifras del Centro Hofstede,⁴ el país tiene un nivel de «individualismo» de sólo 13 puntos, lo que lo convierte en el cuarto país más colectivista del mundo. Lo anterior puede explicar porqué la impersonalidad que ofrecen las tiendas *online* no motiva a los consumidores colombianos a comprar a través de Internet. El valor simbólico es percibido en otras culturas como un componente lúdico, festivo, epicúreo o hedónico. Es más subjetivo y personal que el valor funcional y refleja diversión y entretenimiento potencial (Babin *et al.*, 2004). El consumidor colombiano al tener este espíritu colectivista, con gran necesidad de relacionarse e interactuar con personas en el proceso de compra halla el valor simbólico en la compra física, mas no en la compra *online* que carece del factor humano.

Sin embargo, el consumidor colombiano está ampliamente orientado a la comparación de precios y a la búsqueda de ofertas, por lo tanto, los productos adquiridos a través de Internet son comprados en general, de manera deliberada y eficiente, de aquí que el valor funcional sea uno de los principales motivadores en la compra *online*.

Los factores de motivación hallados, deberían ser útiles para las empresas que desean adoptar el canal de venta *online*, para segmentar y diseñar estrategias adecuadas.

Por otra parte, la evidencia muestra que realizar transacciones comerciales *online* supone para el consumidor un alto riesgo (Bourlakis *et al.*, 2008; Drennan *et al.*, 2006; Ha y Coghill, 2008; Kuhlmeier y Knight, 2005; McCole *et al.*, 2010). La confianza permite que los consumidores estén dispuestos a compartir informa-

⁴ The Hofstede Center. 2015. geert-hofstede.com/colombia.html

ción personal y a realizar compras. Cuando se habla de relaciones interpersonales es necesario que la variable confianza esté presente. En el entorno electrónico es incluso más importante la presencia de ella (Hewer y Howcroft, 1999; Gerrard y Cunningham, 2003; Polatoglu y Etkin, 2001; Sughanti *et al.*, 2001; Lee *et al.*, 2005), pues alivia el riesgo percibido por los consumidores con respecto a realizar una transacción electrónica con vendedores de los cuales probablemente no tenga ninguna información (Lassala *et al.*, 2010).

La investigación empírica mostró una relación directa y positiva entre la confianza y la intención de compra, hallazgo acorde con la literatura presentada. Es importante entonces que la información suministrada por la organización sea fiel, amplia y clara para generar una confianza inicial en el consumidor, la cual dará paso a una primera compra, y a partir de la primera experiencia de compra, si resultase satisfactoria, generar entonces una confianza continua en el cliente.

Con todo, para conocer el comportamiento global de compra del consumidor perteneciente a una economía emergente en el entorno *online*, somos conscientes que también sería necesario estudiar otras variables que permitieran dibujar perfiles de consumidores, tales como el riesgo percibido, el compromiso, la satisfacción, la lealtad, el boca-a-oido, y los elementos del modelo de adopción tecnológica como la facilidad de uso y la utilidad percibida, entre otras. Del mismo modo, se abren nuevas oportunidades de investigación en el estudio de otras dimensiones de valor, como el valor social que podría ser de gran interés en el comportamiento del consumidor *online* en economías emergentes. Estudios posteriores podrían contrastar todas estas nuevas vías de desarrollo.

REFERENCIAS

- AJZEN, I. (1996). THE DIRECTIVE INFLUENCE OF ATTITUDES ON BEHAVIOR.
- AGHDAIE, S.; SANAYEI, A.; ETEBARI, M. (2012). «Evaluation of the Consumers' Trust Effect on Viral Marketing Acceptance Based on the Technology Acceptance Model». *International Journal of Marketing Studies*, 4 (6), 79-94.
- ANDERSON, J. C., JAIN, D. C., Y CHINTAGUNTA, P. K. (1992). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1 (1), 3-29.
- AYMAN, U., Y KAYA, A. K. (2014). Consumption of branded fashion apparel: Gender differences in behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42, Supplement 1 to Issue 1, 1 (8S), 8.
- BABIN, B. J., DARDEN, W. R., & GRIFFIN, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 644-656.
- BARBER, N., KUO, P. J., BISHOP, M., & GOODMAN JR, R. (2012). Measuring psychographics to assess purchase intention and willingness to pay. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (4), 280-292.
- BIGNÉ, E., ALVARADO, A., ALDÁS, J., Y CURRÁS, R. (2011). Efectos de la responsabilidad

- social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20 (4), 139-160.
- BIGNÉ, E., MOLINER, M., Y CALLARISA, L. J. (2001). El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9, 65-78
- BODDEWYN, J. J., Y IYER, G. (1999). International-business research: Beyond déjà vu. *MIR: Management International Review*, 161-184.
- BOURLAKIS, M.; PAPAGIANNIDIS, S.; FOX, H. (2008). «E-consumer behaviour: past, present and future trajectories of an evolving retail revolution», *International Journal of E-Business Research*, 4 (3), 64-76.
- BOYACIGILLER, N. A., Y ADLER, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of management Review*, 16 (2), 262-290.
- BROOS, A. (2005). Gender and information and communication technologies (ICT) anxiety: Male self-assurance and female hesitation. *CyberPsychology y Behavior*, 8 (1), 21-31.
- CAI, S., Y XU, Y. (2007). Effects of outcome, process and shopping enjoyment on online consumer behaviour. *Electronic Commerce Research and Applications*, 5 (4), 272-281.
- CHANG, M. K., CHEUNG, W., Y TANG, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information y Management*, 50 (7), 439-445.
- CHEN, P.-T., Y HU, H.-H. (2010). How determinant attributes of service quality influence customer-perceived value: an empirical investigation of the Australian coffee outlet industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 535-551.
- CHEN, W. (2013). Perceived value of a community supported agriculture (CSA) working share. The construct and its dimensions. *Appetite*, 62, 37-49.
- CHEN, Y.-S., Y CHANG, C.-H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50 (3), 502-520.
- CHIAS, J. (1999). El mercado «todavía» son personas: ideología, metodología y experiencias de marketing: McGraw-Hill Interamericana de España.
- CHIOU, J.-S., HUANG, C.-Y., Y CHUANG, M.-C. (2005). Antecedents of Taiwanese adolescents' purchase intention toward the merchandise of a celebrity: The moderating effect of celebrity adoration. *The Journal of social psychology*, 145 (3), 317-334.
- CHU, C.-W., Y LU, H.-P. (2007). Factors influencing online music purchase intention in Taiwan: An empirical study based on the value-intention framework. *Internet Research*, 17 (2), 139-155.
- DITTMAR, H., BEATTIE, J., Y FRIESE, S. (1996). Objects, decision considerations and self-image in men's and women's impulse purchases. *Acta psychologica*, 93 (1), 187-206.
- DODDS, W. B. (1991). In search of value: how price and store name information influence buyers' product perceptions. *Journal of Services Marketing*, 5 (3), 27-36.
- DODDS, W. B., MONROE, K. B., Y GREWAL, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3).
- DRENNAN, J.; SULLIVAN, G.; PREVITE, J. (2006). «Privacy, risk perception, and expert online behaviour: an exploratory study of household end-users», *Journal of Organizational and End User Computing*, 18 (1), 1-21.
- EVANSCHITZKY, H., IYER, G. R., HESSE, J., Y AHLERT, D. (2004). E-satisfaction: a re-examination. *Journal of retailing*, 80 (3), 239-247.
- FARLEY, J. U., Y LEHMANN, D. R. (1994). Cross-national «laws» and differences in market response. *Management Science*, 40 (1), 111-122.

- FEICK, L. F., Y PRICE, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*, 83-97.
- FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. (2006a). «La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 29, 133-160.
- FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. (2006b). «Consumer trust, perceived security and privacy policy. Three basic elements of loyalty to a Web Site». *Industrial Management and Data Systems*, 106 (5), 601-620.
- FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. (2007). «Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web. El caso de la distribución de servicios gratuitos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 159-178.
- FLINT, D. J., WOODRUFF, R. B., Y GARDIAL, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial marketing management*, 26 (2), 163-175.
- FORGAS, S., MOLINER, M. A., SÁNCHEZ, J., Y PALAU, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (3), 162-172.
- FUENTES, M.; GIL, I.; BERENGUER, G. Y MOLINER, B. (2010). Measuring the antecedents of e-loyalty and the effect of switching costs on website. *The Service Industries Journal*, 30 (11), 1837-1852.
- GALLARZA, M. G., GIL SAURA, I., Y HOLBROOK, M. B. (2011). The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10 (4), 179-191.
- GEFEN, D.; KARAHANNA, E.; STRAUB D. (2003). «Trust and Tam in Online Shopping: an Integrated Model.» *MIS Quarterly*, 27 (1), 51-99.
- GERRARD, P.; CUNNINGHAM, J.B. (2003). «The Diffusion of Internet Banking Among Singapore Consumers», *The International Journal of Bank Marketing*, 21 (1), 16-28.
- GIL-SAURA, I., Y GONZÁLEZ-GALLARZA, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar*, 18 (31), 9-18.
- GIL, I. BERENGUER, G. GONZÁLEZ, M. Y FUENTES, M. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10 (31), 31-66.
- HA, H. Y COGHILL, K. (2008), «Online shoppers in Australia: dealing with problems», *International Journal of Consumer Studies*, 32 (1), 5-17.
- HEWER, P.; HOWCROFT, B. (1999). «Consumers Distribution Channel Adoption and Usage in the Financial Services Industry: A Review of Existing Approaches», *Journal of Financial Services Marketing*, 3 (4), 344-358.
- JARVENPAA, S.; TRACTINSKY, N.; SAARINEN, L.; VITALE, M. (1999): «Consumer Trust in an Internet Store: A Cross Cultural Validation». *Journal of Computer Mediated Communications*. 5 (2). Disponible en: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/jarvenpaa.html>
- JARVENPAA, S.; TRACTINSKY, N.; VITALE, M. (2000). «Consumer Trust in an Internet Store». *Information Technology and Management*, 1 (1-2), 45-71.
- JIN, B. & KANG, J. (2011). «Purchase intention of Chinese consumers toward a US apparel brand: a test of a composite behavior intention model». *The Journal of Consumer Marketing*, 28 (3), 187-199.
- HACKMAN, D., GUNDERGAN, S. P., WANG, P., Y DANIEL, K. (2006). A service perspective on modelling intentions of on-line purchasing. *Journal of Services Marketing*, 20 (7), 459-470.
- HALL, J., ROBERTSON, N., Y SHAW, M. (2001). An investigation of perceived value and consumable goods. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 4, 350-354.
- HOLBROOK, M. B. (1996). Customer Value--A Framework For Analysis and Research. *Advances in consumer research*, 23 (1).

- KEENEY, R. L. (1999). The value of Internet commerce to the customer. *Management science*, 45 (4), 533-542.
- KEMP, E., KENNETT-HENSEL, P. A., Y KEES, J. (2013). Pulling on the Heartstrings: Examining the Effects of Emotions and Gender in Persuasive Appeals. *Journal of Advertising*, 42 (1), 69-79.
- KOTLER, P., Y KELLER, K. L. (2006). *Administração de marketing*.
- KUHLMEIER, D. Y KNIGHT, G. (2005). «Antecedents to internet-based purchasing: a multinational study», *International Marketing Review*, 22 (4), 460-473.
- LASSALA, C.; RUIZ, C.; SANZ, S. (2010). «Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19 (1), 27-46, 186,188.
- LEE, E.; KWON, K.; SCHUMANN, D. (2005). «Segmenting the Non-Adopter Category in the Diffusion of Internet Banking». *International Journal of Bank Marketing*. 23 (5), 414-437.
- LIN, N.; WENG, J.; HSIEH, Y. (2003). «Relational bonds and customer's trust and commitment - a study on the moderating effects of web site usage», *Service Industries Journal*, 23 (3), 103-124.
- LING, K. C., BIN DAUD, D., PIEW, T. H., KEOK, K. H., Y HASSAN, P. (2011). Perceived Risk, Perceived Technology, Online Trust for the Online Purchase Intention in Malaysia. *International Journal of Business y Management*, 6 (6).
- LLOYD, A. E., YIP, L. S., Y LUK, S. T. (2011). An examination of the differences in retail service evaluation between domestic and tourist shoppers in Hong Kong. *Tourism Management*, 32 (3), 520-533.
- MARTÍN RUIZ, D., BARROSO CASTRO, C., Y MARTÍN ARMARIO, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, 8 (1), 47-74.
- MCCOLE, P.; RAMSEY, E.; WILLIAMS, J. (2010). «Trust considerations on attitudes towards online purchasing: the moderating effect of privacy and security concerns», *Journal of Business Research*, 63 (9/10), 1018-1024.
- MITCHELL, V. W., Y WALSH, G. (2004). Gender differences in German consumer decision making styles. *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (4), 331-346.
- MOLINA, A., GARCÍA, J. A., Y GÓMEZ, M. (2011). Elementos clave para el comercio minorista de un destino. *Universia Business Review*, (29), 80-99.
- MONROE, K. B., Y KRISHNAN, R. (1985). The effect of price on subjective product evaluations. *Perceived quality*, 1, 209-232.
- MORGAN, R. Y HUNT, S. (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- MUKHERJEE, A. Y NATH, P. (2007). «Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory», *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 1173 - 1202.
- NASERMOADELI, A., CHOON LING, K., Y MAGHNATI, F. (2013). Evaluating the Impacts of Customer Experience on Purchase Intention. *International Journal of Business y Management*, 8 (6).
- O'GUINN, T. C., Y FABER, R. J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration. *Journal of Consumer Research*, 16 (2), 147.
- OLIVER, R. L., Y BEARDEN, W. O. (1985). Crossover effects in the theory of reasoned action: A moderating influence attempt. *Journal of Consumer Research*, 324-340.
- PAANANEN, A., Y SEPPÄNEN, M. (2013). Reviewing customer value literature: Comparing and contrasting customer values perspectives. *Intangible Capital*, 9 (3), 708-729.
- PEŠTEK, A.; RESIC, E.; NOZICA, M. (2011). «Model of trust in e-transactions». *Ekonomiska Istrazivanja*, 24 (3), 131-146.
- PETRICK, J. (2002). «Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service». *Journal of Leisure Research*, 34 (2), 119-134.
- PO-TSANG C. Y HSIN-HUI H. (2010). «How determinant attributes of service quality

- influence customer-perceived value: An empirical investigation of the Australian coffee outlet industry». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 535-551.
- POLATOGLU, V.N.; EKIN, S. (2001). «An Empirical Investigation of the Turkish Consumers' Acceptance of Internet Banking Services», *International Journal of Bank Marketing*, 19 (4), 156-165.
- RAMAYAH, T., LEE, J. W. C., Y MOHAMAD, O. (2010). Green product purchase intention: Some insights from a developing country. *Resources, Conservation and Recycling*, 54 (12), 1419-1427.
- RIEDL, R., HUBERT, M., Y KENNING, P. (2010). Are there neural gender differences in online trust? An fMRI study on the perceived trustworthiness of eBay offers. *Mis Quarterly*, 34(2), 397-428.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, R. (1998), «Not so different after all: a cross discipline view of trust». *Academy of Management Review*. 23 (3), 393-404.
- RUIZ MOLINA, M. E., GIL SAURA, I., y CALDERÓN GARCÍA, H. (2010). El efecto moderador de la edad en la relación entre el valor percibido, las TIC del minorista y la lealtad del cliente. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13 (43), 65-91.
- SAWYER, A. G., Y DICKSON, P. R. (1984). Psychological perspectives on consumer response to sales promotion. Research on sales promotion: Collected papers, 1-21.
- SCHMITT, B. Y SIMONSON, A. (1997), «Marketing Aesthetics: Strategic Management of Brands, Identity, and Image». The Free Press, New York, NY.
- SCHUMACHER, P., Y MORAHAN-MARTIN, J. (2001). Gender, Internet and computer attitudes and experiences. *Computers in human behavior*, 17(1), 95-110.
- SEYBERT, H. (2007). Gender differences in the use of computers and the Internet. Eurostat, Statistics in focus, Catalogue Number KS-SF-07-119-EN-N.
- SWAMINATHAN, V., LEPKOWSKA WHITE, E., Y RAO, B. P. (1999). Browsers or buyers in cyberspace? An investigation of factors influencing electronic exchange. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5 (2).
- SWEENEY, J. C., Y SOUTAR, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77 (2), 203-220.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, R., SWINNEN, G., Y INIESTA BONILLO, M. (2013). La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16 (2), 83-94.
- SONG, J. Y G. ZINKHAN. (2003). «Designing successful web sites: some insights from IS and marketing theory», *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. 14, 36-42.
- SUH, B., Y HAN, I. (2003). Effect of trust on customer acceptance of Internet banking. *Electronic Commerce research and applications*, 1 (3), 247-263.
- SUGANTHI, B.; BALACHANDHER, K.; BALACHANDRAN, K. (2001). «Internet Banking Patronage: An Empirical Investigation of Malaysia». *Journal of Banking and Commerce*. 6 (1). Disponible en: http://www.arraydev.com/commerce/jibc/0103_01.htm
- TERRY, D. J., Y HOGG, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 (8), 776-793.
- TURNEY, P. D., Y LITTMAN, M. L. (2003). Measuring praise and criticism: Inference of semantic orientation from association. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 21 (4), 315-346.
- ULAGA, W., Y CHACOUR, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 525-540.
- VAN SLYKE, C., COMUNALE, C. L., Y BELANGER, F. (2002). Gender differences in perceptions

- of web-based shopping. *Communications of the ACM*, 45 (8), 82-86.
- VENKATESH, V., Y MORRIS, M. G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS quarterly*, 115-139.
- VENKATESH, V., MORRIS, M. G., Y ACKERMAN, P. L. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes. *Organizational behavior and human decision processes*, 83 (1), 33-60.
- VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A., Y SUÁREZ, A. (2004). Cómo usan Internet las líneas aéreas para desarrollar relaciones estables con los clientes. *Universia Business Review*, 2, 34-47.
- WANG, Y.; EMURIAN, H. (2005). «An Overview of Online Trust: Concepts, Elements and Implications», *Computer in Human Behaviour*. 21, 105-125.
- WOOD, M. (1998). Socio-economic status, delay of gratification, and impulse buying. *Journal of economic psychology*, 19(3), 295-320.
- WU, P., YEH, G. Y.-Y., Y HSIAO, C.-R. (2011). The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19 (1), 30-39.
- YANG, Z., Y PETERSON, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology y Marketing*, 21(10), 799-822.
- YUAN, X.; GUO, Z.; CHEN, X.; CHU, K. (2011). «Customer Orientation Pays off: How E-tailers build customer trust successfully». *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 8th International Conference on, Date of Conference: 25-27 June. Pp. 1 - 6, ISSN: 2161-1890.
- ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., Y BERRY, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations: Simon and Schuster.
- ZWASS, V. (1998). «Structure and macro-level impacts of electronic commerce: from technological infrastructure to electronic marketplace». Kendall, K. (Ed.), *Emerging Information Technologies*. CA: Sage, Thousand Oaks.

Evaluación del sistema de distribución del sector hotelero: criterios de selección del canal

- MARÍA VALLESPÍN ARÁN
Universidad de Málaga
- SEBASTIÁN MOLINILLO
Oxford Brookes University
- CÉLIA MARIA RAMOS
Universidad de Algarve

RESUMEN: Las empresas hoteleras se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, en el que la estrategia de distribución de sus servicios adquiere aún más relevancia. En esta investigación, a partir de la revisión de la literatura y del análisis de la opinión de 54 expertos, se identifican cuatro criterios subyacentes en el proceso de decisión del canal de distribución de servicios hoteleros: criterios de cobertura y posicionamiento, criterios económicos, criterios de compatibilidad y criterios de marketing. Además, se evalúan las ventajas que a este sector le aportarán en los próximos años los diferentes canales.

PALABRAS CLAVE: *Canal de Distribución, Criterios de Elección, Intermediarios, Hoteles, Gestión del Canal.*

ABSTRACT: Because of the fact that hotel companies are increasingly facing a highly competitive environment, this exploratory research aims to shed light on how to obtain competitive advantages in the field of distribution. This study, which draws upon specialized literature and the opinion of 54 experts, seeks to characterize the structure underlying the process by which a hotel company chooses a distribution channel. In conclusion it identifies four underlying factors: coverage and positioning criteria, economic criteria, compatibility criteria and marketing criteria. It also evaluates the main hotel distribution channels.

KEYWORDS: *Channel of Distribution, Choice Criteria, Intermediaries, Hotels, Channel Management*

1. Introducción

Las empresas hoteleras se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo. Según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) se ha producido un aumento en la planta hotelera de España (INE, 2013) con un crecimiento del 27,7% en el periodo 2002-2012 lo que, en opinión de Alberca y Parte (2013), ha provocado una sobre oferta hotelera.

En este contexto, la distribución es un factor crítico para la obtención de ventajas competitivas (Pearce y Taniguchi, 2008). En el sector hotelero, la irrupción de los canales electrónicos ha modificado radicalmente la estructura del canal de distribución: la reserva de una habitación de hotel, además de a través de los canales tradicionales como Touroperadores o Agencias de Viajes, puede ser digitalizada, distribuida y vendida con facilidad a través de Internet (Tse, 2003). La grave recesión económica junto con la rápida adopción de las TIC en los procesos de gestión y distribución turística, están causando grandes cambios en la industria en muy poco tiempo (Lacalle, 2013). Además, según Giner y Frau (2014), el proceso de cambio se halla todavía en su fase de desarrollo, por lo que la situación requiere un análisis detallado capaz de identificar las estrategias que resulten más adecuadas. Las empresas proveedoras han de evaluar de manera eficaz al conjunto de intermediarios para analizar cómo ampliar la cobertura, reducir los costes y/o aprovechar las ventajas tecnológicas (Pearce y Taniguchi, 2008). Además, la «innovación en distribución» es muy importante en el ámbito del marketing (Hjalager, 2010; Nicolau y Santa-María, 2013), pero las investigaciones relacionadas con el diseño de los canales y las estrategias de distribución, son aún limitadas (Hills y Cairncross, 2011).

Para tratar de responder a este gap en la literatura académica, en este trabajo se realiza un estudio exploratorio en el que se identifica y se caracterizan los criterios que subyacen al proceso de elección de un determinado canal, así como se evalúan las ventajas que generarán en el futuro tanto los canales tradicionales (touroperadores y agencias de viajes) como los canales online (agencias de viajes virtuales y página web del hotel).

El documento ha sido estructurado en cuatro apartados. En primer lugar se ha revisado la literatura sobre la situación actual de cada uno de los principales canales de distribución hotelera. A continuación se describe el método de investigación y los resultados obtenidos. Finalmente se comentan las principales conclusiones de la investigación.

2. Marco conceptual de los intermediarios de la industria hotelera

Siguiendo a Stern y El-Ansary (1992) un canal de distribución está formado por el conjunto de organizaciones que interactúan en el proceso de hacer llegar el producto o servicio al consumidor final. En mayor o menor grado, todos los proveedores de productos turísticos dependen del canal para la distribución de sus productos (Bitner y Booms, 1982) ya que la distribución sirve de nexo de unión entre productores y consumidores (Gartner y Bachri, 1994). En opinión de Pearce y Taniguchi (2008), en la actualidad la distribución se ha convertido en una pieza fundamental para la obtención de ventaja competitiva ya que es muy complicado diferenciarse a través de las restantes variables del marketing mix. Es decir, cada vez más, los canales de distribución son considerados como uno de los mayores elementos críticos del marketing, determinando la competitividad y la rentabilidad de las organizaciones (Stern y El-Ansary, 1992; Buhalis, 2000).

En el caso del sector turístico, y en concreto en el sector hotelero, estos canales de distribución adquieren una mayor importancia debido a las peculiaridades del producto distribuido. Entre estas destacamos: (I) el carácter intensivo de la información en el producto hotelero (Pan *et al.*, 2007); (II) la complementariedad del producto hotelero, normalmente el producto turístico se adquiere en paquetes de productos (Berné *et al.*, 2011); (III) la mayor dependencia de los intermediarios turísticos hacia los hoteleros ya que estos últimos son los que ofrecen el producto final (Berné *et al.*, 2011) y, (IV) el hecho que incluye actores dispersos geográficamente (Leiper, 2008). Los avances en el entorno digital han abierto nuevas formas de comercialización efectivas, pero también han provocado que su gestión sea una tarea compleja (Thakran y Verma, 2013), por lo que se hace necesario un análisis detallado de la situación a la que se enfrentan los hoteleros. En este sentido, a continuación se analiza la situación actual de cada uno de los principales canales de distribución hoteleros, diferenciando entre online (agencias de viajes virtuales y página web del hotel) y tradicionales (agencias de viajes y touroperadores).

2.1. Canales online

Al igual que el mercado mundial ha mostrado un marcado cambio del offline al online con un tercio de la población conectada (Thakran y Verma, 2013), el desarrollo de Internet ha revolucionado la forma en la que opera la industria hotelera (Theodosiou y Katsikea, 2012). Un aspecto particularmente importante ha sido su impacto en los canales de comercialización; pocas industrias han explotado las posibilidades del e-commerce con tanta facilidad como el sector turístico (Noovak y Schwabe,

2009) y, en concreto, la red de redes se ha convertido en el medio de ventas más importante para la mayoría de las empresas hoteleras (Varini, Scaglione y Schegg, 2011).

En la actualidad, siguiendo el camino de las aerolíneas, la industria hotelera hace un amplio uso de Internet para la distribución de su producto turístico (Lee *et al.*, 2013). Internet ha posibilitado nuevas maneras para la distribución del producto hotelero. Por un lado, ha propiciado el surgimiento de nuevos actores en la intermediación turística, tales como las agencias de viajes virtuales (OTAs). Por otro, ha permitido a los hoteleros el poder distribuir su producto directamente a través de la web.

2.1.1. AGENCIAS DE VIAJES VIRTUALES (OTAs)

Las OTAs se caracterizan por nacer en el mundo online y restringir su actividad a él, es decir, actúan solo en Internet, sin establecimientos físicos (Vázquez- Casielles *et al.*, 2009). En ellas el cliente puede buscar además del producto hotelero, un conjunto o combinación de productos turísticos; de igual modo pueden encontrarse ofertas de última hora (Rensmann, 2012).

Las OTAs encabezan el crecimiento del sector online en Europa, según un informe elaborado por PhocusWright (Hosteltur, 2013). Así, la facturación de las agencias online creció un 13% en 2012, mientras que las web de los proveedores mostraron un aumento inferior, del 8% (Hosteltur, 2013). Según Buhalis y Law (2008), su permanencia como líderes en el canal online va a depender del diseño de sus websites, más fáciles de usar, así como de una política de precios también más sencilla.

Diferentes investigaciones encuentran una relación complicada, si no hostil, entre las OTAs y los hoteles, ocasionada por temas como la paridad de precios, las comisiones y la disponibilidad de las habitaciones. En cualquier caso, los hoteles aún no disponen de un instrumento con el que poder evaluar eficazmente la contribución que las OTAs generan (Varini *et al.*, 2011) ya que, entre otros beneficios, se les atribuye el efecto escaparate. Según Anderson (2011) este efecto consiste en que los hoteles que distribuyen a través de las OTAs obtienen ingresos adicionales, ya que aumentan las ventas directas a través de sus propias páginas webs.

2.1.2. PÁGINA WEB DEL HOTEL

El comercio electrónico a través de la propia página web puede proporcionar importantes beneficios a las empresas hoteleras: un aumento de los ingresos, una mayor eficiencia operativa, una mayor calidad del servicio prestado, el desarrollo de relaciones a largo plazo y un mayor control del producto ofertado (Theodosiou y Katsikea, 2012). A pesar de que con la llegada de Internet se dieron razones para que los proveedores

de alojamiento actuasen frente a los intermediarios a través de la promoción de su propia página web (Carroll y Siguaw 2003), desde las primeras etapas del desarrollo de Internet, las agencias de viajes online demostraron su supremacía como canal de distribución. En general, los hoteles actuaron de manera más lenta y menos eficiente en el uso de este nuevo recurso (Gazzoli *et al.* 2008; Runfola *et al.*, 2013).

En la actualidad, una forma de corregir las deficiencias detectadas en las páginas webs de los hoteles sería la integración de la Web 2.0 y las redes sociales (Xiang y Gretzel, 2010; Bonson y Flores, 2011, Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013), así como su adaptación al smartphone (Wang *et al.*, 2014). De hecho, algunas cadenas hoteleras españolas aún no han adoptado una auténtica estrategia de marketing relacional a través de su propia web y los pequeños y medianos hoteles tienen que invertir más en posicionamiento web (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013).

2.1.3. CANALES TRADICIONALES

En la medida en que Internet permite que los consumidores puedan utilizar el canal online para sus reservas, la hipótesis sobre una posible desintermediación de los distribuidores clásicos ha captado la atención de los investigadores y de los profesionales (Del Chiappa, 2013; Flores *et al.*, 2011). Algunos investigadores (p. ej. Palmer y McCole, 1999; Pan, Maclaurin y Crotts, 2007, Tsai, Huang, y Lin, 2005; Huang *et al.*, 2009) argumentan que aunque el volumen de las ventas de viajes online se mantiene en aumento, los viajeros todavía confían en los canales tradicionales por lo que estos pueden encontrar su nicho de mercado y sobrevivir.

A continuación se analizan los dos intermediarios clásicos por excelencia de la distribución hotelera: las agencias de viajes (en adelante, AAVV) y los Touroperadores (en adelante, TTOO). Las AAVV y los TTOO son intermediarios que aparecen en el sistema de distribución turístico antes de la llegada de Internet y que utilizan la Red como un canal complementario de su distribución.

2.1.4. AGENCIAS DE VIAJES (AAVV)

Dado que las empresas hoteleras han comenzado a utilizar Internet como un canal de venta directa, la competencia entre los proveedores y las agencias de viajes inevitablemente aumenta (Kaewkitipong, 2011), por lo que la amenaza de una posible desintermediación se ha vuelto especialmente grave para éstas (Novak y Schwabe, 2009). En este sentido, diferentes autores han señalado que las AAVV necesitan reposicionar sus propuestas de valor a través del uso de la tecnología, es decir, ampliando su alcance ofreciendo servicios como reserva online, e-CRM o comunidades de viajes (Anckar, 2003; Law, Leung y Wong, 2004; Abou-Shouk y Lim, 2012; Del

Chiappa, 2013). De este modo, la mayoría de las AAVV están reaccionando tratando de adaptarse para no quedar al margen de las nuevas tecnologías, por lo que de forma paralela a su negocio principal están creando la versión online (Vázquez-Casielles *et al.* 2009). Por otro lado, también existe la posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías para reforzar los factores que las diferencian de la oferta online: la oficina principal y el contacto directo y personal con el cliente (Buhalis, 1998). Por lo tanto, parece que para sobrevivir y crear valor deben integrar las ventajas de las tecnologías interactivas y de Internet, con las ventajas que reporta la interacción directa con el cliente (Novak y Schwabe, 2009).

2.1.5. TOUROPERADORES (TTOO)

Ante la irrupción de Internet los TTOO también están sufriendo cambios en su posición estratégica y su liderazgo se ha visto amenazado. Internet ha permitido que tanto los consumidores como las agencias minoristas tengan acceso a una gran cantidad de información, lo que le facilita la creación de sus propios paquetes turísticos, actividad principal de los touroperadores (Poon, 1993). En este sentido, los TTOO están adaptándose a las demandas del mercado mediante el uso de las TICs para una mayor personalización del producto turístico, a través de lo que se denomina paquete dinámico, según el cual es el propio cliente quien se construye su paquete turístico (Calveras y Orfila, 2010). Además, Clerides (2008) considera que los touroperadores aportan valor como intermediarios turísticos, ya que incorporan información superior y de calidad a los consumidores finales y a las agencias de viajes.

3. Metodología de la investigación

3.1. *Objetivos de la investigación*

De la revisión de la literatura se desprende la necesidad de generar una mayor evidencia sobre la evaluación y la elección de los canales de distribución por parte de la empresa hotelera. En consecuencia, los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- a) Identificar los criterios que subyacen en el proceso de elección de un canal de distribución.
- b) Conocer cómo evalúan los expertos los diferentes canales (TTOO, AAVV, OTA y página web del hotel) atendiendo a esos criterios.
- c) Identificar las posibles ventajas de cada canal en los próximos años.

3.2 *Diseño del estudio empírico*

Para alcanzar los objetivos planteados se ha realizado una encuesta de opinión a una muestra de conveniencia formada por 54 expertos del sector turístico. Siguiendo a Landeta (1999) se ha considerado experto a todo aquel individuo que pueda aportar información, objetiva o subjetiva, válida para la realización de la previsión. Los expertos seleccionados son: (1) académicos cuya línea de investigación está relacionada con las TIC y el turismo, y que fueron identificados por su contribución a la literatura; (2) profesionales del ámbito turístico como directores comerciales de hoteles; y (3) máximos responsables de la Administración, cuyo cargo en el momento de la entrevista les permitía tener una visión amplia del sector. Para la recogida de la información se utilizaron dos métodos diferentes: encuestas autoadministradas a expertos asistentes al Congreso Nacional «Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones» (TURITEC) y encuestas enviadas por correo electrónico. La muestra final está formada por 54 expertos de los cuáles 32 respondieron al cuestionario en TURITEC y 22 lo hicieron online.

3.3 *Medición de las variables*

Según los trabajos de diversos autores, podría entenderse que no hay unanimidad en cuanto a los criterios que deben ser analizados para la selección de un canal de distribución u otro (Ittner y Larrcker, 2000; O'Connor y Frew, 2004; Pearce y Taniguchi, 2008). No obstante, parece aceptado que para evaluar cada una de las alternativas la empresa puede basarse en criterios económicos o no económicos. Los criterios económicos suponen, por ejemplo, conocer el nivel de ventas a alcanzar y los costes que implican cada una de las opciones de canal (De Juan, 2008). Según O'Connor y Frew (2004) los expertos relegan a un segundo plano la importancia de los criterios económicos. En cambio, los criterios no económicos abarcan una amplia gama de factores que pueden ser importantes en el logro de rentabilidad o de competitividad a largo plazo (Ittner y Larrcker, 2000). Vázquez y Trespalacios (2006) sugieren la consideración de criterios como la flexibilidad del canal (su capacidad para adaptarse a los cambios), el control (la posibilidad que tendría la empresa hotelera de manejar las variables comerciales), la colaboración por parte de los intermediarios, la cobertura que proporcionan, la imagen y la compatibilidad con otros canales ya establecidos. En este trabajo, para la selección de los criterios de evaluación de los canales, se han tomado como referencia fundamentalmente los trabajos desarrollados por O'Connor y Frew (2004), Vázquez y Trespalacios (2006), De Juan (2011) y Green (2012). De este modo, el cuestionario se estructuró en 2 partes:

- Un primer bloque de 13 variables. Se trata de preguntas relativas a los beneficios que aportará en los próximos 10 años a la empresa hotelera la distribución de su producto a través de TTOO, AAVV, OTA y la propia página web del hotel. Para ello se utilizaron una serie de afirmaciones que fueron valoradas en una escala de Likert (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).
- Un segundo bloque que incluye cuestiones relativas a los datos del experto para su clasificación.

3.4. *Fiabilidad y dimensiones subyacentes de la escala*

Con la finalidad de evaluar la escala de medida empleada en el cuestionario, fueron analizados tres aspectos básicos de la escala: la definición conceptual, la dimensionalidad y la fiabilidad (Hair *et al.*, 2007).

Para asegurar la validez del contenido, se realizó una prueba piloto o pretest en la que participó una persona experta por cada uno de los colectivos considerados: investigadores, profesionales y responsables políticos. Sus sugerencias fueron incorporadas al cuestionario para mejorar la comprensión de las preguntas por parte de los encuestados.

Para analizar las posibles interrelaciones existentes entre las distintas variables y así poder encontrar dimensiones subyacentes, se han efectuado cuatro análisis factoriales exploratorios de componentes principales (uno para cada tipo de canal: TTOO, AAVV, OTA y página Web) con rotación Varimax. El análisis inicial observa la adecuación de los datos para todas las categorías, lo que justifica la agrupación de los ítems en factores (los índices de Kaiser, Meyer y Olkin son de 0,79, 0,71, 0,70 y 0,76 respectivamente). Estos análisis, siguiendo el criterio del autovalor mayor que 1, ponen de manifiesto la posible existencia de cuatro estructuras factoriales (véase Tabla 1). Por un lado, se pone de manifiesto un primer factor al que se le denomina «Criterios de cobertura y posicionamiento» que recoge las ventajas de cobertura, de imagen, de posicionamiento y de potencial de ventas que el canal en cuestión ofrece. En segundo lugar, se halla el factor relacionado con los «Criterios económicos» que recoge ventajas tales como la reducción de los costes, la calidad del servicio ofrecido y la capacidad para captar consumidores rentables. En tercer lugar, el factor relacionado con los «Criterios de compatibilidad» que representa las ventajas de compatibilidad con otros canales, con los objetivos de la empresa y con la obtención de información. Por último, se observa un cuarto factor denominado «Criterios de marketing» que representa cuestiones tales como la oportunidad de desarrollar acciones de fidelidad, de personalización, de control y de efecto escaparate.

En cuanto a la fiabilidad de la escala, ésta fue probada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El coeficiente de Cronbach toma valores superiores en todos los casos a 0,6 (véase Tabla 1), valor mínimo aceptado en las etapas exploratorias del desarrollo de la escala (Miquel *et al.*, 1997).

Tabla 1: Resultados de los análisis de dimensionalidad y fiabilidad

Factores	Variables	Alfa de Cronbach			
		TTOO	AAVV	OTA	Web
F1: Criterios de cobertura y posicionamiento	V1. Grado de cobertura V2. Imagen y posicionamiento V3. Potencial de ventas	0,79	0,84	0,67	0,76
F2: Criterios económicos	V4. Reducción en los costes de distribución V5. Calidad del servicio prestado V6. Captura de clientes rentables	0,76	0,59	0,59	0,60
F3: Criterios de compatibilidad	V7. Compatibilidad con otros canales V8. Compatibilidad con los objetivos de la empresa V9. Colaboración para el intercambio de información	0,82	0,74	0,79	0,83
F4: Criterios de marketing	V10. Oportunidades para desarrollar programas de fidelidad V11. Oportunidades para la personalización del producto ofrecido V12. Control del producto ofertado V13. Efecto escaparate	0,83	0,80	0,78	0,77

4. Análisis de resultados

4.1 Perfil de los encuestados

El 57,4% de los expertos pertenece al ámbito académico (profesores universitarios o investigadores) mientras que el 42,6% pertenecen al ámbito profesional, considerándose como tal aquellos que ejercen un alto cargo en empresas del sector turístico o de la Administración. La tabla 2 recogen la descripción de los entrevistados atendiendo a las principales variables sociodemográficas.

Tabla 2: Perfil de los encuestados

Variable	Valores	%
Sexo	Hombre	63,0
	Mujer	37,0
Edad	Menos de 41	46,3
	41-50	33,3
	Más de 50	14,8
	No contesta	5,6
Titulación	Licenciado	44,4
	Máster	14,8
	Doctor	37,0
	Catedrático	3,7
Profesión	Académico	57,4
	Profesional del sector	42,6
Experiencia	5-10 años	48,1
	Más de 10 años	48,1
	No contesta	3,7

4.2 Evaluación de los canales de distribución

Una vez identificados los factores o criterios que subyacen en la elección de un canal de distribución, en la tabla 3 se muestran los estadísticos descriptivos que permiten evaluar las ventajas que reportará a la empresa hotelera cada uno de los diferentes canales de distribución considerados (TTOO, AAVV, OTA y página web del hotel).

En general se observa un claro consenso en torno a la consideración de la página web del propio hotel como el canal de distribución que mayores ventajas aportará a la empresa hotelera, dado que alcanza la mejor valoración media en los cuatro criterios considerados y la desviación típica es la menor. Los expertos señalan como principal atractivo las ventajas de marketing que este canal proporcionará a la empresa hotelera (6,34); es decir, coinciden en que el canal online a través de la web del hotel permitirá una mayor personalización del producto hotelero, el desarrollo

de mejores programas de fidelidad y un mayor control de su producto en el mercado. Por otro lado, y a pesar de obtener una elevada puntuación (5,64), las ventajas económicas que se derivan de la distribución directa aparecen en último lugar. Este resultado podría indicar que aún no está claro que la venta directa sea mucho más barata que la intermediada ya que la tecnología y su posterior posicionamiento requiere una gran inversión.

En segundo lugar, los datos muestran que el canal que proporcionan las OTAs es el segundo que más beneficios conllevará; en concreto destacan las ventajas de cobertura y posicionamiento que proporciona (5,49). Es decir, los expertos destacan el papel de las agencias de viajes virtuales como facilitadoras de la distribución, en la medida en que permiten una gran cobertura del mercado, tanto geográfico como por segmentos, que los hoteles nunca podrían alcanzar de otro modo.

Tabla 3: Análisis descriptivo de las ventajas que aportará en los próximos 10 años a la empresa hotelera la distribución a través de los diferentes canales

Ventajas	TTOO	AAV	OTA	WEB HOTEL
	Media Desv. Típ.	Media Desv. Típ.	Media Desv. Típ.	Media Desv. Típ.
1. La distribución del producto hotelero a través de este canal proporcionará ventajas de cobertura y posicionamiento a la empresa hotelera	4,49 1,38	4,2 1,36	5,49 1,05	6,09 0,98
2. La distribución del producto hotelero a través de este canal aportará ventajas económicas	3,56 1,34	3,65 1,24	4,36 1,34	5,64 1,22
3. La distribución del producto hotelero a través de este canal conllevará ventajas de compatibilidad	3,14 1,31	3,43 1,19	4,55 0,97	6,32 0,91
4. La distribución del producto hotelero a través de este canal implicará ventajas de marketing (personalización, control, programas de fidelidad...)	4,95 1,53	5,03 1,35	5,27 1,34	6,34 1,11
Total	3,96 1,13	4,02 0,92	4,81 1,03	6,04 0,80

(Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

Por último, los expertos opinan que las AAVV y los TTOO seguirán aportando valor a la empresa hotelera, al menos para determinados segmentos y productos, evaluándose las ventajas con puntuaciones medias superiores a 3,5. Además, cabe destacar que entre ambos intermediarios las diferencias en las puntuaciones son

mínimas y algo superiores para las AAVV (4,02 frente a 3,96). Las mayores ventajas que aportan estos canales son las llamadas ventajas de marketing: posibilidad de permitir un alto grado de personalización, un control de su producto hotelero, el efecto escaparate que proporcionan y las oportunidades para desarrollar eficaces programas de fidelización. Por otro lado, la principal ventaja de los TTOO frente a las AAVV tradicionales consiste en la mejor cobertura y posicionamiento que los TTOO proporcionan (4,49) frente a las AAVV (4,2). En el extremo opuesto, los expertos señalan con la puntuación más baja de todos los criterios y canales la compatibilidad de los TTOO (3,14). Efectivamente, se comprueba que los TTOO, como indicaba Del Alcázar (2002), siguen siendo objeto de fuertes críticas como consecuencia del ejercicio del poder en la negociación con los proveedores hoteleros, la dependencia de los mismos y el control que ejercen sobre el producto hotelero. En este sentido, al contratar el producto hotelero en grandes cantidades y al negociar tarifas reducidas con los hoteleros para abaratar los precios de venta, este canal destaca por presentar niveles más elevados de incompatibilidad con los objetivos de la empresa hotelera y con otros canales.

4.3 Resultados de la evaluación según las características del experto

A continuación se comprobará si la importancia atribuida a las ventajas de cada canal está influenciada por las características del experto. Para ello se utilizan tres criterios de segmentación: la profesión del experto (académico o profesional del sector), los años de experiencia en puestos de responsabilidad y la titulación.

Para evaluar las posibles diferencias en la importancia atribuida por los expertos a las diferentes ventajas en función de su profesión y de sus años de experiencia en el sector de la distribución turística, se recurre al análisis de la varianza multivariante (MANOVA) y univariante (ANOVA). Siguiendo a Hair *et al.* (2007), se considera que es más adecuado utilizar inicialmente los modelos MANOVA en lugar de los ANOVA cuando las variables dependientes se encuentren altamente correlacionadas entre sí. Para conocer el grado de intercorrelación de las cuatro variables de elección (ventajas del canal de TTOO, ventajas del canal de AAVV, ventajas del canal de OTAs y ventajas de la página web del hotel), se lleva a cabo el test de Barlett cuyos resultados confirman la ausencia de independencia entre las mismos (64,12 con 9 g.l; p-valor=0.000). Por lo tanto, en primer lugar se realiza el análisis de la varianza multivariante (MANOVA) para cada uno de los tres factores, mediante la significación del estadístico Lambda de Wilks. Los resultados muestran un efecto significativo de 2 variables, la profesión y los años de experiencia del experto (Tabla 4).

Tabla 4: Resultados del MANOVA

Tipología de variables	Lambda de Wilks	
	Valor	Sig.
Profesión	0,707	0,025**
Años de experiencia	0,773	0,084*
Titulación	0,596	0,149

**Significativo al 95% * Significativo al 90%

A continuación, para conocer aquellas variables que tienen efecto multivariante significativo sobre los factores, se realiza el análisis de la varianza univariante (ANOVA). Los resultados (Tabla 5) muestran diferencias significativas en la valoración media de la importancia de las ventajas según la profesión en los siguientes canales:

- AAVV: los expertos del ámbito académico otorgan una mayor importancia a las ventajas que dicho canal presentará para un horizonte temporal de 10 años.
- Página Web del hotel: en este caso son los expertos del ámbito profesional los que confían más en el potencial de las páginas webs de los hoteles.

Por otro lado, se detectan diferencias significativas en las valoraciones según los años de experiencia de los expertos en:

- Página Web del hotel: otorgan una mayor importancia futura a dicho canal los expertos que tienen una experiencia menor a 10 años en el ámbito de la distribución turística.
- OTA: de igual modo son los expertos con menos de 10 años de experiencia los que confían más en el potencial de este canal online.

Tabla 5: Resultados del ANOVA (Valor de la F, significación y medias)

VARIABLES	Ventajas T00	Ventajas AAVV	Ventajas OTA	Ventajas P. Web
Profesión	1,14	3,09*	0,33	9,40***
Académico	4,16	4,28	4,8	5,92
Profesional del sector	3,83	3,77	4,72	6,21
Años de experiencia	0,159	0,610	4,00*	6,81**
0-10 años	4,13	4,21	5,08	6,3
Más de 10 años	3,87	3,88	4,42	5,8

***Significativo al 99% **Significativo al 95% *Significativo al 90%

5. Conclusiones

La escasez de estudios que abordan el proceso de elección de un canal de distribución desde el punto de vista de la empresa proveedora de servicios hoteleros, pone de manifiesto la necesidad de aportar una mayor evidencia; sobre todo porque el sistema de distribución será más complejo en un futuro inmediato (Vallespín y Molinillo, 2014). En este sentido, el objetivo principal de este trabajo ha sido realizar proyecciones acerca de las ventajas que reportará cada uno de los diferentes canales de distribución hoteleros para un horizonte temporal de 10 años.

La investigación documental ha permitido extraer los principales hallazgos relativos a la situación actual de los canales de distribución hoteleros más importantes y los criterios que debe considerar la empresa hotelera para su selección.

La evidencia empírica obtenida permite concluir que los canales online son los mejor valorados por los expertos debido a las ventajas que aportarán a las empresas proveedoras, por lo que se prevé un gran desarrollo de los mismos. En concreto, el canal directo se configura como el líder entre los expertos para un horizonte temporal de 10 años. Partiendo de los criterios de elección del canal puestos de manifiesto los expertos coinciden en señalar como principal atractivo de este canal las ventajas de marketing que reportan a la empresa hotelera (personalización del producto, desarrollo de programas de fidelidad, etc...). Entre las implicaciones prácticas que se derivan de esta conclusión destaca la necesidad de diseñar estrategias que permitan a los hoteleros potenciar dicho canal. Uno de los principales problemas con el que se encuentra la comercialización del producto hotelero a través de su propia página web viene del bajo nivel de confianza que genera la Red en los consumidores; por lo que cuanto mayor sea la confianza hacia ella, mayor será la probabilidad de que los

clientes la utilicen como canal de compra (Izquierdo y Martínez, 2009). Para mejorar la confianza, los estudios coinciden en que la generación de e-WOM (e- Word of Mouth) positivo contribuye a reducir el riesgo y la incertidumbre del proceso de compra (Golmohammadi *et al.*, 2012); de este modo, se sugiere que la página web del hotel debe ser una web cada vez más social y aprovechar todas las ventajas de la Web 2.0 y de las redes sociales

En cuanto al canal OTA, los expertos también encuentran ventajas superiores a las que pueden ofrecer los canales tradicionales como los TTOO o las AAVV; sobre todo en lo que respecta a la cobertura y al posicionamiento que reportarán al proveedor turístico. En este sentido, parece que las empresas proveedoras de servicios turísticos deberán tomar conciencia de estas ventajas para la comercialización de su producto.

No obstante lo anterior, y a pesar de la supremacía de los canales online, si el punto medio de la escala de Likert (3,5) se usase como punto de corte, todos los canales evaluados (tanto online como offline) tienen razón de ser dadas las ventajas atribuidas. Además, parece existir cierta unanimidad en pensar que todos van a continuar coexistiendo en un futuro próximo.

Adicionalmente, de los resultados obtenidos se deduce que los criterios de marketing son los que tienen un mayor potencial. En este sentido, para la consecución de ventajas competitivas por parte de la empresa hotelera, se recomienda el aprovechamiento de todas las ventajas de marketing que las tecnologías de la información y la comunicación conllevan. Gracias a las TIC, los consumidores disponen de información que les permite una participación más activa en los intercambios con las empresas y en la creación de valor por lo que las empresas podrán incrementar su rentabilidad tanto en sus relaciones B2B (Business to Business) como B2C (Business to Consumer) (López *et al.*, 2013).

En otro orden, cabe señalar que las previsiones realizadas difieren según la profesión y los años de experiencia de los expertos entrevistados. Los expertos del ámbito profesional y con menos de 10 años de experiencia vislumbran un mayor potencial para los canales online, mientras que los expertos del ámbito académico otorgan mayor importancia a las ventajas que seguirán aportando los intermediarios clásicos como las AAVV.

Por último, es importante destacar que los resultados de este estudio contrastan en gran medida los obtenidos por Green y Lomano (2012) para el mercado estadounidense, por lo que se pueden interpretar como tendencias del mercado turístico global, más allá del ámbito nacional.

Este trabajo, como toda investigación, presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, la muestra puede no ser lo suficientemente grande. Sin embargo, teniendo

en cuenta los objetivos del estudio (pronosticar con carácter exploratorio las ventajas futuras de los canales de distribución hotelera) se considera que los resultados pueden resultar útiles. Próximos estudios deberían de profundizar más en dicho análisis tanto a través de técnicas cualitativas que permitan profundizar en la percepción de los expertos como de técnicas cuantitativas que favorezcan la extrapolación de los resultados. Además también resultaría interesante realizar el análisis desde la opinión de la demanda, considerando las ventajas que reportan a los turistas cada uno de los diferentes canales analizados, así como otros emergentes como es el uso del Smartphone en el proceso de compra del producto turístico (Vallespín, 2015).

BIBLIOGRAFÍA

- ABOU-SHOUK, M., y LIM, W. M. (2012). Drivers of ecommerce adoption in Egyptian Travel Agents. En M. Fuchs *et al.* (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Wien: Springer-Verlag, pp. 143-155.
- ALBERCA, P., y PARTE, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.
- ANDERSON, C. (2011). Search, OTAs, and online booking: An expanded analysis of the Billboard effect. *Cornell Hospitality Reports*, 11 (8), 4-10.
- ANCKAR, B. (2003). Consumer intentions in terms of electronic travel distribution: Implications for future market structures. *E-Service Journal*, 2(2), 68-86.
- BERNÉ, C., GARCÍA, M., GARCÍA, M.E., y MÚGICA, J.M. (2011). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Cuadernos de turismo*, 28, 9-22.
- BITNER, J., y BOOMS, B. H. (1982). Trends in travel and tourism marketing: the changing structure of distribution channels. *Journal of Travel Research*, 20(4), 39-44.
- BONSÓN, E., y FLORES, F. (2011). Social media and corporate dialogue: the response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34-49.
- BUHALIS, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- BUHALIS, D. (2000). Distribution channel in the changing travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 2(5), 355-359.
- BUHALIS, D. y LAW, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609-623.
- CALVERAS, A. y ORFILA, F. (2010). Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico. *Cuadernos de Economía*, 33(91), 67-94.
- CARROLL, B. y SIGUAW, J. (2003). The evolution of electronic distribution: effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38-50.
- CLERIDES, C. (2008). Intermediaries as quality assessors. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 372-392.
- DEL CHIAPPA, G. (2013). Internet versus travel agencies: The perception of different groups of Italian online buyers. *Journal of Vacation Marketing*, 19(1), 55-66.
- DE JUAN, M.D. (2008). *Comercialización y Retailing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- DEL ALCÁZAR, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC.

- ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T., Y CARVAJAL-TRUJILLO, E. (2013). An evaluation of Spanish hotel websites: Informational vs. relational strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 228-239.
- FLORES, D., SALAZAR, L., Y SANTANA, M. Á. (2011). ¿Desaparecerán los Tour Operadores? El papel de los intermediarios en la distribución turística: Análisis del caso de Tenerife. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 341-351.
- GAZZOLI, G., KIM, W. G., Y PALAKURTHI, R. (2008). Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 375-387.
- GARTNER, W.C., Y BACHRI, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: an Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3/4), 161-179.
- GINER, D., Y FRAU, S. (2014). La gestión de los destinos turísticos de la comunitat valenciana en el entorno de la tic: implicaciones del destino 2.0. *Papers de Turisme*, 55, 43-64.
- GOLMOHAMMADI, A.R., JAHANDIDEH, K.D., Y O'GORMAN, B. (2012). Booking on-line or not: A decision rule approach. *Tourism Management Perspectives*, 2(3), 85-88.
- GREEN, C.E., Y LOMANNO, M.V. (2012). *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels*. Disponible en: http://clients.theysgroup.com/hsmat-uploads/DCAbook_Full.pdf
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., Y BLACK, W.C. (2007). *Análisis multivariante*. 5ª: Pearson-Prentice Hall.
- HILLS, J.R., Y CAIRNCROSS, G. (2011). How small regional accommodation providers view and respond to online intermediaries. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 249-262.
- HJALAGER, A. (2010). Progress in tourism management: a review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- HOSTELTUR (2013). Internet y turismo: el campo de batalla cinco años después del boom 2.0. *Hosteltur*, 224, 8-72. Disponible en:
[HTTP://STATIC.HOSTELTUR.COM/WEB/UPLOADS/2013/01/REPORTAJE_INTERNET_Y_TURISMO_EL_CAMPO_DE_BATALLA_CINCO_ANOS_DESPUES_DEL_BOOM_20.PDF](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/01/REPORTAJE_INTERNET_Y_TURISMO_EL_CAMPO_DE_BATALLA_CINCO_ANOS_DESPUES_DEL_BOOM_20.PDF)
- HUANG, L., CHEN, K-H., Y WU, Y-W. (2009). What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: the wholesaler travel agencies' perspective? *Tourism management*, 30, 733-739.
- ITTNER, C., Y LARCKER, D. (2000). Non-financial performance measures: what works and what doesn't. *Financial Times*, 16(10), 2000.
- IZQUIERDO, A., Y MARTÍNEZ, M.P. (2009). Análisis de los factores que condicionan la elección del canal de compra por parte del consumidor: evidencias empíricas en la industria hotelera. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, 093-122.
- KAEWKITIPONG, L. (2011). Disintermediation in the tourism industry: an investigation of Thai tourism SMEs. *International Journal of Electronic Business*, 9(5-6), 516-535.
- LACALLE, L. (2013). *Agencias de viajes en España. Una industria convulsa*. *Papers de Turisme*, 54, 122-138.
- LANDETA, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel Practicum. Barcelona.
- LAW, R., LEUNG, K., Y WONG, J. (2004). The Impact of Internet on Travel Agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- LEE, Y-I., CHANG, C-H., Y CHEN, Y.S. (2013). The influence of novelty, flexibility, and synergy of package tours on tourist satisfaction: an analysis of structural equation modeling (SEM). *Quality & Quantity*, 47(4), 1869-1882.
- LEIPER, N. (2008). Why 'the tourism industry' is misleading as a generic expression: the case for the plural variation, 'tourism industries. *Tourism Management*, 29(2), 237-251.

- LÓPEZ, J.A., GONZÁLEZ, C., Y SANTOS, M.L. (2013). Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(2), 79-102
- NICOLAU, J.L., Y SANTA-MARIA, M.J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- NOVAK, J., Y SCHWABE, G. (2009). Designing for Reintermediation in the Brick-and-Mortar World: Towards the Travel Agency of the Future. *Electronic Markets*, 19: 15-29.
- O'CONNOR, P., Y FREW, A. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *Hospitality Management*, 23, 179-199.
- PALMER, A., Y MCCOLE, P. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: a conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33-47.
- PAN, B., MACLAURIN, T., Y CROTTIS, J. C. (2007). Travel blog and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.
- PEARCE, D.G., Y TANIGUCHI M. (2008). «Channel Performance in Multichannel Tourism Distribution Systems». *Journal of Travel Research*, 46, 256-267.
- POON, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- RENSMANN, B. (2012). Towards a typology of retail Cyber mediation in Tourism Markets. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 344-355.
- RUNFOLA, A., ROSATI, M., Y GUERCINI, S. (2013). New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS. *Service Business*, 7, 183-205.
- STERN, L., Y EL-ANSARY, A. (1992). *Marketing channels*. Prentice Hall, New Jersey.
- THAKRAN, K., Y VERMA, R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (3), 240-247.
- THEODOSIOU, M., Y KATSIKEA, E. (2012). Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry. *European Journal of Marketing*, 46 (1/2), 258-283.
- TSAI, H. T., HUANG, L., Y LIN, C. G. (2005). Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26(5), 787-796.
- TSE, A.C-B. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453-460.
- VALLESPÍN ARÁN, M. (2015): Análisis de los cambios en los canales turísticos por la implantación de las TIC: una aproximación a la adopción del comercio móvil para la planificación de viajes. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- VALLESPÍN ARÁN, M., Y MOLINILLO, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25.
- VARINI, K., SCAGLIONE, M., Y SCHEGG, R. (2011). Distribution channel and efficiency: an analytic hierarchy process approach. In Law, R. *et al.* (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*: Springer. pp. 547-557.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., Y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (2006). Estrategias de distribución comercial. *Parainfo Cengage Learning*.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R., RÍO-LANANZA A.B., Y SUÁREZ-ÁLVAREZ, L. (2009). Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*, 4º T, 122-146.
- WANG, D., XIANG, Z. Y FESENMAIER, D. R. (2014). Adapting to the mobile world: A model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11-26.
- XIANG, Z., Y GRETZEL, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31, 179-188.

¿Cómo afectan las sensaciones olfativas en los establecimientos comerciales? Un enfoque de análisis del comportamiento del consumidor¹

- M. ASUNCIÓN BEERLI PALACIO
 - GONZALO DÍAZ MENESES
 - JOSEFA D. MARTÍN SANTANA
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

RESUMEN: En el presente trabajo se analiza el efecto de la aromatización de los establecimientos comerciales sobre diversas respuestas del consumidor a través de una experimentación realizada en el contexto del negocio de ópticas. Concretamente, se ha puesto de manifiesto que la imagen, la satisfacción, la lealtad, el tiempo objetivo y subjetivo de permanencia, el gasto, así como la familiaridad del cliente con el local son variables consecuentes del olor del establecimiento y que la congruencia entre establecimiento y aroma tiene una relevancia significativa. Estas evidencias sirven para contribuir al desarrollo teórico del marketing olfativo y para derivar implicaciones prácticas útiles para la gestión del marketing sensorial.

PALABRAS CLAVES: *Marketing Sensorial, Marketing Olfativo, Comportamiento del Consumidor, Imagen, Satisfacción, Lealtad, Tiempo, Gasto, Repetición de Compra.*

ABSTRACT: This paper analyses the effect of scent on several consumer responds in the context of optician business by carrying out a quasi-experiment. To be specific, it demonstrates the influence of smell on satisfaction, image, loyalty, perceived and objective spent time and expenditure, moreover it points out the importance of familiarity with the shop and self-congruency between customer and shop. The obtained results might be useful for developing the olfactory

¹ Nuestro más sincero agradecimiento a Multiópticas de Canarias por facilitar el diseño experimental en sus establecimientos y a Algor por la instalación de los aromas en los equipos de aire acondicionado.

marketing theoretical framework as well as improving experiential marketing management.

KEYWORDS: *Sensory Marketing, Olfactory Marketing, Consumer Behaviour, Image, Satisfaction, Loyalty, Time, Expenditure, Purchase Repetition.*

1. Introducción

De acuerdo con Ariffin *et al.* (2012) fue Kotler quien primero documentó la influencia de la atmósfera en las decisiones de compra y fueron Spangenberg *et al.* (2006) quienes han demostrado que la aromatización de los locales influye en muchas facetas de la intención de compra. Sin embargo, a pesar de que el marketing olfativo existe desde hace décadas, lo cierto es que la literatura del marketing pone de manifiesto carencias relevantes en su investigación y aplicación práctica (Olahut y Plaias, 2012), especialmente respecto a su efecto y su congruencia con el establecimiento (Ward *et al.*, 2007). Por ello, de acuerdo con Spangenberg *et al.* (2006) persiste la necesidad de realizar estudios acerca del papel que juegan los estímulos olfativos en relación con la imagen, la satisfacción y otras variables de respuesta del consumidor, teniendo en cuenta la congruencia y la experiencia del cliente con el establecimiento. Todo ello, a fin de asegurar el rigor de las evidencias obtenidas hasta el momento y seguir avanzando en la eficacia de la utilización de estímulos ambientales (Teller y Dennis, 2012).

Sobre esta base, el presente trabajo propone como objetivo de estudio abordar el análisis de la aromatización de locales comerciales en la imagen, la satisfacción y la lealtad de sus clientes, así como sobre el tiempo objetivo y subjetivo del consumidor teniendo en cuenta la función moderadora de la congruencia entre las sensaciones olfativas y la familiaridad con el establecimiento.

2. Marco teórico

El sentido del olfato pudiera ser muy importante para el proceso de toma de decisiones del consumidor si el aroma del local es agradable y si, además, es congruente con las características del establecimiento. De hecho, de acuerdo con Lunardo (2012), el impacto olfativo es mayor cuando el aroma es placentero y es congruente con el establecimiento. Por ello, el olor de un establecimiento representa una oportunidad de diferenciación que debe ser aprovechada, teniendo en cuenta, de manera conjunta, las características de la tienda y de sus clientes (Doucé y Janssens, 2013). Según Olahut y Plaias (2012), el efecto de la aromatización en la conducta del consumidor

se describe como un estímulo que lleva a generar una imagen holística, la cual sirve para construir la noción de identidad de la tienda y la imagen del establecimiento e, incluso, determinar las respuestas de acercamiento y distanciamiento del cliente. Para ello, es necesario que el gestor desarrolle una identidad de marca clara, consistente y coherente, o congruente, que pueda ser comunicada a través del olor que la tienda desprende. De esta forma, el olor como parte del ambiente de la tienda juega un papel importante en la impresión que causa el establecimiento en el cliente (Poon y Grohmann, 2014) y, como factor físico del ambiente, en la imagen del establecimiento (Ariffin *et al.*, 2012; Han y Ryu, 2009; Heung y Gu, 2012). Sobre esta base, se propone la primera hipótesis de investigación:

H1. La aromatización de los establecimientos comerciales mejora las percepciones sobre la imagen del establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.

La atmósfera de un establecimiento se define como un estímulo significativo que afecta a las evaluaciones del cliente acerca del local (Doucé y Janssens, 2013; Han y Ryu, 2009; Donne, 2012; Morrin y Ratneshwar, 2000). En este sentido, la literatura del marketing ha puesto de manifiesto que la aromatización de establecimientos resulta ser un factor determinante de la percepción de calidad de sus productos y de la satisfacción con la experiencia que suministra la tienda (Cirrincione *et al.*, 2014; Olahut y Plaias, 2012; Ryu y Han, 2010, Ariffin *et al.*, 2012; Lunardo, 2012). Dicha influencia del olor adquiere un valor superior en contextos en los que se presta un servicio, dada la naturaleza intangible del mismo (Heung y Gu, 2012). De hecho, las evaluaciones del cliente varían dependiendo de si el establecimiento está aromatizado en el sentido de que un buen tratamiento del olor favorece la satisfacción del cliente, en comparación con otros establecimientos sin olor (Lunardo, 2012, Ward *et al.*, 2007). Estos efectos ocurren incluso cuando el establecimiento es difícil de aromatizar y se acentúan cuando existe congruencia entre la tienda y el local (Mattila y Wirtz, 2001). Sobre esta base, se propone la segunda hipótesis de investigación:

H2. La aromatización de los establecimientos comerciales mejora las percepciones sobre la satisfacción con el establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.

La marca e imagen del establecimiento tiene su fuente también en estímulos de valor sensorial (Wu y Liang, 2009), si bien hay autores que afirman que la influencia

del olor sobre la imagen se produce no solo directamente sino también a través de la satisfacción de las necesidades del cliente (Martenson, 2007). En este sentido, Ariffin *et al.* (2012) señalan al olor como uno de los elementos destacados de la atmósfera del establecimiento, así como un condicionante físico de la satisfacción y la imagen y, a su vez, de la lealtad de los clientes, especialmente en el sector de los servicios. En cualquier caso, según Ryua y Han (2011), es precisamente en el ámbito del consumo hedónico en el que las funciones sensoriales incrementan su importancia sobre la repetición de compra, la recomendación de la empresa y la lealtad. Por ello, la lealtad resulta ser el resultado de la superación de las expectativas del cliente con la imagen del establecimiento, cuya fuente radica en atributos físicos y elaborados por parte de quienes deciden regresar a la tienda (Bloemer y Ruyter, 1998) o al restaurante (Ryu y Hang, 2008).

Por otra parte, la congruencia entre la tienda y sus características ambientales se presenta como un reforzador de los efectos que se producen sobre la experiencia de los clientes (Mattila y Wirtz, 2001) y en una amplia variedad de comportamientos (Olahut y Plaias, 2012). De este modo, de acuerdo con Ward *et al.* (2007), la influencia de la congruencia sucede a través de efectos holísticos que repercuten gracias a que el establecimiento, el servicio y el producto que se ofrece forma parte de un todo lo más coherente posible. Similarmente, Maille (2004) señala que un olor congruente lleva a un proceso más holístico y prolongado, lo cual pone de manifiesto la importancia de crear una firma olfativa que sea capaz de encontrarse sostenidamente con las necesidades de los clientes. Por su parte, Donne (2012) pone de manifiesto que la lealtad con la marca se produce de manera emocional; así como, según Brakus *et al.* (2009), la experiencia sensorial de la marca es lo que afecta, directa e indirectamente, a la lealtad de los clientes. En este sentido, es la intensidad afectiva lo que determina la intención de volver al establecimiento (Doucé y Janssens, 2013). No obstante, no es tanto la congruencia sino la incongruencia entre estímulos olfativos y marcas, lo que realmente produce efectos desfavorables (Ellen y Bone, 2013; Shiu *et al.*, 2006), así como que los efectos de la congruencia se derivan de las características del consumidor (Spangenberg *et al.*, 2006). Por todo ello, cabe afirmar que las características físicas del ambiente, tal como el olor del mismo, permite explicar la fidelidad de los clientes. Sobre esta base se propone la tercera hipótesis de este trabajo:

H3. *La aromatización de los establecimientos comerciales mejora las percepciones sobre la lealtad actitudinal con el establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.*

Adicionalmente, la investigación del comportamiento del consumidor ha mostrado que la interacción de los clientes con el ambiente del servicio está directamente relacionada con la predisposición a pasar más tiempo en el local (Dae-Young y Park, 2008). En este sentido, Wakefield y Baker (1998) ponen de manifiesto que determinados estímulos ambientales se relacionan positivamente con el deseo de permanecer en los comercios, así como provocan cierto grado de excitación emocional. Así mismo, Baker *et al.* (1992) obtuvieron que la decisión de permanecer más tiempo en la tienda es inducida por el impacto de cualidades interesantes del ambiente del establecimiento.

Una de estas características sensoriales del establecimiento es la olfativa. Concretamente, Maille (2004) afirma que el incremento en la duración de la estancia en un establecimiento comercial puede verse alterada por la estimulación olfativa. En este sentido, Morrison *et al.* (2011) analizan cómo los niveles de placer provocados por la aromatización influyen en prolongar el tiempo que se pasa en el establecimiento. Igualmente, Spangenberg *et al.* (2006) y Knasko (1989) señalan que cuando la atmósfera del establecimiento contiene un olor agradable se incrementa el tiempo de permanencia del cliente, aunque no afecta al monto de productos adquiridos. Concretamente, Ellen y Bone y (2013) observaron que los clientes tendían a pasar más tiempo en compras por catálogo cuando se encontraban en locales ambientados que en no ambientados, así como Guéguen y Petr (2006) que demuestran cómo la aromatización en restaurantes influye en la duración de la estancia.

Por ello, de acuerdo con Han y Ryu (2009), los esfuerzos en torno al diseño del ambiente físico tienen por objetivo retener al cliente en el local, lo cual parece estar moderado por la congruencia entre el aroma y el objeto de compra, y el mismo establecimiento (Lunardo, 2012). De hecho, como señalan Mitchell *et al.* (1995), esta congruencia altera el proceso de información y de decisión del consumidor. Sobre esta base se propone la cuarta hipótesis de investigación:

H4. La aromatización de los establecimientos comerciales incrementa los tiempos de permanencia en el establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.

Posiblemente, la razón que explica por qué las personas estimuladas con aromas pasan más tiempo en el local radica en que el tiempo discurre más desapercibidamente que cuando las personas no han sido expuestas a olores en los establecimientos (Lunardo, 2012). En este sentido, Shiu *et al.* (2006) explican que los clientes de establecimientos aromatizados experimentan una distorsión de la percepción debida

a que entran en una sensación de flujo o placer que les hace creer que llevan menos tiempo en el local. Por otra parte, esta percepción del tiempo puede ser debida a que el cliente satisfecho tiende a evaluar también favorablemente otros aspectos que caracterizan la prestación del servicio tal como la espera (McDonnell, 2002). Por ello, el trabajo de Donne (2012) subraya la importancia de reducir el tiempo de espera percibido por el cliente para la evaluación del servicio y pone de manifiesto la eficacia de los tratamientos aromatizados cuyos efectos son posibles gracias a que consiguen relajar al cliente. En cualquier caso, esta influencia está moderada por la congruencia del aroma, la cual provoca sensaciones de excitación que no solo inducen a permanecer en la tienda sino que hacen prestar atención a cualidades más interesantes que el paso del tiempo (Mattila y Wirtz (2001). Sobre esta base, se propone la quinta hipótesis de investigación:

H5. La aromatización de los establecimientos comerciales reduce la percepción del tiempo de espera en ser atendido en el establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.

Es precisamente, la presencia de un olor agradable lo que no solo desapercibe, e incrementa, el tiempo de permanencia del cliente en el establecimiento, sino también provoca el efecto de inducirle a explorar detenidamente los productos de la tienda. En este sentido, Bloemer y Ruyter (1998) demostraron que la atmósfera de la tienda influye en las ventas. De hecho, de acuerdo con Ward *et al.* (2007), la aromatización busca no solo impactar en la audiencia sino conseguir que compren, así como lleva al cliente a desarrollar una mayor intención de comprar ciertos productos (Spangenberg *et al.*, 2006).

Por otra parte, Ellen y Bone (2013) añaden que el olor influye en la decisión de respuesta del consumidor en múltiples dimensiones, y no solo en la intención de compra, sino incluso en el monto del gasto efectuado por el consumidor. Así mismo, Dae-Young y Park (2008) y Morrison *et al.* (2011) demuestran la existencia de asociación entre aroma y gasto en el establecimiento comercial. Más concretamente, Guéguen y Petr (2006) demuestran el efecto positivo del olor sobre el monto de dinero gastado en el contexto de un restaurante. Así mismo, Hirsch (1995) constata que los clientes de máquinas de juego gastan más cuando el casino ambienta la sala de juego con olor agradable.

Chebat y Michon (2003) explican que la determinación del gasto se produce a través del efecto mediador del humor sobre la cognición o, alternativamente, debido al efecto moderador de las cualidades del establecimiento sobre las emociones. Con

base en la primera explicación, Maille (2004) constata que la estancia y el gasto se debe a estímulos olfativos que relajan. Por otra parte y con base en la segunda explicación, Sherman *et al.* (1997) verifican que el placer y la excitación emocional inducida por sensaciones de la atmósfera operan como antecedentes de la propensión al gasto. En general, Lunardo (2012) afirma que los ambientes aromatizados causan reacciones emocionales y actitudinales que son beneficiosas para el gestor de establecimientos comerciales, tales como la compra y el monto de gasto de sus clientes. De este modo, se incrementa no solo el gasto y la venta sino también el beneficio (Han y Ryu, 2009). Se trata, en definitiva, de una reacción de gasto cuya raíz es el humor y la evaluación positiva del ambiente aromatizado (Sachse, 2012) En cualquier caso, según Mattila y Wirtz (2001), Olahut y Plaias (2012) y Morrison *et al.* (2011), la congruencia de sensaciones provoca placer y agrado, las cuales tienen impacto económico en el gasto. No obstante, esta evidencia ha sido contradicha por determinados trabajos (Knasko, 1995), lo que plantea la necesidad de investigaciones adicionales. Sobre esta base, se propone la sexta hipótesis de investigación:

H6. La aromatización de los establecimientos comerciales genera más ventas en el establecimiento comercial cuando el aroma es congruente con el establecimiento.

No obstante, estos efectos de la aromatización no solo presentan múltiples efectos sino que varían en función de características específicas, tales como la familiaridad con la marca, el producto y, especialmente, el establecimiento. Concretamente, Morrin y Ratneshwar (2000) ponen de manifiesto que la introducción de aromas agradables mejora la marca en productos que no son familiares para el consumidor. Similarmente y de acuerdo con Ryu y Han (2011), la diferenciación entre clientes nuevos y clientes repetidores es un criterio básico de segmentación que resulta relevante no solo para explicar el tiempo que se pasa en un determinado establecimiento, sino también el volumen de ventas a través de variables tales como la tolerancia a sobrepagos, la satisfacción, el valor percibido y la marca. Todo ello, debido a que afecta radicalmente la experiencia total del cliente con el establecimiento y, en este sentido, se propone la séptima hipótesis:

H7. Existen diferencias en los efectos de la aromatización de los establecimientos sobre los consumidores en función de que sean clientes por primera vez o repetidores.

3. Metodología

El procedimiento metodológico seguido en la investigación empírica se basó en una experimentación real en 4 establecimientos comerciales del sector óptico, más concretamente en Multiópticas, a través de un diseño con intercambio. En el periodo t_1 se midieron los tiempos de permanencia de los clientes en los 4 establecimientos y se realizaron encuestas personales a dichos clientes a la salida de los establecimientos. En el periodo t_2 se procedió a aromatizar los establecimientos a través de los conductos de aire acondicionado y se repitió el mismo proceso metodológico de observación de tiempos de permanencia y realización de encuestas. Teniendo en cuenta que el tipo de aroma puede influir en su eficacia según sea más congruente con el tipo de establecimiento y sus productos, se seleccionaron 2 aromas diferentes: jazmín y hierba recién cortada. De acuerdo con las recomendaciones de la empresa especializada en aromatizar establecimientos, el aroma de hierba recién cortada se consideró más congruente con el establecimiento, ya que sus notas herbáceas, con fondo a musgo y albahaca, aportan frescura. Por el contrario, el jazmín es un aroma más empolvado, con una nota especiada frutal que aporta calidez. Teniendo presente que la decoración del establecimiento se correspondía con un diseño moderno y fresco, el aroma de hierba recién cortada se consideró más congruente con el diseño del establecimiento y los productos (gafas y lentillas). Cada aroma se aplicó en dos establecimientos diferentes, pero de características parecidas en cuanto al nivel de ventas y la tipología de clientes. De esta forma, se seleccionaron dos establecimientos ubicados en centros comerciales en los que se aplicó ambos aromas y dos establecimientos ubicados en calles comerciales en los que igualmente se aplicaron ambos aromas. Por otra parte, también hemos tenido presente en el diseño experimental que no hubiera grandes diferencias en las ventas de los dos periodos de tiempo considerados. Para ello, el trabajo de campo se realizó en los mismos días de la semana (de lunes a sábado) y en las mismas semanas en dos meses consecutivos (octubre y noviembre). Concretamente, se realizó durante once días consecutivos en ambos periodos. En la Tabla 1 se resume el proceso metodológico seguido en el diseño experimental.

Las encuestas se realizaron de forma personal a la salida de los establecimientos comerciales después de anotar para cada encuestado el tiempo de permanencia en el establecimiento. El número total de personas que constituyeron la muestra ascendió a 484, de las cuales 243 fueron tratadas en el periodo t_1 y 241 en el periodo t_2 cuando los establecimientos se aromatizaron. Ambas submuestras resultaron bastante similares en lo que al perfil sociodemográfico se refiere, ya que, como se muestra en la Tabla 2, no existen diferencias estadísticamente significativas en el sexo, edad, formación y clase social de los encuestados en los dos periodos.

Tabla 1: Proceso Metodológico

Procedimiento metodológico:	Diseño Experimental con intercambio utilizando como tratamiento la aromatización de 4 establecimientos comerciales a través de los conductos del aire acondicionado: Est. CC Las Arenas: Aroma Hierba recién cortada Est. CC El Mirador: Aroma Jazmín Est. Plaza España: Aroma Hierba recién cortada Est. Triana: Aroma Jazmín Observación de los tiempos de permanencia en los establecimientos por parte de los clientes Encuestas personales a través de cuestionarios estructurados
Población:	Clientes de 4 establecimientos comerciales dedicados a la óptica en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria
Muestra:	484 clientes de los establecimientos comerciales seleccionados al azar a la salida
Fecha trabajo campo:	Periodo sin aroma: Del 18 al 31 de octubre de 2014 Periodo con aroma: Del 17 al 29 de noviembre de 2014

Tabla 2: Características sociodemográficas de la muestra

Variables	t1	t2	Total	χ^2 p
Género:				
Hombre	103 42.4%	90 37.3%	193 39.9%	1.283 0.149
Mujer	140 57.6%	151 62.7%	291 60.1%	
Edad:				
De 18 a 24 años	41 16.9%	36 14.9%	77 15.9%	5.422 0.247
De 25 a 34 años	70 28.8%	55 22.8%	125 25.8%	
De 35 a 49 años	60 24.7%	81 33.6%	141 29.1%	
De 50 a 65 años	59 24.3%	55 22.8%	114 23.6%	
Más de 65 años	13 5.3%	14 5.8%	27 5.6%	

Nivel de estudios:				
Sin Estudios	4 1.6%	7 2.9%	11 2.3%	
Primarios (EGB, FP1)	45 18.5%	55 22.8%	100 20.7%	
Bachiller o FP2	86 35.4%	90 37.3%	176 36.4%	4.047 0.400
Universitarios Grado	97 39.9%	82 34.0%	179 37.0%	
Universitarios Posgrado	11 4.5%	7 2.9%	18 3.7%	
Clase Social:				
Baja	8 30.3%	1 0.4%	9 1.9%	
Media-Baja	34 14.0%	26 10.8%	60 12.4%	
Media-Media	130 53.5%	134 55.6%	264 54.5%	7.248 0.123
Media-Alta	56 23.0%	61 25.3%	117 24.2%	
Alta	15 6.2%	19 7.9%	34 7.0%	
Total	243 100%	241 100%	484 100%	

Las escalas de medida utilizadas para evaluar los diferentes constructos integrantes del modelo se corresponden con escalas tipo Likert de 5 puntos (véase Tabla 3). Los ítems relacionados con la imagen del establecimiento, la satisfacción y la lealtad actitudinal se han diseñado a partir de la literatura revisada. Para medir la percepción del tiempo de espera en atender a los clientes se utilizó una escala de un solo ítem de 5 puntos, donde el 1 significó nada y el 5 mucho. Las ventas se midieron a través de una pregunta dicotómica en la que se preguntaba si el encuestado había, o no, adquirido algún producto. También se utilizó una pregunta dicotómica para conocer si el cliente era repetidor o, en cambio, era la primera vez que acudía al establecimiento. Finalmente, el tiempo de permanencia de los clientes en los establecimientos se midió en minutos a través de una observación directa. En la Tabla 3 se recogen los ítems que conformaron definitivamente cada uno de los constructos, fruto de los análisis factoriales y confirmatorios realizados, cuyos resultados se recogen en el epígrafe de resultados.

Tabla 3: Ítems definitivos de las escalas de medida utilizadas

Imagen	
IMA1	Es un establecimiento que tiene una buena imagen
IMA2	Es un establecimiento que me da confianza
IMA3	Es un establecimiento innovador
IMA4	Es un establecimiento que se caracteriza por su calidad
IMA5	Es un establecimiento que tiene una buena relación calidad-precio
Satisfacción	
SAT1	Estoy satisfecho con la experiencia tenida en la tienda
SAT2	Estoy satisfecho con la atención personal recibida
SAT3	Estoy satisfecho con el servicio que me han prestado
Lealtad actitudinal	
LEAL1	Recomendaré este establecimiento a otras personas
LEAL2	Volveré a esta tienda la próxima vez que necesite sus productos

4. Resultados

4.1. Análisis de la validez de las escalas de medida

Antes de realizar los análisis necesarios para contrastar las hipótesis, se analizó la validez y fiabilidad de las diferentes escalas de medida de múltiples ítems: imagen, satisfacción y lealtad. A tal objeto, se aplicó, en primer lugar, un análisis factorial exploratorio para depurar y conocer la naturaleza dimensional de dichas escalas; en segundo lugar, un análisis factorial confirmatorio con el propósito de confirmar los resultados obtenidos, utilizando para ello ecuaciones lineales estructurales, y, finalmente, el coeficiente de fiabilidad compuesta, el análisis de la varianza extraída y el alfa de Cronbach para evaluar su fiabilidad. Los resultados, recogidos en la Tabla 4, indican que todos los constructos analizados son unidimensionales y que las escalas son válidas y fiables, ya que el modelo de medida conjunto presenta un buen ajuste, dado que las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura, salvo el nivel de significación de la Chi-cuadrado, que es una medida sensible al tamaño de la muestra y al número de indicadores (Hair *et al.*, 1998). Así mismo, la relación entre cada ítem y su respec-

tivo constructo era estadísticamente significativa en todos los casos, con unos pesos de regresión, en la mayoría de los casos, próximos a 0.7, demostrándose su validez convergente. De acuerdo con Mathieu y Taylor (2006), este modelo puede ser considerado como excelente, ya que el valor de CFI es superior a 0.95 y el de RMSEA inferior a 0.08. Además, todos los valores de la fiabilidad compuesta son superiores al valor recomendado de 0.7 (Hair *et al.* 1998). Esto mismo se aplica a los valores de la varianza extraída, ya que todos están próximos o superan el valor recomendado de 0.5 establecido por Hair *et al.* (1998). Y lo mismo ocurre con el alfa de Cronbach.

A partir de estos resultados se crearon tres variables observadas, etiquetadas como «Imagen», «Satisfacción» y «Lealtad», calculadas como una media ponderada de los ítems que conforman cada constructo ponderados por los pesos de regresión de cada uno de ellos en el constructo obtenido en el análisis factorial confirmatorio.

Tabla 4: Resultados del modelo conjunto de medida

Relaciones causales		Estimadores Estandarizados	Razones Críticas	<i>p</i>	Indicadores de fiabilidad	Indicadores de bondad del ajuste
IMA1	Imagen establecimiento	0.726				
IMA2	Imagen establecimiento	0.820	16.515	0.000	Fiabilidad compuesta=0.800 Varianza extraída=0.452 Alfa de Cronbach=0.789	CMIN = 128.520 <i>p</i> = 0.000 CFI = 0.965 NFI = 0.954 RMSEA = 0.079
IMA3	Imagen establecimiento	0.602	12.326	0.000		
IMA4	Imagen establecimiento	0.679	13.871	0.000		
IMA5	Imagen establecimiento	0.487	9.976	0.000		
SAT1	Satisfacción	0.853				
SAT2	Satisfacción	0.869	24.252	0.000	Fiabilidad compuesta=0.904 Varianza extraída=0.758 Alfa de Cronbach=0.901	
SAT3	Satisfacción	0.890	25.128	0.000		
LEAL1	Lealtad	0.894				
LEAL2	Lealtad	0.811	20.077	0.000	Fiabilidad compuesta=0.843 Varianza extraída=0.728 Alfa de Cronbach=0.841	

En la Tabla 5 se recogen las medias, desviaciones típicas y correlaciones de todos los ítems utilizados en el modelo: los ítems de imagen, satisfacción y lealtad, y los dos ítems utilizados para medir la percepción del tiempo de espera y el tiempo de permanencia.

Tabla 5: Análisis descriptivo y correlaciones

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5
1 IMA1	4.45	0.67	---				
2 IMA2	4.23	0.78	0.639***	---			
3 IMA3	3.76	0.90	0.449***	0.504***	---		
4 IMA4	3.97	0.84	0.444***	0.539***	0.422***	---	
5 IMA5	4.24	0.75	0.259***	0.374***	0.287***	0.411***	---
6 SAT1	4.32	0.76	0.577***	0.589***	0.459***	0.489***	0.409***
7 SAT2	4.49	0.70	0.479***	0.521***	0.351***	0.436***	0.307***
8 SAT3	4.43	0.68	0.497***	0.566***	0.393***	0.480***	0.356***
9 LEAL1	4.38	0.82	0.506***	0.546***	0.373***	0.512***	0.422***
10 LEAL2	4.40	0.82	0.404***	0.477***	0.369***	0.489***	0.380***
11 Percepción de espera	1.78	0.82	-0.115*	-0.110*	-0.010	-0.066	-0.119**
12 Tiempo de permanencia	15.97	11.32	-0.080*	0.031	0.005	-0.023	-0.010

Variables	6	7	8	9	10	11	12
1 IMA1							
2 IMA2							
3 IMA3							
4 IMA4							
5 IMA5							
6 SAT1	---						
7 SAT2	0.723***	---					
8 SAT3	0.736***	0.807***	---				
9 LEAL1	0.669***	0.598***	0.612***	---			
10 LEAL2	0.621***	0.549***	0.560***	0.725***	---		
11 Percepción de espera	-0.211***	-0.217***	-0.228***	-0.194***	-0.225***	---	
12 Tiempo de permanencia	-0.055	-0.019	-0.003	-0.085*	-0.056	0.188***	---

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.1$

4.2. *Contraste de hipótesis*

Para poder contrastar las hipótesis planteadas en este estudio, se han creado cuatro grupos (1) Grupo Jt_1 , formado por 124 individuos (25.6%), que se corresponde con los encuestados en los establecimientos sin aromatizar en t_1 y aromatizados con Jazmín en t_2 ; (2) Grupo Jt_2 , formado por 126 individuos (26.0%), que se corresponde con los encuestados en los establecimientos aromatizados con Jazmín en t_2 ; (3) Grupo Ht_1 , formado por 119 individuos (24.6%), que se corresponde con los encuestados en los establecimientos sin aromatizar en t_1 y aromatizados con el aroma Hierba Recién Cortada en t_2 ; y, finalmente, (4) Grupo Ht_2 , formado por 115 individuos (23.8%), que se corresponde con los encuestados en los establecimientos aromatizados con Hierba Recién Cortada en t_2 .

Dado que la congruencia del aroma con el establecimiento y con los productos que se venden es una variable que afecta a los resultados, tal y como se ha puesto de manifiesto en la revisión bibliográfica, como paso previo se consideró oportuno analizar en qué medida los dos aromas utilizados (Jazmín y Hierba Recién Cortada) eran percibidos como congruentes por los encuestados sometidos a los mismos (Grupo Jt_2 y Grupo Ht_2). En la Tabla 5 se recogen los resultados de este análisis previo, de los que se desprende que ambos aromas son considerados como congruentes en ambas dimensiones (establecimiento y productos) al no existir diferencias significativas, a pesar de que la empresa especializada en aromatizar establecimientos consideraba como más acertado el aroma de Hierba Recién Cortada.

Tabla 6: Resultados del análisis de congruencia de los aromas

Variables	Aromas				t	p
	Jazmín		Hierba Recién Cortada			
	Media	D. T.	Media	D. T.		
Congruencia con el establecimiento	3.82	0.81	3.83	0.88	0.145	0.885
Congruencia con los productos	3.60	0.88	3.63	0.97	0.238	0.812

Para contrastar las hipótesis de la H1 a la H5 relativas a la influencia de la aromatización del establecimiento en la imagen, satisfacción, lealtad, tiempo de permanencia y percepción de espera, se ha procedido a realizar un test de diferencia de medias para estas cinco variables entre los cuatro grupos definidos. Los resultados, que se recogen en la Tabla 6, indican que (1) la imagen no está influenciada por la aro-

matización del establecimiento en ninguno de los dos aromas utilizados ($F=0.584$ y $p=0.626$), por lo que debemos rechazar la hipótesis H1; (2) el nivel de satisfacción mejora con la aromatización del establecimiento para ambos aromas ($F=5.456$ y $p=0.001$), aunque se observa un mayor nivel para el aroma Jazmín, por lo que se acepta la hipótesis H2; (3) el nivel de lealtad es mayor en los dos grupos aromatisados lo que arroja la existencia de diferencias muy significativas entre los grupos considerados ($F=10.673$ y $p=0.000$), siendo, al igual que en el caso anterior, mejor el aroma Jazmín, por lo que se acepta la hipótesis H3; (4) en cuanto al tiempo de permanencia, en el que se observa la existencia de diferencias significativas entre los cuatro grupos ($F=4.630$ y $p=0.003$), hemos de destacar que sólo se incrementa para el aroma de Hierba Recién Cortada, por lo que debemos aceptar parcialmente la H4, y (5) al igual que para el tiempo de permanencia, la percepción de espera que tienen los encuestados se reduce de forma significativa para el aroma de Hierba Recién Cortada (1.82 frente a 1.61) y no para el de Jazmín (1.86 frente a 1.83), de ahí que sólo se pueda aceptar la hipótesis H5 de forma parcial.

Tabla 7: Resultados de los análisis de diferencias de medias

Variables	Grupos								F	p
	Grupo Jt ₁		Grupo Jt ₂		Grupo Ht ₁		Grupo Ht ₂			
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.		
Imagen	4.18	0.63	4.17	0.59	4.10	0.59	4.11	0.56	0.584	0.626
Satisfacción	4.40	0.73	4.59	0.59	4.28	0.66	4.31	0.63	5.456	0.001
Lealtad	4.37	0.82	4.68	0.64	4.17	0.78	4.31	0.70	10.673	0.000
Tiempo de permanencia	16.16	11.36	13.76	11.21	15.20	7.94	19.00	13.66	4.630	0.003
Percepción de espera	1.86	0.83	1.83	0.96	1.82	0.76	1.61	0.68	2.334	0.073

El carácter dicotómico de la variable «Ventas» requiere de la realización de un test de Chi-cuadrado para poder contrastar la hipótesis H6. En la Tabla 7 se recogen los resultados, observándose que no existen diferencias significativas al respecto, por lo que se debe rechazar la hipótesis H6 en la que se establecía que la aromatización de los establecimientos comerciales genera más ventas en el establecimiento comercial.

No obstante, los resultados muestran que para ambos aromas el porcentaje de clientes que ha comprado es mayor cuando el establecimiento estaba aromatizado (47.6% frente a 56.0% para Jasmín y 57.1% frente a 60.9% para Hierba Recién Cortada).

Tabla 8: Resultados del análisis de Chi-cuadrado

Ventas	Grupos								χ^2	<i>p</i>
	Grupo Jt ₁		Grupo Jt ₂		Grupo Ht ₁		Grupo Ht ₂			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Sí ha comprado	59	47.6	70	56.0	68	57.1	70	60.9	4.620	0.202
No ha comprado	65	52.4	55	44.0	51	42.9	45	39.1		

Finalmente, para contrastar el papel moderador del tipo de cliente (clientes nuevos *versus* clientes repetidores) en los resultados anteriores que se refleja en la última de las hipótesis planteadas (H7), se ha procedido a realizar los mismos análisis anteriores, pero diferenciando entre clientes nuevos y clientes repetidores. Los resultados se recogen en las Tablas 8 y 9. Como se desprende de los datos recogidos en la Tabla 8, los resultados son bastante similares a la muestra global en el grupo de clientes repetidores, en los que se observa que (1) la imagen y la percepción de espera no están influenciadas por la aromatización del establecimiento; (2) los niveles de satisfacción y lealtad mejoran con la aromatización del establecimiento, aunque de forma más evidente con el aroma Jasmín; y (3) el tiempo de permanencia se incrementa de forma significativa para el aroma de Hierba Recién Cortada (15.97 frente a 19.10), ocurriendo todo lo contrario con el otro aroma (16.13 frente a 13.85). En cuanto a la otra tipología de clientes, sólo se observan diferencias significativas en la percepción de espera, produciéndose para ambos aromas una reducción en los niveles de percepción, lo que contribuye de forma significativa al comportamiento del cliente. Finalmente, y en lo que a las ventas se refiere, el tipo de cliente no puede ser considerado como una variable moderadora (véase Tabla 9). Con estos datos, puede decirse que la hipótesis H7 se acepta de forma parcial en la medida en que se producen diferencias en las variables en función de la tipología de cliente analizada.

Tabla 9: Resultados de los análisis de diferencias de medias en función del tipo de cliente

Variables	Tipo de cliente	Grupos								F	p
		Grupo Jt1		Grupo Jt2		Grupo Ht1		Grupo Ht2			
		Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.		
Imagen	Repetidor	4.22	0.61	4.21	0.56	4.16	0.58	4.12	0.57	0.588	0.623
	Nuevo	4.08	0.68	3.95	0.69	3.93	0.59	4.05	0.53	0.412	0.745
Satisfacción	Repetidor	4.50	0.68	4.60	0.59	4.33	0.68	4.33	0.63	4.225	0.006
	Nuevo	4.18	0.82	4.56	0.62	4.16	0.62	4.26	0.64	1.549	0.206
Lealtad	Repetidor	4.46	0.75	4.73	0.64	4.23	0.78	4.35	0.69	8.751	0.000
	Nuevo	4.17	0.94	4.43	0.60	3.99	0.76	4.18	0.70	1.251	0.295
Tiempo de permanencia	Repetidor	16.13	11.98	13.85	9.48	15.97	8.27	19.10	12.86	3.937	0.009
	Nuevo	16.24	9.92	13.26	18.54	13.03	6.53	18.61	16.81	1.0730	0.364
Percepción de espera	Repetidor	1.73	0.74	1.81	0.93	1.84	0.74	1.64	0.69	1.197	0.311
	Nuevo	2.16	0.96	1.95	1.13	1.74	0.82	1.48	0.67	3.014	0.033

Tabla 10: Resultados del análisis de Chi-cuadrado en función del tipo de cliente

Tipo de cliente	Ventas	Grupos								χ ²	p
		Grupo Jt1		Grupo Jt2		Grupo Ht1		Grupo Ht2			
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Repetidor	Sí ha comprado	45	52.3	63	59.4	58	65.9	59	64.1	4.039	0.257
	No ha comprado	41	47.7	43	40.6	30	34.1	33	35.9		
Nuevo	Sí ha comprado	14	37.8	7	36.8	10	32.3	11	47.8	1.384	0.709
	No ha comprado	23	62.2	12	63.2	21	67.7	12	52.2		

5. Conclusiones e implicaciones prácticas

A la luz de los resultados obtenidos, pudiera asumirse que el marketing olfativo es mucho más que el estudio y puesta en marcha de políticas comerciales que consideran la mera centralidad de la naturaleza sensorial del consumidor, ya que los estímulos aromáticos afectan directamente a la satisfacción, la lealtad, los tiempos de permanencia y su percepción. Por ello, el marketing olfativo implica reivindicar la importancia de uno de los cinco sentidos más importantes en la vida de las personas y, sin embargo, quizás relegado por el predominio de lo audiovisual. Por consiguiente, el marketing olfativo es más que una sección del marketing sensorial, pues realmente lo que pone de manifiesto es la importancia de no mutilar la experiencia de nuestros clientes, a través de un proceso enriquecido y holístico (Mattila y Wirzt, 2001), ya que ofrece oportunidades muy significativas para la gestión de establecimientos comerciales.

De hecho, la aromatización de locales comerciales es una acción comercial de larga tradición, si bien su estudio no solo ha sido insuficientemente atendido respecto al papel de otros estímulos sensoriales sino que las investigaciones realizadas hasta el momento presentan, con cierta frecuencia, resultados ambiguos y limitaciones relativas a los instrumentos de medida que se utilizan (Teller y Dennis, 2012). Sin embargo, en el presente capítulo se aportan evidencias empíricas para demostrar la validez y fiabilidad de los tratamientos olfativos, incluso en sectores donde existe la preponderancia del sentido visual, tal como sucede en las ópticas. No obstante, se ha puesto de manifiesto la necesidad de indagar por qué los efectos aromáticos no afectan a la imagen del establecimiento, lo cual pudiera deberse a que dicha imagen se configura a través de un desarrollo de los efectos indirectos o intermedios que actúan otras variables.

Adicionalmente, la congruencia entre el olor y el establecimiento se presenta como un requisito de autenticidad fundamental desde el punto de vista del marketing de experiencias; una autenticidad consistente en la lógica de lo que se supone como verdadero y ajustado a la realidad. No en vano, diversos trabajos de investigación han puesto de manifiesto que si el establecimiento comercial transmite un mensaje olfativo incongruente con sus servicios y productos, el cliente tiende a percibirlo no sólo con menor intensidad, sino también de manera desfavorable (Krishna, 2012). Concretamente y sobre la base de los resultados obtenidos, puede afirmarse que si bien los efectos del marketing olfativo son significativos, su eficacia incrementa cuando se tiene en cuenta la congruencia entre el olor y la naturaleza del establecimiento. Así, se ha puesto de manifiesto la importancia de calibrar exactamente no sólo la medida del odo-tipo utilizado, sino también la necesidad de establecer una

combinación adecuada entre este estímulo olfativo y el resto de características que describen el establecimiento, ya que tiene efectos directos sobre la satisfacción, la lealtad y los tiempos reales y percibidos de permanencia en el establecimiento.

Similarmente, se ha demostrado que el modelo de respuestas sensoriales del cliente no siempre se ajusta mejor a un patrón predominantemente visual, ya que los aspectos olfativos pueden adquirir mayor dominancia en función de que el cliente visite por primera vez, o no, el establecimiento comercial.

Estas evidencias pueden ser aprovechadas por la gestión del marketing, ya que el predominio de lo olfativo tiene efectos significativos en el comportamiento del consumidor cuando hay congruencia y falta de experiencia previa de visita al local. Por ello, parece lógico recomendar que las acciones de *merchandising* que se realicen para mejorar la satisfacción, la lealtad y el tiempo debieran prestar mayor atención y esfuerzo en la medida exacta del olor y en su coherencia con los productos, servicios y otras características descriptivas de los establecimientos, así como al segmento preciso de cliente desde el punto de vista de su experiencia previa, o no, de visita al establecimiento.

No obstante, el presente trabajo presenta ciertas limitaciones que es preciso apuntar. En primer lugar, el tamaño de la muestra no es excesivamente elevado, por lo que plantea problemas de generalización de resultados. Además, en dicha muestra hay un número mayor de mujeres que de hombres, lo cual pudiera facilitar una mayor percepción olfativa dada la mayor predisposición femenina en torno al olor, frente a la proclividad masculina respecto al tacto (Krishna, 2012; Moore, 2004). Por ello, resultaría interesante realizar un mayor esfuerzo en diseñar una experimentación con muestras mayores y más equilibradas en términos de género, a fin de poder generalizar los resultados y neutralizar el posible efecto favorable a las sensaciones olfativas por parte de las mujeres frente a los hombres.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIFFIN, H; BIBON, M y ABDULLAH, R (2012). Restaurant's Atmospheric Elements: What the Customer Wants. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 38, Pgs, 380-387.
- BAKER, J.; LEVY, M. y DHURUV, G. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of Retailing*, Vol. 68, num. 4: 445-460.
- BLOEMER, J. y RUYTER, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss 5/6 pp. 499 - 513.
- BRAKUS, J; SCHMITT, B y ZARANTONELLO, L (2009). Brand experience: What Is It Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*. Vol, 73, Pgs, 52-68.
- CHEBAT, J y MICHON, R (2003). Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending, a test of competitive causal theories. *Journal of Business Research*. Vol, 56. Pgs, 529-539.
- CIRRINCIONE, A; ESTES, Z y CARÚ, A (2014). The Effect of Ambient Scent on the Experience of Art: Not as Good as It

- Smells. *Psychology and Marketing*, Vol.31, Pgs, 615-627.
- DAE-YOUNG, K y PARK, S (2008). Customer's Responses to Crowded Restaurant Environments: Cross-Cultural Differences Between American and Chinese. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol, 16, Pgs, 137-157.
- DONNE, L (2012). New research uncovers a clear method for connecting consumers to the scents they will love. *Perfumer & Flavorist*, Vol.37, pgs 26-35
- DOUCÉ, L y JANSSENS, W (2013). The Presence of a Ambient Scent in a Fashion Store: The Moderating Role of Shopping Motivation and Affect Intensity. *Environment and Behavior*. Vol. 45(2), pgs, 215-238.
- ELLEN, P y BONE, F. (2013). Does it Matter If it Smells? Olfactory Stimuli as Advertising Executional Cues. *Journal of Advertising*, pgs. 30-39
- GUEGUEN, N. y PETR, C. (2006). Odors and consumer behaviour in a restaurant. Research note. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, pag. 335-339.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E., TATHAN, R.L., y BLACK, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th edition, New Jersey, Prentice-Hall International.
- HAN, H y RYU, K (2009). The Roles Of The Physical Environment, Price Perception, And Customer Satisfaction in Determining Customer Loyalty in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 33, Pgs, 487-510.
- HEUNG, V y GU, T (2012). Influence of restaurant atmospherics on patrón satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 31, Pgs, 1167-1177.
- HIRSCH, A. (1995). «Effects of Ambient Odors on Slot Machine Usage in a Las Vegas Casino.» *Psychology and Marketing*, 12(7), 585-594.
- KNASKO, S. (1989): Ambient Odor and Shopping Behavior. *Chemical Senses*, 14: 718.
- KRISHNA, A (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22, pgs. 332-351
- LUNARDO, R (2012). Negative effects of ambient scents on consumers' skepticism about retailer's motives. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 19, pgs, 179-185.
- MARTENSON, R. (2007). «Corporate brand image, satisfaction and store loyalty», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Issue 7 pp. 544 - 555.
- MAILLE, V. (2004) La incidencia de los estímulos olfativos en el punto de venta: el ejemplo de Correos. CERAM, Universidad de Niza SophiaAntopolis
- MATHIEU, J.E. y TAYLOR, S.R. (2006). «Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, nº 8, pgs. 1031-1056.
- MATTILA, A Y WIRTZ, J (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, Vol.77, pgs 273-289.
- MCDONNELL, J (2002). Sensorial Marketing for those who can no longer wait no longer. *1st International Conference on Sensorial Marketing*, pgs 6
- MITCHELL, D.J., KAHN, B. E., KNASKO, S. C., (1995). There's something in the air: effects of ambient odor on consumer decision making. *Journal of Consumer Research* Vol. 22, num. 2: 229-238.
- MOORE, D (2004). Olfactory Stimulation and Affect Intensity: Gender Differences in Yielding to the Enticing Aroma of Food? *Advances in Consumer Research*, Vol 31, pg. 603
- MORRIN, M y RATNESHWAR, S (2000). The Impact of Ambient Scent on Evaluation, Attention, and Memory for Familiar and Unfamiliar Brands. *Journal of Business Research*. Vol. 49, pgs, 157-165.
- MORRISON, M. GAN, S. DUBELAAR, C. OPPEWAL, H., (2011) «In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction», *Journal of Business Research*, Vol.64, pp. 558-564.

- OLAHUT, R. y PLAIAI, I. (2012). The Effects of Ambient Scent on Consumer Behavior: A Review of the literature. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1797-1806.
- POON, T. y GROHMANN, B. (2014). Spatial density and ambient scent: effects on consumer anxiety. *American Journal of Business*, 29 (1): 76.
- RYU, K y HAN, H (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 34, Pgs, 310-329.
- RYU, K y HAN, H (2011). New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management*. Vol, 30, Pgs, 599-611.
- RYU, K y HANG, S (2008). Influence of Restaurants' physical environments on emotion and behavioral intention. *The Service Industries Journal*. Vol, 28:8, Pgs, 1151-1165.
- SACHSE, S (2012). Through Which Mechanisms Does Scent Affect Purchase Intention in Retail Settings? *Advances in Consumer Research*. Vol. 40, pgs, 319-324.
- SHERMAN, E., MATHUR, E. y SMITH, R. (1997). «Consumer Satisfaction with Health-Care Services: The Influence of Involvement,» *Psychology and Marketing*, VOL. 14: 261-285.
- SHIU E; WALKER, D y CHENG, C (2006). A Theoretical Investigation Into The Potential Applications of Olfactory Cues to the Marketing of New Products. *Innovative Marketing*, Vol.2, nº 4, pgs. 44-53.
- SPANGENBERG, E; SPROTT, D; GORHMANN, B y TRACY, D (2006). Gender-congruent ambient scent influences on approach and avoidance behaviors in a retail store. *Journal of Business Research*, Vol.59, pgs.1281-1287
- TELLER, C y DENNIS, C (2012). The effect ambient scent on consumers' perception, emotions and behavior: A critical review. *Journal of Marketing Management*. Vol 28:1-2, pgs, 14-36.
- WAKEFIELD, K. y BAKER, J. (1998). Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing*, Vol. 74, num. 4: 515-539.
- WARD, P; DAVIES, B y KOIJMAN, D (2007). Olfaction and the retail environment: examining the influence of ambient scent. *Service Business*. Vol, 1. Pgs, 295-316.
- WU, C. y LIANG, R. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management* vol. 28, Pags. 586-593.

El papel de las estrategias relacionales en la intención de comportamiento del cliente respecto a las empresas detallistas

- NATALIA RUBIO BENITO
 - NIEVES VILLASEÑOR ROMÁN
 - MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN
- Universidad Autónoma de Madrid*

RESUMEN: Los programas de fidelización han despertado un enorme interés tanto desde la perspectiva académica como desde la gestión, particularmente en el contexto de la distribución minorista, en el que estos programas gozan de elevados niveles de penetración. Los trabajos académicos revisados sobre dichos programas, enfocan el estudio sobre su eficacia de manera individual. Sin embargo, este trabajo plantea un modelo integrador, que analiza junto a los programas de fidelización, el efecto que sobre la intención de comportamiento del cliente tienen dos variables clave en el comercio minorista, el valor funcional del servicio de la enseña y el capital de sus marcas propias. El efecto de dichas variables sobre la conducta declarada del cliente se produce tanto directamente, como de manera indirecta a través del valor de la relación que mantienen cliente y minorista. Los resultados ponen de manifiesto la situación de las enseñas españolas que deciden implantar este tipo de programas en relación a los niveles de participación y satisfacción con los mismos. Asimismo, se verifica que estos programas no son la herramienta más eficaz para mejorar el valor relacional, ya que su efecto relativo sobre dicho valor no es significativamente superior al efecto que sobre el valor relacional ejercen el valor funcional de la enseña y el capital de las MDs.

PALABRAS CLAVE: *Programa de Fidelización, Valor Funcional del Servicio, Capital de Marca de Distribuidor, Valor Relacional, Intención de Comportamiento.*

ABSTRACT: Loyalty programs arise great interest from an academic perspective and from the management point of view, particularly in the context of retail distribution where these programs enjoy high levels of penetration. Reviewed academic papers

about such programs focus only on the study of their effectiveness. However, this paper proposes an integrative model, and analyze not only the effectiveness of loyalty programs on customer behaviour, but also the effect that have two key variables in retailing, functional value of the retailer service and the equity of store brands. The effect of these variables on the customer's stated behavior occurs both directly and indirectly through the value of their relationship with the retailer. The results highlight the situation of Spanish retailers that implement loyalty programs in relation to the levels of customers' participation and satisfaction. Also, the study verify that loyalty programs are not the most effective tool to improve the relational value, since their relative effect on that relational value is not significantly higher than the influence that functional value of the retailer service or equity of store brands have on the relational value between customers and retailers.

KEYWORDS: *Loyalty Program, Functional Service Value, Store Brand equity, Relational Value, Behavioral Intention.*

1. Introducción

Durante la última década es creciente el interés por los sistemas de gestión de las relaciones de las empresas con los clientes. Dentro de este contexto, los programas de fidelización han conseguido una gran difusión como herramientas de marketing específicamente diseñadas para este objetivo. Un informe reciente de la consultora TNS (2014) destaca que de media el 30% de las ventas de una empresa se debe a su plan de fidelización, y que 7 de cada 10 consumidores españoles participan al menos en alguno de ellos. Además, se trata de un fenómeno en auge, ya que según esta misma fuente la tendencia a formar parte de un plan de fidelización ha crecido en 2014 en un 16%.

Desde el ámbito académico, la mayoría de las investigaciones se han centrado en analizar el efecto de dichos programas sobre el comportamiento del cliente, y más concretamente sobre la lealtad, encontrándose resultados dispares. Mientras que existen trabajos que indican que los programas de fidelidad influyen de forma positiva en la retención del cliente (Bolton *et al.*, 2000) y su gasto (Kivetz y Simonson, 2002; Lewis, 2004; Taylor y Neslin, 2005), otros concluyen que su impacto en la lealtad y el gasto no es claro, y que depende del tipo de programa (Meyer-Waarden y Benavent, 2009), y del segmento al que se dirige (Leenheer, 2007; Liu, 2007).

En este trabajo, se considera que las principales investigaciones previas se han limitado en exceso al estudiar las consecuencias de los programas de fidelización

como herramienta relacional, excluyendo otras acciones importantes para construir vínculos afectivos con los clientes, como pueden ser la construcción de marca o de actitud favorable hacia la organización. Asimismo, estos trabajos consideran la vertiente comportamental de la lealtad, que si bien es relevante, excluye la naturaleza afectiva de la relación entre la empresa y el cliente. Para superar ambas limitaciones, este trabajo, plantea, como primer objetivo, un modelo integrador que analice de forma global los efectos que sobre el valor de la relación y la intención de comportamiento del cliente tienen tres aspectos críticos de la gestión: el valor funcional del servicio, el valor de la marca de distribución y la satisfacción con el programa de fidelización. Este modelo se aplica a algunas de las principales cadenas del comercio minorista español de productos de gran consumo, dónde los programas de fidelización gozan de una notable aceptación.

Además, con este análisis, esperamos detectar fortalezas y vulnerabilidades que presentan las cadenas del estudio en la construcción del valor percibido de la relación con los clientes, y por ende, en sus intenciones de comportamiento futuro según su grado de dependencia de los programas de fidelización. Uncles *et al.* (2003) afirman que cuando el cliente está satisfecho con el programa, puede construir su relación con el programa más que con la organización, de forma que el cliente va a estar comprando hasta que una cadena comercial competidora ofrezca un programa de fidelización con características similares, momento en el que si no existe un vínculo emocional construido a través de otros factores, puede plantearse el cambio. Por lo tanto, como segundo objetivo se pretende medir el impacto relativo de los programas de fidelización frente al resto de antecedentes críticos de la gestión minorista (el servicio y las marcas propias) sobre el valor de la relación que mantiene el cliente con la enseña, y su influencia sobre la intención de conducta futura del cliente hacia la cadena comercial.

Para cumplir con los objetivos de la investigación el trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura a partir de la cual se formulan las hipótesis a contrastar; en segundo lugar se exponen los resultados del estudio, y por último se discuten las principales conclusiones y futuras líneas de investigación.

2. Marco conceptual

En este epígrafe se sintetizan los principales argumentos que la literatura previa ha avanzado sobre los antecedentes de la creación de valor en la relación entre el cliente y la empresa minorista. En concreto, se revisan los antecedentes del valor percibido

de la relación: el valor funcional del servicio, el capital de las marcas de distribuidor (MD) y la satisfacción con el programa de fidelización.

El valor relacional se define como la percepción del consumidor sobre la utilidad que le reporta la relación con la enseña (Vogel *et al.*, 2008). En cuanto a los antecedentes, el valor funcional del servicio se define como la evaluación global del consumidor de la utilidad percibida de la relación entre lo que recibe y lo que sacrifica del servicio minorista (Zeithaml, 1988). Tres son los componentes que constituyen el mismo en el ámbito objeto de estudio: la calidad del servicio, la conveniencia del surtido y la percepción del precio (Ruiz *et al.*, 2008). El capital de la MD se define como la evaluación subjetiva que realiza el consumidor de las MD de la enseña, representando el valor añadido que otorgan estas marcas a los productos vendidos por los minoristas (Jara y Cliquet, 2007). Por último, la satisfacción con el programa de fidelización recoge la valoración subjetiva que realiza el consumidor del mismo (Mimouni y Chaabane y Volle, 2010).

2.1. Antecedentes del valor de la relación y de la intención de comportamiento del cliente.

La literatura sobre el valor de la relación señala al valor funcional del servicio entre sus principales antecedentes (Carr, 2006; Roberts *et al.*, 2003; Venetis y Ghauri, 2004; Wong y Sohal, 2002; Zeithaml *et al.*, 1996). Concretamente, en el sector de la distribución, donde el valor funcional del servicio recoge un mix de productos y servicios, se ha puesto de manifiesto, por un lado la importancia del papel de los empleados, ya que su competencia y orientación hacia la resolución de los problemas de los clientes (Sirdeshmukh y Singh, 2002; Vázquez *et al.*, 2001), su capacidad de respuesta, la seguridad que transmiten y su empatía (Parasuraman *et al.*, 1988) facilitan que los clientes depositen su confianza, tanto en ellos como en la enseña (Dwivedi *et al.*, 2012). Por otro lado, se demuestra que la conveniencia percibida del surtido (Bloemer y de Ruitter, 1998; carpenter, 2008) y la satisfacción con el nivel de precios de la cadena (Bolton *et al.*, 2004) mejoran los resultados de la relación entre el consumidor y la empresa. En base a estos argumentos se propone la hipótesis H₁:

H₁: El valor funcional del servicio tiene una influencia directa y positiva sobre el valor de la relación entre cliente y minorista.

En segundo lugar, los estudios previos que han investigado el efecto del capital de marca sobre el valor relacional han encontrado resultados contradictorios. Por

un lado, Hyun (2009) no constata un efecto significativo del capital de marca sobre el valor relacional, contrariamente, Broyles (2009) y Bolton *et al.*, (2004) identifican como una consecuencia del capital de marca el deseo del cliente de continuar la relación con el vendedor. Kressmann *et al.* (2006) argumentan que la creación de capital de la marca contribuye a generar credibilidad en el distribuidor. Esta credibilidad hace que la relación del cliente con la organización resulte valiosa (Martenson, 2007). Por todo ello, formulamos la siguiente hipótesis:

H₂: El capital de las MD tiene una influencia directa y positiva sobre el valor de la relación entre cliente y minorista.

En tercer lugar, algunos estudios han constatado que la satisfacción con el programa de fidelización provoca una respuesta actitudinal y emocional favorable en el cliente, reflejo del valor percibido de la relación. Esto significa que la respuesta del cliente hacia el programa se basa en prolongar la duración de la relación con el punto de venta (Meyer-Wardeen y Benavent, 2006) y en profundizar esta relación (Liu, 2007; Mimouni, 2005). En base a ello, se propone la hipótesis H₃:

H₃: La satisfacción con el programa de fidelización tiene una influencia directa y positiva sobre el valor de la relación entre cliente y minorista.

Si se verifica el cumplimiento de las hipótesis propuestas, la siguiente cuestión de interés para este trabajo se centra en descubrir si la satisfacción con el programa de fidelización es más importante o no que el resto de los antecedentes considerados a la hora de construir una respuesta emocional en el cliente. Este interrogante de investigación es relevante, en tanto en cuanto los programas de fidelización se han convertido en los máximos protagonistas de las estrategias de marketing relacional de las empresas minoristas, hasta el punto de que en el ámbito empresarial, en algunos casos, se han llegado a identificar erróneamente con el marketing relacional en su conjunto. No obstante, en el presente trabajo se considera que si bien los programas de fidelización contribuyen a adaptar la oferta a las necesidades de los clientes (Bell y Lal, 2002) y al desarrollo de relaciones valiosas con los mismos a través de gratificaciones de diversa naturaleza (García, 2009), su efecto sobre los lazos emocionales del individuo hacia la enseña es equiparable al efecto que pueda tener el valor funcional del servicio y la preferencia del cliente por la MD. Por ello, incorporamos la siguiente propuesta de investigación:

P₁: El efecto de los programas de fidelización sobre el valor de la relación entre cliente y minorista no es de magnitud significativamente distinta de la de los otros dos efectos.

En la intención de comportamiento futuro del cliente hacia el minorista, se incluyen tanto sus intenciones de lealtad en términos de recompra y de recomendación de la cadena, como sus intenciones de comprar productos de diferentes categorías y de mayor valor (Zeithaml, 1996). Múltiples estudios han sugerido o comprobado que el valor funcional es un determinante inequívoco de la intención del cliente respecto a la recompra y revisita (Baker *et al.*, 2002; Dodds *et al.*, 1991; Sirohi *et al.*, 1998; Wang *et al.* 2004), a la recomendación (Storbacka *et al.*, 1994; Wang *et al.* 2004) y al incremento del valor de las compras (Bolton *et al.*, 2004; Ngobo, 2004; Storbacka *et al.*, 1994). Por ello, en este trabajo entendemos que:

H₄: El valor funcional del servicio tiene una influencia directa y positiva sobre la intención de comportamiento del cliente hacia la enseña.

Por otro lado, el capital de las MD se refleja en una mayor lealtad hacia las mismas (Cuneo *et al.*, 2012), diferenciando la enseña que las comercializa de la competencia (Cortjens y Lal, 2000) e incrementando la lealtad hacia la misma, tanto en su vertiente actitudinal (Bigné *et al.*, 2013; Villaseñor *et al.*, 2014) como comportamental (ej. incremento del gasto en la misma) (González-Benito and Martos-Partal, 2012, Pepe *et al.*, 2011). En consecuencia, formulamos H₅ como:

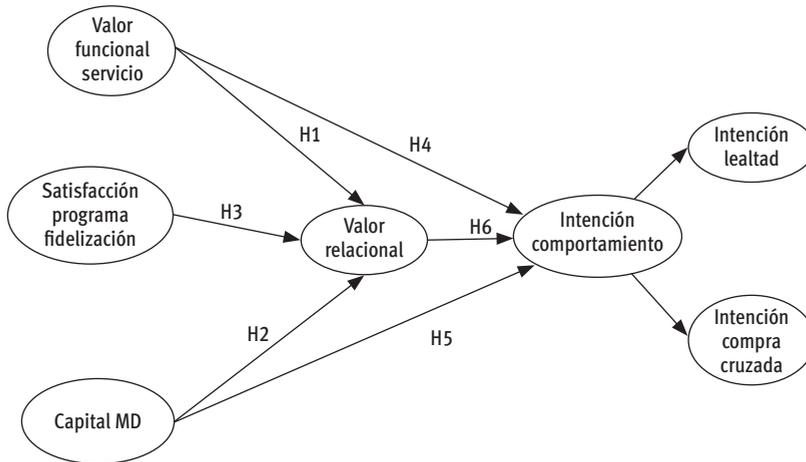
H₅: El capital de las MD tiene una influencia directa y positiva sobre la intención de comportamiento del cliente hacia la enseña.

Por último, enriquecer las relaciones con los clientes incrementa su lealtad actitudinal (Dwivedi *et al.*, 2012; Vesel y Zabkab, 2009; Vogel *et al.*, 2008). El valor percibido de la relación tiene impacto positivo sobre la duración y fuerza de la relación (Storbacka *et al.*, 1994), recomendación de la organización y boca oído positivo (Roberts *et al.*, 2003; Verhoef *et al.*, 2002), expansión del volumen de negocio con la organización a través de la compra de productos adicionales (Verhoef *et al.*, 2002), y predisposición a probar nuevos productos (Roberts *et al.*, 2003; Ulaga y Eggert, 2006). En base a ello, se plantea la siguiente hipótesis:

H₆: El valor de la relación tiene una influencia directa y positiva sobre la intención de comportamiento del cliente hacia la enseña.

En la Figura 1 se presenta el modelo teórico que integra el conjunto de hipótesis formuladas y que se pretenden contrastar.

Figura 1: Modelo conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

3.1. Obtención de datos

Para analizar la intención de comportamiento del cliente y el valor de la relación en la distribución minorista, se ha realizado un estudio empírico dirigido a los responsables del hogar de la compra de productos de gran consumo. El universo se compone de un total de 17.840.132 hogares españoles. La información se obtiene mediante encuesta telefónica en relación a seis cadenas de hipermercados y supermercados instaladas en España con programas de fidelización (Carrefour, Eroski y Alcampo, en sus formatos de hipermercados y supermercados), durante los meses de febrero, marzo y abril de 2012. Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado por afijación simple para obtener el mismo porcentaje de respuesta respecto a cada una de las cadenas comerciales. Se obtienen 550 encuestas válidas, de las cuales 244 se corresponden con individuos afiliados a programas de fidelización. El tamaño muestral utilizado se corresponde con un error de muestreo del 3.7 % para un nivel de confianza del 95%.

3.1. *Medición de las variables*

El valor funcional del servicio se mide como una variable multidimensional reflectiva de primer orden y formativa de segundo orden. Todos los ítems incluidos en el estudio que quedaron seleccionados, tras el análisis exploratorio, para la medición de los tres componentes del valor funcional del servicio proceden de escalas extraídas de investigaciones previas. La calidad percibida del servicio se mide con cinco ítems utilizados por Dabholkar *et al.* (1996). El nivel percibido de precios se mide con tres ítems adaptados de los trabajos de Sirdeshmukh y Singh (2002) y Anselmsson y Johansson (2009). Para la conveniencia percibida del surtido se adaptan tres ítems de las escalas de Vázquez *et al.* (2001) y Seiders *et al.* (2005). Finalmente, para la identificación del constructo formativo se utilizan dos indicadores globales de la escala de Dabholkar *et al.* (2000) sobre la percepción que los consumidores tienen del valor del servicio ofrecido por la enseña comercial. El capital de MD, se mide mediante un constructo formativo de primer orden basado en el modelo de Aaker (1991), que incluye tres componentes: el valor percibido, la calidad percibida y la lealtad actitudinal del cliente hacia la MD. El valor percibido de las MD se mide mediante un ítem de Lassar *et al.* (1995), la calidad percibida se adapta de Pappu *et al.* (2005), y la lealtad actitudinal hacia las MD se mide mediante un ítem de la escala de Yoo y Donthu (2001). Para la identificación del modelo, se mide el capital global de MD con un único ítem obtenido del trabajo de Yoo y Donthu (2001).

El valor percibido de la relación se mide a través de tres ítems que se adaptan de Ulaga y Eggert (2003) y la satisfacción del cliente con el programa se mide mediante un constructo reflectivo de primer orden que tras los análisis estadísticos exploratorios se compone de tres ítems procedentes de Mimouni-Chaabane y Volle (2010). Por último, la intención de comportamiento del cliente incluye dos componentes, el primero recoge la tendencia del consumidor a ser leal al minorista, lo que se demuestra por la intención de comprar en el mismo en el largo plazo y de recomendarlo. El segundo recoge las intenciones de compra cruzada que supone un mayor valor de las compras. Los ítems de ambos componentes se adaptan de la escala de Zeithaml *et al.* (1996). La expresión concreta de los ítems utilizados en este estudio se encuentran en la tabla 2.

Todas las escalas de medida adoptan un formato Likert de 11 puntos de grado acuerdo con las afirmaciones, que va desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo).

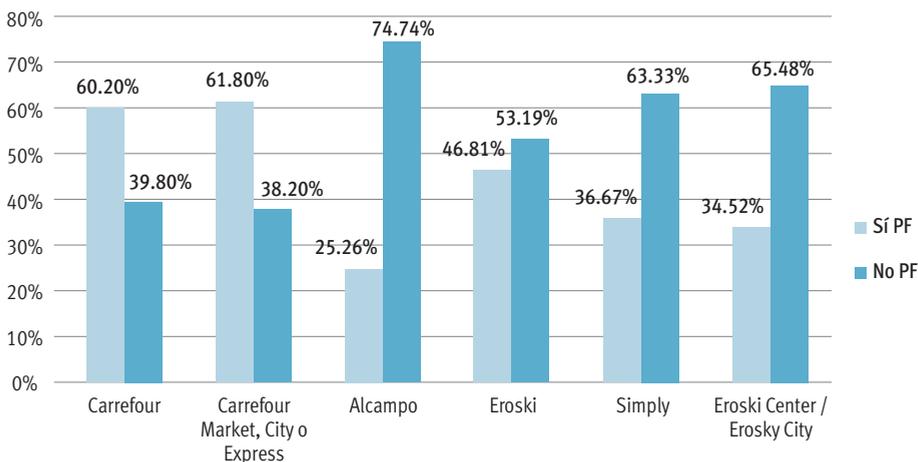
4. Resultados

Antes de conocer los resultados del contraste del modelo formulado se presentan las principales características de las cadenas minoristas analizadas respecto a sus programas de fidelización y la conducta de compra declarada por sus clientes según su pertenencia a los programas de fidelización de las mismas.

4.1. Descriptivos

Un análisis detallado de la pertenencia a los programas de fidelización (Figura 2), revela que Carrefour (tanto en el formato de hipermercado, como en sus establecimientos Carrefour Market, City o Express) es la enseña que aglutina un mayor porcentaje de afiliados (60.2% y 61.8% respectivamente). En el otro extremo aparece Alcampo y los supermercados Eroski Center/City y Simply, donde un porcentaje mayor al 63% de sus encuestados no se encuentra afiliado a sus programas de fidelización.

Figura 2: Distribución de la muestra por enseñas según la pertenencia al programa de fidelización

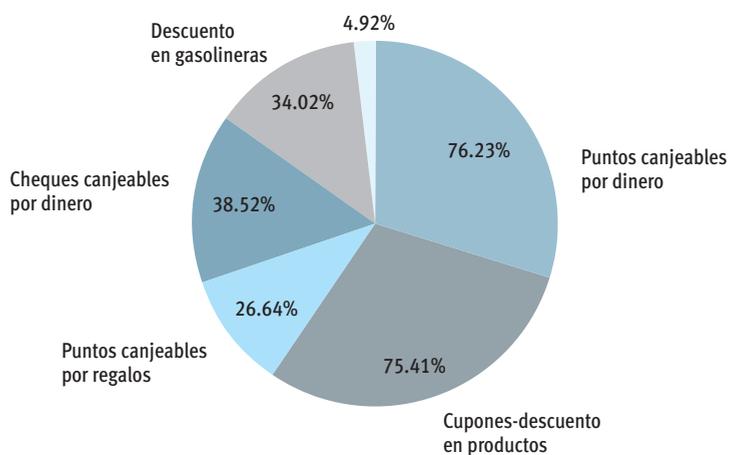


PF: Pertenencia al programa de fidelización. No PF: no pertenencia al programa de fidelización.

Fuente: Elaboración propia

En relación a las recompensas ofrecidas, hasta el momento la mayoría de los programas proporcionan recompensas fundamentalmente económicas, tales como puntos canjeables por dinero, cupones-descuento en productos de la cadena y a mayor distancia, cheques canjeables por dinero (Figura 3).

Figura 3: Recompensas ofrecidas en los programas de fidelización



Fuente: Fuente: elaboración propia.

Tabla 1: Valores medios de satisfacción del cliente con el programa

	Cadenas	N	Media	Desv. típ.
Hipermercado	Carrefour	59	6.68	1.42
	Alcampo	24	6.67	1.99
	Eroski	44	6.95	1.24
	Total	127	6.77	1.48
Supermercado	Carrefour Market, City o Express	55	6.91	1.84
	Simply	33	7.07	1.43
	Erosky Center/Erosky City	29	7.37	1.74
	Total	117	7.01	1.71
Total		244	6.91	1.60

Fuente: Elaboración propia.

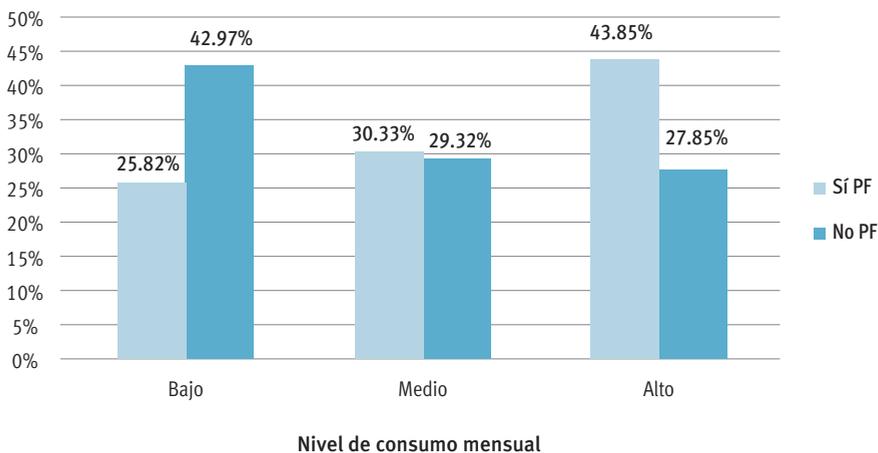
La similitud entre las recompensas ofrecidas por los distintos programas hace que los niveles de satisfacción de los clientes con los mismos sean muy semejantes (Tabla 1) y no se encuentre entre ellos diferencias significativas.

Adicionalmente para valorar si los clientes afiliados a estos programas representan un segmento atractivo para las cadenas que disponen de los mismos, se ha analizado si la compra de productos de gran consumo en una cadena, concretamente el consumo mensual, se encuentra afectado por la pertenencia al programa de fidelización. La variable de consumo mensual en la cadena se obtiene mediante la recodificación del producto de las variables de gasto por visita a la cadena y frecuencia de compra mensual. Se realiza una asignación de los datos a tres grupos (bajo, medio y alto) conforme a los percentiles 33 y 66. De esta forma, cada grupo se define como:

- Nivel de consumo bajo: menos de 128.25 € de gasto mensual en la cadena
- Medio: Entre 128.25 € y 242.25 € de gasto mensual en la cadena.
- Alto: Más de 242.25 € de gasto mensual en la cadena.

En la figura 4 se observa que prácticamente la mitad de los clientes afiliados al programa de fidelización declaran un nivel de consumo alto en la cadena (43.85%), mientras que entre los que no pertenecen al programa, la mitad de ellos declaran un consumo bajo (42.97%).

Figura 4: Relación entre el consumo medio mensual y la pertenencia al programa de fidelización



Fuente: Elaboración propia

4.2. La calidad del modelo de medida

Adicionalmente, para las variables del estudio se comprueba la calidad de las escalas de medida. Se realiza un análisis factorial confirmatorio con el programa AMOS 21.0 cuyos resultados revelan ajustes altamente satisfactorios para la modelización planteada. La relación entre χ^2/df es de 1.74 ($\chi^2=406.4$; g.l.=234), inferior al umbral máximo de 2. Los valores de CFI, GFI y NFI son respectivamente 0.97, 0.89 y 0.93, por lo que se puede determinar la existencia de un buen ajuste. El valor de RMSA es de 0.05, inferior al valor máximo de 0.06 sugerido en la literatura.

Los resultados de fiabilidad y validez se presentan en la Tabla 2. En todos los casos, los estadísticos de fiabilidad utilizados, alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta superan el valor mínimo de 0.70, recomendado por Hair *et al.* (2006). La varianza extraída es en todos los casos superior a 0.5, y todos los ítems tienen una adecuada validez convergente como constata el hecho de que todos los parámetros son estadísticamente significativos.

Tabla 2: Resultados del análisis factorial confirmatorio

Variables	L _i	E _i	Fiabilidad		Validez	
			Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Media Extraída	Validez convergente
Intención lealtad: Respeto a la enseña: I1: Dada mi experiencia, pienso seguir comprando en la misma muchos años I2: La recomiendo a otras personas I3: Cuando compro con familiares/ amigos, recomiendo ir	0.83 0.76 0.86	0.32 0.42 0.27	0.84	0.86	0.66	t = --- t = 11.75*** t = 13.19***
Intención compra cruzada: Respeto a la enseña: I4: Compraría en la misma nuevos productos que pueda incorporar en mi cesta de la compra I5: Incrementaría mi gasto en la misma	0.82 0.92	0.33 0.16	r = 0.75***	0.86	0.76	t = 14.50*** t = ---
Calidad percibida del servicio: Los empleados de la cadena: CS1: Son competentes y profesionales CS2: Son amables y educados CS3: Están dispuestos a ayudar CS4: Son rápidos y eficientes CS5: Resuelven cualquier duda	0.87 0.92 0.95 0.97 0.80	0.25 0.15 0.10 0.07 0.36	0.96	0.96	0.82	t = --- t = 24.89*** t = 22.99*** t = 23.54*** t = 15.61***

Nivel percibido de precios: Los precios de la cadena						
PP1: Me parecen satisfactorios	0.79	0.38				t = 16.00***
PP2: Son razonables	0.81	0.34	0.88	0.88	0.72	t = 16.88***
PP3: Son consistentes	0.93	0.13				t = ---
Conveniencia percibida del surtido: El surtido de la cadena						
CPS1: Es variado	0.90	0.19	0.81	0.82	0.61	t = ---
CPS2: Tiene los productos y marcas que necesito	0.77	0.42				t = 12.65***
CPS3: Es de calidad	0.66	0.57				t = 10.65***
Valor funcional servicio: La cadena						
VFP1: Ofrece un servicio satisfactorio	0.92	0.16	r = 0.81***	0.90	0.81	t = ---
VFP2: Ofrece el servicio que promete	0.88	0.22				t = 18.87***
Valor relacional: Mi relación con la cadena						
VPR1: Es más valiosa que la que mantengo con otras cadenas	0.83	0.32	0.91	0.91	0.77	t = 17.52***
VPR2: Me ofrece un valor superior	0.90	0.19				t = ---
VPR3: Me ofrece más beneficios que otras cadenas	0.90	0.18				t = 20.91***
Satisfacción programa fidelización: respecto al programa:						
SP1: Mi evaluación global es buena	0.89	0.21	0.96	0.96	0.88	t = ---
SP2: Los beneficios que recibo superan mis expectativas	0.95	0.10				t = 24.83***
SP3: Estoy satisfecho	0.97	0.06				t = 25.83***

r: correlación entre variables; Li: parámetro estandarizado; Ei: varianza del error

La validez discriminante entre las variables del modelo queda completamente garantizada ya que la raíz de la varianza extraída de cada variable es en todos los casos superior a la correlación entre cada par de variables, tal como muestra la tabla 3.

La validez de las dos escalas formativas incluidas en el modelo, el valor funcional del servicio y el capital de las MDs, se constata porque en primer lugar hay ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes que las integran, y en segundo lugar porque todos los parámetros de las variables independientes contribuyen de manera significativa a cada una de ellas (Tabla 4).

4.3. La estimación del modelo y contraste de las hipótesis

La Figura 5 muestra los resultados obtenidos de la estimación del modelo teórico formulado mediante la metodología de ecuaciones estructurales mediante el programa estadístico AMOS 20.0.

Tabla 3: Análisis de la validez discriminante del modelo de medida utilizando el método de la varianza extraída media

	Intención de lealtad	Intención de compra cruzada	Calidad percibida del servicio	Nivel percibido de precios	Conveniencia percibida del surtido	Valor funcional servicio	Valor relacional	Satisf. del cliente con el programa
Intención de lealtad	0.82							
Intención de compra cruzada	0.72	0.87						
Calidad percibida del servicio	0.52	0.34	0.90					
Nivel percibido de precios	0.64	0.53	0.39	0.85				
Conveniencia percibida del surtido	0.58	0.31	0.49	0.52	0.78			
Valor funcional servicio	0.65	0.46	0.57	0.76	0.62	0.90		
Valor relacional	0.67	0.70	0.48	0.58	0.43	0.64	0.88	
Satisf. del cliente con el programa	0.51	0.41	0.52	0.50	0.45	0.56	0.65	0.94

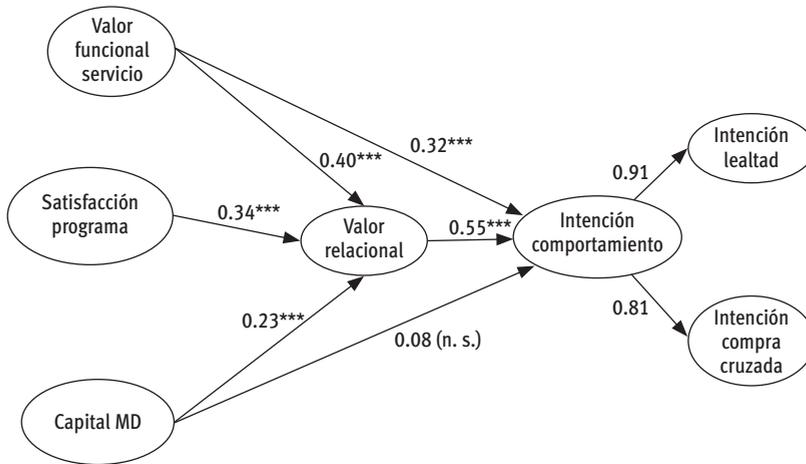
Fuente: elaboración propia. Los datos de la tabla en la diagonal son la raíz de la varianza extraída media de cada constructo. Los datos por debajo de la diagonal corresponden a las correlaciones entre pares de constructos.

Tabla 4: Validez del valor funcional del servicio y del capital de MD.

Componentes valor funcional servicio	Parámetros γ
Calidad percibida del servicio	0.27***
Nivel percibido de precios	0.57***
Conveniencia percibida del surtido	0.19***
Componentes capital MD	
Valor percibido MD	0.22***
Calidad percibida MD	0.19***
Lealtad MD	0.57***

Fuente: elaboración propia; ***: Significativo al 99%

Figura 5: Resultados del modelo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

El ajuste global obtenido en el modelo de relaciones es satisfactorio [$\chi^2(311)=510.3$, $\chi^2 / g.l.=1.65$, $GFI=0.88$, $AGFI=0.84$, $CF =0.97$, $NFI=0.92$, $IFI=0.97$, $RFI=0.90$, $TLI(NNFI)=0.96$, $RMSEA=0.052$] con todos los índices superando los criterios mínimos exigibles. Además, el modelo estimado confirma la mayoría de las relaciones causales propuestas.

Con relación a los parámetros estructurales, la hipótesis H_1 establece que el valor funcional del servicio incrementa el valor percibido de la relación. Con esta hipótesis se aporta una evidencia mayor en torno a la validez del valor funcional del servicio conceptualizado como una variable formativa, al obtenerse un coeficiente significativo para la relación estimada ($\beta=0.40$), por lo que la H_1 queda confirmada. La hipótesis H_2 predice una relación positiva entre el capital de MD y el valor percibido de la relación. Efectivamente, se confirma la H_2 , ya que el capital de MD incrementa el valor percibido de la relación del cliente con la enseña ($\beta=0.23$). De esta forma, queda establecida la validez externa del capital de MD como una escala de primer orden, construida con indicadores formativos. Adicionalmente, se cumple la H_3 , que establece que la satisfacción del cliente con el programa de fidelización incrementa el valor percibido de su relación con la cadena ($\beta=0.34$). Por tanto, los resultados de esta investigación revelan que las fuentes del valor de la relación de los clientes con la cadena proceden del valor funcional del servicio, de su satisfacción con el programa de fidelización, y del valor que otorgan a las MD de la cadena.

Adicionalmente, sobre la base de un test de diferencias de χ^2 se verifica que el impacto relativo de los tres antecedentes sobre el valor relacional no es significativamente

diferente,¹ tal como se ha argumentado en la P1 de este estudio. Las diferencias entre el modelo sin restricciones y los modelos con las restricciones no resultan significativas (incremento $\chi^2 = 0,68$; incremento g.l.= 1, n.s., cuando se impone la restricción de igualdad para los parámetros del valor funcional del servicio y la satisfacción con el programa; incremento $\chi^2 = 2,08$; incremento g.l.= 1, n.s., cuando se impone la restricción de igualdad para los parámetros del capital de MD y la satisfacción con el programa).

Respecto a los efectos planteados de la percepción de valor del servicio, del valor de la MD y del valor de la relación sobre la intención de comportamiento del cliente respecto a la enseña (H_4 , H_5 y H_6), los resultados obtenidos muestran unos coeficientes positivos y significativos para dos de las tres relaciones planteadas, lo que confirma la H_4 y la H_6 . La fuerza del efecto directo de los mencionados antecedentes sobre la intención de comportamiento del cliente se corresponde, en primer lugar, con el valor de la relación con la enseña ($\beta=0,55$), y en segundo lugar, con el valor funcional del servicio de la cadena ($\beta=0,32$). Sin embargo, el efecto directo del capital de MD sobre la intención de conducta leal y de mayor valor añadido hacia la cadena no es significativo.

No obstante, si bien el capital de MD no ejerce un efecto directo sobre la intención de comportamiento favorable del cliente hacia la enseña, sí influye sobre la misma de manera indirecta a través del valor relacional percibido ($\beta=0,13 \rightarrow 0,23 * 0,55$). Además, se produce un efecto indirecto del valor funcional del servicio sobre la intención de comportamiento a través del valor percibido de la relación ($\beta=0,22 \rightarrow 0,40 * 0,55$). Por último, la satisfacción con el programa de fidelización también ejerce un efecto indirecto en la intención de lealtad y compra cruzada a través de su influencia sobre el valor relacional ($\beta=0,19 \rightarrow 0,34 * 0,55$), lo cual se encuentra en línea con los resultados descriptivos que evidenciaban que los consumidores afiliados al programa manifiestan un consumo alto en la cadena frente a los no afiliados que manifiestan un nivel de consumo bajo, lo cual significa que existe una relación positiva entre la afiliación al programa y la intención de comportamiento hacia la enseña. La estimación resultante indica que el efecto total del valor relacional percibido sobre la intención de compra futura del cliente ($\beta=0,55$), es el más importante, seguido del valor funcional del servicio ($\beta=0,54$), y por último, del capital de MD ($\beta=0,21$).

Finalmente, se destacan los elevados niveles de explicación (R^2) logrados para los constructos del modelo: valor funcional del servicio ($R^2=0,72$), capital de

¹ Este contraste se basa en la comparación de un modelo sin restricciones con varios modelos con restricciones (primero se impone la restricción de que el parámetro de la satisfacción con el programa de fidelización es igual al parámetro del valor funcional del servicio, y segundo, igual al parámetro del capital de MD).

MD ($R^2=0.75$), valor relacional percibido ($R^2=0.57$) e intención de comportamiento futuro favorable hacia la enseña ($R^2=0.69$), medido a través de la intención de lealtad ($R^2=0.83$) y de la intención de compra cruzada ($R^2=0.66$).

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

En el sector minorista objeto de estudio, el valor de la relación se ha revelado de gran importancia para fortalecer la intención de lealtad y de compra cruzada de los clientes, a la vez que se ha evidenciado que las acciones de marketing centradas en el programa de fidelización no son las únicas, ni siquiera la herramienta relacional más eficaz que pueden implantar los minoristas (a pesar de su gran difusión en este sector), ya que si bien, cuando los minoristas implantan estos programas los clientes afiliados a los mismos representan un segmento más atractivo porque muestran un comportamiento de compra en la cadena más favorable respecto a los clientes que no están afiliados, el modelo presentado muestra claramente que el valor funcional del servicio que ofrece la enseña y el capital de sus marcas propias, son tan importantes como los propios programas de fidelización para mantener vínculos relacionales estrechos con los clientes. Esta evidencia se ha constatado en el hecho de que no sea significativamente superior el efecto que la satisfacción con el programa ejerce sobre el valor relacional, en comparación con los otros dos antecedentes investigados: el servicio minorista y el capital de MD. Gracias a este modelo quedaría evidenciado que no es necesario implantar un programa de fidelización para que los clientes consideren que mantienen una relación valiosa con la empresa (por ejemplo, Mercadona lo consigue a través de generar una fuerte preferencia por sus marcas propias y el Corte Inglés a través de un valor funcional del servicio superior por la conveniencia de su surtido y la calidad de su servicio).

Por tanto, los minoristas deben repartir sus recursos de marketing para mejorar el valor funcional del servicio, el capital de sus MD y la satisfacción con sus programas de fidelización. Es tal la importancia de estos antecedentes, que el valor funcional del servicio que ofrece la enseña no solo contribuye a incrementar el valor relacional, sino que ejerce una influencia directa sobre la intención de comportamiento del cliente hacia la misma. Por el contrario, el capital de las MD no ejerce una influencia directa sobre la intención de lealtad y de compra cruzada del cliente hacia la enseña, sino que esta influencia se produce de manera indirecta a través del valor de la relación de igual manera que lo hacen los programas de fidelización, si bien estos últimos con una magnitud ligeramente superior.

Centrándonos nuevamente en la gestión del programa de fidelización como herramienta relacional, cabe indicar que en el contexto actual, la mayoría de los

programas se parecen y se concentran en ofrecer beneficios económicos. Los consumidores afiliados están satisfechos con las ofertas, los descuentos etc. que les permite ahorrar y, en general, con los beneficios económicos que obtienen. Como respuesta a esta satisfacción, los clientes adscritos a los programas de las cadenas que los implantan presentan un mayor gasto y frecuencia de compra en la cadena (nivel alto de consumo) frente a los clientes no adscritos (manifiestan un nivel bajo de consumo en la cadena). Estos programas contribuyen, además, a mejorar las percepciones de los clientes sobre el nivel de precios en el establecimiento, principal determinante del valor funcional del servicio, que a su vez repercute en el valor percibido de la relación con el minorista.

No obstante se pueden formular algunas recomendaciones para que la puesta en marcha de los programas de fidelización sea eficaz. La primera consiste en diseñarlos y difundirlos adecuadamente para alcanzar elevadas tasas de participación en los mismos. Para ello, conviene que las cadenas informen a sus clientes y resalten las ventajas que supone la pertenencia al programa de fidelización, ya sea a través de la web o en los propios establecimientos. En el contexto estudiado, sólo la enseña Carrefour ha conseguido tasas de participación destacadas.

Por último, dada la extensa penetración de los programas de fidelización y su variedad, los minoristas han de diseñar cuidadosamente sus programas, haciéndolos ajustados a las expectativas del perfil de clientes a los que se dirigen (ofreciendo no solo beneficios económicos), y únicos, evitando la imitación de las acciones de la competencia. Así, se puede pensar, por ejemplo, en aportar beneficios de diversos tipos (reconocimiento y estatus de sus clientes, servicios adicionales valorados por ellos) que realmente diferencien sus programas de la competencia y aporten mayores valores relacionales para sus clientes.

Este trabajo no está exento de algunas limitaciones que conviene resaltar. Por un lado, el análisis se limita al canal de distribución de productos de gran consumo. Adicionalmente, en el estudio de la intención de comportamiento futuro de los cliente deberían incorporarse sus otros componentes (ej. intención de adoptar innovaciones de la cadena, intención del cliente de co-crear aportando ideas, sugerencias etc.) para comprender mejor esta variable. Por otra parte, resultaría de gran interés considerar en el modelo otros antecedentes, relevantes para la gestión, que probablemente tendrán importancia notable para comprender cómo se forman las intenciones de comportamiento del cliente en el contexto estudiado.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- ANSELMSSON, J., & JOHANSSON, U. (2009): Third Generation of Retailer Brands: Retailer Expectations and Consumer Response. *British Food Journal*, 111(7), pp. 717-734.
- BAKER, J., PARASURAMAN, A., GREWAL, D., & VOSS, G. B. (2002): «The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions». *Journal of Marketing*, 66(2), pp. 120-141.
- BELL, D. E. & LAL, R. (2002): «The impact of frequent shopper programs in grocery retailing». *Review of Marketing Science (ROMS)*.
- RUBIO, N., VILLASEÑOR N. & YAGÜE M.J. (2014): Medición del capital de marca de distribuidor desde un enfoque formativo: diferencias entre grandes y pequeños compradores de marca de distribución. *Marketing Trends Conference*
- BIGNÉ, E., BORREDÁ, A., & MIQUEL, M. J. (2013). El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), pp. 1-10.
- BLOEMER, J., & DE RUITER, K., (1998): On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), pp. 499-513.
- BOLTON, R. N., KANNAN, P. K., & BRAMLETT, M. D. (2000): Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 95-108.
- BOLTON, R. N., LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2004): The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research». *Journal of Academy of Marketing Science*, 32(3), pp. 271-292
- BROYLES, S. A. (2009): Loyalty's influence on satisfaction in cross-cultural settings. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), pp. 414-424.
- CARPENTER, J. M. (2008): Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), pp. 358-363.
- CARR, C. L. (2006): «Reciprocity: the golden rule of IS-user service relationship quality and cooperation». *Communications of the ACM*, 49(6), pp. 77-83.
- CORSTJENS, M., & LAL, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37(3), pp.281-291.
- CUNEO, A., LÓPEZ, P., Y YAGÜE, M. J. (2012): Measuring private labels brand equity: a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), pp. 952-964.
- DABHOLKAR, P. A., THORPE, D. I., & RENTZ, J. O. (1996): A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), pp.3-16.
- DABHOLKAR, P., SHEPHERD, C. D., Y THORPE, D. I. (2000). A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76(2), pp.139-173.
- DODDS, W. B., MONROE, K. B., & GREWAL, D. (1991): Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, pp. 307-319.
- DWIVEDI, A., MERRILEES, B., MILLER, D., & HERINGTON, C. (2012): Brand, value and relationship equities and loyalty-intentions in the Australian supermarket industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(5), pp. 526-536.
- GARCÍA, B. (2009). «Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas: un estudio de su eficacia». Tesis Doctoral: Universidad de Valladolid.

- GONZÁLEZ-BENITO, Ó., y MARTOS-PARTAL, M. (2012): «Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty». *Journal of Retailing*, 88(2), pp. 236-249.
- HAIR, F. J., BLACK, W. C., BABIN, B., ANDERSON, R. E., Y TATHAM, R. L. (2006): *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- HYUN, S. (2009): Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp. 529-539.
- JARA, M. & CLIQUET, G. (2007): Retail brand equity: a conceptual and differentiated approach, ponencia presentada en 14th eaerdc conference. Saarbrücken Germany. 27-29th June.
- KIVETZ, R., & SIMONSON, I. (2002): Earning the right to indulge: Efforts as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards. *Journal of Marketing Research*, 39(2), pp. 155-170.
- KRESSMANN, F., SIRGY, M. J., HERRMANN, A., HUBER, F., HUBER, S., y LEE, D. J. (2006): Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59(9), pp. 955-964.
- LASSAR, W., MITTAL, B., & SHARMA, A. (1995): Measuring customer-based brand equity. *The Journal of Consumer Marketing*, 12(4), pp. 11-19.
- LEENHEER, J., VAN HEERDE, H. J., BIJMOLT, T. H., & SMIDTS, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), pp. 31-47.
- LEWIS, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 41(3), pp. 281-292.
- LIU, Y. (2007): The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), pp.19-35.
- MARTENSON, R. (2007): Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(7), pp. 544-555.
- MEYER-WAARDEN, L., & BENAVENT, C. (2009). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345-358.
- MEYER-WAARDEN, L., & BENAVENT, C. (2006). The impact of loyalty programs on repeat purchase behaviour. *Journal of Marketing Management*, 22(2), pp. 61-88.
- MIMOUNI, A. (2005): Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels: une étude qualitative exploratoire, Centre de Recherche DMSP, Université de Paris Dauphine, Paris.
- MIMOUNI-CHAABANE, A., & VOLLE, P. (2010): Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), pp. 32-37.
- NGOBO, P. V. (2004): Drivers of customers' cross-buying intentions. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), pp. 1129-1157.
- PAPPU, R., QUESTER, P. G., & COOKSEY, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement-empirical evidence. *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), pp. 143-154.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64 (1), pp. 12-40.
- PEPE, M. S., ABRATT, R., & DION, P. (2011). The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability. *Journal of product & Brand management*, 20(1), 27-36.
- ROBERTS, K., VARAKI, S., & BRODIE, R. (2003): Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), pp. 169-196.

- RUIZ, D. M., GREMLER, D. D., WASHBURN, J. H., & CARRIÓN, G. C. (2008): Service value revisited: specifying a higher-order, formative measure. *Journal of Business Research*, 61(12), pp. 1278-1291.
- SEIDERS, K., VOSS, G. B., GREWAL, D., & GODFREY, A. L. (2005): Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing*, pp. 26-43.
- SIRDESHMUKH, D., & SINGH, J. (2002): «Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges». *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 15-37.
- SIROHI, N., MCLAUGHLIN, E. W., & WITTINK, D. R. (1998). A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer». *Journal of Retailing*, 74(2), pp. 223-245.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T., & GRÖNROOS, C. (1994): Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), pp. 21-38.
- TAYLOR, G. A., & NESLIN, S. A. (2005). The current and future sales impact of a retail frequency reward program. *Journal of Retailing*, 81(4), 293-305.
- TNS (2014). Medición de la eficacia de los programas de fidelización. Consultado en abril 2015 en <http://www.tnsglobal.es/servicios/Reputacion/fidelizacion>.
- ULAGA, W., & EGGERT, A. (2003): Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *ISBM Report*, 2, pp. 1-41.
- ULAGA, W., & EGGERT, A. (2006): Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp. 311-327.
- UNCLES, M. D., DOWLING, G.R., & HAMMOND, K. (2003): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), pp. 294-316.
- VÁZQUEZ, R., RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I. A., DÍAZ, A. M., & RUIZ, A. V. (2001): Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(1), pp. 1-14.
- VENETIS, K. A., & GHAURI, P. N. (2004): Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), pp. 1577-1598.
- VERHOEF, P. C., FRANCES, P. H., & HOEKSTRA, J. C. (2002): The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), pp. 202-216.
- VESEL, P., & ZABKAR, V. (2009): Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), pp. 396-406.
- VOGEL, V., EVANSCHITZKY, H., & RAMASESHAN, B. (2008): Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*, 72(6), pp. 98-108.
- WANG, Y., LO, H. P., RENYONG, C., & YANG, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), pp. 169-182.
- WONG, A., & SOHAL, A. (2002): An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), pp. 34-50.
- YOO, B., & DONTU, N. (2001): Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, pp. 1-14.
- ZEITHAML, V. A. (1988): Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52(July), pp. 2-22.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), pp. 31-46.

Integración de la realidad virtual y neurociencia en la compra en el punto de venta¹

• ENRIQUE BIGNÉ

Universitat de València.

• MARÍA DEL CARMEN LLINARES

• JAIME GUIXERES

• CARMEN TORRECILLA

• MARIANO ALCAÑIZ

*Instituto Interuniversitario de Investigación en Bioingeniería y Tecnología Orientada al Ser Humano.
Universitat Politècnica de València, I3BH/LabHuman*

RESUMEN: El presente trabajo analiza la elección de marca en el punto de venta en base a datos procedentes de cuestionario, human tracking behavior y eye tracking para una categoría de producto de bebidas. Nuestros resultados sugieren que a menor tiempo transcurrido hasta efectuar la primera compra, mayor será el número de marcas diversas compradas. Asimismo se evidencia la rivalidad entre marcas por captar la atención del consumidor y cuanto más se detiene el consumidor en una marca, más rápidamente mira al resto.

PALABRAS CLAVE: *Elección de Marca, Realidad Virtual, Human Behavior Tracking, Eye Tracking*

ABSTRACT: This paper analyzes brand choice at store level based on data gathered from three sources: questionnaire, human behavior tracking and eye tracking from a product category on beverages. Our findings suggest that the less time spent for the first purchasing, more purchases of other brands within the same category emerge. Visual competition among brands is also evidenced and the more the consumer look at a brand, the quicker attention is given to other brands.

KEYWORDS: *Brand Choice, Virtual Reality, Human Behavior Tracking, Eye Tracking*

¹ Este estudio ha sido posible gracias a la colaboración de la Cátedra Heineken con el I3BH/Labhuman y parcialmente por los proyectos Consolider-C (SEJ2006 14301/PSIC), «CIBER of Physiopathology of Obesity and Nutrition, una iniciativa del ISCIII» y por el Programa de Excelencia Investigadora PROMETEO (Generalitat Valenciana. Conselleria de Educació, 2008-157)

1. Introducción

Gran parte de las compras de productos se siguen realizando en el punto de venta. En alimentación, según el estudio de Experian Marketing Services (2013), el 66,7% de las compras solo se realizan offline, del resto se combinan entre esa modalidad y la online. La investigación en elección en punto de venta se ha centrado básicamente en dos grandes aproximaciones que acumulan un gran número de publicaciones. En primer lugar, la investigación se ha centrado en estudiar los elementos influenciadores, como promoción, precio u otros, en la elección de producto y/o de marca en el punto de venta (Fotheringham, 1988). En otra dirección se han desarrollado estudios de naturaleza metodológica basados en scanner (Guadagny y Little, 2008) o en reporte de comportamiento a través de cuestionario acerca de productos o marcas compradas (Bell, Corsten y Knox, 2011).

Sin embargo, poco se ha investigado acerca de lo que sucede durante la visita al punto de venta y más concretamente sobre la búsqueda de productos y elección en el propio punto de venta. Más escasa es aún la investigación de dicho comportamiento en tienda con metodologías neurofisiológicas salvo alguna excepción (Chandon *et al.*, 2009; Zhang *et al.* 2014). Con este trabajo pretendemos cubrir ese gap investigador en dos direcciones. De un lado, analizar la elección de producto en base a la integración de un gran número de variables de influencia. De otro, utilizar un enfoque metodológico novedoso basado en integrar tres metodologías complementarias: eye tracking, human behavior tracking y cuestionario.

Con este trabajo pretendemos contribuir al conocimiento existente de dos maneras complementarias. De un lado pretendemos determinar el patrón de compra de diversidad analizando si los estímulos en el punto de venta determinan la compra diversa o específica. La mayor parte de la investigación sobre elección en el punto de venta se ha centrado, salvo excepciones, en las variables que la determinan y en la fidelidad al producto o al establecimiento. En segundo lugar analizar la influencia de una compra sobre las posteriores en el mismo acto de compra, es decir analizar la jerarquía de compras dentro de una misma categoría de compra. Adicionalmente nuestro trabajo utiliza una metodología novedosa basada en el seguimiento del comportamiento de compra dentro de la tienda en base a realidad virtual (VR).

2. Elección de compra en el punto de venta

En el punto de venta confluyen dos tipos de factores que configuran el valor de las mercancías: (i) Las políticas del detallista en términos de precios, surtido, disposi-

ción del lineal y servicios (véase el meta-análisis de Pan y Zinkhan, 2006); (ii) La estrategia del fabricante en cuanto a valor de producto, marca y comunicación. Las decisiones de compra derivadas del procesamiento de los factores anteriores han sido ampliamente abordadas en la literatura de marketing, si bien con ausencia de enfoques integrados debido a la dificultad para incorporar múltiples variables en un mismo estudio. Así un grupo de trabajos seminales se ha centrado en la influencia del precio (Dodds, Monroe y Grewal, 1991), marca, lealtad y promociones (Bell y Lattin, 1998), la tienda y la experiencia de compra (Baker, Parasuraman, Grewal y Voss, 2002), entre otros. Sin embargo, no se ha analizado integradamente su influencia.

Por otro lado, el propio comportamiento del comprador en el punto de venta puede explicar ciertas decisiones de compra. De manera general, la literatura se ha centrado en clasificarlos como fieles o buscadores de variedad. La búsqueda de variedad se define como una tendencia al cambio de producto consumidor en la compra anterior (Kahn, Kalwani y Morrison, 1986). Los numerosos trabajos que explican las variables explicativas de dicho concepto se pueden agrupar en factores personales (p.e. saturación), externos (p.e. precio), o incertidumbre en sus preferencias (Ratner, Kahn y Kahneman, 1999). Sin embargo dicho estudios analizan de manera discreta las decisiones, es decir, de una compra a la siguiente, pero sin embargo no se han detenido en estudiar en un mismo acto de compra dicho concepto. Este concepto se define en el presente estudio como diversidad en la compra. Este es justo nuestro interés.

Los factores externos que pueden que provocar la variedad de compra se centran, entre otros, en la marca, la imagen, el precio, o la promoción. Sin embargo la influencia de dichas variables no es consistente con la mera búsqueda de variedad. Esta afirmación se sustenta en dos aproximaciones de estudio complementarias: comportamiento del consumidor en base a objetivos (Kopetz *et al.*, 2012) y objetivos de compra inconscientes (Chartrand, 2008). En primer lugar, el comportamiento en base a objetivos, ampliamente identificado en la literatura (véase Kopetz *et al.*, 2012), se ha centrado en asociar los atributos con el objetivo. Así por ejemplo se puede identificar el ahorro con el precio, o la identificación con la imagen. Sin embargo creemos que la búsqueda de diversidad en términos de precios, marcas y similares, puede ser en sí mismo un objetivo específico y además múltiple en base a la teoría de la red de objetivos (Kruglanski *et al.*, 2002). Desde otra perspectiva podría pensarse que aunque dicha búsqueda de diversidad no fuera un objetivo consciente en el momento de la compra algunos productos se compren bien de manera impulsiva o no prevista. En base los objetivos de compra que persiguen la variedad o bien a objetivos de compra no consciente, nuestra tesis es que la variedad de productos

comprados es en sí mismo un objetivo de comportamiento que no se ve afectado por dichos factores externos (p.e precio) e incluso la lealtad a una marca. En consecuencia proponemos la siguiente hipótesis:

H1a. Cuando el objetivo de compra es la diversidad, la compra de diversas marcas dentro de una categoría de producto no está influida por los atributos externos.

H1b. Cuando el objetivo de compra es la diversidad, la compra de diversas marcas dentro de una categoría de producto no está influida por la fidelidad a una marca.

La jerarquía de decisiones de compra se ha analizado en la literatura tanto a nivel de marca como de tienda (Fotheringham, 1988). Sin embargo apenas se ha tratado dicha jerarquía dentro de una misma categoría de producto en un acto de compra. Esta situación es de particular importancia puesto que si se compra más de un producto (p.e. leche de diverso tipos) es de utilidad conocer el patrón de comportamiento y las interinfluencias entre los productos comprados. El tiempo empleado en realizar la compra en la tienda ha sido identificado como una variable exógena que puede influir en el comportamiento del consumidor en diferentes maneras. Hui, Bradlow y Fader (2009) encontraron que cuando los consumidores pasan más tiempo en una tienda, son más propensos a comprar, se identifican con compras orientadas a un objetivo y dedican menos tiempo a la exploración de las distintas opciones. Por otra parte, si el consumidor tiene una limitación de tiempo para realizar la compra la capacidad de procesar información estará limitada (Suri y Monroe, 2003). A partir de ello y cuando el comprador tiene tiempo limitado para hacer la compra, la cantidad de productos comprados dentro de una misma categoría dependerá del tiempo empleado en realizar la primera elección. En consecuencia pretendemos evaluar si el tiempo invertido en la primera elección determina la diversidad de compra dentro de la misma categoría. En consecuencia proponemos la siguiente hipótesis:

H2: En una misma categoría de producto y con tiempo de compra limitado, a menor tiempo transcurrido hasta efectuar la primera compra, mayor será el número de marcas diversas compradas.

Los modelos de elección de producto se basan en considerar que los factores externos basados en las características del producto determinan la elección. Como señalan Janiszewski, Kuo y Tavassoli (2013) la fuente de preferencia no basada en atributos se basa en la facilidad de procesamiento derivada de la percepción, codificación,

comprensión, o recuperación de información. En este estudio nos centraremos en la atención visual a un conjunto de marcas dentro de una misma categoría. La atención visual ha sido identificada como un elemento determinante del interés hacia un producto (Wedel y Pieters, 2014). Como obtuvieron Pieters y Warlop (1999) el aumento de la atención a un producto durante la elección aumentará la probabilidad de que sea elegido (Janiszewski 1998; Pieters y Warlop 1999). Por el contrario si la atención es muy rápida, la facilidad de procesamiento será baja. Es decir, la percepción de un estímulo o producto está en contradicción con la rapidez con que se mira.

La neurociencia emplea nuevas tecnologías que hacen posible la medición de la actividad neurofísica para estudiar comportamientos humanos complejos como por ejemplo la atención selectiva (Milosavljevic y Cerf, 2008). En particular el ET permite registrar la atención del ojo ante estímulos (véase Horsley, *et al.*, 2014) y resulta de gran aplicación en el ámbito de los puntos de venta (Harwood y Jones, 2014). Entre las métricas más habituales se usa la «duración media de la fijación» que captura la atención a un estímulo específico en segundos, y las «fijaciones por segundo» que capturan la velocidad de la atención. En base a la literatura y a las aproximaciones de ET, proponemos la siguiente hipótesis:

H3. *A medida que aumenta la atención a un producto, se reduce la velocidad de atención al resto.*

3. Uso de la realidad virtual en estudios de neurociencia sobre el punto de venta

3.1. Bases tecnológicas y aplicaciones de la realidad virtual.

La realidad virtual (RV) es una solución informática para visualizar realidades tridimensionales que permite la percepción multisensorial y la interacción del usuario. El uso de la RV en neurociencia ofrece varias ventajas. En primer lugar permite mostrar situaciones que serían muy costosas o imposibles de estudiar en escenarios reales y además, en las cuales el comportamiento del ser humano se aproxima a la realidad en un entorno controlado. En segundo lugar, permite medir el comportamiento en diferentes ámbitos, como la respuesta cerebral, la atención visual, la postura y posición del cuerpo en el espacio o las interacciones que realiza. En tercer lugar, dichos entornos virtuales pueden ser alterados de manera multimodal, consiguiendo alterar la sensación sensoriomotora del usuario, se permitiendo incluso al usuario moverse e interactuar en el entorno virtual mejorando la sensación de «presencia», es decir de sensación de sentir que lo que está pasando es real.

Los dominios científicos donde más se ha usado hasta la fecha la RV son principalmente campos relacionados con la navegación y la cognición espacial (REF), el estudio de la integración multisensorial en el ser humano y en los animales, la neurociencia social, los desórdenes psiquiátricos, las terapias psicológicas, la percepción y remedio del dolor y la neurorehabilitación. En el ámbito del marketing se ha aplicado en el dominio online y en publicidad, aunque sorprendentemente, en el campo del punto de venta aún apenas se ha aplicado salvo excepciones (Pantano y Servidio, 2012).

Aunque aún son pocas las empresas que usan estas técnicas, es obvio pensar que el estudio del ser humano ante experiencias en tiendas virtuales se convertirá en los próximos años en un estándar tanto para la investigación en marketing como para la gestión del punto de venta. Empresas como Procter & Gamble, Intel, Goodyear, Walmart, entre otras ya han comenzado a experimentar con estas soluciones.

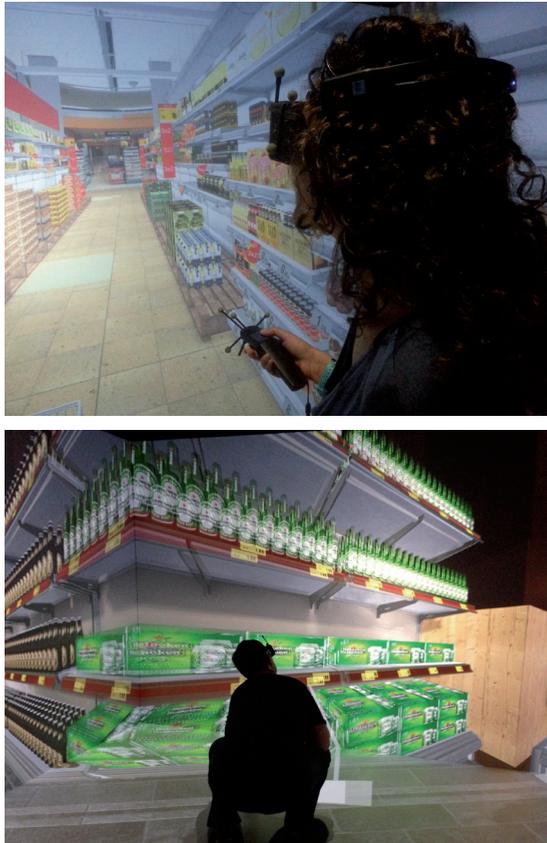
La principal aplicación de la RV en el punto de venta es evaluar la toma de decisiones del comprador y su comportamiento en relación con el envase, precio, disposición del producto en las estanterías, diseño global de la tienda (Lee, Han, y Yang, 2011; Vrechopoulos, O'Keefe, Doukidis, y Siomkos, 2004) grid, and racetrack. These three most common conventional retailing layout types were transformed into virtual layouts for computer-mediated interfaces. Subjects in Greece and the UK participated in a laboratory experiment: they were given a planned shopping task with money to spend, and performed their shopping through a virtual store with layout as the manipulated variable. The results show that layout significantly affects online consumer behavior, but that predictions generated from the literature of conventional retailing about differences in the outcome of layouts do not generally hold in a virtual setting. Some of the findings can be explained by reference to research in Human Computer Interaction (HCI o incluso el efecto de la estimulación sensorial (sonido, olor...) en la experiencia del usuario (Bouzaabia, 2014).

En este sentido, solo existen unos pocos estudios que hayan mostrado las ventajas que aportaría la RV a este campo. Suh y Lee (2005) encontraron que el uso de la RV ayudaba a los consumidores a conocer mucho mejor los productos expuestos. Pantano y Servidio (2012) encontraron que el uso de la RV facilitaba el diseño de la propia tienda, ayudando a concebir mucho mejor los espacios de venta. Este tipo de herramientas son capaces de dar a los consumidores una representación realista del punto de venta y aumentar su sensación de presencia, es decir de sentirse presentes en un punto de venta real (Borgers, Brouwer, Kunen, Jessurun, y Janssen, 2010). Laria y Pantano (2012) mostraron que incluso las tiendas virtuales podrían ser una nueva forma de tienda tecnológica en el futuro de la tienda online.

Los gráficos por computador en tres dimensiones aportan unas herramientas potentes para diseñar tiendas virtuales añadiendo elementos innovadores (p.e. interacciones reales con los productos, navegación por el espacio, realismo de los productos expuestos, estimulación sensorial...), que consiguen captar por completo la atención del usuario (Lee y Chung, 2008; Liu y Forsythe, 2011) some research issues relating to the user interface of VR (virtual reality). Dentro de estos entornos los usuarios pueden realizar varias actividades tales como interactuar con los productos, ver detalles e información, y tomar decisiones de compra (Ruppert, 2011).

Desde el punto de vista técnico existen unos elementos que forman un sistema de RV. El más usado comúnmente para la estimulación sensorial son los displays visuales. La visión estereoscópica se consigue presentando imágenes desplazadas horizontalmente en el ojo derecho e izquierdo, simulando la manera en que nuestros ojos capturan la realidad. El cerebro fusiona ambas imágenes creando una sensación de espacio tridimensional. La perspectiva desde la cual el usuario visualiza la experiencia es controlada por una cámara virtual. Cambiando la localización o dirección de la cámara cambiamos nuestra vista, como si dispusiéramos de una cámara para percibir el mundo real. Para asegurarnos que el punto de vista que se nos ofrece es el adecuado en cada momento según donde mira el usuario es necesario disponer de sistemas que midan continuamente la localización de la cabeza del usuario en el espacio virtual. Las imágenes propuestas al usuario pueden ser presentadas en un sistema cerrado de displays acoplados a la cabeza del usuario (head-mounted display: HMD) o por un display abierto como un monitor o una pantalla de proyección. Los sistemas HMDs son más «inmersivos», pero los sistemas abiertos son más fáciles de gestionar y en ellos es más fácil añadir más tipos de medidas como por ejemplo señales fisiológicas o de ET.

En este estudio que presentamos vamos a trabajar con la solución de display abierto más avanzada que existe denominada CAVE, Cave automatic virtual environment. Un CAVE es un sistema de visualización que construye una escena a partir de proyecciones independientes desde diferentes ángulos, sobre las paredes de una habitación pequeña. Adicionalmente posee un sistema de audio envolvente y visualización estereoscópica que permite al usuario experimentar una sensación de inmersión en un ambiente virtual. El cuadro 1 reproduce la empleada en el presente estudio, donde se puede ver al sujeto que lleva unas gafas que le permiten ver el punto de venta en 3D y que permiten conocer la orientación y posición de su cabeza en el espacio. Asimismo puede verse el mando que le permite moverse por el escenario e interactuar con los productos. En la fotografía derecha se aprecia como el escenario responde a la posición y postura del usuario (en este caso agachado) adaptando la perspectiva a la realidad.

Cuadro 1. Visualización en 3D del punto de venta y mando de acción.

Otro aspecto crítico en los sistemas de realidad virtual es la manera en la que el usuario interactúa con el mundo virtual que se le presenta. Para ello se utilizan diferentes tipos de tecnologías que permiten conocer en todo momento la posición de diferentes elementos del cuerpo y de interfaces que permiten al usuario interactuar con el espacio. En este caso, dos tecnologías son las más usadas, sistemas inerciales y sistemas de tracking óptico. Gracias a este tipo de equipos el usuario puede por ejemplo moverse, mover o coger objetos o adoptar diferentes posturas. En nuestro caso se empleó un mando especial que permitía al usuario moverse por todo el pasillo de cervezas de manera libre y también unos sensores que gracias a la tecnología óptica registraban la posición de las manos del usuario y le permitían coger objetos virtualmente para visualizarlos y para decidir finalmente si los compraba (introduciéndolos en el carrito de la compra) o los volvía a depositar en su posición en el estante (cuadro 2).

Cuadro 2. Visualización aumentada del producto cuando el usuario lo tiene en sus manos.



3.2. Métricas de análisis del comportamiento

La utilización de la RV permite disponer de información cuantitativa y precisa cómo se comporta el usuario en el espacio HBT y que en este caso específico se centra en la medida del comprador. Los principales aspectos que se implementan en esta capa de análisis son la interacción con los productos y los patrones de navegación espacial en el espacio. En este trabajo se presentan algunas métricas referentes a este comportamiento como son el número de productos comprados o el tiempo hasta la primera compra. Junto a ello se dispone del ET que permite el registro de los movimientos del ojo y las fijaciones en cada zona de interés, definida como marcas en la CAVE.

4. Diseño de la investigación empírica y recogida de la información.

4.1. Diseño del estudio

El presente estudio se plantea para una categoría de productos (cerveza) cuya importancia económica se refleja en el hecho de que supuso el 1,4% del PIB en 2013 (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2014) y marcas tanto de fabricante como de distribuidor, así como los distintos tipos.

Los datos recabados se nutrieron de tres fuentes: (i) Cuestionario; (ii) ET; (iii) HBT. El cuestionario recogió los hábitos de compra de la categoría de producto, mientras que el HBT recogió las marcas consideradas y elegidas, las no elegidas ni consideradas, las consideradas y no elegidas, las evaluadas, las consideradas, las elegidas, los recorridos, movimientos espaciales, tiempo de decisión y mapa de calor

de las zonas dentro del pasillo de la categoría del producto estudiado. Por su parte el ET SMI BeGaze inalámbrico midió las marcas vistas y el número de fijaciones realizadas en cada una.

El desarrollo del estudio está compuesto por las siguientes fases. En primer lugar una vez en la sala CAVE se le explica la rutina a seguir dentro del entorno virtual así como la tecnología que se va a utilizar, intentando relajar al sujeto con el objetivo de hacerle sentir en un entorno de confianza. Debiendo además rellenar un cuestionario previo y firmar las autorizaciones correspondientes.

En segundo lugar, se procede a la colocación de los sensores que van a detectar la presencia en el entorno virtual. Con el equipo colocado, el mismo se debe calibrar para adaptarlo a las condiciones del sujeto estudiado. Así mismo, se revisa la calidad de la señal recibida por los sensores.

En tercer lugar el usuario navegó en un entorno preparado al que denominamos antesala antes de entrar al punto de venta virtualizado a estudiar. El objetivo de esta práctica previa es que el sujeto se familiarice con las tecnologías que va a utilizar y sobre todo con el entorno virtual, además de aprender a moverse y a coger objetos dentro de un entorno en 3D con el propósito que cuando se efectúe el pase, este se realizará de la manera más real posible. Una vez realizada la prueba para familiarizarse con el entorno virtual, el usuario atraviesa una puerta virtual que le llevará al espacio de venta del estudio en cuestión. Es en este momento donde se le recuerda al usuario que su navegación por el entorno virtual es libre, simulando un acto de compra habitual. El tiempo de permanencia es el necesario para realizar la compra en condiciones semejantes a la realidad y se dispone de un presupuesto de 15 euros para gastar en la categoría de producto estudiada. Una vez finalizada esta tarea, el usuario contesta otro cuestionario que hemos denominado post. Las medidas quedan registradas y tabuladas para su tratamiento posterior con el paquete informático SPSS.

4.2. Recogida de la información y muestra.

Con carácter previo a la administración de los cuestionarios empleados se realizó un pretest con un total de 15 participantes: 2 profesionales del marketing, 3 investigadores en marketing, 5 expertos en investigación en RV así como por 5 sujetos sensibles de ser muestra objeto de estudio. Su colaboración resultó decisiva para garantizar la correcta interpretación y funcionamiento del cuestionario.

La ficha técnica del estudio es la que se muestra en la tabla 1. Se obtuvieron un total de 105 encuestas que se cruzaron con los datos obtenidos en las medidas de HBT y ET quedando como muestra definitiva un total de 41 participantes.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Ámbito Geográfico	Ciudad de Valencia
Universo	Individuos de edades entre 23 y 61 años
Metodología	Cuestionario autoadministrado on line
Procedimiento de Muestreo	No probabilístico de conveniencia.
Tamaño Muestral	105 encuestas previas a la prueba, 41 válidas.
Fecha del trabajo de Campo	Del 8 de diciembre de 2014 al 9 de febrero del 2015

El instrumento de medida se basó en escalas Likert previamente utilizadas en la literatura (escala EVEA de estados de ánimo, escala de PRESENCIA en un entorno virtual, escala AOI, y de estilos de vida), preguntas que hacían referencia al recuerdo y evaluación de marca, y por último, se introdujo una batería de preguntas clasificatorias y de perfil sociodemográfico para lo cual se utilizaron escalas dicotómicas y preguntas cerradas de respuesta múltiple y sugerida tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Escalas de medición

	Estado de ánimo	Referencias
P1 pre y post	Me siento nervioso	Sanz (2001)
P1 pre y post	Me siento irritado	
P1 pre y post	Me siento alegre	
P1 pre y post	Me siento melancólico	
P1 pre y post	Me siento tenso	
P1 pre y post	Me siento optimista	
P1 pre y post	Me siento alicaído	
P1 pre y post	Me siento enojado	
P1 pre y post	Me siento ansioso	
P1 pre y post	Me siento apagado	
P1 pre y post	Me siento molesto	
P1 pre y post	Me siento jovial	
P1 pre y post	Me siento intranquilo	
P1 pre y post	Me siento enfadado	
P1 pre y post	Me siento contento	
P1 pre y post	Me siento triste	

Presencia		Referencias
P2 post	Tuve la sensación de estar ahí en el supermercado	Usoh, Catena Arman y Salyer, (2000)
P2 post	Hubo momentos durante la experiencia en que el supermercado era real para mí	
P2 post	Al pensar en el supermercado lo recuerdo más como una imagen que he visto	
P2 post	Al pensar en el supermercado lo recuerdo más como un sitio en el que he estado	
P2 post	Mi mayor sensación fue la de estar en otro sitio viendo la imagen	
P2 post	Mi mayor sensación fue la de estar en el supermercado	
P2 post	El recuerdo que tengo de haber estado en otro sitio parecido es totalmente distinto	
P2 post	El recuerdo que tengo de haber estado en otro sitio parecido es totalmente igual	
P2 post	Durante la experiencia solía pensar que estaba en el supermercado.	
Estilos de vida		Referencias
P5	De los siguientes valores indica la importancia que tienen para tu vida (valores)	Kahle y Kenedy (1989)
P6	De los siguientes valores, indica los dos más importantes para tu vida cotidiana (valores)	
P7	Valora las siguientes afirmaciones.» Suelo dedicarme a»... (aficiones)	
P8	Valora las siguientes afirmaciones (intereses)	
Recuerdo de marca		Referencias
P3 post	Indica las marcas que recuerdas haber visto	Sugerida de respuesta múltiple
Evaluación de marca		Referencias
P4 post	Indica las marcas que consideraste comprar	Sugerida de respuesta múltiple
Preguntas clasificatorias		Escala
P2 pre	¿Tienes experiencia con las tecnologías en 3D?	Dicotómica
P3 pre	¿Tienes experiencia con las técnicas de merchandising?	Dicotómica
P4 pre	¿Sueles comprar cerveza?	Dicotómica
P5 pre	Indica con qué frecuencia compras cerveza	Cerrada de respuesta múltiple
P6 pre	Indica cual de las siguientes marcas de cerveza compras	Cerrada de respuesta múltiple

P7 pre	¿Bebes cerveza?	Dicotómica
P8 pre	Indica con qué frecuencia bebes cerveza	Cerrada de respuesta múltiple
P9 pre	Indica cuáles de las siguientes marcas de cerveza bebes	Sugerida de respuesta múltiple
P10 pre	Indica cuál de las siguientes características son las que tienes en cuenta a la hora de seleccionar una cerveza	Cerrada de respuesta múltiple
P11 pre	¿Eres fiel a tu marca de cerveza?	Dicotómica

En relación con las características que se toman en cuenta para comprar una cerveza se incluyeron las siguientes: marca, imagen de producto, calorías, cantidad de alcohol, precio, publicidad, promoción, sabor, calidad e imagen de la marca, recogiendo así diversos factores externos al comprador que potencialmente pueden influir en su decisión de compra.

En cuanto a la selección de la muestra, se captaron 105 personas de ambos sexos consumidores y/o no consumidores de cerveza. La muestra final válida fue de 41 que cumplieron válidamente todas las medidas.

Como único requisito para participar en el experimento se debía especificar que fuera comprador y/o consumidor de cerveza, y no tuviera ningún problema de claustrofobia, epilepsia y/o ansiedad ya que se van a utilizar tecnologías inmersivas 3D y es contraproducente el uso de estas tecnologías en usuarios de estas características. Siendo el perfil de la misma el que figura en la tabla 3.

Tabla 3. Perfil de la muestra

Variable	Respuestas	Porcentaje
Género	Hombres	46
	Mujeres	54
Edad	De 23 a 30 años	61
	De 31 a 61 años	39
Estudios	Universitarios	73
	No universitarios	27
Ingresos	Menos de 15.000	15
	Entre 15.001- 30.000	32
	Entre 30.001-45.000	10
	Entre 45.001-60.000	10
	Más de 60.000	4
	No contesta	29
	En activo	42
Situación laboral	Estudiante	51
	Desempleado	7

5. Análisis de resultados y contraste de hipótesis.

Se consideraron como muestra válida solo los casos para los que se disponía de datos procedentes de cuestionario, HBT y ET.

En relación con la primera hipótesis se realizó la prueba de t Student. Previamente se comprobó que la variable Diversidad de Marca cumple los requisitos de normalidad y homocedasticidad de la varianza. Tal y como se muestra en la tabla 4, los resultados del análisis indican que no existen diferencias en la diversidad de compra por los atributos externos. El único atributo que presenta un nivel de significación próximo al 0.05 es el sabor, siendo el grupo de sujetos que le atribuyen más valor al sabor el que muestra mayor diversidad de marca. En consecuencia cuando el objetivo de compra es la diversidad, la compra de diversas marcas dentro de una categoría de producto no está influida por los atributos externos, corroborándose así la H1a.

Tabla 4. Diferencias en la diversidad de compra por atributos externos

	t	Nivel sig.
Marca	-0.836	0.408
Imagen del producto	0.173	0.863
Calorías	0.406	0.687
Cantidad de Alcohol	1.104	0.276
Precio	0.641	0.525
Publicidad	0.583	0.563
Promoción	0.359	0.721
Sabor	-1.961	0.057
Calidad	-1.213	0.232
Imagen_marca	-0.340	0.736

Asimismo, el hecho de ser fiel a una marca no explica la diversidad de marca, al no existir diferencias en la variable diversidad de marca entre el grupo que se considera fiel a una marca y el que no se considera ($t=0.6$; Sig. 0.506). En consecuencia se corrobora la hipótesis H1b que recogía el esquema de preferencia previo del consumidor en la diversidad de compras en los siguientes términos: cuando el objetivo de compra es la diversidad, la compra de diversas marcas dentro de una categoría de producto no está influida por la fidelidad a una marca.

En relación con si el tiempo invertido en la primera elección determina la diversidad de compra dentro de la misma categoría (H2), se observa que a menor tiempo transcurrido hasta efectuar la primera compra, mayor diversidad de marcas compradas (significación $p < 0.05$; correlación entre las variables de -0.53). La importancia de este hallazgo para los detallistas y fabricantes es evidente, puesto que de realizarse pronto la primera compra, se observa mayor número de marcas compradas.

Por último, la hipótesis 3 se centra en considerar la distribución entre atención a un producto y la velocidad de atención al resto. La atención se midió a través de la «duración media de la fijación» que captura la atención a un estímulo específico en segundos y cuyo valor medio fue de solo 176,75 segundos o 2,9 minutos para hombres y 155,90 segundos o 2,59 minutos para mujeres y desviación típica de 33,8 y 28,3, respectivamente. Por su parte las «fijaciones por segundo», que capturan la velocidad de la atención, obtuvieron 5,8 fijaciones por segundo para hombre y 6,59 para mujeres, con una desviación típica de 1,17 y 1,07, respectivamente. Del análisis de la correlación entre ambas variables se observa que a medida que aumenta la atención a un producto, se reduce la velocidad de atención al resto (significación $p < 0.05$; correlación entre las variables de -0.978). El resultado alcanzado se alinea con las tesis de la atención selectiva (Milosavljevic y Cerf, 2008) y muestra que cuando el consumidor realiza la compra no todos los productos son analizados y compiten entre ellos por captar la atención. En consecuencia se contrata la hipótesis 3 mostrando que a medida que aumenta la atención a un producto, se reduce la velocidad de atención al resto.

6. Conclusiones

El presente estudio pionero en el ámbito punto de venta promueve una novedosa línea de investigación dentro del marketing donde conjugar nuevas tecnologías tanto para simular los objetos de interacción consumidor marca basadas en realidad virtual, con la utilización de técnicas basadas en la neurociencia que permiten el seguimiento del comportamiento de compra dentro de la tienda, a través de HBT, y de la atención visual a los productos, a través de ET en una tienda virtualizada. Por otro lado se ha validado el potencial uso de la realidad virtual como herramienta de simulación del punto de venta en un entorno de alto realismo y en el que sería posible simular diferentes condiciones de una manera controlada, sencilla y precisa.

El estudio nos muestra conclusiones interesantes tanto desde el punto de vista académico como gerencial. De un lado, cuando los compradores buscan diversidad parece desprenderse de nuestros resultados que los factores externos al comprador

tales como calidad, sabor, promoción, publicidad, precio, cantidad de alcohol, calorías, imagen del producto y la marca no emergen como determinantes tal y como preveía la H1a. Asimismo tampoco la fidelidad a una marca se configura como relevante cuando se busca diversidad como postulaba la hipótesis H1b. En suma, parece que la búsqueda de variedad es en sí mismo un objetivo de compra que no se ve influida ni por estímulos externos provenientes del producto, ni pro el comportamiento fiel anterior. Además en esa búsqueda de variedad el tiempo de realización de la primera compra determina mayor variedad de marcas compradas, de modo que cuanto antes se realiza dicha primera elección, mayor es el número de otras marcas compradas en línea con lo que postulaba la H2. Ambas hipótesis parecen apoyar la idea de la no existencia de compradores guiados por un número de compras reducidas, sino que desean experimentar con nuevas marcas con independencia de sus atributos. Sin embargo este proceso de búsqueda de variedad es finito en el tiempo, situándose en 2,6 a 2,9 minutos de media de atención a las marcas para mujeres y hombres, respectivamente. Además ese tiempo de atención se relaciona de manera inversa con las fijaciones de atención por segundo, como preveía la hipótesis tercera.

Más allá del interés de los resultados obtenidos en este estudio que posee limitaciones a la generalización a otros ámbitos, creemos que la conjugación de estas tecnologías abre un abanico muy amplio de posibilidades de investigación aplicada y conceptual en el conocimiento del comportamiento del comprador en el punto de venta.

El trabajo presenta, como atisbábamos a señalar, algunas limitaciones derivadas de las especificidades de la categoría de producto elegida, que se caracteriza por tener un número medio de marcas diferentes, convivir marcas de fabricante con marcas del distribuidor, y apelativos de venta tanto emocionales como racionales. Asimismo la disponibilidad de una cantidad de gasto en el producto puede haber sobreestimado nuestros resultados.

Como futuras líneas de investigación, se podrían desarrollar dos tipos de trabajos basados en el tiempo de realización de la primera compra. De un lado, analizar el efecto del tipo de marca comprada en primer lugar sobre la diversidad de marcas compradas posteriormente. En segundo lugar, pudiera ser de interés analizar los umbrales de tiempo mínimos necesarios para provocar las sucesivas elecciones de marca y de ahí los diversos patrones de compra tiempo de primera compra y marcas compradas.

BIBLIOGRAFÍA

- BAKER, J., PARASURAMAN, A., GREWAL, D., y VOSS, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing* 66(2), 120-141.
- BELL, D. R., CORSTEN, D., y KNOX, G. (2011). From point of purchase to path to purchase: how preshopping factors drive unplanned buying. *Journal of Marketing* 75(1), 31-45.
- BELL, D. R., y LATTIN, J. M. (1998). Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why «large basket» shoppers prefer EDLP. *Marketing Science* 17(1), 66-88.
- BORGERS, A., BROUWER, M., KUNEN, T., JESSURUN, J., y JANSSEN, I. (2010). A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. *Computers, Environment and Urban Systems* 34(5), 377-388.
- BOUZAABIA, R. (2014). The Effect of Ambient Scents on Consumer Responses: Consumer Type and His Accompaniment State as Moderating Variables. *International Journal of Marketing Studies* 6(1), 155-168.
- CHANDON, P., HUTCHINSON, J.W., BRADLOW, E.T. y YOUNG, S.H. (2009). Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing* 73(6), 1-17.
- CHARTRAND, T. L., HUBER, J., SHIV, B., y TANNER, R. J. (2008). Nonconscious goals and consumer choice. *Journal of Consumer Research* 35(2), 189-201.
- DODDS, W. B., MONROE, K. B., y GREWAL, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research* 28(3), 307-319.
- EXPERIAN MARKETING SERVICES (2013). Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail, <http://www.experian.es/assets/cheetahmail/white-papers/habitos-de-compra-offline-y-online-del-consumidor-espanol-en-el-sector-retail-experian-marketing-services.pdf> Obtenido el 11 de Mayo 2015.
- FOTHERINGHAM, S. (1988). Note—Consumer Store Choice and Choice Set Definition. *Marketing Science* 7(3), 299-310.
- GUADAGNI, P. M., y LITTLE, J. D. (2008). A logit model of brand choice calibrated on scanner data. *Marketing Science* 27(1), 29-48.
- HARWOOD, T. y JONES, M. (2014) *Mobile Eye-Tracking in Retail Research*, en Horsley, M., Eliot, M., Knight, B.A. y Reilly, R. (Editores) (2014). *Current Trends in Eye Tracking Research*, Springer: New York, 183-200.
- HORSLEY, M., ELIOT, M., KNIGHT, B.A. y REILLY, R. (Editores) (2014). *Current Trends in Eye Tracking Research*, Springer: New York.
- HUI, S. K., BRADLOW, E. T., y FADER, P. S. (2009). Testing behavioral hypotheses using an integrated model of grocery store shopping path and purchase behavior. *Journal of Consumer Research* 36(3), 478-493.
- JANISZEWSKI, C. (1998). The influence of display characteristics on visual exploratory search behavior. *Journal of Consumer Research* 25(3), 290-301.
- JANISZEWSKI, C., KUO, A., y TAVASSOLI, N. T. (2013). The influence of selective attention and inattention to products on subsequent choice. *Journal of Consumer Research* 39(6), 1258-1274.
- KAHLE, L. R. y KENNEDY, P. (1989). Using the Lis of Values (LOV) to Understand Consumers. *Journal of Consumer Marketing* 6(3), 5-12.
- KAHN, B., KALWANI, M. U. y MORRISON, D. G. (1986). Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors Using Panel Data. *Journal of Marketing Research* 23(2), 89-100.
- KOPETZ, C. E., KRUGLANSKI, A. W., ARENS, Z. G., ETKIN, J., y JOHNSON, H. M. (2012). The dynamics of consumer behavior: A goal

- systemic perspective. *Journal of Consumer Psychology* 22(2), 208-223.
- KRUGLANSKI, A. W., SHAH, J. Y., FISHBACH, A., FRIEDMAN, R., CHUN, W. Y., Y SLEETH-KEPPLER, D. (2002). A theory of goal systems. *Advances in Experimental Social Psychology* 34, 331-378.
- LARIA, G., Y PANTANO, E. (2012). Introduction of innovative retail systems based on immersive environments. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications*. 6(2), 248-254.
- LEE, J., HAN, S., Y YANG, J. (2011). Construction of a computer-simulated mixed reality environment for virtual factory layout planning. *Computers in Industry* 62(1), 86-98.
- LEE, K. C., Y CHUNG, N. (2008). Empirical analysis of consumer reaction to the virtual reality shopping mall. *Computers in Human Behavior* 24(1), 88-104.
- LIU, C., Y FORSYTHE, S. (2011). Examining drivers of online purchase intensity: Moderating role of adoption duration in sustaining post-adoption online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18(1), 101-109.
- MILOSAVLJEVIC M. Y CERF, M. (2008). First attention then intention. *International Journal of Advertising* 27(3), 381-398.
- MINISTERIO DE Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2013. Accesible en http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/G108890_tcm7-344993.pdf. Obtenido el 11 de mayo.
- PAN, Y., Y ZINKHAN, G. M. (2006). Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. *Journal of Retailing* 82(3), 229-243.
- PANTANO, E., Y SERVIDIO, R. (2012). Modeling innovative points of sales through virtual and immersive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services* 19(3), 279-286.
- PIETERS, R., Y WARLOP, L. (1999). Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation. *International Journal of Research in Marketing* 16(1), 1-16.
- RATNER, R. K., KAHN, B. E., Y KAHNEMAN, D. (1999). Choosing less-preferred experiences for the sake of variety. *Journal of Consumer Research* 26(1), 1-15.
- RUPPERT, B. (2011). New directions in the use of virtual reality for food shopping: marketing and education perspectives. *Journal of Diabetes Science and Technology* 5(2), 315-318.
- SANZ, J. (2001). Un instrumento para evaluar la eficacia de los procedimientos de inducción de estado de ánimo: La Escala de Valoración del Estado de Ánimo (EVEA). *Análisis y Modificación de Conducta*, 27, 71-110.
- SUH, K.-S., Y LEE, Y. E. (2005). The effects of virtual reality on consumer learning: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 29(4), 673-697.
- SURI, R. Y MONROE, K.B. (2003). The effects of time constraints on consumers' judgments of prices and products. *Journal of Consumer Research* 30(1), 92-104.
- USOH, M., CATENA, E., ARMAN, S., Y SLATER, M. (2000). Using presence questionnaires in reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments* 9, 497-503.
- VRECHOPOULOS, A. P., O'KEEFE, R. M., DOUKIDIS, G. I., Y SIOMKOS, G. J. (2004). Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail. *Journal of Retailing* 80(1), 13-22.
- WEDEL, M. Y R. PIETERS (2014). Looking at Vision: Eye/Face/Head Tracking of Consumers for Improved Marketing Decisions, in: *Routledge Companion on Future of Marketing*, Moutinho, L., Bigné, E y Manrai, A.K. (eds.), New York: Routledge.
- ZHANG, X., LI, S., BURKE, R.R. Y LEYKIN, A. (2014). An Examination of Social Influence on Shopper Behavior Using Video Tracking Data. *Journal of Marketing* 78 (5), 24-41.

Creación de experiencias de compra *offline* y *online* en el sector de la distribución comercial: ¿Qué papel juegan las emociones del consumidor?

- SILVIA CACHERO MARTÍNEZ
- RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES
Universidad de Oviedo

RESUMEN: El consumidor de hoy en día poco tiene que ver con el de hace apenas una década, siendo el motor de esta transformación las nuevas tecnologías, especialmente Internet y el desarrollo del comercio electrónico. Esta investigación identifica diferentes dimensiones de la experiencia de compra *offline* y *online*, basándose en una muestra de 527 compradores *offline* y 496 compradores *online*. Además, este estudio propone un avance en el conocimiento con un análisis de las relaciones causales entre dimensiones de la experiencia, valor de la experiencia de compra y satisfacción.

PALABRAS CLAVE: *Experiencias Online, Experiencias Offline, Experiencia Emocional, Valor de la Experiencia, Satisfacción*

ABSTRACT: Today's consumer has very little to do with those from a decade ago. The driving force behind such a transformation can be seen in new technologies, in particular the internet and the development of online commerce. This research identifies different dimensions of offline and online shopping experiences, based on a sample of 527 offline shoppers and 496 online shoppers. Furthermore, this study resolves a gap in our knowledge with an analysis of causal relationships between experience dimensions, shopping experience value and satisfaction.

KEYWORDS: *Online Experience, Offline Experience, Emotional Experience, Experience Value, Satisfaction*

1. Introducción

La experiencia de compra del consumidor ha cobrado mayor trascendencia en los últimos años, si bien es cierto que Holbrook y Hirschman (1982) ya hablaban de que un componente importante de la experiencia está caracterizado por el consumo hedónico, donde son relevantes los aspectos multisensoriales, la imaginación y las emociones, de tal manera que estas emociones son el resultado de una serie de vivencias. Así pues, por primera vez se analiza el consumidor como un ser que siente, piensa y actúa a la hora de elegir una marca, una tienda o un producto y se reconoce la necesidad de estudiar no sólo las decisiones de compra, sino la experiencia total de compra y consumo. En definitiva, se afirma que los consumidores valoran tanto la experiencia con la compra y el consumo del producto como las características intrínsecas y tangibles del mismo, y se entiende que dicha experiencia se configura a partir de la integración de aspectos racionales y afectivos (emociones).

Comprender cómo los consumidores experimentan emociones originadas por los estímulos de marketing suscita diversas implicaciones en el diseño de una oferta de distribución offline y online. Los detallistas necesitan desarrollar procedimientos de actuación que les permitan gestionar lo que pueden ofrecer en marketing de experiencias. Desde esta perspectiva, esta investigación presenta un proceso de toma de decisiones para detallistas offline y online interesados por la economía de la experiencia. En particular, son dos los objetivos de este estudio. En primer lugar, identificar diferentes dimensiones de la experiencia del consumidor en detallistas offline y online (sensorial, intelectual, social, diseño de la web, calidad de información de la web, confianza de la web, social, emocional y pragmática). En segundo lugar, analizar la relación causal entre dimensiones de la experiencia, valor de la experiencia de compra y satisfacción.

2. Modelo conceptual

La literatura de marketing ha identificado diferentes dimensiones de la experiencia del consumidor en el contexto offline y online. Los estudios más relevantes se pueden consultar en las Tablas 1 y 2. A partir de la literatura de marketing, las Figuras 1 y 2 presentan el modelo conceptual desarrollado en esta investigación para analizar la experiencia del cliente en detallistas offline y online. Nuestro estudio adopta el enfoque denominado «Estímulo-Organismo-Respuesta» (S-O-R). El estímulo integra diferentes dimensiones de la experiencia del consumidor: sensorial, intelectual, social, diseño de la web, calidad de información de la web, confianza de la web, social

y pragmática. En este modelo, los estímulos son decisiones que pueden ser controladas por el detallista a la hora de desarrollar la oferta offline y online. El organismo es el estado afectivo del consumidor y hace referencia a la experiencia emocional. La respuesta incluye dos dimensiones del valor de la experiencia (valor hedónico y utilitario) y la satisfacción del consumidor.

Por un lado, el modelo conceptual de las Figuras 1 y 2 propone que la percepción de diferentes dimensiones de la experiencia (sensorial, intelectual, social, diseño de la web, calidad de información de la web, confianza de la web y social) genera experiencia emocional y satisfacción. Además, la experiencia emocional influye en la percepción de valor hedónico, lo que a su vez afecta a la satisfacción. Por otro lado, los modelos conceptuales de las Figuras 1 y 2 consideran otra dimensión de la experiencia (la experiencia pragmática, que integra decisiones de calidad del surtido de productos, precio y promoción. La experiencia pragmática genera valor utilitario y satisfacción.

Tabla 1. Dimensiones de la experiencia del consumidor offline

Autores	Dimensiones
<p>Pine y Gilmore (1998; 1999)</p>	<p>Categorías de la Experiencia Proponen un marco para evaluar la riqueza de la experiencia para el cliente. El tipo de relación que se establece entre el cliente y la experiencia pasa de un extremo de absorción a otro de inmersión dando lugar a 4 categorías de experiencia: ENTRETENIMIENTO (son pasivas y absorben la atención). EDUCATIVA (participación algo más activa pero que el individuo vive desde fuera). ESTÉTICA (el individuo se sumerge en la actividad pero no tiene un papel activo). ESCAPISMO (elevado grado de participación y de inmersión en la actividad).</p>
<p>Schmitt (1999; 2003)</p>	<p>Módulos estratégicos de la experiencia EXPERIENCIA SENSORIAL: relacionada con los sentidos del consumidor. EXPERIENCIA AFECTIVA: relacionada con los sentimientos y emociones. EXPERIENCIA COGNITIVA (pensamiento, imaginación): relacionada con el intelecto, solución de problemas y creatividad. EXPERIENCIA DE ACTUAR: relacionada con comportamientos y estilos de vida. EXPERIENCIA DE RELACIÓN: deseo de los individuos de relacionarse con un grupo de referencia, ser parte de una cultura o de una comunidad de marca.</p>
<p>Dubé y LeBel (2003)</p>	<p>Dimensiones del placer EMOCIONAL: relacionada con experiencia afectiva. INTELECTUAL: relacionada con experiencia cognitiva (pensamiento, intelecto). FÍSICA: relacionada con experiencia de actuar. SOCIAL: relacionada con experiencia de relación.</p>

<p>Gentile et al. (2007)</p>	<p>Experiencia del consumidor</p> <p>SENSORIAL: su estimulación afecta a los sentidos. Puede vincularse con la vista, oído, tacto, gusto y olfato, con el fin de suscitar placer estético, excitación, satisfacción, sentido de la belleza.</p> <p>EMOCIONAL: incide en el sistema afectivo a través de la generación de estados de ánimo, sentimientos, emociones. Crean una relación afectiva con la empresa, sus productos o sus marcas.</p> <p>COGNITIVA: conectada con el pensamiento o los procesos mentales conscientes. Puede involucrar a los clientes en la utilización de su creatividad o en situaciones que requieren solución de problemas. La empresa puede animar a los clientes a que revisen su idea habitual de un producto o de algún supuesto mental comúnmente aceptado.</p> <p>PRAGMÁTICA: proviene del acto práctico de hacer alguna cosa. Incluye el concepto de usabilidad a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida del producto.</p> <p>ESTILO DE VIDA: afirmación del sistema de valores y las creencias de las personas a través de la adopción de un estilo de vida y comportamientos. El producto o su consumo/uso constituyen un medio de adhesión a ciertos valores que encarnan la empresa y la marca y que el cliente comparte.</p> <p>RELACIONAL: implica a la persona, su contexto social, sus relaciones con otras personas.</p>
<p>Brakus et al. (2009)</p>	<p>Escala de experiencia de marca</p> <p>EXPERIENCIA SENSORIAL EXPERIENCIA AFECTIVA EXPERIENCIA COMPORTAMENTAL EXPERIENCIA INTELECTUAL</p>
<p>Verhoef et al. (2009)</p>	<p>Reconoce que la experiencia es creada no sólo por aquellos factores que puede controlar el detallista (atmósfera de la tienda, precios, surtido), sino que también influyen otros factores que quedan fuera del alcance del detallista (interacciones con otras personas, propósito de la compra). Reconoce cuatro dimensiones de la experiencia:</p> <p>COGNITIVA AFECTIVA SOCIAL FÍSICA</p>
<p>Arnould y Price (1993)</p> <p>Schmitt (2010)</p>	<p>Lo inusual de la experiencia</p> <p>EXPERIENCIAS ORDINARIAS: suceden como parte de la vida cotidiana; son rutinarias y resultado de una estimulación pasiva.</p> <p>EXPERIENCIAS EXTRAORDINARIAS: son más activas, intensas y estilizadas; incluyen sentimientos y emociones extremas. Pueden ocurrir durante un concierto de música clásica, visualizando un cuadro, practicando deportes aventura como el rafting (descenso de aguas rápidas) o el paracaidismo, conduciendo una Harley Davidson, etc. También han sido denominadas como flow experiences, peak experiences y transcendent customer experiences.</p>

Tabla 2. Dimensiones de la experiencia del consumidor online

Autores	Dimensiones
Hsu y Tsou (2011)	EXPERIENCIA SENSORIAL EXPERIENCIA AFECTIVA EXPERIENCIA COGNITIVA EXPERIENCIA DE ACTUAR EXPERIENCIA DE RELACIÓN
Nambisan y Watt (2011) Salehi, Salimi y Haque (2013)	<p>Experiencias a nivel online</p> <p>EXPERIENCIA PRAGMÁTICA: se basa en soluciones para resolver problemas particulares y dar recomendaciones y consejos sobre nuevos productos.</p> <p>EXPERIENCIA HEDÓNICA: valor intrínseco que los consumidores perciben en las interacciones online.</p> <p>EXPERIENCIA SOCIAL: experiencia social con los miembros de la comunidad online de un determinado detallista.</p> <p>EXPERIENCIA DE USABILIDAD: experiencia del consumidora al navegar y usar la comunidad online del detallista.</p>
Pentina <i>et al.</i> (2011)	SENSORIAL PRAGMÁTICA COGNITIVA RELACIONAL INTERACTIVIDAD
Rose, Hair y Clark (2011)	EXPERIENCIA COGNITIVA EXPERIENCIA AFECTIVA
Mathwick <i>et al.</i> (2001) Shobeiri <i>et al.</i> (2014)	DIVERSIÓN ESTÉTICA RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL CLIENTE SERVICIO EXCELENTE
Trevinal y Stenger (2014)	<p>Experiencias online</p> <p>DIMENSIÓN FÍSICA: características del comportamiento del consumidor relacionadas con los aspectos multisensoriales de la experiencia de consumo.</p> <p>DIMENSIÓN IDEOLÓGICA: valor de la compra, simbolismo y rituales. Implica una experiencia de consumo que promueve la imaginación.</p> <p>DIMENSIÓN PRAGMÁTICA: estructura clara, facilidad de navegación, interactividad, información actualizada.</p> <p>DIMENSIÓN SOCIAL: implica a la persona, su contexto social, sus relaciones con otras personas.</p>
Zhang <i>et al.</i> (2014)	<p>Experiencias de consumo virtuales</p> <p>APOYO SOCIAL: percepciones de los consumidores de que sus dudas serán atendidas o ayudados por otras personas.</p> <p>PRESENCIA SOCIAL: ambiente social que permite al consumidor establecer relaciones personales y sociales con otros.</p> <p>ESTADO FLOW: es un estado psicológico del consumidor cuando percibe que está participando con total libertad, disfrutando de ello.</p>
Hamzah <i>et al.</i> (2014)	<p>Encuentran cinco dimensiones específicas para representar la experiencia de marca corporativa en el contexto de banca online:</p> <p>IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA FUNCIONALIDAD EXPERIENCIA EMOCIONAL ESTILO DE VIDA IDENTIDAD CORPORATIVA</p>
Yoo <i>et al.</i> (2015)	<p>Adoptan tres enfoques teóricos: el marco de lealtad cognitiva, la teoría de la interactividad y el modelo de E-Calidad</p> <p>INTERACTIVIDAD DE LOS SISTEMA DE E-WOM CALIDAD DE LA PÁGINA WEB</p>

3. Enfoque teórico y desarrollo de hipótesis

Durante la primera década del siglo XXI muchos autores han hecho contribuciones a la literatura sobre las experiencias del consumidor, identificándose varias dimensiones de la experiencia, tanto a nivel offline como a nivel online (Tablas 1 y 2). En general, considerar estímulos cognitivos y emocionales para analizar la experiencia del consumidor es una alternativa relevante en el diseño de experiencias en la empresa detallista. Por ello, a partir de la literatura sobre el tema, consideramos que el concepto de experiencia de compra es multidimensional, analizando en los próximos apartados las dimensiones de la experiencia del consumidor a la hora de comprar offline y online.

Figura 1. Enfoque teórico a nivel offline

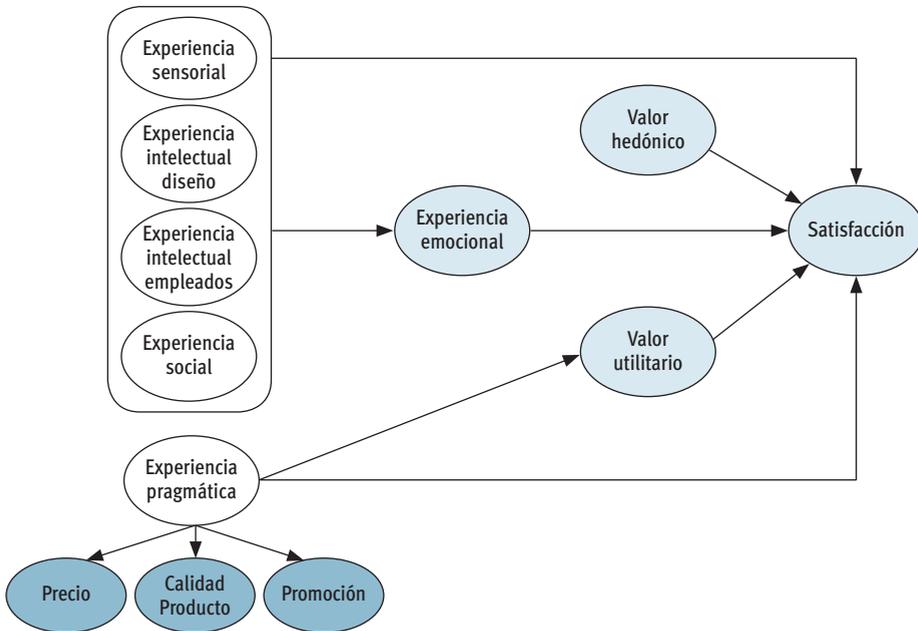
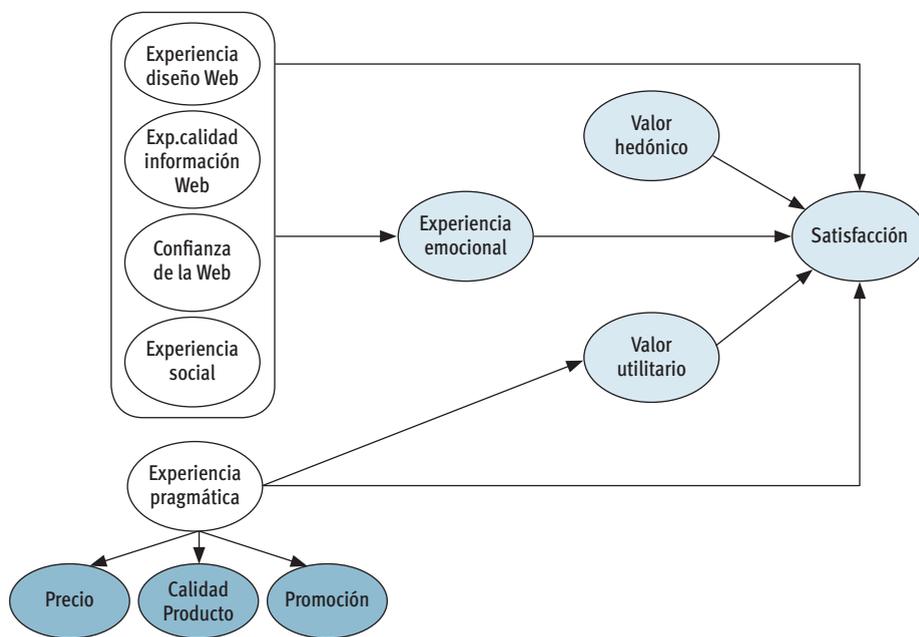


Figura 2. Enfoque teórico a nivel online



3.1. Experiencia emocional

Las emociones experimentadas durante el proceso de compra son un factor determinante para explicar los resultados de marketing. Tanto es así que en los últimos años han adquirido una mayor relevancia los componentes emocionales en las decisiones del consumidor (Penz y Hogg, 2011; Ferrarini *et al.*, 2010; Zielke, 2011). No sólo compra por necesidad, sino que lo hace también por el placer que le produce «ir de compras». La experiencia emocional mueve las ventas de los productos o servicios ofrecidos por el detallista, razón de gran peso para tenerla en cuenta a la hora de diseñar su estrategia comercial.

Una relación detallista-consumidor está caracterizada por respuestas emocionales positivas (contento, encantado, entusiasmado) que son función de la percepción de la oferta (experiencia pragmática: surtido, precio y promociones) y de otras dimensiones de experiencia proporcionadas por el detallista (sensorial, intelectual, social, relacionada con el diseño, información y confianza de la web), que originan diversos niveles de satisfacción. Las emociones positivas que se experimentan después de una experiencia de compra son grabadas en la memoria afectiva, siendo

procesadas por el consumidor para obtener satisfacción (Mazaheri *et al.*, 2014). De este modo se propone que:

H_{1OFF}: *La experiencia emocional offline influye positivamente en la satisfacción.*

H_{1ON}: *La experiencia emocional online influye positivamente en la satisfacción.*

3.2. Antecedentes de la experiencia emocional

Como antecedentes de la experiencia emocional, tanto a nivel offline como online, pueden señalarse diferentes dimensiones de la experiencia que son controladas por el detallista para diseñar el ambiente del punto de venta tradicional o el medio de compra online. En las siguientes subsecciones se analizan dichos antecedentes, tanto a nivel de compra offline como de compra online. En un contexto de compra offline se analiza la experiencia sensorial, intelectual y social. A nivel online las experiencias sensorial e intelectual han sido sustituidas por otras dimensiones que se adaptan mejor a dicho entorno y que se relacionan con el diseño, calidad de la información y confianza de la web del detallista.

3.2.1. EXPERIENCIA SENSORIAL

La experiencia sensorial involucra a los sentidos de los consumidores y afecta a su percepción, juicio y comportamiento (Smith y Wheeler, 2002; Krishna 2013). Estas experiencias son activadas o provocadas (intencional o involuntariamente) en todos los entornos del detallista por una gran variedad de estímulos que ofrece la propia tienda (Grewal, Levy y Kumar, 2009; Helkkula, 2011). Y es que todo puede provocar experiencias sensoriales: la iluminación, la disposición del producto, el diseño, los olores, el color, la música... Por ello el detallista debe cuidar las percepciones que se reciben a través de los sentidos, ya que sentirse a gusto (física, mental y espiritualmente) en el punto de venta favorece la estancia en el detallista e influye en la inclinación a la compra. Así surge el concepto de ergonomía sensorial, entendiéndose éste aplicado al punto de venta como el bienestar absoluto, tanto del comprador durante su recorrido por el establecimiento como el de las personas que trabajan en él (Greenland y McGoldrick, 1994).

Las tiendas sensoriales cobran especial relevancia hoy en día: se trata de tiendas que huelen, saben... dónde la marca se toca y se oye. Lo primero es definir qué tipo de experiencia emocional se quieren generar en el punto de venta, para poder establecer una estrategia sensorial adecuada. También hay que tener en cuenta de qué tipo de superficie se trata: tiendas de autoservicio, supermercado, grandes almacenes, tiendas de conveniencia, tiendas de barrio, *category killers*, tiendas especializadas,

tiendas *pop-up*, tiendas *flagship*, etc. A continuación se comentan las principales características que hacen de cada sentido un factor relevante a tener en cuenta a la hora de generar experiencias.

Experiencia visual

Es la manera más directa de proporcionar información a las personas y de atraerlas hacia el establecimiento detallista. Se han analizado varios aspectos relacionados con la vista: la iluminación y su intensidad, los efectos psicológicos del color, la planificación espacial y arquitectura del punto de venta, la limpieza o el merchandising digital; aunque los más estudiados son el impacto del color y/o la iluminación del establecimiento detallista sobre el comportamiento del consumidor (Labrecque y Milne, 2011) y como las señales visuales interactúan con las emociones. El color afecta a las reacciones del cuerpo humano, provocando respuestas fisiológicas y emocionales. Existen estudios que afirman que los colores cálidos producen mayor atracción hacia los establecimientos, evocando emociones asociadas con estados de ánimo alegres, vitalidad, mayores niveles de distracción, mientras que los colores fríos lo hacen hacia el interior de los mismos y se asocian con estados afectivos como pacífico, calmado, felicidad... (Gómez y García, 2010). Por ejemplo, el color azul, que refleja calma, relajación y tranquilidad, puede estimular la creatividad del consumidor y el color rojo, que refleja estimulación y excitación, puede facilitar las habilidades analíticas.

Por otro lado, la iluminación afecta a cómo se percibe la mercancía del detallista. En condiciones de luz intensa, en comparación con luz tenue, los consumidores tienden a usar y manipular más productos. Escrivá y Clar (2000) afirman que los puntos de luz en los escaparates deben estar orientados hacia los productos. Zielke (2011) analiza la importancia de la luz, afirmando que influye no sólo en las percepciones de calidad de los productos, sino también en los niveles de placer y excitación durante la compra.

Completando las señales visuales en el punto de venta con otras señales sensoriales, se puede intensificar la influencia de la imaginación del consumidor sobre percepciones, actitudes y comportamientos. Por ejemplo, aunque la información visual de un anuncio impreso en el punto de venta no permita desarrollar suficientes vivencias, acompañando el anuncio con la posibilidad de tocar, oler o escuchar, puede transferir la riqueza de una modalidad de experiencia sensorial a otra, mejorando la imaginación visual.

Experiencia olfativa

La frase «marketing de los olores» ha sido utilizada para describir el uso de los olores para generar estados afectivos, promocionar un producto, posicionar una marca o asignar «aromas exclusivos» a un establecimiento detallista y diferenciarse de la competencia.

A la hora de estudiar los efectos del aroma y la frescura sobre las experiencias de los consumidores se hace referencia a diferentes dimensiones: las cualidades afectivas del olor (agradable o no), las cualidades de activación (provoca respuestas fisiológicas o no) y la intensidad (fuerte/suave).

Para que la experiencia olfativa produzca mayores efectos positivos, es necesario que exista congruencia entre el olor, el ambiente deseado para un detallista, el producto ofertado y/o el perfil del comprador objetivo (Krishna, 2013). Por ejemplo, una farmacia debe oler a limpio y a sustancias antisépticas. Por el contrario, en una tienda de antigüedades, un olor a viejo podría mejorar el ambiente de compra. Además, se pueden controlar los olores para que no interfieran unos con otros (concepto de *cross-adaptation*). Por ejemplo, Starbucks fue tan lejos como para dejar de servir productos calientes en alguna de sus cafeterías-tienda, debido a que los olores de esos productos disminuían la sensibilidad para distinguir el olor a café, una característica de diferenciación que el cliente deseaba encontrar en sus establecimientos.

Experiencia auditiva

El oído es el tercer sentido más importante, después de la vista y el olfato, en términos de comunicación y experiencia para los consumidores. Los gestores comerciales utilizan el sonido para comunicar e intentar persuadir a los consumidores, ya que éste puede cambiar las percepciones con respecto a una experiencia. Hay ciertos sonidos, ruidos, música, tonos o timbres de voz (por ejemplo, el tono de la voz de un locutor o presentador puede generar confianza, sentimientos y ser considerado agradable de escuchar) y significado de las palabras (algunas palabras o frases tienen diferentes significados o fonética en distintas partes del mundo) que son más apropiados en ciertas situaciones. Hacer coincidir los sonidos con situaciones concretas, con marcas y logotipos o con ruidos específicos emitidos por el producto, es tan importante como la sola presencia de un sonido (Krishna, 2013). En ocasiones el sonido es un aspecto crucial de la experiencia del producto, como ocurre con el «pop» que se escucha cuando abrimos una botella de champagne. Aunque en la mayoría de los productos el sonido no es el atributo más importante, los individuos esperan que el sonido que emite un objeto revele algo de sus propiedades. Cuando el sonido no es acorde con las expectativas, no sólo fracasa en proporcionar sorpresa, sino que también puede moldear sus percepciones sobre las características físicas del objeto.

Por supuesto, no todos los sonidos están directa o indirectamente relacionados con los atributos de un producto o servicio. Los detallistas han controlado intencionalmente el sonido para intensificar la experiencia en el punto de venta. El método más común es a través de la música presente en la experiencia de compra. La música debe favorecer un estado de ánimo placentero para animar a quedarse más tiempo en el detallista.

Experiencia de sabor

El sentido del sabor ha sido objeto de investigación en el ámbito de la venta de productos de alimentación y bebidas. A diferencia del olor, las respuestas a distintos sabores son programadas genéticamente, en lugar de ser aprendidas o basadas en la experiencia. Más que ser un sentido por sí mismo, el sabor se entiende mejor como un mix de todos nuestros sentidos. Diversos indicadores (intrínsecos o extrínsecos) relacionados con los sentidos de oír, tocar y especialmente ver y oler, pueden afectar nuestra percepción del sabor (Krishna, 2013). Desde una perspectiva de marketing, esto significa que las empresas que tratan con productos de alimentación y bebidas pueden vincular el olor con los restantes sentidos. Esta naturaleza multisensorial del sabor requiere prestar atención a tres áreas de estudio: (a) interacción de experiencias cognitivas y afectivas vinculadas al sabor, (b) determinantes conscientes o inconscientes de la percepción del sabor (incluyendo efectos de indicadores intrínsecos y extrínsecos), y (c) diferencias individuales en las percepciones de sabor.

Experiencia táctil

La principal razón por la que salimos de compras es porque queremos tocar. Un ejemplo de «enamorarse» a través del tacto serían las tiendas Apple Store, donde se interactúa con los productos para poder ver todas sus funcionalidades. Lo que consigue la empresa es crear experiencias basándose en la manipulación de los productos, para que las percepciones que el cliente tenga activen estados de ánimo y emociones positivas. La experiencia táctil puede ser irresistible para niños y adultos. Aunque tenemos sensores táctiles en todas las partes de nuestro cuerpo, las investigaciones de marketing se han centrado en las manos como una fuente primaria del sistema perceptual (Ackerman, Nocera y Bargh, 2010). Las manos son el «cerebro exterior» de una persona. La exploración táctil puede ser una forma rápida y segura para codificar información sobre las propiedades de los objetos como textura, dureza, peso, temperatura y forma. Mediante diferentes procedimientos exploratorios de las manos el consumidor es capaz de percibir dichas propiedades. Por ejemplo,

para comprobar el peso de un producto se puede sopesar, para comprobar la dureza presionar o dar un golpe, para comprobar la blandura realizar movimientos laterales y para comprobar la textura frotar los dedos hacia adelante y hacia atrás por la superficie del objeto.

Experiencia multisensorial

Los consumidores raramente procesan información utilizando un solo sentido. Más bien, la información es percibida y procesada en múltiples modalidades sensoriales (Spence y Gallace, 2011). La Universidad de Rockefeller en Nueva York afirma que recordamos un 1% de lo que tocamos, un 2% de lo que oímos, un 5% de lo que vemos, un 15% de lo que probamos y un 35% de lo que olemos. Sin embargo, tradicionalmente las estrategias comerciales y la publicidad se han centrado tradicionalmente en la vista, lo cual supone un desperdicio de oportunidades. Un buen aprovechamiento de estrategias multisensoriales sería la llevada a cabo por la tienda Leroy Merlín en Rivas (Madrid). Allí utilizan tanto los olores como los sonidos para crear un entorno de compra agradable. Por ejemplo, en la sección de jardín se pueden oír zumbidos de abejas y oler a flores como el jazmín, y en la zona de sanitarios se escucha agua correr y huele a fresco.

En definitiva, es importante comprender las interacciones multisensoriales dado que pueden facilitar las percepciones, actitudes y preferencias del consumidor. Los estímulos comerciales vinculados con la experiencia sensorial no sólo son una fuente de satisfacción del consumidor, sino que también pueden estimular la generación de emociones. Por tanto, este estudio propone las siguientes hipótesis para el contexto offline:

H₂(a)_{OFF}: Percepciones favorables de la experiencia sensorial influyen positivamente sobre la experiencia emocional.

H₃(a)_{OFF}: Percepciones favorables de la experiencia sensorial influyen positivamente sobre la satisfacción.

3.2.2. EXPERIENCIA INTELECTUAL

La experiencia intelectual es un componente de la experiencia del consumidor relacionado con el pensamiento o el proceso mental creativo. Dicha experiencia ocurre cuando la propuesta de merchandising de presentación del detallista (*experiencia intelectual de diseño*) o la interacción con los empleados (*experiencia intelectual con empleados*) permite desarrollar actividades que ayudan a estimular la curiosidad y creatividad del consumidor invitándole a pensar (Schmitt, 1999). Por tanto, el detallista necesita considerar el proceso de reflexión y sorpresa que desea invocar vía

diseño del punto de venta, novedad en la presentación y prueba de productos, actividades de ocio, interacción con los empleados y publicidad. La oferta de actividades originales y creativas genera emociones positivas e incrementa la satisfacción (Schmitt, 2003). Por ello:

H2(b)_{OFF}: *Percepciones favorables de la experiencia intelectual (a través del diseño y de los empleados) influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(b)_{OFF}: *Percepciones favorables de la experiencia intelectual (a través del diseño y de los empleados) influyen positivamente sobre la satisfacción.*

3.2.3. EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON EL ENTORNO DE COMPRA ONLINE

El entorno minorista online carece de algunas características que si se presentan en el entorno de compra offline (p.e. temperatura, olor, contacto físico con el vendedor y con otros clientes). No obstante, estas carencias pueden ser suplantadas por otras propiedades (p.e. diseño de la web, confianza, animaciones virtuales), las cuales pueden crear una experiencia de compra diferente, y no por ello menos placentera, a la proporcionada por los establecimientos físicos. Obviamente, la compra online difiere en muchos aspectos de la compra tradicional (en términos de accesibilidad, conveniencia, búsqueda, novedad, comparación de productos), por lo que es de esperar que el comportamiento del consumidor en este canal pueda diferir de su comportamiento offline.

Actualmente en muchos casos la interacción entre marcas y clientes se produce, en primer lugar, en entornos online, independientemente de si la compra se va a realizar en una web con capacidad de e-commerce o en el entorno offline. La importancia de cómo se realice esta primera relación es máxima, y debemos prestarle una atención cada vez mayor. En base a la revisión de la literatura sobre el tema se analizan tres dimensiones de la experiencia online, relacionadas con el diseño, calidad de la información y confianza en la web.

Experiencia relacionada con el diseño de la web

El diseño de la web se refleja tanto en los elementos visuales y formales como en los aspectos de entretenimiento de la misma (Mathwick *et al.*, 2001; Wang *et al.*, 2011), todo ello para facilitar la tarea de compra. La combinación del uso del color y la calidad de los gráficos y las fotografías son factores que determinan la experiencia relacionada con el diseño de la página web (Rose *et al.*, 2012).

Así pues, esta dimensión hace referencia a que la página web sea accesible desde varios dispositivos, el diseño sea atractivo, que esté organizada por algún tipo de cri-

terio, con una estructura lógica que favorezca su usabilidad y el denominado estado flujo (*flow state*) del consumidor, resultando fácil de comprender la navegación por la web, con una apariencia visual que atraiga la atención del cliente.

Un ejemplo de experiencia a través del diseño de la web es el de Meliá Hotels. Meliá diferencia sus hoteles por categorías y diseña las diferentes web de sus hoteles en base al segmento de clientes al que va dirigido. En su página «www.me-by-melia.com», donde se ofrecen habitaciones de lujo en diferentes países, han sacado todo el partido al marketing de experiencias, envuelven al usuario en un entorno de glamour y distinción desde el momento de la reserva de la habitación, generando emociones y satisfacción. Así pues:

H2(c)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con el diseño de la web influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(c)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con el diseño de la web influyen positivamente sobre la satisfacción.*

Experiencia relacionada con la calidad de la información de la web

Estudios previos que abordan la calidad de los sitios web de comercio electrónico se han centrado en gran medida en la calidad de la información proporcionada a los usuarios y la forma en que los usuarios interactúan con la información (Ping Zhang, 2001; Park y Kim, 2009). Estos estudios proporcionan conocimientos sobre cómo construir una web exitosa en términos de calidad de la información, pero no abarcan todas las características del e-commerce actual (Yoo *et al.*, 2015). El entorno de compra online es muy dinámico y altamente interactivo (Kim *et al.*, 2005), dado que los consumidores de hoy en día quieren información precisa y relevante en el menor tiempo posible.

Así pues, hablaríamos de calidad de la información sobre los productos (información completa, relevante, precisa, actualizada, posibilidad de descarga de catálogos), sobre la presentación (calidad de la interfaz, información sobre el embalaje, que la web no contenga errores ni de contenido ni de traducción) y sobre los tiempos (información sobre el historial del pedido, información sobre la entrega). Esto supone que el consumidor se sienta encantado con la personalización que se realiza de la información y de las ofertas, que le guste la información multimedia que ofrece el sitio web, que disfrute con las sugerencias y recomendaciones proporcionadas, que se divierta con las posibilidades de interactividad (Yoo *et al.*, 2015). Todo ello genera emociones y satisfacción:

H2(d)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con la calidad de la información de la web influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(d)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con la calidad de la información de la web influyen positivamente sobre la satisfacción.*

Experiencia derivada de la confianza que ofrece la web

La confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o comportamientos (Rousseau *et al.*, 1998), incluyendo las creencias acerca de la honestidad, la benevolencia y la competencia del vendedor (Flavián, Guinalú y Gurrea, 2006). La fiabilidad, seguridad, privacidad, vulnerabilidad y el miedo a lo desconocido, son también factores que integran la confianza del consumidor (Tan y Sutherland, 2004), y en el entorno de compra online, al no existir contacto directo con el personal, esto se acentúa. Todos estos indicadores de confianza que ofrece la web pueden facilitar la vivencia de emociones positivas (o evitar las emociones negativas) e incrementar la satisfacción del consumidor. Por ello, planteamos:

H2(e)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con la confianza de la web influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(e)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia relacionada con la confianza de la web influyen positivamente sobre la satisfacción.*

3.2.4. EXPERIENCIA SOCIAL OFFLINE Y ONLINE

El ser humano es un ser social, lo cual implica que las relaciones con el grupo son determinantes de muchos de sus comportamientos, independientemente de que éstos tengan como detonador elementos químicos, biológicos o conductuales. Las experiencias con carga emocional se comparten en un 80% de los casos en las horas inmediatamente posteriores al evento, principalmente con las personas de más estrecha relación.

Tanto a nivel offline como online, cabe distinguir entre aquella experiencia que se vive con otros consumidores y aquella que se vive al interactuar con los empleados del propio establecimiento o de la web. El primer grupo a destacar dentro del aspecto social de la experiencia, otros consumidores, ha sido estudiado por numerosos autores. Penz y Hogg (2011) afirman que la influencia de los grupos de referencia, tanto a nivel offline como online, influye sobre la satisfacción e intención de compra del consumidor, ejerciendo los estados emocionales un papel moderador en dicha relación.

En cuanto a la interacción con los empleados, la clave para una buena experiencia de compra es la actitud de los vendedores hacia el cliente. Invertir en formación del vendedor es asegurarse el no remordimiento del consumidor. Además, los consumidores utilizan el conocimiento de los vendedores para reafirmarse en sus decisiones de compra. Por eso es imprescindible que los empleados estén motivados en su puesto de trabajo y que tengan claro que deben «ponerse en los zapatos del cliente» para personalizar la oferta y generar experiencias todos los días. Además, la felicidad de los empleados repercute automáticamente en la gestión de la experiencia de nuestros clientes, en su satisfacción (Söderlund y Rosengren, 2010), en la cantidad de dinero gastado en la tienda y en las intenciones de recompra (Wang *et al.* 2007 y 2012). Las emociones positivas mostradas por los empleados pueden disminuir la experiencia emocional negativa y encaminarla hacia el proceso de recuperación del servicio (Du, Fan y Feng, 2011). A nivel online se habla de otro tipo de relaciones con los empleados, como las que se obtienen a través del correo electrónico, teléfono o asistentes virtuales. Éstos últimos influyen en el afecto de los consumidores y en el valor de la compra, y pueden constituir una ventaja competitiva para los detallistas online que usen este tipo de tecnologías (Wang *et al.*, 2007).

En función de los comentarios previos planteamos las siguientes hipótesis:

H2(f)_{OFF}: *Percepciones favorables de la experiencia social offline influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(f)_{OFF}: *Percepciones favorables de la experiencia social offline influyen positivamente sobre la satisfacción.*

H2(g)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia social online influyen positivamente sobre la experiencia emocional.*

H3(g)_{ON}: *Percepciones favorables de la experiencia social online influyen positivamente sobre la satisfacción.*

3.3. Experiencia pragmática offline y online

La experiencia pragmática, tanto a nivel offline como online, es una dimensión de la experiencia donde el consumidor está motivado por la utilidad, valor, funcionalidad y usabilidad de las cosas y no por su apariencia, su estética o el contexto social en el que se desarrolla la compra, uso y/o consumo. Este tipo de experiencia hace referencia a criterios de elección vinculados con el ahorro, adquirir productos o servicios que sean prácticos y de calidad reconocida, así como a la conveniencia (percepciones de tiempo y esfuerzo), rapidez y eficacia de las acciones de búsqueda de información

y compra en el establecimiento detallista (Beauchamp y Ponder, 2010; Jiang, Yang y Jun, 2013). Diversos autores (Gentile *et al.*, 2007; Nambisan y Watt, 2011; Salehi, Salimi y Haque, 2013; Trevinal y Stenger, 2014) proponen una conceptualización de la experiencia que además de estimular al consumidor a través de componentes sensoriales, intelectuales, sociales y emocionales, lo haga a través de la experiencia pragmática.

Aunque la experiencia pragmática puede generar emociones (por ejemplo, entretenimiento o la sensación agradable de negociar la mejor calidad a un buen precio) y valor hedónico, en este estudio solamente consideramos la experiencia pragmática como una actividad utilitaria. Así:

H_{4OFF}: La experiencia pragmática offline influye positivamente en la satisfacción.

H_{4ON}: La experiencia pragmática online influye positivamente en la satisfacción.

3.4. Valor de la experiencia de compra

La experiencia de compra puede generar valor añadido para el consumidor, tanto utilitario como hedónico (Babin *et al.*, 1994; Jones *et al.*, 2006; Stoel *et al.*, 2004; Arnold y Reynolds, 2009). Por tanto, el comportamiento del consumidor está definido por los elementos afectivos o emotivos y por los utilitarios o racionales (Kim *et al.*, 2014).

El valor hedónico de la experiencia de compra es definido como la percepción de disfrute y placer que el consumidor recibe de toda la experiencia de compra (Arnold y Reynolds, 2012). Representa el entretenimiento y emociones de la actividad de compra. Por lo tanto, el principal antecedente del valor hedónico es la experiencia emocional. Así:

H_{5OFF}: Percepciones favorables de la experiencia emocional offline influyen positivamente sobre el valor hedónico de la compra.

H_{5ON}: Percepciones favorables de la experiencia emocional online influyen positivamente sobre el valor hedónico de la compra.

El valor utilitario o funcional de la experiencia de compra es obtenido a través de la eficiencia del proceso de compra: entrada al detallista, búsqueda y adquisición del producto/servicio con la calidad y precio deseado, salida y esfuerzos o recursos utilizados. El comprador utilitario desea una experiencia de compra que incorpore aspectos más cognitivos, tales como la conveniencia, calidad de la oferta, el denominado «valor por el dinero», precios y promociones interesantes, que conlleve el

mínimo esfuerzo y tiempo de espera y que ayude a que su vida sea más fácil y placentera (Jackson *et al.*, 2011). Por ello:

H6_{OFF}: Percepciones favorables de la experiencia pragmática offline influyen positivamente sobre el valor utilitario de la compra.

H6_{ON}: Percepciones favorables de la experiencia pragmática online influyen positivamente sobre el valor utilitario de la compra.

La literatura existente sobre el tema se ha centrado básicamente en los antecedentes del valor utilitarista y hedonista (Babin *et al.*, 1994; Stoel *et al.*, 2004; Rayburn y Voss, 2013), siendo casi inexistente la investigación de los resultados del valor de la compra (Jones *et al.*, 2006) y escasos los estudios que han analizado la relación entre el valor de la experiencia de compra y la satisfacción (Babin *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2006) o la lealtad del consumidor (Chiu *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2006; Stoel *et al.*, 2004).

Para el consumidor, el valor ocurre en varios estados del proceso de compra (Woodruff, 1997), mientras que la satisfacción es una evaluación post-compra o post-uso (Jones *et al.*, 2006). La secuencia lógica más aceptada en la literatura es la que establece influencia directa y positiva del valor en la satisfacción del consumidor (Hume y Mort, 2010; Ulaga y Eggert, 2006; Wang *et al.*, 2004). Además se puede pensar que la satisfacción está más fuertemente relacionada con el valor hedonista que con el utilitarista. Todo esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H7_{OFF}: El valor hedónico de la experiencia de compra offline influye positivamente sobre la satisfacción del consumidor.

H7_{ON}: El valor hedónico de la experiencia de compra online influye positivamente sobre la satisfacción del consumidor.

H8_{OFF}: El valor utilitario de la experiencia de compra offline influye positivamente sobre la satisfacción del consumidor.

H8_{ON}: El valor utilitario de la experiencia de compra online influye positivamente sobre la satisfacción del consumidor.

H9_{OFF}: El valor hedónico de la experiencia de compra offline tiene una mayor influencia en la satisfacción que el valor utilitario.

H9_{ON}: El valor hedónico de la experiencia de compra online tiene una mayor influencia en la satisfacción que el valor utilitario.

4. Metodología de la investigación

4.1. *Planteamiento de la investigación: muestra y recogida de información*

La investigación tiene dos fases. En la primera fase se procedió a la *generación de una escala de medida de la experiencia de compra*. Inicialmente se analizó el dominio del concepto identificando dos categorías de experiencia: emocional y otros tipos de experiencia. Para la generación de variables observables de estas categorías de experiencia se utilizaron diversas fuentes de información. En primer lugar, una revisión de la literatura sobre emociones, experiencias y calidad de servicio. En segundo lugar, una observación de detallistas con estrategias que inciden en las dimensiones de experiencia. En tercer lugar, entrevistas en profundidad a gestores de empresas detallistas e investigadores académicos expertos en distribución, experiencias y calidad de servicio. Finalmente se realizó un pre-test mediante entrevista personal a una muestra de consumidores leales a detallistas caracterizados por una oferta centrada en la experiencia del consumidor.

En la segunda fase, se elaboró un *cuestionario* para que una muestra de consumidores indicara su opinión sobre detallistas que desarrollan estrategias comerciales que inciden en las dimensiones de experiencia, tanto para el comercio tradicional como para el comercio online. Los sectores elegidos en ambos modelos han sido: textil, moda y complementos; calzado; cosmética y perfumería; joyería; deporte; informática y electrónica; decoración; librería y juguetes. Las variables fueron medidas con escalas Likert. La muestra es de 527 personas en el modelo offline y 496 personas en el modelo online, en ambos casos en varias ciudades de España. Su distribución se realiza por niveles de edad y sexo.

4.2. *Especificación de las dimensiones de experiencia del consumidor*

Para analizar la estructura de los datos se efectuó un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, para cada una de las dimensiones de experiencia del consumidor. También se ha aplicado el análisis factorial confirmatorio (AFC) estimando distintos modelos de ajuste hasta obtener la estructura más idónea. La aplicación de un análisis factorial de componentes principales y de un análisis factorial confirmatorio al concepto de experiencia pragmática, aconseja considerar su medición como factor de segundo orden tanto para el modelo offline como para el modelo online. Así pues, la experiencia pragmática fue medida a través de tres dimensiones o criterios de elección del detallista en función de la calidad de los productos, precio y promociones.

4.3. Análisis de las escalas de medida: validez y fiabilidad

La estimación del modelo de medida utilizando AFC (software EQS 6.2) permite obtener resultados de ajuste global adecuados para el modelo offline (BBNNFI=0.932; CFI=0.939; RMSEA=0.039) y para el modelo online (BBNNFI=0.914; CFI=0.921; RMSEA=0.045), con validez convergente en ambos casos (*standardized factor loading* mayores que 0.6). Los coeficientes alpha de Cronbach son todos superiores a 0.7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0.7 y el AVE superior a 0.4 (Tablas 3 y 4). También existe validez discriminante dado que los intervalos de confianza de todas las correlaciones entre los conceptos analizados, no contenían el valor unitario y su valor al cuadrado no excedía el AVE de las escalas de medida consideradas.

5. Resultados

El ajuste estadístico del modelo estructural es adecuado, tanto a nivel offline (BBNNFI=0.923; CFI=0.929; RMSEA=0.042) como a nivel online (BBNNFI=0.943; CFI=0.948; RMSEA=0.037).

Tabla 3. Modelo de medida offline: fiabilidad y validez

DIMENSIONES EXPERIENCIA CONSUMIDOR (y otros constructos)	A	FC	AVE
Experiencia Sensorial	0.891	0.886	0.569
Experiencia Intelectual (diseño)	0.903	0.897	0.557
Experiencia Intelectual (con empleados)	0.869	0.860	0.614
Experiencia Social	0.797	0.808	0.587
Experiencia Pragmática (calidad del producto)	0.711	0.756	0.509
Experiencia Pragmática (precio)	0.856	0.859	0.620
Experiencia Pragmática (promociones)	0.824	0.828	0.548
Experiencia Emocional (intensidad de las emociones)	0.945	0.940	0.724
Valor Hedónico	0.891	0.872	0.696
Valor Utilitario	0.776	0.798	0.574
Satisfacción	0.887	0.887	0.664

NOTA: A=Alpha de Cronbach; FC=Fiabilidad Compuesta; AVE=Análisis de la Varianza Extraída

Tabla 4. Modelo de medida online: fiabilidad y validez

DIMENSIONES EXPERIENCIA CONSUMIDOR (y otros constructos)	A	FC	AVE
Experiencia Diseño web	0.894	0.893	0.547
Experiencia Calidad de la Información web	0.798	0.812	0.525
Experiencia Confianza web	0.902	0.902	0.571
Experiencia Social	0.788	0.803	0.507
Experiencia Pragmática (calidad del producto)	0.854	0.862	0.677
Experiencia Pragmática (precio)	0.923	0.923	0.799
Experiencia Pragmática (promociones)	0.879	0.880	0.648
Experiencia Emocional (intensidad de las emociones)	0.959	0.922	0.666
Valor Hedónico	0.925	0.920	0.792
Valor Utilitario	0.845	0.843	0.647
Satisfacción	0.914	0.912	0.723

NOTA: A=Alpha de Cronbach; FC=Fiabilidad Compuesta; AVE=Análisis de la Varianza Extraída

Los resultados a nivel offline (Tabla 5) indican que la experiencia intelectual de diseño ($H2(b)_{OFF}$: $\beta_{2(b)_{OFF}}=0.346$) y con empleados ($H2(b)_{OFF}$: $\beta_{2(b)_{OFF}}=0.140$), influyen directa y positivamente en las emociones. La experiencia sensorial ($H3(a)_{OFF}$: $\beta_{3(a)_{OFF}}=0.177$), pragmática ($H4_{OFF}$: $\beta_{4_{OFF}}=0.269$) y emocional ($H1_{OFF}$: $\beta_{1_{OFF}}=0.093$) influyen directa y positivamente sobre la satisfacción. La experiencia sensorial y la experiencia social, no tienen efectos directos sobre la experiencia emocional (no se aceptan $H2(a)_{OFF}$ y $H2(f)_{OFF}$). Aunque la experiencia intelectual (diseño y con empleados) y la experiencia social, no tienen efectos directos sobre la satisfacción (no se aceptan $H3(b)_{OFF}$ y $H3(f)_{OFF}$), se observan efectos indirectos derivados del papel mediador de las emociones y el valor hedónico. Percepciones favorables de la experiencia emocional influyen positivamente sobre el valor hedónico de la compra ($H5_{OFF}$: $\beta_{5_{OFF}}=0.559$). En el valor hedónico también influyen positiva y significativamente la experiencia intelectual con empleados ($\beta_{OFF}=0.166$) y la experiencia social ($\beta_{OFF}=0.247$). Percepciones favorables de la experiencia pragmática influyen positivamente sobre el valor utilitario de la compra ($H6_{OFF}$: $\beta_{6_{OFF}}=0.625$). El valor de la experiencia de compra (hedónico y utilitario) influye positivamente sobre la satisfacción del consumidor ($H7_{OFF}$: $\beta_{7_{OFF}}=0.341$; $H8_{OFF}$: $\beta_{8_{OFF}}=0.325$). Finalmente,

el valor hedónico tiene una influencia mayor en la satisfacción que el valor utilitario (se acepta $H9_{OFF}$).

Tabla 5. Resultados de la estimación del modelo causal offline

HIPÓTESIS	COEFICIENTES β (t-Student)
$H1_{OFF}$: Experiencia emocional \rightarrow Satisfacción	0.093 (1.967)
$H2(a)_{OFF}$: Experiencia sensorial \rightarrow Experiencia emocional	ns
$H2(b)_{OFF}$: Experiencia intelectual diseño \rightarrow Experiencia emocional	0.346 (3.302)
$H2(b)_{OFF}$: Experiencia intelectual empleados \rightarrow Experiencia emocional	0.140 (2.319)
$H2(f)_{OFF}$: Experiencia social \rightarrow Experiencia emocional	ns
$H3(a)_{OFF}$: Experiencia sensorial \rightarrow Satisfacción	0.177 (2.542)
$H3(b)_{OFF}$: Experiencia intelectual diseño \rightarrow Satisfacción	ns
$H3(b)_{OFF}$: Experiencia intelectual empleados \rightarrow Satisfacción	ns
$H3(f)_{OFF}$: Experiencia social \rightarrow Satisfacción	ns
$H4_{OFF}$: Experiencia pragmática \rightarrow Satisfacción	0.269 (3.531)
$H5_{OFF}$: Experiencia emocional \rightarrow Valor hedónico	0.559 (6.683)
$H6_{OFF}$: Experiencia pragmática \rightarrow Valor utilitario	0.625 (9.963)
$H7_{OFF}$: Valor hedónico \rightarrow Satisfacción	0.341 (4.573)
$H8_{OFF}$: Valor utilitario \rightarrow Satisfacción	0.325 (5.443)
OTRAS RELACIONES SIGNIFICATIVAS	
Experiencia intelectual empleados \rightarrow Valor hedónico	0.166 (3.518)
Experiencia social \rightarrow Valor hedónico	0.247 (4.003)

Los resultados a nivel online (Tabla 6) indican que percepciones favorables de la experiencia relacionada con la calidad de la información de la web ($H2(d)_{ON}$: $\beta_{2(d)ON}=0.275$) y de la experiencia social ($H2(g)_{ON}$: $\beta_{2(g)ON}=0.135$), influyen directa y positivamente en la experiencia emocional, es decir, en la intensidad de las emociones. Por el contrario, no se encuentra evidencia de que la experiencia relacionada con el diseño y la confianza de la web del detallista influyan significativamente sobre

las emociones (no se han aceptado las hipótesis $H2(c)_{ON}$ y $H2(e)_{ON}$). También se encuentra apoyo para afirmar que las percepciones favorables de la experiencia relacionada con el diseño de la web influyen directa y positivamente sobre la satisfacción ($H3(c)_{ON}$: $\beta_{3(c)ON}=0.311$). Aunque no se encuentran efectos directos significativos entre la experiencia relacionada con la calidad de la información, la confianza proporcionada por la web del detallista y la experiencia social con la satisfacción (no se aceptan $H3(d)_{ON}$; $H3(e)_{ON}$ y $H3(g)_{ON}$), se observan efectos indirectos derivados del papel mediador de las emociones, el valor hedónico y el valor utilitario. Por otro lado, percepciones favorables de la experiencia emocional ($H5_{ON}$: $\beta_{5ON}=0.572$) influyen positivamente sobre el valor hedónico de la compra, aunque sobre el valor hedónico también influyen la experiencia relacionada con el diseño de la página web ($\beta_{ON}=0.112$) y la experiencia social ($\beta_{ON}=0.111$). Además se encuentra apoyo para la hipótesis que afirma que la experiencia pragmática ($H6_{ON}$: $\beta_{6ON}=0.279$) influyen positivamente sobre el valor utilitario. Sobre el valor utilitario también influye la experiencia relacionada con la confianza de la web del detallista ($\beta_{ON}=0.188$), y la experiencia relacionada con la calidad de la información de la web ($\beta_{ON}=0.194$). Por último, se aceptan las hipótesis $H7$ y $H8$, ya que se observa que el valor de la experiencia de compra, tanto hedónico ($H7_{ON}$: $\beta_{7ON}=0.180$) como utilitario ($H8_{ON}$: $\beta_{8ON}=0.292$), influyen significativa y positivamente sobre la satisfacción del consumidor. Finalmente, el valor utilitario tiene una influencia mayor en la satisfacción que el valor hedónico (no se acepta $H9_{ON}$).

Tabla 6. Resultados de la estimación del modelo causal online

HIPÓTESIS	COEFICIENTES β (t-Student)
$H1_{ON}$: Experiencia emocional \rightarrow Satisfacción	0.105 (2.594)
$H2(c)_{ON}$: Experiencia diseño web \rightarrow Experiencia emocional	ns
$H2(d)_{ON}$: Experiencia calidad información web \rightarrow Experiencia emocional	0.275 (1.981)
$H2(e)_{ON}$: Experiencia confianza \rightarrow Experiencia emocional	ns
$H2(g)_{ON}$: Experiencia social \rightarrow Experiencia emocional	0.135 (1.967)
$H3(c)_{ON}$: Experiencia diseño web \rightarrow Satisfacción	0.311 (2.826)
$H3(d)_{ON}$: Experiencia calidad información web \rightarrow Satisfacción	ns
$H3(e)_{ON}$: Experiencia confianza \rightarrow Satisfacción	ns

H3(g) _{ON} : Experiencia social → Satisfacción	ns
H4 _{ON} : Experiencia pragmática → Satisfacción	0.565 (6.727)
H5 _{ON} : Experiencia emocional → Valor hedónico	0.572 (13.883)
H6 _{ON} : Experiencia pragmática → Valor utilitario	0.279 (3.892)
H7 _{ON} : Valor hedónico → Satisfacción	0.180 (4.190)
H8 _{ON} : Valor utilitario → Satisfacción	0.292 (6.437)
OTRAS RELACIONES SIGNIFICATIVAS	
Experiencia diseño web → Valor hedónico	0.112 (2.326)
Experiencia social → Valor hedónico	0.111 (2.161)
Experiencia confianza → Valor utilitario	0.188 (2.027)
Experiencia calidad de la información web → Valor utilitario	0.194 (2.491)

6. Conclusiones

La vivencia de experiencias positivas, tanto en los puntos de venta tradicionales como en los de venta online, es un factor deseado por los consumidores. Un proceso de compra único e irreplicable lleva al detallista a crear un lazo emocional con el consumidor, lo cual afecta positivamente a su percepción de valor de la compra y su satisfacción.

Las diferentes estrategias que lleva a cabo el detallista y que inciden en las experiencias vividas por el consumidor pueden agruparse en varias dimensiones, en función del contexto en el que se desarrolla la compra. A nivel offline se habla de experiencia sensorial, intelectual (de diseño y con empleados), social, pragmática y emocional. A nivel online las dimensiones serían similares, pero adaptadas a las características de este tipo de comercio: experiencias relacionadas con el diseño, calidad de la información y confianza de la web; experiencia social, pragmática y emocional. En definitiva, podemos afirmar que la generación de experiencias es compleja e implica la presencia de más de una dimensión. Por ello, en este estudio se han diseñado escalas para medir esa experiencia compleja, en el comercio offline y online. Las escalas tienen fiabilidad y validez y puede ser de gran utilidad no sólo en investigaciones académicas sino también para comprender y mejorar las experiencias que los atributos de una empresa detallista proporcionan a sus clientes.

La investigación muestra que la experiencia pragmática integra decisiones en materia de precio, promociones y calidad de los productos, las cuales influyen sobre

el valor utilitario de la experiencia en cualquier entorno de compra. Además, podemos derivar que el valor hedónico no sólo depende directamente de la experiencia emocional sino también de la experiencia social y de la experiencia intelectual con empleados en el entorno de compra offline y de la experiencia relacionada con el diseño de la web a nivel online. El valor hedónico ejerce una influencia mayor en la satisfacción que el valor utilitario en la compra offline, mientras que ocurre lo contrario en la compra online. Esto puede deberse a que los consumidores online se dejan guiar más por precios y promociones que por el valor que le reporta la compra. Aun así, la diferencia de importancia es reducida en los dos casos y ambos componentes del valor son necesarios para proporcionar una experiencia óptima.

6.1. *Implicaciones empresariales*

Este estudio sirve como apoyo a la toma de decisiones por parte de directivos de empresas detallistas offline y online, principalmente cuando el consumidor busca experiencias de compra que le reporten valor añadido durante ese proceso de compra (bien sea de carácter hedónico o utilitario).

El estudio offline y online demuestra que el consumidor sigue valorando los aspectos funcionales del surtido de productos, por lo que el detallista debe prestar especial atención a la combinación precio-promoción-producto. Se deben ofertar productos de calidad, pero atendiendo al nivel de precios y promociones que el consumidor está dispuesto a pagar y los beneficios que éste busca con el producto o servicio adquirido.

Por otro lado, se observa la existencia del valor de la experiencia de compra hedónico y utilitario tanto en el contexto de compra offline como en el online. En las compras offline resulta relevante potenciar las experiencias que generan valor hedónico, a través de los empleados, formándolos en la estimulación de la curiosidad, creatividad e imaginación del consumidor. También sería interesante potenciar factores que estimulen la generación de emociones positivas en el proceso de compra, con el fin de que el consumidor se sienta a gusto en el punto de venta. Otra opción para potenciar la generación de valor de experiencia de compra hedónico sería fomentar la *social shopping*, que el consumidor experimente sensación de estatus acorde con su estilo de vida y pueda pasar un rato agradable con su familia/amigos considerando el proceso de compra como toda una experiencia en la que puede analizar el producto en compañía de otras personas, socializar, acceder a la información que le ofrece el detallista a través de las redes sociales, las cuales constituyen indicadores de confianza para el consumidor y son en sí mismas generadoras de ideas de compras. En las compras online, al igual que en las compras offline, sería interesante poten-

ciar la experiencia emocional y social, a través de mayores interacciones en redes sociales y facilidades de contacto entre empresa y cliente. Además, el propio diseño de la página web puede envolver al consumidor en un entorno de compra agradable, potenciando los atributos hedónicos que busca en cada compra.

Por último, ha quedado constatado que las experiencias sensoriales que vive el consumidor en el punto de venta incrementan su satisfacción, por lo que resulta interesante llevar a cabo estrategias basadas en este tipo de factores para conseguir clientes satisfechos y fieles. Además, la experiencia sensorial puede complementar el resto de las dimensiones de la experiencia, logrando un proceso de compra único e irrepetible. A nivel online, la experiencia que vive el consumidor relacionada con el diseño de la web logra aumentar los niveles de satisfacción, por lo que invertir en el diseño de una web con una estructura lógica que favorezca su usabilidad y el denominado estado flujo (*flow state*) del consumidor y con una apariencia visual que atraiga la atención del cliente, puede lograr que los consumidores se enganchen y disfruten durante su experiencia de compra.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, J.M., NOCERA, C.C., & BARGH, J.A. (2010). Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions. *Science*, 328(5986), 1712-1715.
- ARNOLD, M.J., & REYNOLDS, K.E. (2009). Affect and retail shopping behavior: understanding the role of mood regulation and regulatory focus. *Journal of Retailing*, 85(3), 308-320.
- ARNOLD, M.J., & REYNOLDS, K.E. (2012). Approach and avoidance motivation: investigating hedonic consumption in a retail setting. *Journal of Retailing*, 88(3), 399-411.
- ARNOULD, E.J., & PRICE, L.L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 24-45.
- BABIN, B.J., DARDEN, W.R., & GRIFFIN, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- BABIN, B.J., LEE, Y.K., KIM, E.J., & GRIFFIN M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Service Marketing*, 19(3), 133-9.
- BEAUCHAMP, M.B., & PONDER, N. (2010). Perceptions of retail convenience for in-store and online shoppers. *The Marketing Management Journal*, 20(1), 49-65.
- BRAKUS, J.J., SCHMITT, B.H., & ZARANTONELLO, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(may), 52-68.
- CHIU, C.M., Hsu, M.H., Sun, S.Y., Lin, T.C., & Sun, P.C. (2005). Usability, quality, value and elearning continuance decisions. *Computers and Education*, 45, 399-416.
- DU, J., FAN, X., & FENG, T. (2010). An experimental investigation of the role of face in service failure and recovery encounters. *Journal of Consumer Marketing*, 27(7), 584-593.
- DUBÉ, L., & LEBEL, J.L. (2003). The content and structure of lay people's concept of pleasure. *Cognition and Emotion*, 17(2), 263-295.

- ESCRIVÁ, J., & CLAR, F. (2000). Conocimiento del cliente. Marketing en el punto de venta. McGraw-Hill.
- FERRARINI, R., CARBOGNIN, C., CASAROTTI, E.M., NICOLIS, E., NENCINI, A., & MENEGHINI, A.M. (2010). The emotional response to wine consumption. *Food Quality and Preference*, 21(7), 720-725.
- FLAVIÁN, C., GUINALÚ, M., & GURREA, R. (2006). The role played by perceived usability satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43(1), 1-14.
- GENTILE, C., SPILLER, N., & NOCI, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- GÓMEZ, M. & GARCÍA, C. (2010). Nuevas tendencias en el punto de venta: el marketing sensorial, En Vázquez-Casielles *et al.*: Distribución comercial y comportamiento del consumidor. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo, 235-247
- GREENLAND, S.J., & MCGOLDRICK, P.J. (1994). Atmospherics, attitudes and behaviour: modelling the impact of designed space. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(1), 1-16.
- GREWAL, D., LEVY, M., & KUMAR, V. (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- HAMZAH, Z. L., ALWI, S. F. S., & OTHMAN, M. N. (2014). Designing corporate brand experience in an online context: A qualitative insight. *Journal of Business Research*, 67(11), 2299-2310.
- HELKKULA, A. (2011). Characterizing the concept of service experience. *Journal of Management*, 22(3), 367-389.
- HOLBROOK, M.B., & HIRSCHMAN, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Hsu, H.Y., & Tsou, H.T. (2011). Understanding customer experiences in online blog environments. *International Journal of Information Management*, 31(6), 510-523.
- HUME, M., & MORT, G. (2010). The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 170-182.
- JACKSON, V., STOEL, L., & BRANTLEY, A. (2011). Mall attributes and shopping value: differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), pp. 1-9.
- JIANG, L., YANG, Z., & JUN, M. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191-214.
- JONES, M.A., REYNOLDS, K.E., & ARNOLD, M.J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974-981.
- KIM, Y.J., KISHORE, R., & SANDERS, G.L. (2005). From DQ to EQ: understanding data quality in the context of e-business systems. *Communications of the ACM*, 48(10), 75-81.
- KIM, Y.J., LEE, M.Y., & PARK, S.H. (2014). Shopping value orientation: conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884-2890.
- KRISHNA, A. (2013). Customer sense. How the 5 senses influence buying behavior. New York: Palgrave MacMillan.
- LABRECQUE, L., & MILNE, G. (2011). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711-727.
- MATHWICK, C., MALHOTRA, N., & RIGDON, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- MAZAHERI, E., RICHARD, M.O., LAROCHE, M., & UELTSCHY, L.C. (2014). The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on

- online behavior. *Journal of Business Research*, 67(3), 253-259.
- NAMBISAN, P., & WATT, J.H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, 64(8), 889-895.
- PARK, D.H., & KIM, S. (2009). The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 399-410.
- PENTINA, I., AMIALCHUK, A., & TAYLOR, D. G. (2011). Exploring effects of online shopping experiences on browser satisfaction and e-tail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(10), 742-758.
- PENZ, E., & HOGG, M.K. (2011). The role of mixed emotions in consumer behaviour: investigating ambivalence in consumers' experiences of approach-avoidance conflicts in online and offline settings. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 104-132.
- PINE, B.J., & GILMORE, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 96-105.
- PINE, B.J., & GILMORE, J.H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- PING ZHANG, G. M. (2001). User expectations and rankings of quality factors in different web site domains. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 9-33.
- RAYBURN, S.W., & VOSS, K.E. (2013). A model of consumer's retail atmosphere perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 400-407.
- ROSE, S., CLARK, M., SAMOUEL, P., & HAIR, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322.
- ROSE, S., HAIR, N., & CLARK, M. (2011). Online customer experience: a review of the business to consumer online purchase context. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24-39.
- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S., & CAMERER, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- SALEHI, M., SALIMI, M., & HAQUE, A. (2013). The impact of online customer experience (OCE) on service quality in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 21(11), 1621-1631.
- SCHMITT, B.H. (2003). *Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customer*. New York: John Wiley & Sons.
- SCHMITT, B.H. (2010). *Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights*. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.
- SCHMITT, B.H. (1999). *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- SHOBEIRI, S., MAZAHERI, E., & LAROCHE, M. (2014). Improving customer website involvement through experiential marketing. *The Service Industries Journal*, 34(11), 885-900.
- SMITH, S., & WHEELER, J. (2002). *Managing the customer experience. Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- SÖDERLUND, M., & ROSENGREN, S. (2010). The happy versus unhappy service worker in the service encounter: assessing the impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 161-169.
- SPENCE, C., & GALLACE, A. (2011). Multisensory design: reaching out to touch the consumer. *Psychology & Marketing*, 28(3), 267-308.
- STOEL, L., WICKLIFFE, V., & LEE, K. H. (2004). Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value. *Journal of Business Research*, 57(10), 1067-1073.
- TAN, F.B. & SUTHERLAND, P. (2004). Online consumer trust: a multi-dimensional model. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2, 41-59.
- TREVINAL, A.M., & STENGER, T. (2014). Toward a conceptualization of the online shopping

- experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 314-326.
- ULAGA, W., & EGGERT, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEND, A., TSIROS, M., & SCHLESINGER, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31- 41.
- WANG, L., BAKER, J., WAGNER, J., & WAKEFIELD, K. (2007). Can a retail web site be social?. *Journal of Marketing*, 71(3), 143-157.
- WANG, X., YU, C., & WEI, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 198-208.
- WANG, Y., LO, H.P., & YANG, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: evidence from China's telecommunication industry. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 325-340.
- WANG, Y.J., MINOR, M.S., & WEI, J. (2011). Aesthetics and the online shopping environment: understanding consumer responses. *Journal of Retailing*, 87(1), 46-58.
- WOODRUFF, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- YOO, C. W., KIM, Y. J., & SANDERS, G. L. (2015). The impact of interactivity of electronic word of mouth systems and e-quality on decision support in the context of the e-marketplace. *Information & Management*, in Press.
- ZHANG, H., LU, Y., GUPTA, S., & ZHAO, L. (2014). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information & Management*, 51(8), 1017-1030.
- ZIELKE, S. (2011). Integrating emotions in the analysis of retail price images. *Psychology & Marketing*, 28(4), 330-359.

Modelado y detección de variables clave en un sistema dinámico de *employer branding*

- MANUEL CHICA
- SERGIO DAMAS
European Centre for Soft Computing
- ÓSCAR CORDÓN
*DECSAI y CITIC-UGR, Universidad de Granada,
European Centre for Soft Computing*
- VALENTÍN IGLESIAS
- JOSÉ MINGOT
RØD Brand Consultants

RESUMEN: La dinámica de sistemas (SD) proporciona un marco conceptual especialmente apropiado para modelar problemas del ámbito de la marca. La naturaleza compleja, holística, cambiante e intangible del *branding* hace que su gestión sólo pueda ser abordada desde técnicas y herramientas que permitan reducir esa complejidad a través de modelos que repliquen el comportamiento de la marca. Hemos adoptado la metodología clásica de SD para crear una metodología particular para marketing y *branding* utilizando una plataforma de inteligencia computacional con definición de variables lingüísticas (ZIO SD). Cuando se abordan problemas de modelado altamente complejos los modeladores pueden incrementar su conocimiento sobre el modelo identificando las variables clave del mismo. Para ello, proponemos en este trabajo la aplicación de métricas de análisis de redes sociales para cuantificar la relevancia de cada variable del modelo basado en ZIO SD. Finalmente, aplicamos nuestra metodología y el algoritmo de detección de variables clave a un problema de mejora de la motivación interna de una empresa de servicios española.

PALABRAS CLAVE: *Dinámica de Sistemas, Análisis de Redes Sociales, Modelos de Simulación, Gestión de Marca, Fidelización de Capital Humano*

ABSTRACT: System dynamics (SD) provides the conceptual means for modeling branding problems. The holistic, complex, variable and intangible nature of branding makes its management especially difficult and it can only be dealt with tools and te-

chniques able to reduce its complexity and to replicate the behavior of each brand. We have adapted the traditional SD methodology to create a novel methodology for modeling branding and marketing cases using computational intelligence and linguistic variables (ZIO SD). When tackling highly complex problems and models, modelers can soundly increase their understanding of these systems by automatically identifying the key variables that arise from the model structure. To do that, we also propose in this work the application of social network analysis metrics to quantify the relevance of each variable of a ZIO SD model. We apply the ZIO SD methodology and the key variable detection algorithm to an employer brand problem of a service Spanish company. **KEYWORDS:** *System Dynamics, Social Network Analysis, Simulation Models, Brand Management, Employer Branding*

1. Introducción

En apenas dos décadas, el peso de los activos intangibles ha pasado de ser algo apenas relevante a tener un peso de más del 80% en la valoración contable de las empresas del S&P 500.¹ La marca a día de hoy es el activo estratégico principal de cualquier empresa. Siendo así, la paradoja fundamental que se da a la hora de abordar la gestión de la misma es que aquellas decisiones de mayor importancia para la empresa son las que se toman con la información más imprecisa. Para añadir una dificultad más a la ecuación, la marca —y en general todo lo que tiene que ver con percepciones— es un fenómeno emergente de alta complejidad, son numerosos los factores que determinan en última instancia el devenir de la reputación de una organización empresarial o social.

Entre los gestores de marca está aceptada la idea de que «tu marca no es tuya», sino que depende de la opinión formada en el colectivo igualmente diverso de los públicos de interés. Estos públicos, a su vez, son habitualmente heterogéneos y con intereses y puntos de vista en ocasiones en conflicto; los llamados *stakeholders*: accionistas, empleados, consumidores, medios de comunicación, proveedores, e instituciones gubernamentales. De entre ellos hay un grupo especialmente delicado y crucial a la hora de «crear marca»: se trata del público interno, los empleados de la organización. El capital humano es igualmente un activo crítico para el éxito y la supervivencia de la empresa, pero además es el principal portador de su cultura y vehículo de su marca [Aaker96, VanRiel12, Hatch03].

¹ Ocean Tomo www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/

En problemas estratégicos como los de gestión de valor de marca es en donde los decisores deben considerar los beneficios de sus inversiones para tomar una ventaja sostenible y diferencial respecto a sus competidores más cercanos. Gestionar el problema de marca del capital humano es un sistema complejo que requiere entender los patrones emergentes que nacen de él y sus implicaciones sistémicas [Bonabeau02, Dickson01]. La construcción de un modelo dinámico de negocio que ordene los recursos críticos del escenario empresarial y las relaciones fundamentales entre estos recursos ofrecerá una ganancia competitiva importante a los decisores y gestores de marca. Además, este tipo de modelos nos debería permitir una forma de realizar simulaciones futuras y entender los efectos de aplicar diferentes políticas.

Entre otras metodologías, la dinámica de sistemas (*system dynamics* en inglés, SD) [Forrester61, Sterman00] presenta un entorno de trabajo teórico y un conjunto de herramientas y técnicas para desarrollar modelos matemáticos que modelen sistemas complejos en escenarios económicos y sociales. La metodología SD es particularmente útil en sistemas con muchas variables interrelacionadas en donde los datos «duros» relevantes para el sistema no siempre están presentes. SD nos ofrece la oportunidad de simular un problema investigando su comportamiento y resultados, haciendo que el modelo será útil para analizar políticas, escenarios *what-if*, u optimización de estrategias.

El conjunto de aplicaciones de SD es inmenso [O'Regano06, Winz09]. Además, es una metodología que ha jugado un papel muy importante para la visión sistémica de problemas de gestión [Warren05] y aplicaciones de marketing. Las aplicaciones de SD existentes en marketing consiguen asistir a los expertos en entender cuáles son los factores más importantes que afectan al valor de una marca en particular, cómo los consumidores reaccionan a una marca en términos de lealtad y equidad, cuál es la influencia de campañas de marketing vía email o cuáles son los efectos de implementar políticas de innovación en organizaciones [Mukherjee06, Richardson08]. Un requisito imprescindible para que estas herramientas sean eficaces es que permitan la incorporación al modelo de variables cuya naturaleza es intangible, para ello se han de manejar categorías lingüísticas en su definición y el modelo ha de ser capaz de trabajar con rangos de tolerancia a la subjetividad para lo cual deberá incorporar técnicas de lógica difusa (*fuzzy logic* en inglés) [Zadeh75]. El objetivo fundamental de este trabajo es el de presentar nuestra metodología de SD, sobre una plataforma software llamada ZIO SD,² aplicada al *branding* y utilizando el modelo de sensibilidad de Vester [Vester88, Vester07] cuya misión es la de adaptar

²ZIO SD®, <www.rod.com.es>

las herramientas de modelado al modelador ajeno a SD y simplificar la complejidad del caso real mediante un sistema de consenso y de simulaciones simples.

Dentro del proceso de verificación de la bondad del modelado y como paso previo a plantear estrategias de acciones efectivas, es de gran utilidad poder identificar aquellas variables con mayor poder de alcance, llamadas variables clave. Además, normalmente es complicado identificar cuáles son las variables más importantes de un modelo en problemas de SD en donde tenemos muchas variables interrelacionadas. Tener esta información sobre las variables clave sería fundamental para los decisores ya que sabrían sobre qué variables de marca (bien directa o indirectamente) basar sus estrategias. Incluso en el caso de que esas variables se conozcan, resulta muy interesante y un método de validación claro el poder comparar cuáles son las variables clave para el sistema respecto a la idea que tenga el modelador. Por tanto, esta identificación de las variables clave es también útil para entender la dinámica del sistema de marca y para propósitos meramente de validación, dado que las variables clave pueden constituir un test de verificación estructural y de límites adicional para el modelo [Oliva03, Qudrat-Ullah12].

Aplicaremos nuestra metodología ZIO SD para imagen de marca y nuestro algoritmo de detección de variables clave para un caso real de una compañía española de tamaño medio que se dedica a la gestión y protección de los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Se realizó a finales de 2014 y el ámbito de actuación se centra en el área conocida como *employer branding*, una disciplina híbrida dentro del ámbito del *branding* pero centrada exclusivamente en el público interno de la organización. Se trata de un territorio mixto en cuanto que involucra no solo al área de marketing —tradicionalmente depositaria de la gestión de la marca—, sino también a recursos humanos y comunicación interna. Dado que el capital humano es el principal activo de cualquier empresa, un proyecto de estas características en realidad es de importancia estratégica para la empresa en su conjunto.

En la sección 2 de este trabajo exponemos los métodos que hemos utilizado en el trabajo (metodología de modelado y algoritmo de selección de variables clave). Después, en la sección 3 exponemos las fases de modelado del caso de estudio utilizando nuestra metodología. La sección 4 presenta la aplicación del algoritmo de selección de variables clave al modelo. Finalmente, comentamos las conclusiones más importantes del estudio en la sección 5.

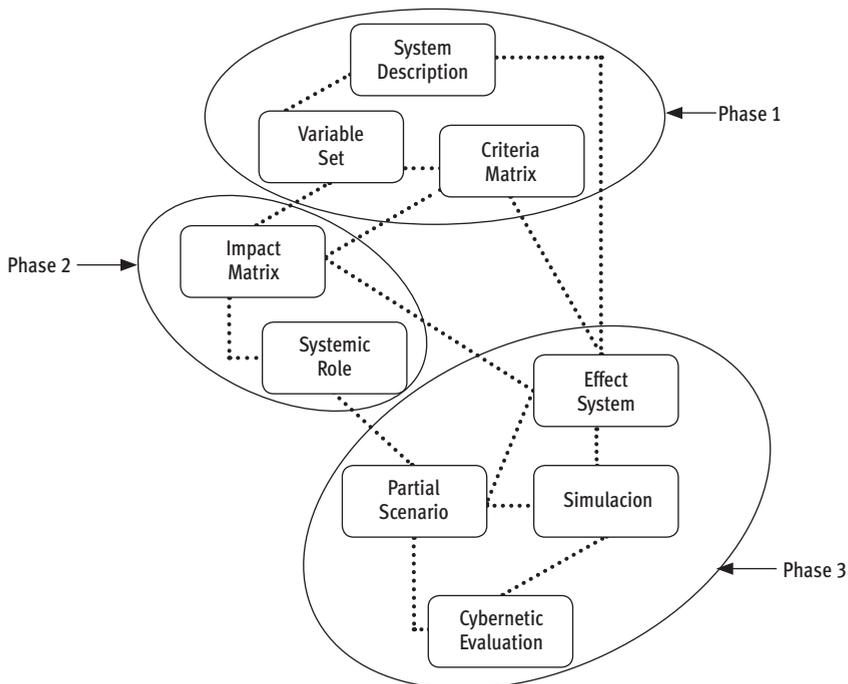
2. Métodos utilizados en el estudio

2.1 *Dinámica de sistemas para modelar sistemas complejos en marketing*

Existen diversas metodologías y herramientas para el modelado de SD. En nuestro caso hemos seguido el modelo de sensibilidad de propuesto por Vester [Vester88, Vester07] que ofrece herramientas de modelado semi-cuantitativas basadas en inteligencia computacional y lógica difusa [Zadeh75]. Esta metodología ha sido aplicada a diferentes campos de investigación como el medioambiental, la gestión riesgos o el turismo [Huang09, Meyer-Cecho9, Schianetz08]. Las mayores ventajas de este enfoque son la facilidad de uso y el desarrollo de análisis de retroalimentaciones (*feedbacks*) como componente central en el análisis del proceso de modelado.

Existen nueve pasos dentro del modelado de sensibilidad de Vester. Estos incluyen la descripción del sistema, definición del conjunto de variables, matriz de criterios, matriz de impacto, roles sistémicos, sistema de efectos, escenarios parciales, simulación y evaluación. Estas fases, a su vez, pueden ser caracterizadas en tres fases tal y como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Los principales pasos de la metodología de Vester (sensitivity model) [10]



La primera fase empieza con una descripción general del sistema y la identificación de factores influyentes para el desarrollo del sistema. En la segunda fase existe un análisis de la magnitud de las relaciones cause-efecto entre las variables y la identificación de sus roles funcionales dentro en el sistema (estructura del modelo). La simulación y evaluación de la tercera fase se basa en el marco de trabajo creado con el sistema de efectos y las relaciones de retroalimentaciones positivas y negativas. Los escenarios parciales del sistema ayudan a focalizarse en los sub-sistemas del mismo y observar sus dinámicas e inter-relaciones entre las variables de una manera más cercana.

Uno de los elementos más importantes dentro del modelado de Vester en SD son los ciclos de retroalimentación (*feedback loops*) que personifican la estructura y flujos de información del sistema. Los *feedbacks* se definen a partir de los efectos entre las variables del sistema. Un efecto entre dos variables puede ser inverso o directo. Estos efectos, junto con las variables, forman el grafo de la estructura del sistema y los resultados de las simulaciones surgen de esta interacción entre esos ciclos. Los *feedbacks* pueden ser de dos tipos: reforzantes (donde un cambio inicial en una variable será reforzado a través del proceso de retroalimentación) o mitigantes (un cambio inicial en una variable del ciclo cambiará a la variable en la dirección contraria).

En este trabajo hemos ampliado la metodología original de Vester para SD con el objetivo de poder manejar problemas de marketing y económicos como el de *employer branding* y de poder realizar simulaciones concretas en un horizonte temporal establecido y con acciones estratégicas asociadas a las variables de interés. Para ello, hemos usado la plataforma software Zio SD© (<http://www.rod.com.es>) que unifica los conceptos anteriormente descritos y los especifica para problemas de *branding* y marketing.

Con esta plataforma software, el modelador podrá definir lingüísticamente los parámetros de cada una de las variables del sistema, indicando sus valores actuales, límites y valor óptimo, aleatoriedad de la variable o si es externa al sistema. La Figura 2 muestra la pantalla de definición de una de las variables del modelo presentado en este trabajo. También los efectos entre variables se pueden parametrizar viendo la magnitud de cambio entre una y otra variable dependiendo de los valores de las mismas, si existen demoras en la aplicación de los efectos o las intensidades del efecto. Véase la Figura 3 como ejemplo de los parámetros a introducir para definir un efecto entre dos variables del modelo de *employer branding*.

Figura 2. Parámetros para cada una de las variables del sistema

Editar variable 23. Nivel de motivación

Nombre

Descripción

Criterio de valoración El valor óptimo de la escala esta en: El valor inferior La mitad El valor superior Ninguno

Escala de valoración

Graduación de la escala 

Su nivel actual es: 

Sus límites a medio plazo son: 

Reglas

Podemos actuar directamente sobre ella Sí No

Se retroalimenta Sí No

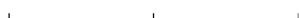
Tiene un comportamiento impredecible Sí No

Figura 3. Parámetros para cada una de las variables del sistema

8. Atractivo para el talento tiene un efecto directo sobre 10. Calidad del servicio

Atractivo para el talento → **Calidad del servicio**

Si su nivel fuera...

	Disminuye	Sin efecto	Aumenta
Muy bajo			
Bajo			
Medio			
Alto			
Muy alto			

Reset

Intensidad del efecto: (Muy suave | Suave | Moderada | Fuerte | Muy fuerte)

Demora: Ninguna 3 meses 6 meses 1 año

Grado de certeza en la valoración: Baja Media Alta Muy alta

Explicación del efecto

| |

2.2. Algoritmo de detección de variables clave en un sistema dinámico

2.2.1. MÉTRICAS BASADAS EN EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

Tal y como ya se presentó en [Barranquero15] definiremos una variable clave de un sistema de SD para marketing como aquella inherentemente relevante debido a sus interconexiones con otras variables del sistema. Consideraremos que una variable clave no tiene por qué ser una buena palanca o activador para acciones de marketing específicas, incluso aunque juegue un papel importante dentro del sistema. Por tanto, en vez de enfocarnos en las condiciones específicas de cada simulación para detectar las variables clave consideramos que es más interesante centrarse en la estructura intrínseca de la red, que es la que en realidad representa la dinámica del sistema a través de sus efectos.

Esto generará un conjunto de variables clave más estable y general que si nos centramos en las condiciones particulares de las simulaciones y será más idóneo para un conjunto mayor de configuraciones y escenarios al tratarse de la estructura del modelo.

Las métricas de centralidad son usadas comúnmente en análisis de redes sociales y hacen un uso intensivo de medidas estadísticas para grafos [Carrington10, deNooy05, Oliveria12]. El análisis de redes sociales se basa en dos niveles de análisis: unidades individuales (variables, actores, etc...) y para la red global. Para nuestro objetivo nos enfocaremos en el primero dada la definición de variable clave de la sección anterior que queremos manejar, claramente enfocada a explorar el rol de cada individuo (variable del sistema de *branding*).

Las métricas de redes sociales individuales pueden ser adaptadas para nuestro objetivo y todas ellas comparten el objetivo común de identificar los actores clave en una red social. Estas métricas se consideran como una medida del grado de centralidad o prestigio. Entre ellas, las más conocidas son las siguientes [Bonacich87, Freeman79]:

- **Grado o valencia:** analiza el vecindario inmediato de individuos de cada nodo de la red y se calcula como el número de enlaces de cada nodo. Para grafos dirigidos como el nuestro (el efecto entre las variables A y B es distinto al efecto entre B y A), se discrimina entre el grado de entrada (prestigio de entrada o soporte) y el grado de salida (prestigio de salida o influencia). El mayor problema de estas medidas es que son muy locales y no reflejan fielmente la estructura global de la red o grafo.
- **Intermediación:** mide la relevancia del nodo en términos del número de caminos más cortos que pasan por éste. Aquellos nodos con una alta intermediación

son aquellos que interactúan fuertemente en el intercambio de información dentro de la red y difunden mucha información entre grupos o comunidades. Estos nodos juegan, por ejemplo, un papel decisivo en los procesos de difusión de información.

- **Cercanía:** evalúa como de rápido, un individuo dado de la red, puede llegar a toda la red social o grafo. Se define como la longitud media de todos los caminos cortos con origen en el nodo. Su mayor problema es que no está definido en aquellos casos en los que existen pares de nodos que no están conectados por ningún camino.
- **Centralidad de vector propio:** es una re-definición del grado de un nodo, que tiene en cuenta el primer orden de las conexiones de dicho nodo. Se calcula después de calcular una calificación para cada nodo que mide su conectividad con nodos que estén muy bien conectados.

2.2.2. USO DE LA DISTANCIA ELÁSTICA COMO MÉTRICA PARA LAS VARIABLES DEL SISTEMA

Las anteriores métricas no tienen en cuenta el número de posibles nodos alcanzables dentro del grafo, que puede ser definido como el alcance del mismo. El alcance mide cuantas variables se pueden alcanzar directamente o por transitividad. Por ejemplo, la cercanía estándar, definida en la sección anterior, puede estar sesgada ya que variables con bajo alcance pueden tener un valor alto de cercanía (sólo con aquellas variables con las que está conectada), aunque esté mal conectada en términos generales dentro del grafo. En otras palabras, es una medida local.

Por tanto, hemos adaptado la definición original de cercanía para tener en cuenta ese alcance de la variable así como la demora de cada efecto, parámetro que el modelador define para cada efecto del sistema, como vimos en la Sección 2.1. Nosotros consideramos esa demora como un peso para cada arco del grafo. Esta propuesta permite medir varios conceptos juntos; primero considerando la elasticidad y penalizando por otro lado la ausencia de caminos entre pares de nodos.

La métrica aquí definida la hemos denominado distancia elástica (ED) y se calcula como la media entre las distancias más cortas (ponderadas por las demoras de los efectos) desde la variable a calcular a todas las restantes del sistema o grafo. Aquellos nodos no alcanzables tendrán una distancia lo suficientemente grande como para indicar que esa variable no consigue llegar a todos los nodos (distancia suprema definida por la constante M). La métrica ED para una variable del sistema se define matemáticamente como:

$$ED(i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d(i, j), \forall i \neq j$$

donde cuando no existe un camino entre las variables y y es el número total de variables del sistema.

2.2.3. RANKING DE LAS VARIABLES Y CÁLCULO DEL VALOR DE CORTE

Para cada variable del sistema se ha generado un valor con la métrica anterior. Las variables se ordenan de forma creciente con respecto a ese valor. Sin embargo, para devolver un subconjunto de ellas se debe dar un valor umbral de corte y no sólo el ranking de todas las variables del sistema. Sólo aquellas variables por debajo del umbral serán devueltas por el algoritmo.

La definición del umbral se basa en el valor de distancia elástica de la mejor variable (primera del ranking) y de la peor variable (última del ranking). Es decir, la menor y mayor distancias de la lista: .

Una variable del sistema será seleccionada como variable clave si y solo si se cumple la siguiente condición:

$$i \in S \leftrightarrow \{ ED(i) \leq \alpha(D_{max} - D_{min}) + D_{min} \}$$

donde nos regula el tamaño del subconjunto de variables clave devuelto. Cuando se devuelven todas las variables del sistema. Para este estudio utilizamos como parámetro regulador del número de variables devueltas. Este mecanismo de selección de variables es similar a la construcción de la lista restringida de candidatos del algoritmo GRASP [Fe095].

3. Metodología de modelado del caso *employer branding*

3.1. Antecedentes y objetivos

Como resultado de los recientes años de crisis y en especial desde el período que comienza en 2012, se evidencia en la organización empresarial (empresa mediana española de seguridad en el trabajo) un desgaste a nivel interno en la energía, motivación, entusiasmo y sentido de pertenencia a la marca por parte de los empleados, con especial incidencia en cargos intermedios. Se apunta igualmente la necesidad de cohesionar al colectivo para así afrontar los retos del futuro.

Siendo un problema genérico y que tiene su expresión a través de distintas variables en una reunión inicial se decide abordar específicamente la variable *nivel de*

motivación como principal síntoma descriptivo del problema. Unida a ella, pero de forma subsidiaria, estarían el *compromiso con la organización* o el *orgullo de pertenencia* hacia la marca.

De las distintas palancas detectadas sobre las cuales hablaremos a continuación, se definen como restricciones la capacidad de actuar en aquellas que tienen que ver con la mejora de las condiciones laborales y aquellas que tienen que ver más con aspectos de recompensa emocional o que apuntan a la razón por la cual los empleados estarían dispuestos a luchar por un proyecto común, en definitiva, las relacionadas con lo que representa la marca.

3.2. Descripción sistémica del problema a través de sus variables

En una reunión inicial con el equipo nuclear del proyecto surgieron las siguientes variables entorno al problema central. Todas ellas tienen una relación con el tema a resolver, unas de una forma totalmente directa y otras porque forman parte de temas de alto nivel que afectan en última instancia al estado de motivación de la empresa.

En un grupo de trabajo posterior en el que se reunieron a un equipo representativo de los distintos estratos y sensibilidades de la organización se preguntó por el estado actual de cada una de esas variables de acuerdo a una escala de estados óptimos y mínimos. Además de la valoración sobre el estado actual se preguntó por la evolución que cada variable había sufrido en los dos últimos años hasta el momento presente. Esta información se ha complementado y contrastado con datos disponibles de estudios internos que la compañía había llevado a cabo sobre algunas de las variables a juicio. Con todo ello obtenemos no solo un relato descriptivo de los factores principales responsables del estado actual de la variable motivación, sino una radiografía precisa de cómo está la empresa en relación a las distintas variables estudiadas y como los valores de dichas variables han ido evolucionando con el paso del tiempo.

El listado de variables que exponemos a continuación, 32 en total, refleja los distintos ámbitos de acción, desde los apartados relativos al proyecto, la visión de marca y el liderazgo de la organización, hasta los relacionados con las políticas de recursos humanos y el entorno. Las hemos organizado en cinco sustratos diferentes, desde la esencia de marca hasta el entorno de la compañía:

A. ESENCIA

- 1. Visión.** Se refiere al proyecto en su globalidad, aquello en lo que la empresa desea convertirse y por lo que sus empleados han de luchar.
- 2. Valores compartidos.** Como el conjunto de creencias comunes que guían el comportamiento.

3. **Cultura.** Como factor diferencial respecto a otras organizaciones y como elemento de cohesión interna.
4. **Símbolos.** Elementos simbólicos o de identidad.
5. **Liderazgo.** Expresado mediante un líder o equipo que personifica el proyecto y guía a la organización en pos de su consecución.
6. **Impacto social.** Mide la repercusión que la acción de la empresa tiene en su entorno social.

B. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

7. **Complejidad organizativa.** Referida a la cantidad de variedad interna.
8. **Atractivo para el talento.** Capacidad para ser una empresa atractiva de modo que los mejores profesionales deseen incorporarse a ella.
9. **Orgullo de pertenencia.**
10. **Calidad del servicio.**
11. **Atención al cliente.**
12. **Normas y procedimientos.** Mide si la empresa se rige por procesos de trabajos normalizados y uniformes.
13. **Nivel de jerarquización.**
14. **Competencia interna.**
15. **Definición de roles.** Indica si los empleados tienen claramente definidas sus funciones y atribuciones.
16. **Capacidad de innovación.**

C. RASTROS Y ATRIBUTOS

17. **Estabilidad laboral.** Si la empresa ofrece y representa un entorno de trabajo estable y continuo o no.
18. **Condiciones salariales.**
19. **Beneficios sociales.**
20. **Política de conciliación.**
21. **Planes de formación-*mentoring*.**
22. **Recorrido profesional.** Valora si existen posibilidades de desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.
23. **Nivel de motivación.**
24. **Entorno de trabajo.**
25. **Desigualdades internas.**
26. **Nivel de compromiso.**
27. **Productividad.**

D. ESTILO Y COMUNICACIÓN

- 28. Clima laboral.
- 29. Reconocimiento del mérito.
- 30. Comunicación interna.
- 31. Reputación de marca.

E. ENTORNO

- 32. Peligro de sustitución. Expresa el nivel de amenaza de que la empresa pueda perder su contenido y función en el mercado en que desarrolla su actividad.

3.3. Estructura del sistema

Las distintas variables definidas en la sección anterior y que componen el modelo diseñado para abordar la problemática planteada se relacionan entre sí mediante una red causal de efectos, directos o inversos, formando el grafo estructural del modelo utilizando la metodología ZIO SD. Estos efectos también se detallan a nivel particular con los parámetros descritos en la Sección 2 (intensidad, demoras o valores de cambio del efecto) aunque no los describiremos aquí al no tener excesiva relevancia para entender la estructura global del sistema y las variables clave del mismo.

La estructura de las 32 variables se muestra en el gráfico de la Figura 4. Podemos observar que es un sistema muy complejo y con bastantes interrelaciones entre las variables. Los efectos que recibe de forma directa la propia variable objetivo *nivel de motivación* (ver Figura 5) demuestra que su comportamiento y estado depende de una gran cantidad de factores, sin tan siquiera observar los efectos indirectos o *feedbacks* en los que se incluye.

3.4. Pronóstico de evolución del sistema sin realizar acciones estratégicas

La primera simulación que ejecutamos con el modelo nos sirve para comprobar hacia donde se dirige la tendencia de la variable objetivo del estudio. El lapso temporal elegido para ver la evolución del sistema es del momento presente a cuatro años vista.

La tendencia apunta hacia un deterioro creciente desde la ya preocupante situación actual; su nivel se desploma pasados los 24 meses. En términos generales y dada la debilidad en el estado de muchas de las variables del sistema, casi todas ellas tienen a empeorar sustancialmente, deterioro que se acentúa a modo de círculo vicioso por la acción de la propia variable *nivel de motivación* en franco declive.

El gráfico de la Figura 6 refleja dicha evolución temporal y en él se puede apreciar el deterioro al que se ve arrastrada la variable *nivel de compromiso*, ya que están

Figura 4. Estructura de efectos entre las variables del sistema *employer branding*

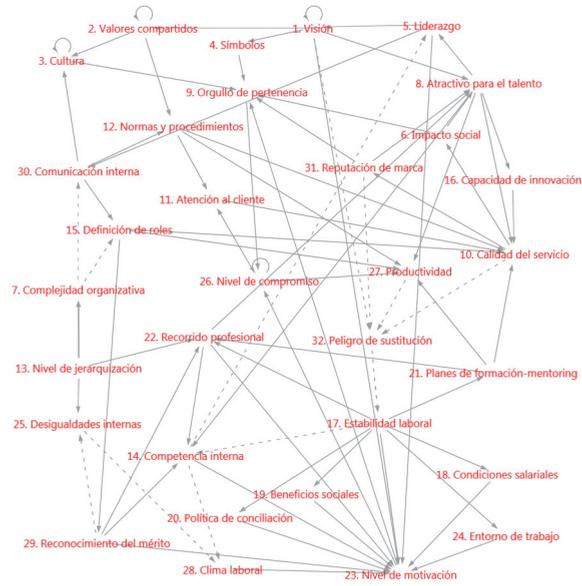
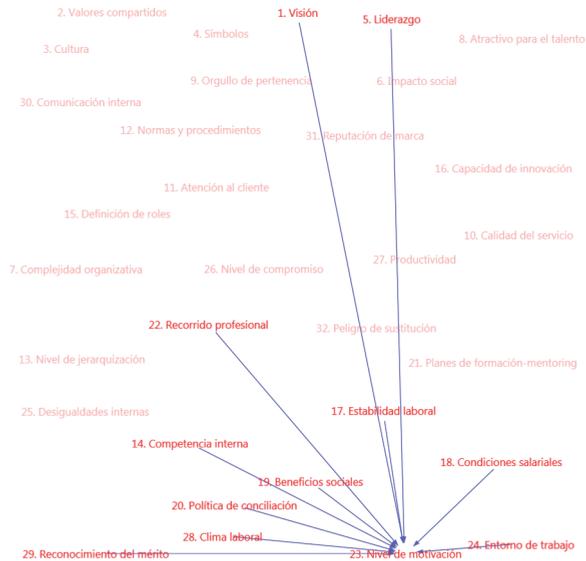
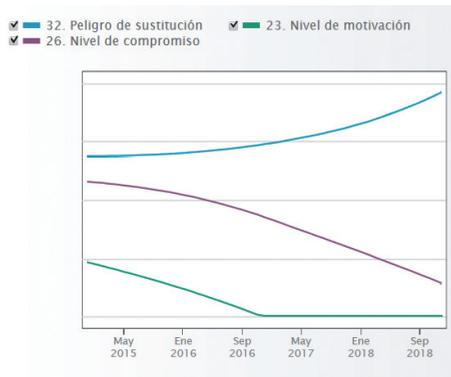


Figura 5. Efectos de entrada a la variable Nivel de motivación



fuertemente correlacionadas. Igualmente, la variable *peligro de sustitución* que refleja la debilidad de la compañía de cara a afrontar su futuro, se deteriora también de forma preocupante.

Figura 6. Evolución temporal de la variable objetivo y dos variables adicionales tras cuatro años de simulación sin aplicar ninguna estrategia



4. Resultados de aplicación del algoritmo de variables clave

Tanto para entender el sistema de *employer branding* (modelo y realidad) como para validar el mismo modelo lanzaremos el algoritmo de detección de variables clave sobre el modelo de SD de 32 variables. El resultado de la primera fase de ejecución del algoritmo de detección de variables clave es una calificación de su importancia para la red global utilizando la métrica ED definida en la Sección 2.2, ordenada de manera ascendente (menor distancia global, mayor acceso a todas las variables del sistema). La Tabla 1 presenta un listado con las 32 variables del sistema ordenadas por los valores de la métrica de variables clave. El valor de umbral para la selección de las variables fue de 5.558 por lo que se seleccionaron 8 variables de las 32 posibles: la *estabilidad laboral*, el *nivel de jerarquización*, *visión*, *complejidad organizativa*, *liderazgo*, *atractivo para el talento*, *reputación de marca* y *definición de roles*.

Téngase en cuenta que aunque la variable objetivo o principal del modelo sea la variable *nivel de motivación* (variable 23) esto no quiere decir que pueda mover todo el sistema cuando cambia sino que debe ser vista como una variable «sumidero» o final y deberán ser otras variables las que se activen para generar cambios en ella. Por tanto, no es de extrañar que esta variable aparezca en una posición tan

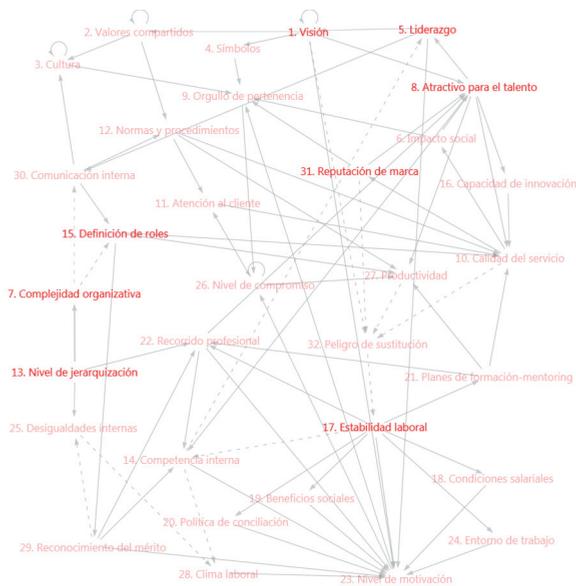
baja en el ranking de variables clave (fila verde de la tabla 1). La Figura 7 muestra esas mismas variables dentro de la plataforma ZIO SD seleccionadas en rojo para el modelador.

Tabla 1. Resultados de la aplicación de la métrica ED a las variables del modelo SD

Nombre de la variable en el modelo	Valor métrica ED
17. Estabilidad laboral	4.3871
13. Nivel de jerarquización	4.4194
1. Visión	5.0645
7. Complejidad organizativa	5.1935
5. Liderazgo	5.2258
8. Atractivo para el talento	5.2903
31. Reputación de marca	5.3226
15. Definición de roles	5.5161
21. Planes de formación-mentoring	5.6774
22. Recorrido profesional	5.6774
14. Competencia interna	5.7742
29. Reconocimiento del mérito	5.7742
30. Comunicación interna	5.8065
6. Impacto social	5.8710
10. Calidad del servicio	5.9355
12. Normas y procedimientos	6.4516
11. Atención al cliente	6.7419
02. Valores compartidos	6.8710
26. Nivel de compromiso	7.1290
23. Nivel de motivación	7.7419
9. Orgullo de pertenencia	7.9355
32. Peligro de sustitución	8.0323
20. Política de conciliación	8.3226
18. Condiciones salariales	8.4194
19. Beneficios sociales	8.4194
24. Entorno de trabajo	8.4194
28. Clima laboral	8.4516
3. Cultura	8.6129
4. Símbolos	8.6129
27. Productividad	8.7742
25. Desigualdades internas	9.0323
16. Capacidad de innovación	12.1935

Téngase en cuenta que aunque la variable objetivo o principal del modelo sea la variable *nivel de motivación* (variable 23) esto no quiere decir que pueda mover todo el sistema cuando cambia sino que debe ser vista como una variable «sumidero» o final y deberán ser otras variables las que se activen para generar cambios en ella. Por tanto, no es de extrañar que esta variable aparezca en una posición tan baja en el ranking de variables clave (fila verde de la tabla 1). La Figura 7 muestra esas mismas variables dentro de la plataforma ZIO SD seleccionadas en rojo para el modelador.

Figura 7. Diagrama de estructura de las variables del sistema resaltando aquellas detectadas como las variables clave del sistema.



5. Conclusiones y discusión final

En este trabajo hemos mostrado una metodología basada en SD para modelar casos de *branding* así como un algoritmo de detección de variables clave del problema que actúa sobre la estructura de grafo de las variables del sistema. Presentamos brevemente la plataforma ZIO SD, una herramienta basada en SD (modelo de sensibilidad de Vester) y en inteligencia computacional para abordar problemas de marca y de marketing desde una visión *top-down* y con una especificación y explicación lingüística y cualitativa.

Para seleccionar las variables clave se ha utilizado una medida de distancia en análisis de redes sociales que mide cómo de fácilmente se accede desde una variable a toda la estructura global del sistema (las demás variables del sistema). Los resultados de aplicar el algoritmo de selección de variables se muestra como un test efectivo de validación del diseño del modelo. También apunta cuáles son las variables que prevalecen en el modelo estructural y ayuda al modelador para decidir si el modelo en cuestión necesita una revisión.

Las variables clave del caso de estudio de la compañía coinciden perfectamente con las palancas principales utilizadas para resolver el problema planteado. Inicialmente se pensó que el problema venía de una mala política de comunicación junto con una definición de roles poco clara a nivel de organización. En el taller de trabajo realizado se puso en evidencia que el problema principal venía de una falta de definición del proyecto de empresa unido a un déficit de liderazgo. A su vez, la reputación de marca era una de las variables principales en cuanto a suscitar atractivo para el talento, lo cual a su vez es el principal motor de la innovación y la calidad del servicio, formando así un círculo virtuoso. La estabilidad laboral es otra variable crítica que actúa como uno de los reguladores del sistema. Resulta interesante el hecho de la complejidad organizativa como variable clave; esta variable es igualmente un regulador del sistema cuyo estado incide directamente en todo lo que tiene que ver con la cultura interna y en definitiva con el orgullo de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

Como trabajo futuro apuntamos varios puntos importantes:

- (1) proponer y evaluar otras medidas de calidad como el coeficiente local de *clustering* [Watts98] o algoritmos más avanzados como el *PageRank* [Brin98, Easley10];
- (2) incluir medidas adicionales sobre la estructura del modelo y así poder seleccionar esas variables de una manera más enriquecida; y
- (3) desarrollar un motor de optimización para elegir la mejor estrategia sobre el modelo basado en SD y conseguir maximizar los beneficios de los escenarios definidos por el modelador.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido financiado parcialmente por el Programa Asturias 2014-2015 del Principado de Asturias (referencia CT14-05-2-04) y por el proyecto SOCOVIFI2 (TIN2012-38525-Co2-01, TIN2012-38525-Co2-02) del Ministerio de Economía y Competitividad, incluyendo fondos FEDER.

BIBLIOGRAFÍA

- [AAKER96] AAKER, D.A.: Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review* 38(3), 102-120 (1996)
- [BARRANQUERO15] BARRANQUERO, J., CHICA, M., CORDÓN, O., DAMAS, S.: Detecting Key Variables in System Dynamics Modelling by Using Social Network Metrics. *Advances in Artificial Economics*. Springer International Publishing, 207-217 (2015)
- [BONABEAU02] BONABEAU, E.: Predicting the unpredictable. *Harvard Business Review* 80(3), 109-116 (2002)
- [BONACICH87] BONACICH, P.: Power and centrality: A family of measures. *American Journal of Sociology* 92(5), 1170-1182 (1987)
- [BRIN98] BRIN, S., PAGE, L.: The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine. *Computer Networks and ISDN Systems* 30(1), 107-117 (1998)
- [CARRINGTON10] CARRINGTON, P.J., SCOTT, J., WASSERMAN, S.: *Models and methods in social network analysis*. Cambridge University Press (2010)
- [DICKSON01] DICKSON, P.R., FARRIS, P.W., VERBEKE, W.J.: Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(3), 216-237 (2001)
- [EASLEY10] EASLEY, D., KLEINBERG, J.: *Networks, crowds, and markets: reasoning about a highly connected world*. Cambridge University Press (2010)
- [FEO95] FEO, THOMAS A., and MAURICIO GC RESENDE. «Greedy randomized adaptive search procedures.» *Journal of global optimization* 6(2), 109-133 (1995)
- [FORRESTER61] FORRESTER, J.W.: *Industrial dynamics*. MIT Press (1961)
- [FREEMAN79] FREEMAN, L.C.: Centrality in social networks conceptual clarification. *Social networks* 1(3), 215-239 (1979)
- [HATCH03] HATCH, M. J., AND SCHULTZ M.: Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37(7-8), 1041-1064 (2003)
- [HUANG09] HUANG, S.L., YEH, C.T., BUDD, W.W., CHEN, L.L.: A sensitivity model (SM) approach to analyze urban development in Taiwan based on sustainability indicators. *Environmental Impact Assessment Review* 29(2), 116-125 (2009)
- [MEYER-CECH09] MEYER-CECH, K., BERGER, H.: Spatial impact of a factory outlet center in a small Austrian community - The case study of Leoville. *disP - The Planning Review* 45(176), 19-30 (2009)
- [MUKHERJEE06] MUKHERJEE, A., ROY, R.: A system dynamic model of management of a television game show. *Journal of Modelling in Management* 1(2), 95-115 (2006)
- [DENOOY05] DE NOOY, W., MRVAR, A., BATAGELJ, V.: *Exploratory social network analysis with Pajek*. Cambridge University Press (2005)
- [OLIVA03] OLIVA, R.: Model calibration as a testing strategy for system dynamics models. *European Journal of Operational Research* 151(3), 552-568 (2003)
- [OLIVEIRA12] OLIVEIRA, M., GAMA, J.: *An overview of social network analysis*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery 2(2), 99-115 (2012)
- [OREAGAN06] O'REGAN, B., MOLES, R.: Using system dynamics to model the interaction between environmental and economic factors in the mining industry. *Journal of Cleaner Production* 14(8), 689-707 (2006)
- [QUDRAT-ULLAH12] QUDRAT-ULLAH, H.: On the validation of system dynamics type simulation models. *Telecommunication Systems* 51(2-3), 159-166 (2012)

- [RICHARDSON08] RICHARDSON, G.P., OTTO, P.: Applications of system dynamics in marketing: Editorial. *Journal of Business Research* 61(11), 1099-1101 (2008)
- [SCHIANETZ08] SCHIANETZ, K., KAVANAGH, L.: Sustainability indicators for tourism destinations: A complex adaptive systems approach using systemic indicator systems. *Journal of Sustainable Tourism* 16(6), 601-628 (2008)
- [STERMAN00] STERMAN, J.: *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin-McGraw-Hill, New York (2000)
- [VANRIEL12] VAN RIEL, CEES BM. *THE ALIGNMENT FACTOR: Leveraging the power of total stakeholder support*. Routledge (2012)
- [VESTER88] VESTER, F.: The biocybernetic approach as a basis for planning our environment. *Systems Practice* 1(4), 399-413 (1988)
- [VESTER07] VESTER, F.: *The art of interconnected thinking: Tools and concepts for a new approach to tackling complexity*. Mcb Verlag (2007)
- [WARREN05] WARREN, K.: Improving strategic management with the fundamental principles of system dynamics. *System Dynamics Review* 21(4), 329-350 (2005)
- [WATTS98] WATTS, D.J., STROGATZ, S.H.: Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature* 393(6684), 440-442 (1998)
- [WINZ09] WINZ, I., BRIERLEY, G., TROWSDALE, S.: The use of system dynamics simulation in water resources management. *Water Resources Management* 23(7), 1301-1323 (2009)
- [ZADEH75] ZADEH, L.A.: Fuzzy logic and approximate reasoning. *Synthese* 30(3-4), 407-428 (1975)

Merchandising: herramientas comerciales eficientes en tiempos difíciles

• ÁLVARO GARRIDO MORGADO

• ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO

• MERCEDES MARTOS PARTAL

Universidad de Salamanca

RESUMEN: La situación económica de los últimos años aumenta la competencia entre minoristas por conseguir atraer al consumidor y provocar sus compras en el interior del establecimiento. En este sentido los minoristas utilizan diversas estrategias —como las marcas de distribuidor— o diferentes herramientas —como las promociones. No obstante este trabajo analiza cómo las técnicas de merchandising pueden llegar a ser claves a la hora de maximizar el beneficio del minorista, pues permiten aumentar las ventas de los productos estimulados a la vez que suponen un menor coste o pérdida de margen que las habituales promociones.

PALABRAS CLAVE: *Merchandising, Promociones, Comercio minorista*

ABSTRACT: The economic situation in recent years increases retail competition to attract consumers and trigger their purchases within the establishment. In fact, retailers use various strategies —such as private labels— or different tools —such as promotions. However, this paper analyzes how merchandising techniques can become key in order to maximize the retailer performance because they allow improve sales of stimulated products as well as they mean lower costs or lower loss of margin than the usual promotions.

KEYWORDS: *Merchandising, Promotions, Retail*

1. Introducción

La compleja situación económica actual se refleja en la desaceleración del consumo general de los hogares en Europa en los últimos años que, por ejemplo en España ha llegado a representar tasas interanuales negativas (Eurostat, 2014). Ante esta situación, tanto los fabricantes como los minoristas luchan por conseguir atraer al

máximo número de consumidores hacia sus productos o establecimientos. Esta competencia es cada vez mayor, ya que ellos no pueden dejar escapar ninguna oportunidad y deben adelantarse o reaccionar rápidamente a las estrategias de ventas de sus competidores.

Ante esta creciente competencia, los minoristas tienen dos objetivos diferenciados: a) atraer a los consumidores hacia sus establecimientos, y b) una vez que estos se encuentran allí, conseguir que gasten más de lo previsto en su lista de compra. Con este objetivo, los minoristas utilizan conjuntamente diferentes herramientas a su alcance que se desarrollan tanto en el exterior —para atraer al consumidor— como en el interior del establecimiento —para aumentar el gasto en sus cestas de compra. Algunas de estas herramientas son los anuncios publicitarios destinados a aumentar la demanda de un producto o una marca (Erdem *et al.*, 2008; Wansink y Ray, 2000), los folletos publicitarios para aumentar el tráfico en el establecimiento (Gijbsbrechts *et al.*, 2003; Schmidt y Bjerre, 2003) o las promociones y descuentos en precio para desencadenar el picoteo de productos una vez dentro del establecimiento (Inman *et al.*, 1990; Blattberg *et al.*, 1995).

Otra de las herramientas que el minorista puede utilizar en el interior del establecimiento son las técnicas de merchandising, las cuales han visto aumentada su importancia año tras año (Bell *et al.*, 2011; Infoadex, 2014). Estas herramientas, que tienen por objeto aumentar la percepción y las ventas de los productos dentro del establecimiento, son cada vez más analizadas y estudiadas por los fabricantes y distribuidores (Chandon *et al.*, 2009; Inman *et al.* 2009; Stilley *et al.*, 2010). Una de las principales causas de que se preste más atención al merchandising es el hecho de que la toma de decisiones de compra en el interior del establecimiento representa actualmente alrededor del 70% de la totalidad de las compras realizadas por los consumidores (Bell *et al.*, 2011; Stilley *et al.*, 2010). Este fenómeno, unido a la proliferación de nuevas marcas, hace crucial para los fabricantes el ser percibidos por el consumidor en el momento de su decisión de compra (Valenzuela *et al.*, 2013).

Diferentes estudios analizan cómo puede el fabricante ser mejor percibido y evaluado utilizando estas técnicas (Chandon *et al.*, 2009; Bezawada *et al.*, 2009; Valenzuela *et al.*, 2013). No obstante, la mayoría de estos trabajos se centran en el efecto de la posición que ocupa una marca en el lineal de una categoría respecto al resto (Chandon *et al.*, 2009; Valenzuela *et al.*, 2013), no ocupándose de analizar comparadamente diversos estímulos relacionados con la colocación del producto en un lugar diferente al habitual. De entre los trabajos más recientes sobre las técnicas de merchandising, destacan los trabajos de Inman *et al.* (2009) y Bezawada *et al.* (2009). Estos trabajos tratan de aportar conocimiento sobre estas técnicas analizando, por

un lado, si modificando el lugar donde se sitúa una categoría de productos se pueden obtener mayores rendimientos (Bezawada *et al.*, 2009) y, por otro lado, si las técnicas de merchandising pueden variar su efectividad en función de ciertas características de la categoría de producto (Inman *et al.*, 2009).

El objetivo de nuestro trabajo es aportar teórica y empíricamente a este campo a través de a) un estudio del funcionamiento de diferentes técnicas de merchandising según su posición en el establecimiento, y b) un posterior análisis empírico comparado de la eficacia de cada una de ellas. Este análisis se realizará sobre diferentes categorías de productos con el fin de establecer cómo pueden matizar las características de las categorías la efectividad de cada una de las técnicas. Para finalmente, obtener conclusiones sobre cómo estas herramientas pueden influir en el propio proceso de compra llevado a cabo por el consumidor en el interior del establecimiento y cómo los minoristas y fabricantes pueden gestionar el uso de estas mencionadas técnicas para incrementar sus desempeños.

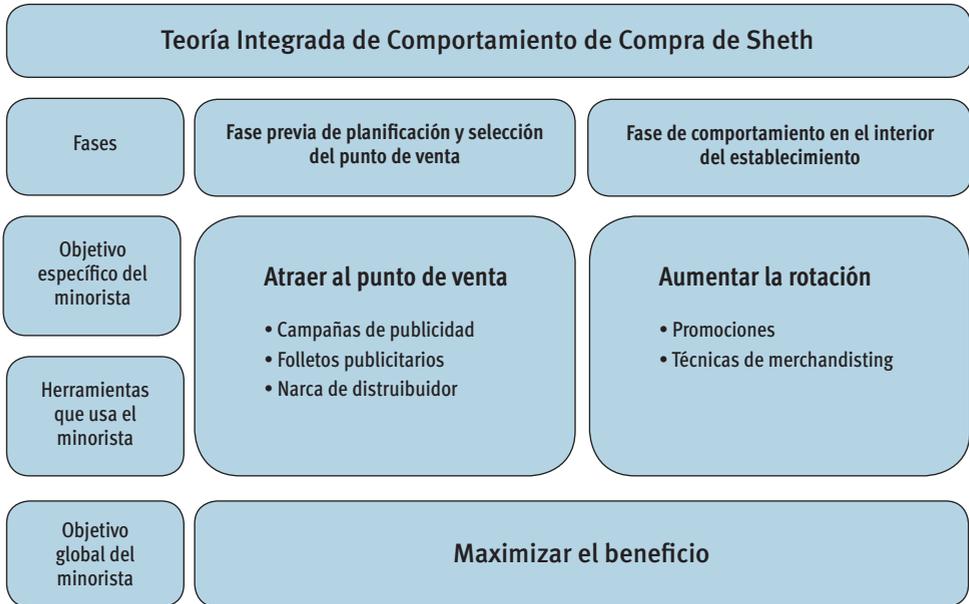
A continuación, vamos a estudiar el proceso de compra prestando especial interés a la compra no planificada. Posteriormente, definiremos el concepto de merchandising y cómo este funciona modificando el proceso de compra. Más tarde, se mostrarán evidencias empíricas de lo anteriormente tratado. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones y contribuciones de este trabajo, así como que se propondrán futuras líneas de investigación en este campo.

2. El proceso de compra y la compra no planificada

Uno de los objetivos más perseguidos por parte de los minoristas y los académicos del marketing es conocer el comportamiento de compra del consumidor, es decir, entender el proceso mediante el cual un consumidor o comprador potencial realiza su elección de compra y adquiere un producto. Diversos académicos han tratado de identificar a lo largo de décadas las diferentes variables y estímulos que influyen en la decisión final. Otros se han centrado en delimitar las posibles etapas por las que un comprador transcurre, llegando a proponer diferentes modelos o teorías de comportamiento.

Una de las teorías más aceptadas y difundidas es la teoría integrada de comportamiento de compra de los consumidores de Sheth (1983), la cual distingue una planificación previa que incluye la selección de los puntos de venta y una fase posterior centrada en el comportamiento dentro del punto de venta.

Figura 1. Objetivos y herramientas



Fuente: Elaboración propia

La primera fase de planificación y selección de puntos de ventas está claramente influida por diferentes variables como la cercanía del establecimiento, la flexibilidad del horario, la amplitud del surtido (Grewal *et al.*, 1999; Ailawadi *et al.*, 2006), e incluso por la percepción de la calidad o la lealtad a la marca de distribuidor (Ailawadi *et al.*, 2001; Burton *et al.*, 1998). Además, el minorista puede tratar de influir en esta fase a través de herramientas como la publicidad o el envío de folletos publicitarios (Erdem *et al.*, 2008; Gijbsbrechts *et al.*, 2003).

La segunda fase alude al comportamiento del consumidor en el interior del establecimiento y pone de manifiesto que, durante la visita al establecimiento, pueden modificarse las compras inicialmente planificadas o decidirse nuevas compras. En esta fase, los estímulos comerciales que se encuentra el consumidor en el establecimiento pueden condicionar significativamente estos cambios (Bezawada *et al.*, 2009; Evan *et al.*, 2006).

2.1. La compra no planificada

La compra planificada es aquella que se realiza para solucionar un problema reconocido previamente, por lo que conlleva una intención de compra previamente for-

mada (American Marketing Association, AMA). En este sentido puede entenderse que es aquella que el consumidor trae decidida desde antes de entrar al establecimiento.

En cambio, la compra no planificada, a diferencia de la planificada, es aquella en la que el consumidor decide en el interior del establecimiento que producto adquiere. De hecho, en sentido amplio, la compra puede considerarse no planificada a tres niveles:

- Nivel categoría: El consumidor compra una referencia de una categoría de producto que no había considerado adquirir. Ejemplo: si recordamos que necesitamos un producto que habíamos olvidado apuntar en la lista de la compra.
- Nivel de marca: El consumidor selecciona una marca diferente a la que tenía prevista o el consumidor no tenía una marca decidida. Ejemplo: si cambiamos la marca habitual por otra que está en oferta.
- Nivel de formato: El consumidor elige un formato de producto o envase diferente al que tenía planificado. Ejemplo: si decidimos coger un nuevo envase ahorro o pack porque conlleva un descuento o regalo.

La proporción de este tipo de compra no planificada tiende a ser cada vez mayor, de hecho actualmente representa alrededor del 70% de la totalidad de las compras realizadas (Bell *et al.*, 2011; Stillely *et al.*, 2010). Por este motivo, suponen una cuestión de especial atención tanto para los minoristas como para los fabricantes que tratan de estudiar cómo pueden beneficiarse de ello a través del uso de las herramientas comerciales que tienen a su disposición. Como prueba de ello, los resultados del trabajo de Bezawada *et al.* (2009) indican que la compra no planificada por sí misma representa un 46% y que son las técnicas utilizadas en el interior del establecimiento las que incrementan este porcentaje hasta el 70%.

Estos estímulos comerciales influyen en la primeras etapas de la formación de la elección de compra, la exhibición, la atención, el conocimiento y la percepción (Evan *et al.*, 2006); obteniendo así una mayor probabilidad de que el producto sea tenido en cuenta, evaluado y, finalmente, adquirido. De hecho, pueden influir recordando una necesidad olvidada, despertando una necesidad desconocida o fomentando la compra por impulso (Inman *et al.*, 2009).

Así, los minoristas —para aumentar la rotación de sus productos— y los fabricantes —para conseguir que sus productos sean percibidos y tenidos en cuenta por el consumidor en el momento y el lugar donde deciden el 70% de sus compras— están incentivados a planear conjuntamente diferentes planes de promoción o de merchandising.

3. Concepto de merchandising

Según la AMA, merchandising es un término amplio que engloba tanto actividades promovidas por el fabricante que dan lugar a presentaciones especiales dentro de los establecimientos, como a iniciativas de los minoristas para resaltar el producto. En cualquier caso, se trata de acciones comerciales que tienen lugar en el punto de venta y están orientadas a estimular la compra una vez que los clientes se encuentran en el establecimiento.

La apuesta por acciones de merchandising por parte de fabricantes y minoristas ha sido creciente en los últimos años. Por ejemplo, en el mercado español, la inversión en estas técnicas de comunicación refleja crecimientos del 1,2% en el último año; mientras que la inversión general en comunicación y publicidad desciende por cuarto año consecutivo, en concreto un 3,5% (Infoadex, 2014).

Desde el punto de vista del fabricante, la creciente competitividad en el lineal del punto de venta, convierte a las iniciativas de merchandising en medidas muy útiles para incrementar la notoriedad y atractivo de sus marcas en el punto de venta. Análogamente, desde el punto de vista del minorista, la creciente competencia entre las grandes superficies, conlleva no solamente la necesidad de potenciar la atracción de los puntos de venta, sino también la necesidad desarrollar iniciativas de merchandising que permitan obtener el mayor rendimiento posible de las visita de los clientes al punto de venta.

Diversas contribuciones académicas previas han abordado el efecto de las iniciativas de merchandising sobre el comportamiento de los consumidores y la respuesta del mercado (Bezawada *et al.*, 2009; Buttle, 1984; Inman *et al.*, 2009; Little, 1998; Narasimhan *et al.*, 1996; Van Heerde *et al.*, 2000 y 2004). Sin embargo, el papel del merchandising habitualmente se interpreta agregadamente como una presentación especial dentro del punto de venta. Además, suele estudiarse de manera colateral, cuando se analiza en profundidad el efecto de las promociones de precio (Little, 1998; Narasimhan *et al.*, 1996; Van Heerde *et al.*, 2000 y 2004).

Así, cabe destacar que el esfuerzo por analizar separadamente el impacto de las distintas iniciativas de merchandising ha sido muy limitado en la literatura previa, a pesar de haber sido identificado como una cuestión relevante (Ailawadi *et al.*, 2009; Buttle, 1984; Shankar *et al.*, 2011). La dificultad para recopilar datos precisos al respecto puede subyacer a esta falta de estudios al respecto.

3.1. Tipos de técnicas de merchandising

La mayoría de los trabajos empíricos analizan la efectividad del merchandising utilizando una única variable dicotómica (display) que toma valor positivo si el producto está estimulado con alguna de las diferentes técnicas de merchandising (véase Ailawadi *et al.*, 2006; Inman *et al.*, 2009; Lemon y Nowlis, 2002; Little, 1998; Van Heerde *et al.*, 2000 y 2004; Wilkinson *et al.*, 1982; Woodside y Waddle, 1975). Otros trabajos analizan una técnica de merchandising en concreto, como puede ser la ampliación de espacio en el lineal (Chandon *et al.*, 2009; Valenzuela *et al.*, 2013), el uso de cabeceras de lineal (Bemmar y Mouchoux, 1991) o el uso de apilamientos o islas en pasillos centrales (Smith y Burns, 1996). No obstante ninguno de ellos compara la efectividad de varias de estas técnicas a pesar de que existen diferencias que provoca que éstas puedan influir de forma distinta al consumidor (Buttle, 1984; East *et al.*, 2003; Samson y Little, 1988; Varley, 2006).

Todas las técnicas de merchandising tienen el mismo objetivo final: llamar la atención del consumidor acerca de un producto estimulado para, tras un proceso de elección, aumentar sus ventas (Bezawada *et al.*, 2009; Chandon *et al.*, 2009; Varley, 2006). No obstante, las distintas técnicas pueden tener matices diferentes debido a sus características inherentes. Por ejemplo, la isla es definida como un apilamiento de un producto en el medio de un pasillo principal (Smith y Burns, 1996; Varley, 2006), por el que el tráfico de compradores es mayor (Larson *et al.*, 2005). Esta presentación especial afecta principalmente a consumidores menos analíticos y más impulsivos que no sienten la necesidad de buscar información acerca de las otras opciones de la categoría (Bezawada *et al.*, 2009). Otra de las técnicas de merchandising es la cabecera de lineal, la cual es una ubicación especial al inicio del pasillo donde se encuentran los productos de una determinada categoría de producto (Bemmar y Mouchoux, 1991; Samson y Little, 1988; Varley, 2006). Esta presentación especial puede atraer a un consumidor que no tenía planificada la compra de un producto no habitual en su cesta de la compra, hacia el pasillo en el que éste se sitúa (Bezawada *et al.*, 2009; Inman *et al.*, 2009). Otra opción es que un producto esté situado en su ubicación habitual y esté estimulado con un cartel especial. Este producto será únicamente percibido por el consumidor que visite el área o pasillo del establecimiento donde se suele encontrar esa categoría de producto determinada, la cual él tenía pensado comprar. En la Tabla 1 se resumen las diferentes técnicas analizadas.

Tabla 1. Tipos de técnicas de merchandising analizadas

Tipo de técnica	Descripción
Isla	Presentación especial que consiste en colocar el producto estimulado en el medio de un pasillo principal por donde el tráfico de compradores es mayor.
Cabecera	Presentación especial que consiste en colocar el producto estimulado en la entrada del pasillo donde se encuentra el resto de productos de la categoría de producto.
Cartel	Presentación especial que consiste en una llamada de atención de un producto a través de un rótulo distinto al habitual. Tiene lugar en el lineal donde se encuentra el producto, por tanto no supone un cambio de ubicación

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, todas ellas pueden influir de forma diferente en distintos consumidores y esto hace recomendable que tanto los fabricantes y minoristas como los académicos, estudien y analicen sus resultados por separado con el objetivo de maximizar los resultados de los planes de merchandising.

3.2. *Merchandising como herramienta eficaz*

Las técnicas de merchandising pueden ser entendidas como herramientas eficaces para el minorista, ya que consiguen aumentar su beneficio de forma considerable. De hecho, el minorista que utiliza estas técnicas puede ver resultados favorables derivados de su utilización por dos vías: el aumento de las ventas de los productos que son presentados de una forma especial en el establecimiento y el aumento de la eficacia de las promociones cuando son acompañadas de una presentación especial.

3.2.1. EL MERCHANDISING AUMENTA LAS VENTAS DEL PRODUCTO

Diferentes estudios han confirmado que utilizar técnicas de merchandising en el interior del establecimiento estimula la venta del producto estimulado (Bemmar y Mouchoux, 1991; Bezawada *et al.*, 2009; Inman *et al.*, 2009; Narasimhan *et al.*, 1996). Estas técnicas pueden aumentar las ventas de un producto entre un 77 y un 400% en el corto plazo (Wilkinson *et al.*, 1982; Woodside y Waddle, 1975), mientras que las promociones lo hacen en alrededor de un 33% (Ataman *et al.*, 2010; Van Heerde *et al.*, 2003). Por tanto, pueden llegar a ser bastante más efectivas que las promociones.

La eficacia de estas técnicas tiene su origen en que hacen más perceptible el producto por el consumidor (Chandon *et al.*, 2009; Yeung y Wyer, 2004), de tal manera que influyen en las primeras fases del proceso de elección como son la atención y la percepción (Evan *et al.*, 2006). Esto cobra una especial importancia si tenemos

en cuenta que los consumidores suelen tener un patrón de recorrido bastante fijo si conocen el establecimiento (Larson *et al.*, 2005) y si se consigue llamar su atención, puede lograrse que el producto entre a formar parte del conjunto considerado de opciones en la fase de evaluación o elección (Chandon *et al.*, 2009; Yeung y Wyer, 2004). El hecho de poder ser percibido y evaluado en el establecimiento cobra aún más importancia al conocer que la compra no planificada y decidida en el interior del establecimiento supone alrededor de un 70% del total de las compras (Bell *et al.*, 2011; Bezawada *et al.*, 2009).

3.2.2. EL MERCHANDISING PRESENTA EFECTOS SINÉRGICOS CON LAS PROMOCIONES

Algunos trabajos previos indican la existencia de posibles sinergias existentes entre las promociones y las técnicas de merchandising, entendidas de manera agrupada bajo el término «display». Según ellos, el uso conjunto de las técnicas de merchandising y las promociones (en especial, los descuentos en precio) pueden ampliar la efectividad de cada una de las técnicas por separado (Fader y Lodish, 1990; Lemon y Nowlis, 2002; Narashiman *et al.*, 1996; Van Heerde *et al.*, 2000 y 2004).

Este efecto sinérgico sucede a pesar de que los estímulos comerciales descritos se centren en dos tipos de consumidores diferentes. Mientras las promociones llaman la atención de un conjunto de compradores más sensibles al precio, las técnicas de merchandising —tanto la cabecera de lineal como la isla—, lo hacen sobre compradores más impulsivos (Buttle, 1984; Díez de Castro *et al.*, 2006). Sin embargo, las presentaciones destacadas de los productos también sirven para dar una mayor notoriedad a los productos promocionados y ayudan a dar a conocer los nuevos precios descontados, es decir, facilitan que los consumidores se percaten de las promociones (Blattberg *et al.*, 1995; Inman *et al.*, 1990; Lemon y Nowlis, 2002; Smith y Burns, 1996). Esto ayuda a que los consumidores valoren la propuesta de ahorro en precio y, en definitiva, favorece la prueba del producto y el cambio de marca (Bezawada *et al.*, 2009; Samson y Little, 1988).

Por tanto, se puede hablar de un efecto ventajoso para las dos tipos de estímulos. Por un lado, la existencia de un incentivo promocional ayuda a la deseada conversión de la atención captada por las acciones de merchandising en ventas (Chandon *et al.*, 2009). Por otro lado, una presentación destacada de los productos ayuda a atraer la atención hacia las promociones, incrementando su eficacia. Además, debe tenerse en cuenta que existe una tendencia a sobrevalorar un producto o los incentivos promocionales vinculados a éste cuando se presenta de una forma diferente a la del resto de competidores (Inman *et al.*, 1990; Smith y Burns, 1996; Valenzuela *et al.*, 2013).

3.3 *EL merchandising como herramienta eficiente*

Las herramientas de merchandising pueden ser no sólo más efectivas, sino también más rentables ya que no tienen por qué suponer una disminución del margen obtenido por el distribuidor como las promociones en precio (Ailawadi *et al.*, 2006). En realidad, puede suceder lo contrario, si se tienen en cuenta las aportaciones que hacen los fabricantes para conseguir que sus marcas sean estimuladas a través de estas técnicas (Ailawadi *et al.*, 2009; Valenzuela *et al.*, 2013). Por ello, el merchandising se considera una herramienta con un elevado ratio beneficio-coste (Buttle, 1984) que mejora los márgenes de los distribuidores y que debe ser analizado en mayor profundidad en futuras investigaciones (Ailawadi *et al.*, 2009).

3.3.1. EL MERCHANDISING TIENE UN COSTE REDUCIDO

Las herramientas de merchandising suponen un menor coste que otros estímulos comerciales, tales como los anuncios publicitarios destinados a aumentar la demanda de un producto o de una marca (Erdem *et al.*, 2008; Wansink y Ray, 2000), los folletos publicitarios utilizados para aumentar el tráfico en el establecimiento (Gijsbrechts *et al.*, 2003; Schmidt y Bjerre, 2003) o las promociones y descuentos en precio para desencadenar el picoteo de productos una vez dentro del establecimiento (Blattberg *et al.*, 1995; Inman *et al.*, 1990).

Estas herramientas mencionadas suponen un gasto o una inversión, que los minoristas deben analizar si les es rentable. En el caso de las campañas publicitarias, el minorista debe invertir grandes cantidades de dinero para disponer de un espacio en una revista o un tiempo en una cadena de televisión o radio que llega al gran público, sin discriminar. En el caso del folleto, el minorista debe confeccionarlo, imprimirlo y hacerlo llegar a los potenciales compradores de su zona. Aunque también es cierto que los fabricantes suelen realizar aportaciones para aparecer en ellos y esto puede disminuir el coste neto de su impresión y buzoneo. Mientras, en el caso de las promociones, al bajar el precio, el minorista pierde parte del margen de beneficios que en condiciones normales obtiene de la venta de este producto, aunque otra parte de la pérdida sea asumida por el fabricante al reducir el coste de adquisición de los productos.

En cambio, las diferentes técnicas de merchandising están relacionada con el posicionamiento del producto en el interior del establecimiento, en el momento donde el consumidor decide la mayor parte de las compras, para incentivar su adquisición (Buttle, 1984). A diferencia de las anteriores, el merchandising no supone un gran gasto económico, ya que la mayoría de estas técnicas únicamente conllevan la presentación en un lugar diferente al habitual del producto o la colocación de un simple cartel que llame la atención y lo haga más perceptible para el consumidor o potencial comprador.

3.3.2. EL MERCHANDISING CONLLEVA APORTACIONES DE LOS FABRICANTES

El uso de las técnicas de merchandising no tienen un elevado coste para el minorista, todo lo contrario, ya que los minoristas reciben ingresos o aportaciones por parte de los fabricantes en concepto de alquileres temporales de espacios preferenciales en el interior del establecimiento (Valenzuela y Raghbir, 2009; Valenzuela *et al.*, 2013).

De hecho, la presentación del producto de una forma especial es una de las principales cuestiones que se discuten en el proceso de negociación entre el minorista y el fabricante, al igual que el precio de adquisición, el volumen de pedido, la forma y fecha de entrega o la forma de pago.

Los fabricantes pagan cantidades importantes por este posicionamiento especial de sus marcas conocedores de que para ellos son rentables, puesto que estas técnicas provocan que el producto sea más perceptible por parte del potencial comprador (Buttle, 1984; Inman *et al.*, 2009) en el mismo momento en el que éste va a decidir la compra. Este aumento de la percepción de un producto en el interior del establecimiento es vital para un fabricante si recordamos que el porcentaje de compras no planificadas que realizan los consumidores se cifra en aproximadamente un 70% del total de las compras según estudios recientes (Bell *et al.*, 2011; Bezawada *et al.*, 2009; Stillely *et al.*, 2010).

4. Evidencia empírica

4.1. Datos

Para contrastar la tendencia creciente del uso de las técnicas de merchandising, así como su eficacia a la hora de aumentar las ventas de los productos estimulados, utilizamos datos recogidos en un establecimiento representativo de una de las diez mayores cadenas de hipermercados en Europa (Retail-Index, 2014). En concreto, vamos a analizar el uso y la efectividad del merchandising en una categoría de alimentación, en otra categoría de droguería y perfumería y en una categoría de productos informáticos. Son utilizados datos de escáner y completados con datos de observación.

Datos de escáner

El minorista nos facilita datos semanales registrados en su sistema informático sobre las ventas de 453 referencias de productos englobadas en tres categorías bien diferenciadas: leche (alimentación), gel de baño (droguería y perfumería) y ordenadores (productos informáticos). La tabla 2 presenta algunos estadísticos descriptivos de las observaciones.

Datos de observación

Para recoger la información sobre la utilización de las diferentes técnicas de merchandising, se han realizado visitas diarias al establecimiento analizado con el fin de comprobar si alguno de los productos estaba estimulado con una promoción en precio o alguna de las técnicas de merchandising analizadas (cartel especial, cabecera de lineal o isla).

Tras la detección de ciertos casos anómalos en las ventas causados por rupturas de stock y/o periodos vacacionales, nos quedamos con 3027 observaciones de un total de 453 artículos; de las cuales 109 pertenecen a la categoría de leche, 195 a la de gel de baño y 149 a la de ordenadores personales.

4.1.1. COMPARATIVA DE USO DE PROMOCIONES Y MERCHANDISING

En la Tabla 2 podemos observar que las técnicas de merchandising son más utilizadas que las promociones en general, probablemente porque suponen un menor coste para el minorista. Si se desglosan estos datos en función de las categorías de producto, observamos que tanto para la leche como para el gel de baño el uso del merchandising es más frecuente que el de las promociones en precio. Esto puede deberse a que tanto los productos de alimentación como los de perfumería y droguería son habitualmente decididos en el establecimiento, ya que son productos de compra más frecuente, con un precio relativamente bajo y que normalmente conllevan una implicación de compra menor por parte del consumidor. En cambio, las promociones en precio son más utilizadas para los ordenadores que las técnicas merchandising. Esto puede deberse a que estos productos conllevan una mayor implicación de compra, búsqueda y análisis de información, ya que al ser menos frecuentes y presentar un nivel de precios superior, los consumidores perciben un mayor riesgo de compra.

Tabla 2. Descriptivos del uso de promociones y merchandising

Productos	Referencias	Observaciones	Promoción precio	% total	Merchandising	% total
Leche	109	954	153	16,04%	230	24,11%
Gel de baño	195	1.315	126	9,58%	431	32,78%
Ordenador	149	758	162	21,37%	139	18,34%
Total	453	3.027	441	14,57%	790	26,10%

No obstante, es conveniente distinguir entre qué técnica de merchandising es más utilizada para cada categoría de producto pues, como se ha explicado anteriormente,

no todas tienen las mismas connotaciones ni funcionan de la misma manera. La Tabla 3 presenta el desglose de las diferentes técnicas de merchandising utilizadas.

Tabla 3. Descriptivos del uso de las diferentes técnicas de merchandising

Productos	Merchandising	% total	Cartel	% total	Cabecera	% total	Isla	% total
Leche	230	24,11%	124	13,00%	43	4,51%	63	6,60%
Gel de baño	431	32,78%	261	19,85%	116	8,82%	54	4,11%
Ordenador	139	18,34%	44	5,80%	79	10,42%	16	2,11%
Total	790	26,10%	429	14,17%	238	7,86%	123	4,06%

En la Tabla 3 podemos observar que la técnica de merchandising más utilizada en general es la señalización a través de un cartel especial, ya que es la que implica menor esfuerzo para el minorista y la menos limitada por el espacio o la distribución del establecimiento al no implicar un cambio de localización. Por detrás del cartel, se utiliza la cabecera de lineal y, por último, la isla. De nuevo, los productos informáticos son los que no siguen el mismo patrón que los productos de alimentación y de droguería y perfumería. En este caso, la cabecera de lineal es más utilizada que la señalización por medio de un cartel especial en los productos informáticos, debido a que los minoristas suelen presentar estos productos con carteles que informen de las especificaciones técnicas, lo que provoca que una señalización especial sea menos perceptible, visible y, probablemente, eficaz. Los fabricantes de productos informáticos prefieren separar sus productos del resto de competidores a través de una cabecera de lineal, ya que los consumidores pueden llegar a saturarse ante tanto cartel con especificaciones técnicas y acabar no atendiendo o percibiendo una señalización especial diferente del resto.

4.1.2. ANÁLISIS DE EFICACIA DE PROMOCIONES Y MERCHANDISING

Variables

Para analizar la eficacia de las promociones y las técnicas de merchandising, utilizamos una serie de variables dicotómicas independientes que captan el efecto directo de las promociones en precio y de las técnicas de merchandising, al igual que trabajos como Van Heerde *et al.* (2000) o Inman *et al.* (2009). La diferencia con estos trabajos es que utilizamos una variable para cada una de las técnicas de merchandising analizadas con el fin de poder comparar sus efectos individuales sobre las ventas de los productos.

Respecto a la variable dependiente, utilizamos el logaritmo neperiano de las ventas semanales en euros del artículo para alisar los datos y eliminar el efecto escala, ya que trabajamos con categorías de productos muy dispares en cuanto a unidades físicas o monetarias vendidas (véase Van Heerde *et al.*, 2004; Van Dijk *et al.*, 2004)

Modelo

Para analizar la eficacia de estos estímulos comerciales, utilizamos la metodología de Datos de Panel, ya que dada la estructura de datos (un número importante de referencias con observaciones en varios períodos), con esta técnica podemos tener en cuenta la heterogeneidad inobservable que diferencia a cada una de las referencias estudiadas (Hsiao, 2003; Wooldridge, 1995). En este estudio la heterogeneidad inobservable vendría dada por las características propias de cada referencia que son constantes a lo largo de los periodos, como son la marca, la percepción de la calidad, lo atractivo del diseño, etc.

Las ventajas de utilizar esta metodología frente a datos de sección cruzada es poder incluir el efecto dinámico y la heterogeneidad inobservable; frente a series temporales es eliminar el sesgo de agregación que hace que se pierda información sobre las referencias. Por otro lado también supone otras ventajas como la de eliminar el sesgo de supervivencia o selección, permitiendo así analizar un panel de datos no balanceado (unbalanced), en el que existen referencias con datos ausentes (missing), y que éste sea igual de útil para el estudio (Arellano y Bond, 1991). Además, esta metodología ofrece mejores estimaciones gracias a la mayor información recogida, menor colinealidad entre variables, más grados de libertad y mayor eficiencia (Hsiao, 2003; Wooldridge, 1995).

En el modelo propuesto se van a tratar de explicar la evolución de las ventas de los artículos teniendo en cuenta las promociones en precio y las diferentes técnicas de merchandising utilizadas y, como se ha dicho antes, la heterogeneidad inobservable de cada referencia:

$${}^{(1)}\ln SV_{it} = \alpha + \beta_1 \text{PROMOCION}_{it} + \beta_2 \text{CARTEL}_{it} + \beta_3 \text{CABECERA}_{it} + \beta_4 \text{ISLA}_{it} + c_i + \varepsilon_i$$

Donde:

i: el artículo del que se recoge la observación y t: el periodo en el que se recoge la observación;

c_i = Efecto individual que varía únicamente en función del artículo, es constante en el tiempo.

ε_{it} = Error aleatorio

Tras la realización del test de Hausman —que nos indica que el modelo especificado es un modelo de efectos fijos—, del test Wooldridge —que nos indica que es un modelo autocorrelacionado— y del test de Wald —que demuestra que el modelo tiene heterocedastidad—; recurrimos al método de errores estándares corregidos, y más concretamente al estimador de Prais-Winsten (Beck y Katz, 1995) para corregir estos problemas. La tabla 4 muestra los resultados de la estimación para cada una de las categorías de productos analizados.

Tabla 4. Resultados de estimación según el tipo de producto

VARIABLES	Leche	Gel de baño	Ordenadores
Promoción en precio	0.227*	0.357***	0.489***
Cartel	0.791***	0.547***	0.754***
Cabecera de lineal	1.602***	0.884***	1.084***
Isla	1.411***	0.614***	0.543*
Constante	4.078***	1.028***	0.474***
Observaciones	954	1315	754
R2 ajustado	0.319	0.427	0.484

*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01, ns: no significativo.

Atendiendo a los resultados obtenidos, las técnicas de merchandising pueden llegar a ser más eficaces y explicar en mayor grado las ventas de un producto que las promociones en precio. Esto puede deberse a que el consumidor asume que un producto presentado de una forma destacada conlleva un descuento en precio (Inman *et al.*, 1990). No obstante cada una de las técnicas tiene una efectividad diferente en función de sus características y del tipo de producto estimulado. De hecho, para la leche, un producto de alimentación de compra frecuente, bastante homogéneo y con un nivel de precios bajo en el que la implicación de compra del consumidor suele ser menor, las técnicas de merchandising más eficaces son la cabecera de lineal y la isla. En cuanto al gel de baño, un producto de droguería y perfumería, la diferencia de la repercusión de las herramientas de merchandising es menor. Aunque la cabecera y la isla tienen una mayor efectividad, al igual que en el caso de la leche, la efectividad del cartel es similar. Esto puede deberse a que este producto es más heterogéneo y con un nivel de precios superior que la leche y, por tanto, el consumidor puede tener una implicación de compra mayor que le lleva a comparar distintas referencias de

producto dentro del pasillo —donde perciben mejor los carteles y las promociones en precio. Respecto a los ordenadores, las promociones en precio aumentan su importancia, ya que se trata de un producto de compra menos frecuente, más heterogéneo, con un nivel de precios muy superior y, por tanto un mayor riesgo percibido. Así, el consumidor suele tener una mayor implicación de compra y compara en mayor medida la información sobre las especificaciones técnicas y el precio de diversas alternativas. En coherencia con esto, la isla —que dificulta esta comparación— es la herramienta menos efectiva, mientras que el cartel y la cabecera de lineal son las que mayor efectividad presentan.

5. Conclusiones

Este trabajo partía con el objetivo de ampliar conocimiento y explicar el porqué de la eficacia y la eficiencia de las diferentes técnicas de merchandising. A través de un análisis teórico, explicamos por qué estas técnicas pueden jugar un papel decisivo en las decisiones de compra del consumidor en el establecimiento, donde se deciden la mayoría de las compras. Estas técnicas pueden llegar a ser más efectivas que otros estímulos comerciales externos que no son percibidos en el mismo lugar y momento de compra —como los anuncios publicitarios— o que las promociones en precio, que en muchas ocasiones no son tan determinantes para el consumidor por diversas razones. Además, las técnicas de merchandising pueden ser más eficientes para los minoristas que la mayoría de los estímulos comerciales, ya que tienen un coste reducido e, incluso, conllevan aportaciones de los fabricantes.

No obstante, podemos distinguir entre diferentes técnicas de merchandising según sus características y modo de funcionamiento, por lo que es necesario analizar la eficacia de cada una de ellas por separado, pues no todas presentan los mismos resultados a la hora de estimular las ventas de los productos. Además, la eficacia de cada una de estas herramientas estará matizada por las características de la categoría de productos estimulada. Según nuestros resultados, las técnicas de merchandising que distancian al producto estimulado del resto de competidores de su categoría —isla o cabecera de lineal— son más efectivas cuanto más homogéneo, menos riesgo percibido y, por tanto, menos implicación de compra conlleva la categoría de producto. Por el contrario, el cartel, que estimula el producto permitiendo una comparación de las alternativas de compra, será más efectivo para mejorar las ventas de productos más heterogéneos, con un mayor riesgo percibido y, por tanto, una mayor implicación de compra.

A pesar de analizar empíricamente tres categorías de producto englobadas en tres grandes familias muy diferenciadas —alimentación, droguería y perfumería y

productos informáticos—, una de las principales limitaciones de nuestro estudio es que los datos provienen de un único establecimiento, lo que limita su poder de generalización. Una segunda limitación es que el análisis se ha realizado a nivel de categoría y, aunque este tipo de análisis sea propuesto por trabajos como Ailawadi *et al.* (2009), es posible que para cada marca dentro de la categoría analizada los resultados de las técnicas de merchandising puedan variar.

Así, los futuros estudios podrían tratar de resolver estas limitaciones recogiendo datos sobre varios establecimientos de varios minoristas, e incluso, en varios países con el objetivo de poder analizar características de los minoristas y de los consumidores que puedan matizar la efectividad de las técnicas de merchandising. Además, futuros estudios podrían aumentar el número de categorías de producto analizadas, e incluso, comparar la efectividad de estas técnicas teniendo en cuenta diferentes clasificaciones de categorías de producto, para ampliar conocimientos sobre su eficacia y permitir a los fabricantes y minoristas optimizar su utilización. Por último, estos futuros trabajos podrían ampliar el estudio analizando si el posicionamiento de las marcas dentro de las categorías de producto estudiadas puede matizar los efectos de las diferentes técnicas de merchandising.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K.L.; BEAUCHAMP, J.P.; DONTU, N.; GAURI, D.K. y SHANKAR, V. (2009). «Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research», *Journal of Retailing*, 85, 1, 42-55.
- AILAWADI, K.L.; HARLAM, B.A.; CÉSAR, J. y TROUNCE, D. (2006). «Promotion profitability for a retailer: the role of promotion, brand, category, and store characteristics», *Journal of Marketing Research*, 43, 518-535.
- AILAWADI, K.L.; NESLIN, S. A. Y GEDENK, K. (2001). «Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions», *Journal of Marketing*, 65, 71-89.
- ARELLANO, M. Y BOND, S. (1991): «Some test of specification for panel data: Montecarlo evidence and an application to employment equations» *Review Economic Studies*, 58, 277-297.
- ATAMAN, M.B.; VAN HEERDE, H.J. Y MELA, C.F. (2010). «The long-term effect of marketing strategy on brand sales», *Journal of Marketing Research*, 47, 5, 866-882.
- BECK, N. Y KATZ, J.N. (1995): «What to do (and not to do) with time-series cross-section data», *The American Political Science Review*, 89, 3, 634-652.
- BELL, D.R.; CORSTEN, D. Y KNOX, G. (2011). «From point of purchase to path to purchase: how preshopping factors drive unplanned buying», *Journal of Marketing*, 75, 31-45.
- BEMMAOR, A. Y MOUCHOUX, D. (1991). «Measuring the short-term effect of in-store promotion and retail advertising on brand sales: a factorial experiment», *Journal Marketing Research*, 28, 2, 202-214.
- BEZAWADA, R.; BALACHANDER, S.; KANNAN, P.K. Y SHANKAR, V. (2009). «Cross-category effects of aisle and display placements: a

- spatial modeling approach and insights», *Journal of Marketing*, 73, 99-117.
- BLATTBERG, R.C.; BRIESCH, R. Y FOX, E.J. (1995). «How promotions work», *Marketing Science*, 14, 3, 122-132.
- 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*, 26, 4, 293-306.
- BUTTLE, F. (1984). «Merchandising», *European Journal of Marketing*, 18, 6/7, 104-123.
- CHANDON, P.; HUTCHINSON, J.W.; BRADLOW, E.T. Y YOUNG, S.H. (2009). «Does in-store Marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase», *Journal of Marketing*, 73, 1-17.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C.; LANDA-BERCEBAL, F.J. Y NAVARRO-GARCÍA, A. (2006). *Merchandising*, Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- EAST, R.; EFTICHIADOU, V. Y WILLIAMSON, M. (2003). «Research Note: Point-of-Purchase Display and Brand Sales», *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 13, 1, 127-135.
- ERDEM, T.; KEANE, M.P. Y SUN, B. (2008). «The impact of advertising on consumer price sensitivity in experience goods markets», *Quantitative Marketing & Economics*, 6, 139-176.
- EUROSTAT (2014). «HICP (2005 = 100) - annual data (average index and rate of change)». Disponible en: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_aind&lang=en, Último acceso: 13 de abril de 2014.
- EVAN, M.; AHMAD, J. Y FOXALL, G. (2006). *Consumer behaviour*, Editorial John Wiley & Sons Ltd, England.
- FADER, P.S. Y LODISH, L.M. (1990). «A cross-category analysis of category structure and promotional activity for grocery products», *Journal of Marketing*, 54, 4, 52-65.
- GIJSBRECHTS, E.; CAMPO, K. Y GOOSSENS, T. (2003). «The impact of store flyers on store traffic and store sales: a geo-marketing approach», *Journal of Retailing*, 79, 1-16.
- GREWAL, D.; LEVY, M.; MEHROTRA, A. Y SHARMA, A. (1999). «Planning merchandising decisions to account for regional and product assortment differences» *Journal of Retailing*, 75, 3, 405-424.
- HSIAO, C. (2003): «Analysis of panel data», *Econometric Society Monographs*, 34. Cambridge University Press.
- INFOADEX (2014). «Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2013». Disponible en: http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf, Último acceso: 13 de abril de 2014.
- INMAN, J.J.; MCALISTER, L. Y HOYER, W. (1990). «Promotion signal: proxy for a price cut?», *Journal of Consumer Research*, 17, 74-81.
- INMAN, J.J.; WINER, R.S. Y FERRARO, R. (2009). «The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making», *Journal of Marketing*, 73, 19-29.
- LARSON, J.S.; BRADLOW, E.T. Y FADER, P.S. (2005). «An exploratory look at supermarket shopping paths», *International Journal of Research in Marketing*, 22, 395-414.
- LEMON, K.N. Y NOWLIS, S.M. (2002). «Developing synergies between promotions and brands in different price-quality tiers», *Journal of Marketing Research*, 39, 171-185.
- LITTLE, J.D.C. (1998). «Integrated measures of sales, merchandising and distribution», *International Journal of Research in Marketing*, 15, 473-485.
- NARASIMHAN, C.; NESLIN, S. A. Y SEN, S.K. (1996). «Promotional elasticities and category characteristics», *Journal of Marketing*, 60, 2, 17-30.
- RETAIL-INDEX (2014). «Top food retailers in Europe» (on line). Disponible en: <http://www.retail-index.com/>, Último acceso: 13 de abril de 2014.
- SAMSON, H. E. Y LITTLE J.D.C. (1988). *Retail merchandising*, Ediciones South Western, Cincinnati.

- SCHMIDT, M. Y BJERRE, M. (2003). «Can recipients of sales flyers be segmented?», *International Journal of Advertising*, 22, 375-391.
- SHANKAR, V.; INMAN, J.J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E. Y RIZLEY, R. (2011). «Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues», *Journal of Retailing*, 87, 529-542.
- SHETH, J.N. (1983). «An integrative theory of patronage preference and behaviour», (Eds.): *Patronage behaviour and retail management*, Ediciones Elsevier-north, Holland.
- SMITH, P. Y BURNS, D.J. (1996). «Atmospherics and retail environments: the case of the «power aisle», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24, 1, 7-14.
- STILLEY, K.M.; INMAN, J.J. Y WAKEFIELD, K.L. (2010). «Spending on the fly: mental budgets, promotions, and spending behavior», *Journal of Marketing*, 74, 34-47.
- VALENZUELA, A. Y RAGHUBIR, P. (2009). «Position-based beliefs: the center-stage effect», *Journal of Consumer Psychology*, 19, 185-196.
- VALENZUELA, A.; RAGHUBIR, P. Y MITAKAKIS, C. (2013). «Shelf space schemas: myth or reality?», *Journal of Business Research*, 66, 881-888.
- VAN DIJK, A.; VAN HEERDE, H.J.; LEEFLANG, P.S.H. Y WITTINK, D.R. (2004): «Similarity-based spatial methods to estimate shelf space elasticities», *Quantitative Marketing and Economics*, 2, 257-277.
- VAN HEERDE, H.J.; GUPTA, S. Y WITTINK, D.R. (2003). «Is 75% of the sales promotion bump due to brand switching? No, only 33% is», *Journal of Marketing Research*, 40, 481-491.
- VAN HEERDE, H.J.; LEEFLANG, P.S.H. Y WITTINK, D.R. (2000). «The estimation of pre- and postpromotion dips with store-level scanner data», *Journal of Marketing Research*, 37, 383-395.
- VAN HEERDE, H.J.; LEEFLANG, P.S.H. Y WITTINK, D.R. (2004). «Decomposing the sales promotion bump with store data», *Marketing Science*, 23, 3, 317-334.
- VARLEY, R. (2006). *Retail product management*, Ediciones Routledge, London.
- WANSINK, B. Y RAY, M.L. (2000). «Estimating an advertisement's impact on one's consumption of a Brand», *Journal of Advertising Research*, 40, 6, 106-113.
- WILKINSON, J.B.; MASON, J.B. Y PAKSOY, C.H. (1982). «Assessing the impact of short-term supermarket strategy variables», *Journal of Marketing Research*, 19, 72-86.
- WOODSIDE, A.G. Y WADDLE, G.L. (1975). «Sales effects of in-store advertising», *Journal of Advertising Research*, 15, 3, 29-33.
- WOOLDRIDGE, J.M. (1995). «Selection corrections for panel data models under conditional mean independence assumptions», *Journal of Econometrics*, 68, 115-132.
- YEUNG, C.W.M. Y WYER, R.S. (2004). «Affect, appraisal, and consumer judgment», *Journal of Consumer Research*, 31, 2, 412-424.

El surtido en la MDD, ¿factor potenciador de las ventas?

- ELOY GIL CORDERO
- F. JAVIER RONDAN CATALUÑA
- MANUEL REY MORENO
Universidad de Sevilla

RESUMEN: Desde hace varios años, la marca distribuidor (MDD) juega un importante papel en el sector de la distribución internacional, a la vez que resulta un factor clave en la economía española. Cada vez más, según diversas consultoras, los grandes minoristas ofrecen un menor número de surtido de MDD (ESADE, 2014) dentro de sus establecimientos. En este artículo vamos a analizar este concepto, además de verificar si tiene relación directa con dos variables dependientes, la cuota de MDD y las ventas en promoción.

PALABRAS CLAVE: *Marca Distribuidor, Surtido, Ventas en Promoción, Cuota Marca Distribuidor.*

ABSTRACT: For several years, private label plays an important role in the field of international distribution, while it is a key factor in the Spanish economy. Increasingly, according to various consulting firms, major retailers offer a smaller assortment of private labels (ESADE, 2014) within their establishments. In this article we analyze this concept and verify if assortment of private labels are directly related to two dependent variables, the share of private labels and sales promotion.

KEYWORDS: *Private label, Assortment, sales promotion, Market Share.*

1. Introducción

Según la Private Labels Manufacturers Association, los fabricantes de productos con marca de distribución (MDD) pueden dividirse en tres categorías (PLMA, 2010): (1) grandes fabricantes que hacen productos de sus propias marcas y de MDD, (2) fabricantes medianos y pequeños concentrados en la producción de MDD casi exclusivamente y (3) minoristas y mayoristas principales que proporcionan productos MDD

para sus propias tiendas. En los últimos años se pueden identificar estrategias empresariales cada vez más agresivas por parte de las cadenas de distribución para potenciar sus marcas propias y desplazar a las marcas de fabricante (MDF), entre ellas, privilegios en los lineales, reducción en el surtido de estas últimas, etc. El caso de Mercadona es uno de los ejemplos más recientes (Fernández, 2010).

Sin embargo, la realidad es que la evolución de las MDD no sigue este camino actualmente, ya que, los resultados por cadenas de distribución muestra que una significativa mayoría disminuye su surtido de referencias totales (MDF y MDD), pasando de 3942 a 3836 de media. En este sentido, las tres primeras cadenas por cuota de mercado tienen comportamientos distintos. Así, mientras Día y Carrefour se mantienen prácticamente estables, Carrefour es la que posee un surtido más amplio en 2013, junto con Alcampo y Eroski. Por otro lado, Mercadona disminuye su volumen de surtido total en un 8%, desde el año 2007 al 2013 (ESADE, 2014).

Según Meyvis y Janiszwesky (2004), para una MDD, el hecho de incorporar paulatinamente extensiones de productos reforzará su credibilidad y mejorará su posicionamiento, eliminando el riesgo de implantaciones bruscas de nuevas categorías, sobre todo cuando éstas no han estado, previamente, relacionadas con el tipo de establecimiento que las lanza (Danneels, 2003). Para Puelles (1991) es muy importante tener en cuenta el análisis del surtido para conocer el ciclo de vida de la MDD, por lo que ya en 1991 la literatura nos indicaba que el estudio del surtido dentro de la MDD es uno de los pilares fundamentales para conocer cuál será su evolución (figura 1).

Figura 1: Ciclo de vida de las MDD



Fuente: Elaboración propia, a partir de Puelles (1991)

Intuitivamente se podría afirmar que un mayor surtido de categorías con MDD aporta ventajas al posicionamiento del establecimiento, aumentando sus ventas (Keller, 1993). En la actualidad, el consumidor efectúa mayor número de compras en un mes y en más establecimientos (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2014). Ello le llevará a valorar más la compra en aquél que le facilite el mayor elenco de productos, generando así un plus de posicionamiento en su mente.

Por todo ello, en este artículo nos vamos a centrar en la evolución del surtido de la MDD, sin olvidar que estas estrategias han pasado de ser marginales a resultar decisivas para los establecimientos en su imagen proyectada al mercado (Goldman, 2003).

Teniendo a España como marco geográfico del estudio, el objetivo general de este trabajo es conocer si el surtido en MDD puede ser considerado como un factor potenciador de diferentes variables comerciales (cuota de MDD y ventas en promoción). Junto a ello, otro objetivo será conocer la evolución mensual del porcentaje de surtido en la MDD desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2014, para lo cual utilizaremos datos de ESADE y «Soysuper».

Esta última empresa es un nuevo tipo de supermercado que permite hacer la lista de la compra y comparar los precios de los principales supermercados de España (actualmente entre los siete grandes, con más de 108.000 productos). Junto a ello se contará con la colaboración de IRI (consultora líder multinacional), para poder extraer datos específicos de la evolución de MDD en cada una de las provincias, teniendo como referencia temporal las fechas antes señaladas.

2. Revisión teórica

En el presente trabajo nos centramos en el surtido como variable de estudio. Su definición constituye una de las decisiones fundamentales del distribuidor y permite establecer, lo que se ha denominado «diferenciación comercial» (Balderston, 1956). Por lo tanto, siendo uno de los pilares básicos, tenemos que delimitar históricamente como se determina este concepto y para ello, Bucklin (1963) establece que es «una mezcla de bienes de mercado en conjunción, con una serie de servicios, que resultan del intento de minimizar costes entre agentes económicos en los siguientes niveles del canal de comercialización». En base a esta descripción nos podemos encontrar diversas tipologías según el surtido (figura 2).

Figura 2: Estrategias de surtido del minorista



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mason y Mayer (1993) y Tordjman (1991)

Los establecimientos minoristas pueden ser clasificados según la amplitud y profundidad del surtido que ofrecen. La amplitud hace referencia al número de líneas distintas de productos y la profundidad a la elección de productos ofrecidos dentro de una línea. El surtido puede ser amplio (múltiples líneas de productos), que normalmente pertenece a los hipermercados, estrecho (pocas líneas), característico de las tiendas especializadas, profundo (muchos productos en una línea) especializado en un campo y que satisface pocas necesidades, o superficial (pocos productos en una línea). Del surtido que posea el minorista dependerá en gran medida su política de ventas y la configuración de sus establecimientos (Tordjman, 1991).

En la actualidad las grandes cadenas minoristas definen las condiciones generales de negociación con sus proveedores, lo cual repercute en mejores márgenes de ganancias para el distribuidor (Pauwels y Srinivasan, 2004). En consecuencia, la importancia en las ventas de las MDD en los mercados globales es cada vez más latente (Martínez, 2009), por lo que junto con el surtido definen la estructura de los principales establecimientos minoristas.

3. Metodología

En la actualidad hay numerosos artículos en los que encontramos información sobre MDD pero en la literatura hay una ausencia clara de estudios que profundicen en la relación entre el surtido y la MDD.

En este artículo hemos utilizado los datos de Soysuper (permite hacer la lista de la compra y comparar precios entre siete grandes supermercados entre los cuales están Mercadona, Carrefour, Alcampo, Eroski, Condis, El Corte Inglés y DIA). Nos hemos centrado en su herramienta principal *SoysuperInsights* con la cual se puede acceder a información y comparación de precios en tiempo real, hábitos de consumo y tendencias de compra de su categoría. Por lo tanto es una importante fuente de información para el estudio analítico sobre los hábitos de consumo en la MDD. Además hemos trabajado con datos facilitados por IRI en referencia a la evolución mensual de la MDD desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2014, así como las ventas en promoción.

Para su análisis hemos utilizado el software SPSS en su versión 21.0 y hemos analizado las series temporales mensuales desde 12/2012 hasta 12/2014, utilizando las siguientes medidas de bondad de ajuste utilizadas en el modelado de series temporales:

- **R cuadrado.** Una estimación de la proporción de la varianza total en la serie que explica el modelo. Esta medida es más útil cuando la serie es estacionaria. El R^2 es un criterio de valoración de la capacidad de explicación de los modelos de regresión y representa el porcentaje de la varianza justificado por la variable independiente. Se puede interpretar como el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson entre las variables dependiente e independiente, o también como el cuadrado del coeficiente de correlación entre los valores reales de una variable y sus estimaciones. Si todas las observaciones están en la línea de regresión, el valor de R^2 es 1, y si no hay relación lineal entre las variables dependiente e independiente, el valor de R^2 es 0. El coeficiente R^2 es una medida de la relación lineal entre dos variables. A medida que su valor es mayor, el ajuste de la recta a los datos es mejor, puesto que la variación explicada es mayor. Así, el desajuste provocado por la sustitución de los valores observados por los predichos es menor (Dolado, 1999).
- **MAPE.** Error absoluto porcentual promedio. Medida de la desviación de la serie dependiente del nivel pronosticado por el modelo. Es independiente de las unidades utilizadas y se puede utilizar para comparar series con distintas unidades, por lo que es un indicador del desempeño del pronóstico de demanda que mide el tamaño del error (absoluto) en términos porcentuales. El hecho que se estime una magnitud del error porcentual lo hace un indicador frecuentemente utilizado por los investigadores por su fácil interpretación. Incluso es útil cuando no se conoce el volumen de demanda del producto dado que es una medida relativa. Por ejemplo, afirmar que el «error porcentual promedio es de un 1%» es

más fácil de comprender que cuando se dice «el error absoluto medio por período es de 1.000 unidades» (que sería la información que podríamos obtener del MAD y que en abstracto no provee información si esta magnitud de error es aceptable o no). Su fórmula de cálculo es (Barry, R., & Jay, H. 1996):

$$MAPE = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{|A_t - F_t|}{|A_t|}}{n}$$

Donde A_t representa la demanda real de un producto cualquiera y F_t el pronóstico utilizando una regresión lineal.

- **MaxAPE.** Error absoluto máximo porcentual. Es igual que el anterior pero es el mayor error pronosticado, expresado como porcentaje. Esta medida es útil para imaginar el peor escenario de un caso en las predicciones.

4. Resultados

4.1. *El surtido en la MDD VS MF*

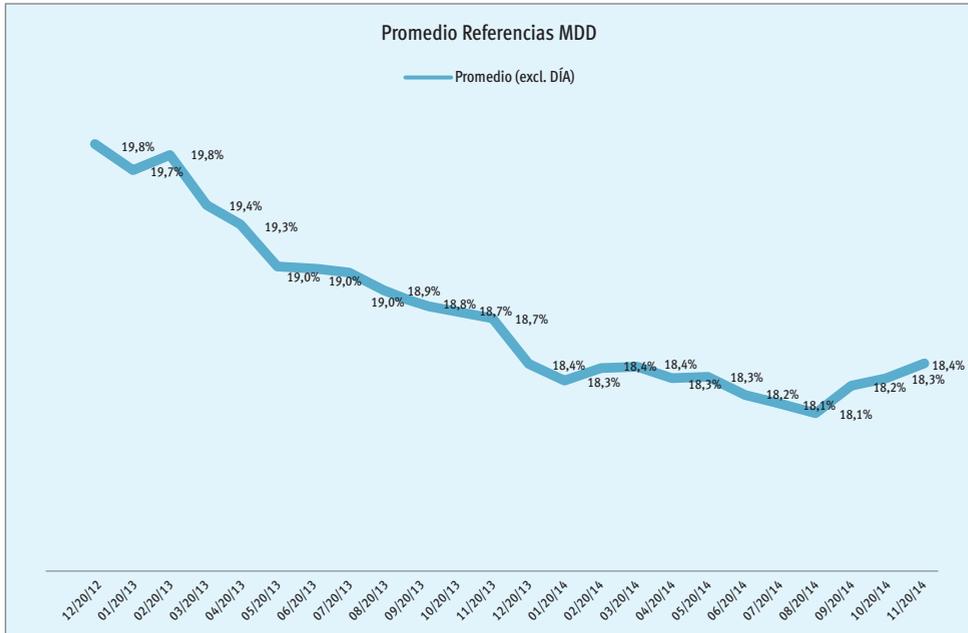
Uno de los objetivos estratégicos de los distribuidores minoristas es lograr diferenciarse por medio de la oferta, a través de un surtido de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los compradores (Esbjerg, 2005). De ahí la razón por la cual las MDD han ido mejorando la calidad de los productos y modelando el precio en función de esta variable (Medina, 2013).

Dado el espacio limitado del que disponen, los minoristas deben determinar el surtido de sus almacenes en función de la combinación de MDF y MDD. Ello supone un proceso estratégico que se denomina arquitectura de la marca. Por lo tanto, en este apartado vamos a estudiar qué equilibrio dentro del surtido corresponde con la MDF y cuál con la MDD.

Como se observa en el gráfico 1, desde finales del 2012 hasta septiembre de 2014 hay una tendencia a la disminución del número de referencias de MDD en los establecimientos analizados, aunque tras esta fecha se puede ver un pequeño repunte en el número de referencias. No podemos olvidar que las MDD se convirtieron en un escalón necesario y predecible para lograr el crecimiento y consolidación de las cadenas de distribución minorista (Kapferer, 2008).

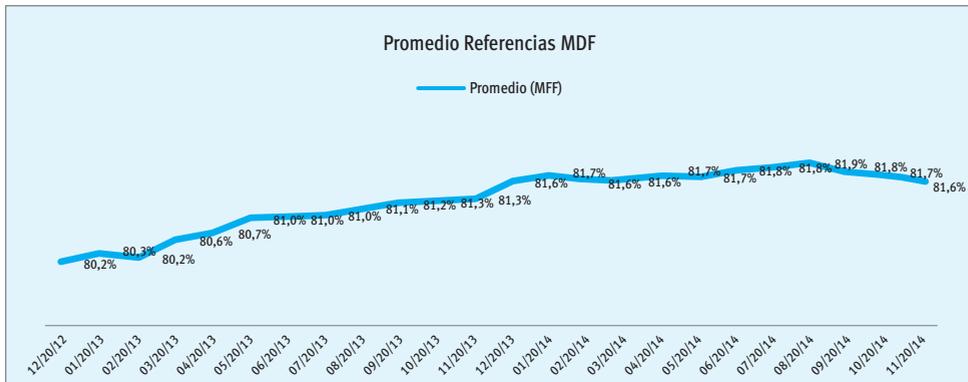
Hay un cierto acuerdo académico respecto a que los consumidores prefieren establecimientos con amplios surtidos por varias razones (Arnold, 1983). Un mayor surtido permitiría encontrar con mayor precisión los productos buscados y aporta flexibilidad en la elección (aspecto importante cuando el consumidor aún no tiene

Gráfico 1. Promedio de Referencias de MDD



Fuente: Elaboración propia con datos de Soy Super y Kantar Worldpanel

Gráfico 2. Promedio de Referencias MDF



Fuente: Elaboración propia con datos de Soy Super y Kantar Worldpanel

clara su elección) (Kahn y Lehmann, 1991). La reducción del surtido por implantación casi exclusiva de la MDD limitaría la capacidad de elección del consumidor, perjudicando la fidelidad a la enseña, de ahí que disponer de más oferta en el lineal en términos de marcas, sabores, tamaños...incrementa la utilidad percibida por el consumidor (Marañón, 2013).

Según el gráfico 2, en estos dos años analizados hay un incremento de las referencias de la MDF, aunque en los últimos meses se puede comprobar una desaceleración. Por ello es importante conocer si el surtido tiene repercusiones en algunas de las variables más relevantes para un minorista, como es la cuota de MDD y la venta en promoción.

4.2. El surtido de MDD como potenciador de la cuota de MDD

Con el transcurso del tiempo, las MDD han tratado de diferenciarse utilizando estrategias basadas en un aumento del surtido, con productos más innovadores, de mayor calidad y mayor grado de segmentación. Ello les ha ido permitiendo ocupar posiciones de relevancia, cada vez más cercanas a las clásicamente ostentadas por las marcas líderes de fabricante (Burt y Sparks, 2002). Además la literatura, indica que el éxito de la MDD en los distintos detallistas, podría depender fundamentalmente de variables como el surtido, la conexión con la enseña, el ofrecimiento de MDD *premiums*, entre otras (Dhar y Hoch, 1997).

Según lo señalado, es importante demostrar si el surtido en las MDD está directamente relacionado con sus ventas. Por ello en esta investigación se ha trabajado creando modelos de predicciones en SPSS, alimentándolos con datos facilitados por la herramienta *SoysuperInsights* y *Kantar Worldpanel*, teniendo como variable independiente el surtido de la MDD y como dependiente la cuota de MDD en España. Estos últimos datos, han sido cedidos por IRI teniendo como referencia la evolución mensual de la MDD desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2014.

Tabla 1. Modelo cuota MDD

Estadístico de ajuste	Media	ET	Mínimo	Máximo	Percentil		
					5	10	25
R2	,934	,093	,869	1,000	,869	,869	,869
MAPE	,330	,467	2,591E-008	,660	2,591E-008	2,591E-008	2,591E-008
MaxAPE	1,878	2,656	5,942E-007	3,756	5,942E-007	5,942E-007	5,942E-007

Fuente: Elaboración propia con datos de SoysuperInsights IRI y Kantar Worldpane

Analizamos a continuación los resultados según diversos parámetros antes señalados (R^2 , MAPE, MaxAPE). Este grupo de opciones permite la interpretación de las tablas que contienen los estadísticos calculados en todos los modelos estimados (tabla 1).

El R^2 representa el porcentaje de la varianza justificado por la variable independiente. A medida que el valor de R^2 es mayor, el ajuste de la recta a los datos es mejor, siendo el desajuste provocado por la sustitución de los valores observados por los predichos menor. En nuestro caso, la R^2 tiene un resultado muy cerca de 1, por lo que podemos decir que la variable dependiente afecta a la independiente, es decir, que las variaciones en el surtido de la MDD están directamente relacionadas con la cuota de MDD.

El error absoluto porcentual es una medida que indica cómo varía una serie dependiente respecto al nivel pronosticado por el modelo y proporciona una indicación de la incertidumbre de las predicciones. En nuestro caso podemos hablar de una incertidumbre baja, debido a que el error absoluto porcentual promedio (MAPE) es de 0,33 %, siendo el error absoluto máximo porcentual (MaxAPE, expresado como porcentaje) 1,87 %. Esta última medida es útil para imaginar el peor escenario de un caso en las predicciones.

Todos los datos anteriores se estudian desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2014, por lo que es importante estimar las previsiones para el % de surtido que tenemos para los meses que siguen (tabla 2):

Tabla 2. Modelo previsiones

Previsión							
Modelo		Ene 2015	Feb 2015	Mar 2015	Abr 2015	May 2015	Jun 2015
Surtido Promedio MDD	Previsión	19,49%	19,96%	20,44%	20,92%	21,39%	21,87%
	LCS	19,91%	20,64%	21,45%	22,31%	23,23%	24,18%
	LCI	19,06%	19,29%	19,43%	19,52%	19,56%	19,56%

Fuente: Elaboración propia con datos de Soysuperinsights ,IRI y Kantar Worldpanel

Las previsiones muestran como resultado un incremento del surtido promedio de la MDD en hipermercados y supermercados. Es importante subrayar este dato ya que, aunque según diversas consultoras los grandes minoristas estaban ofreciendo un menor número de surtido de MDD dentro de sus establecimientos (ESADE, 2014), todo apunta a que el porcentaje de surtido de MDD tendrá un leve efecto rebote.

4.3. El surtido de MDD como potenciador de la venta en promoción

La MDD puede representar interesantes oportunidades no sólo para aumentar la disponibilidad de estos productos en los puntos de venta, sino también para incrementar el surtido y la consistencia de la categoría que se ofrece al consumidor final (Fein, 2007). La mayor flexibilidad que otorgan las MDD posibilitan al distribuidor, entre otros aspectos, expandir la categoría cubriendo posibles vacíos de surtido, obtener una mayor flexibilidad en su política de precios y promociones (Nandan y Dickinson, 1994), incrementar la lealtad al establecimiento, así como crear y comunicar una imagen concreta para la promoción de sus productos (Corstjens y Lal, 2000).

Para demostrar si el surtido en la MDD está directamente relacionado con las ventas en promoción, hemos utilizado modelos de predicciones y datos facilitados por *SoysuperInsights* y *Kantar Worldpanel*, teniendo como variable independiente el surtido de la MDD y como dependiente la venta en promoción en España. Estos últimos datos cedido por IRI considerando la evolución mensual desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2014.

Por su parte, en la tabla 3 se observa que R^2 tiene un resultado muy cerca de 1, por lo que podemos decir que la variable dependiente afecta a la independiente, de ahí que se puede afirmar que las variaciones en el surtido de la MDD están directamente relacionadas con el porcentaje de ventas en promoción.

Tabla 3. Ajuste del modelo, ventas en promoción

Estadístico de ajuste	Media	ET	Mínimo	Máximo	Percentil		
					5	10	25
R-cuadrado	,935	,092	,870	1,000	,870	,870	,870
MAPE	,329	,465	1,784E-007	,658	1,784E-007	1,784E-007	1,784E-007
MaxAPE	1,863	2,635	2,059E-006	3,727	2,059E-006	2,059E-006	2,059E-006

Fuente: Elaboración propia con datos de SoysuperInsights ,IRI y Kantar Worldpanel

El error absoluto porcentual proporciona una indicación de la incertidumbre de las predicciones y muestra como media un 0,329% de incertidumbre (MAPE), alcanzando un valor máximo de 1,863% (MaxAPE), por lo que en nuestro caso podemos hablar de una incertidumbre baja en el modelo.

Tal como hemos analizado en el modelo anterior, analizaremos cuál puede ser su previsión para los siguientes meses, dado que los datos disponibles son hasta diciembre de 2014.

Tabla 4. Modelo previsión Actividad promocional

Previsión		Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015
Actividad promocional	Previsión	19,2	20,2	21,8	21,6	20,3	21,4
	Lim. Sup. Int. Con.	20,4	22,0	24,0	24,1	23,1	24,5
	Lim. Inf. Int. Con	17,9	18,4	19,6	19,0	17,4	18,3

Fuente: Elaboración propia con datos de SoysuperInsights ,IRI y Kantar Worldpanel

En este caso, las previsiones muestran que las ventas en promoción seguirán siendo un referente en las estrategias de los grandes minoristas en España, influyendo en todo caso al surtido de la MDD, dado que es importante conocer, como hemos demostrado anteriormente, que está estrechamente relacionado una variación de la actividad promocional, con la variación del surtido de la marca distribuidor.

5. Conclusiones

Las MDD tienen un papel decisivo en la distribución comercial actual, pues su correcta gestión puede generar un mayor valor en el surtido del almacén y contribuir a la construcción de una imagen favorable del establecimiento. Las estrategias desarrolladas en torno a las MDD tienen entre sus objetivos fidelizar a los clientes (Medina, 2013).

A pesar de ello, nos encontramos en un periodo de decrecimiento de estas enseñanzas de MDD dentro del lineal de los grandes minoristas. Entre los años 2007 y 2013 (ESADE, 2014), el número total de referencias disponibles disminuye un 3% en las 15 principales cadenas de distribución minorista de productos de Gran Consumo en España, pasando de un total de 59.130 unidades a 57.535. Todo ello, pese al aumento del número de centros (6%) y de la superficie total (15%) habido en este periodo. El surtido total y, sobre todo, el de MDF está disminuyendo en el agregado de las cadenas de distribución españolas estudiadas.

Esta evolución no parece estar ligada a cambios en superficie total, ya que el número de tiendas ha aumentado, así como al tamaño total. Sí se aprecian comportamientos diferenciados según la tipología del establecimiento y los sectores/categorías analizados. Esta tendencia, tal como hemos demostrado, sigue en 2014 teniendo

un pequeño repunte desde septiembre de 2014, donde el surtido de la MDD empieza a tener una evolución positiva del 18,1 % hasta el 18,4 % para finales del año.

Por otro lado hemos estudiado la relación que tiene el surtido de la MDD con respecto a dos variables, las ventas en promoción y la cuota de la MDD. Con respecto a las ventas en promoción podemos decir que la variable independiente (el surtido MDD) y la propia variable dependiente (ventas en promoción) están relacionadas, llegando a datos próximos al 1 en el R^2 , además de tener una incertidumbre muy baja del 0,329%.

De la misma forma, añadimos a la afirmación anterior que en 2014 (LOOP , 2015), el 28,1% de las ventas de la MDF procedían de promociones frente al 11,8% de la MDD. Esto indica que las MDF están teniendo que hacer un mayor esfuerzo promocional para conseguir ventas con respecto a las MDD que se promocionan menos. En ese escenario los precios a la baja estaban impulsando las ventas de la MDF y el diferencial del precio entre la MDF y la MDD se había reducido enormemente al pasar de 2 puntos porcentuales en febrero de 2014 a tan sólo 0,5 en agosto de 2014. Estamos asistiendo, por tanto, a una clara estrategia de los grandes minoristas por la reducción del surtido en la MDD.

Con respecto a la variable independiente, surtido de la MDD, y la dependiente, cuota de la MDD, afirmamos que existe una relación entre ambas, obteniendo en esta investigación un R^2 de 0,93. Podría decirse, por tanto, que hemos demostrado que tanto la cuota de la MDD y las ventas en promoción están estrechamente relacionadas con el surtido de la MDD.

BIBLIOGRAFÍA

- ARNOLD, S.J., OUM, T.H., AND TIGERT, D.J., (1983). «Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons», *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 149-157.
- BALDERSTON, F.E. (1956): «Assortment Choice in Wholesale and Retail Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 21, pp. 175-183.
- BARRY, R., Y JAY, H. (1996). *Principios de administración de operaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- BUCKLIN, L.P. (1963). «Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods», *Journal of Marketing*, Vol. 27, nº 1, pp. 50-55.
- BURT, S. (2000). «The strategic role of retail brands in British grocery retailing», *European Journal of Marketing*, Vol. 34, nº 8, pp. 875-890.
- CORSTJENS, M. AND LAL, R. (2000). «Building store loyalty through store brands», *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, nº 3, pp. 281-291.
- DANNEELS, E., (2003). «Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation», *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp. 559.
- DHAR, S. K., AND HOCH, S. J. (1997). «Why store brand penetration varies by retailer», *Marketing Science*, Vol.16, nº 3, pp. 208-212.

- DOLADO J. (1992). «Validez de las Predicciones en la Estimación de Costes» disponible en <http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/remis/docs/validez/validez.htm>, consultado el (14/01/2015).
- ESADE (2014). «Estudio sobre surtido, presentación de resultados» disponible en : http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/Resumen%20Ejecutivo%20ESTUDIO%20Surtido%20ESADE_prensa_v151214_sin%20ECI.PDF, consultado el (03/02/2015).
- ESBJERG, L (2005). «Manufacturer And Retailer Brands In Food Retail Assortments. Notes from a shopping trip across Europe», MAPP Working Paper, No. 85. Aarhus, Denmark: University of Aarhus, Aarhus School of Business, The MAPP Centre.
- FEIN, A. J. (2007). Facing the Forces of Change: Lead the Way in the Supply Chain, Wholesale Distribution Trends Series from the NAW Institute for Distribution Excellence.
- FERNÁNDEZ, Á. (2010). «La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo» disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1287414061_pag_024-035_Fdez-Nogales.pdf, consultado el (14/03/2015).
- GOLDMAN, A. (2003). «Store brand strategies: their nature and evolution», actas de la 12ª EAERCD Conference, Paris (France), Julio.
- HOCH, S. J. AND BANERJI, S. (1993). «When Do Private Labels Succeed?», Sloan Management Review, Vol. 34, nº 4, pp. 57-67.
- IRI (2015), «Evolución de las MDD, estudio mensual» Disponible en: <http://www.iriworldwide.es/Suscripciones/Login/tabid/83/Default.aspx?returnurl=%2fInsights%2ftabid%2f88%2fInsights%2fInfoScanReview%2ftabid%2f281%2fDefault.aspx> Consultado el (15/04/2015).
- KAHN, B. E. AND LEHMANN, D. R., (1991). «Modeling Choice Among Assortments», Journal of Retailing Vol.67, pp. 274-299.
- KANTAR WORLD PANEL (2014) «Surtido en el sector del Gran Consumo en España» <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Surtido-en-el-sector-del-Gran-Consumo-en-Espaa> consultado el (16/04/2015).
- KAPFERER, J.N. (2008). The new strategic Brand management: creating and sustaining Brand equity long term. 4th edition. Kogan Page Publishers.
- KELLER, K.L., (1993). «Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity», Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 1-22.
- LARZELERE, R.E. AND HUSTON, T.L: (1980). «The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships», Journal of Marriage and the Family, pp. 595-604.
- LOOP M. (2015). «MDD VS MF una cesta de la compra barata y homogénea», disponible en: <http://www.loopmarket.es/mdd-vs-mdf-y-una-cesta-de-la-compra-barata-y-homogenea/>, consultado el (15/04/2015).
- MARAÑÓN. R. (2013). Propensión a la compra de marcas de distribuidor: un modelo predictivo desde su posicionamiento, Universidad Complutense de Madrid-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, pp. 181.
- MARTÍNEZ, M. (2009). «Evolution and trends of private labels in food markets: the Spanish situation». Cuadernos de Gestión, Vol. 9, nº 2, pp. 73-88.
- MASON, J. B., MAYER, M. L., & WILKINSON, J. B. (1993). Modern retailing: theory and practice. Homewood, IL: Irwin.
- MEDINA V, JACQUELINE Y DUQUE O., EDISON J. (2013). «Marcas del distribuidor: evolución y caracterización del concepto», Criterio Libre, Vol. 11, nº 18, pp. 112-121.
- MEYVIS, T. AND JANISZEWSKI, C., (2004). «When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions», Journal of Consumer Research, Vol. 31, pp. 346-357.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2014). «Estudios agroalimentarios» <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/> consultado el (6/2/2015).

- NANDAN , S. AND DICKINSON , R. (1994). «Private Brands. Major Brands Perspective», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, nº 4, pp. 18-28.
- PAUWELS, K. AND SRINIVASAN, S. (2004). «Who Benefits from Store Brand Entry?», *Marketing Science*, Vol. 23, nº 3, pp. 27-94.
- PLMA (2010). «Private label today», <http://www.plmainternational.com>, consultado el (7/10/2010).
- PUELLES, J. A. (1991). «El estado actual de las Marcas de Distribuidor», *Aral* , nº 1124, noviembre 1991, pp. 65-69.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., AND DAVIS, J. H. (1996). «Organizational trust», *Philosophical perspectives and conceptual definitions*, pp. 337-340.
- TORDJMAN, A. (1991). El marketing del distribuidor, en *Consellería de Industria, Comercio y Turismo (ed.): Estrategias de Distribución Comercial*, Generalitat Valenciana, pp. 41-78.
- WILLIAMSON, O. E. (1993). «Calculativeness, Trust, and Economic Organization», *Journal of Law and Economics*, Vol.36, pp. 453-486.

Del *e-commerce* al *m-commerce*. Un nuevo escenario de ventas y un reto para los minoristas

- ÁNGEL F. VILLAREJO RAMOS
 - SARA AGUILAR RUIZ
 - BEGOÑA PERAL PERAL
 - JORGE ARENAS GAITÁN
- Universidad de Sevilla*

RESUMEN: El rápido crecimiento mundial de teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles ha propiciado la aparición de nuevas formas de realizar las compras. Debido a esta nueva demanda de los consumidores aparecen nuevos retos para los minoristas, físicos y digitales, que supondrán una obligada adaptación a nivel tecnológico. En este capítulo recogemos una visión del comercio electrónico móvil (*m-commerce*), tecnologías e infraestructuras necesarias para el acceso, el estado del retail digital, los posibles frenos a su desarrollo y las nuevas tendencias.

PALABRAS CLAVE: *Retail Digital, Comercio Móvil, Teléfonos Inteligentes, Showroom, Efecto ROPO.*

ABSTRACT: The continued growth in the world of mobile devices has given rise to new avenues for online shopping. Consumer demand has created new challenges for physical and digital retailers, who will be needed to adapt to a fast moving arena of technology and operations. This paper provides an overview of mobile commerce, analyzing the origin, technologies and infrastructure required for proliferation of the trade, status of digital retail today, possible impediments to their development and new trends for this industry.

KEYWORDS: *Retail Digital, M-Commerce, Smartphones, Showroom, ROPO Effect.*

1. Introducción

Aunque el comercio electrónico a través de dispositivos móviles (*m-commerce*) comparte ciertas características con el comercio electrónico (*e-commerce*) las diferencias con éste le confiere un comportamiento único que es imprescindible conocer y saber gestionar para poder aprovechar todas las ventajas que ofrece a sus participantes.

Según los datos de comScore correspondientes al segundo cuatrimestre de 2014 (comScore, 2014), el crecimiento del comercio electrónico aumentó en un 10% respecto al mismo periodo de 2013. Sin embargo, si lo comparamos con el *m-commerce* que ha experimentado un crecimiento del 47% respecto al 2013 parece que el uso del comercio electrónico está estancándose para cederle terreno a los dispositivos móviles. Mientras que en 2011 el *m-commerce* representaba un 11% de las ventas del comercio electrónico, durante el primer semestre del 2014 ya alcanzó una participación del 15% y se proyecta que para el 2017 este porcentaje se eleve al 25%.

En este trabajo se pretende mostrar cómo estos cambios tecnológicos están afectando a los diferentes participantes del comercio electrónico, tanto oferentes como demandantes, así como señalar lo que se prevé sean las futuras líneas de evolución del comercio móvil. El trabajo se divide en cuatro bloques: a) **marco teórico**, donde se analiza cómo surge el comercio móvil evolucionando a partir del comercio electrónico; b) **desarrollo del comercio electrónico móvil** partiendo de lo que hemos considerado los tres pilares fundamentales: las tecnologías e infraestructuras necesarias, los oferentes y los demandantes del servicio; analizando los esfuerzos que cada uno de los participantes deberá realizar para adaptarse a los cambios que el comercio móvil genera y señalar aquellos aspectos que pueden suponer un freno para el completo desarrollo de este, con especial hincapié en la seguridad en los medios de pago; c) **tendencias**, repasando servicios y tecnologías emergentes que parece marcarán el camino a seguir durante los próximos años; y d) terminamos el trabajo con una serie de **conclusiones** sobre el *m-commerce*.

2. Marco teórico

El comercio electrónico móvil o *m-commerce* surge como una evolución y adaptación a las nuevas tecnologías del comercio electrónico. Esta evolución debe hacerse siendo consciente de que una simple copia de lo que funcionaba para el comercio electrónico no tiene por qué funcionar para el caso del móvil, ya que aunque ambos comparten ciertas características generales, el comercio móvil cuenta con sus propias reglas, ofrece posibilidades diferentes y sobre todo requiere que la rapidez,

inmediatez, sencillez, efectividad y usabilidad estén presentes en todos los diseños de interfaz de usuario.

2.1 *Del e-commerce al m-commerce*

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL E-COMMERCE

Partiendo de que la característica fundamental del comercio electrónico radica en el hecho de que la contratación y aceptación de la oferta debe realizarse *online*, pudiendo o no efectuarse el pago también *online* (Liberos, García del Poyo, Gil Rabadán, Merino y Somalo, 2010), podemos distinguir ocho características esenciales del *e-commerce* (Laudon, 2009): ubicuidad, alcance global, estándares universales, interactividad, personalización, densidad de la información, riqueza y tecnología social.

La *ubicuidad* se refiere a que el comercio electrónico está disponible en todos lados, y al alcance de todos; se elimina la obligatoria necesidad de tener un lugar físico como lo requería el comercio tradicional. Hablamos de *alcance global* cuando las transacciones que se realizan traspasan los límites territoriales, culturales y nacionales con una efectividad que los mercados tradicionales no poseen. Además, la tecnología genera unos *estándares universales* ya que suelen ser iguales en todo el mundo, lo cual reduce los costes de entrada a un mercado determinado. En cuanto a la *interactividad*, el comercio electrónico facilita la comunicación entre el comerciante y el consumidor, ya que permite la creación de compromisos con los clientes o consumidores en una escala global más masiva. No obstante, existe la posibilidad de *personalización*, ya que los comerciantes pueden dirigir sus campañas de marketing o mensajes de venta a segmentos o individuos específicos, tomando en cuenta sus intereses y compras realizadas con anterioridad. Por tanto, se genera una gran *densidad de información* debido a que esta está siempre disponible para los que participan en el mercado del comercio electrónico, ya sea clientes, proveedores y vendedores. Además, la información siempre está actualizada y los consumidores pueden encontrar la mejor opción en cuanto a precios y calidad de una manera rápida, sencilla y eficaz. La tecnología vía web permite a las empresas comercializar y vender bienes y servicios gracias a la *riqueza de información* e interactividad. Finalmente, la *tecnología social* permite a los usuarios compartir contenido en texto, video, música y fotos a una comunidad mundial. Se crea y distribuye contenido permitiendo la programación de consumo.

Además, habría que considerar que en el diseño del comercio electrónico, la usabilidad es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta (Li y Li, 2011) y la eficacia y satisfacción con la que los usuarios alcanzan los objetivos específicos van a resultar clave para generar retorno y confianza.

2.1.2. PECULIARIDADES DEL M-COMMERCE

El comercio móvil o *m-commerce*, se define como cualquier actividad relacionada con una transacción comercial, un intercambio de servicios o bienes por dinero, y que es llevada a cabo a través de redes móviles e inalámbricas de comunicación, usando dispositivos móviles como interfaz de usuario (Sainz de Abajo, Sánchez González y López-Coronado, 2012).

Chong (2013) define el comercio móvil como el intercambio o compra, venta de bienes y servicios a través de dispositivos de mano inalámbricos tales como teléfonos celulares y asistentes digitales personales. Sadeh (2003) también considera como parte del comercio móvil el conjunto de aplicaciones y servicios a los que los usuarios pueden acceder desde su conexión a internet móvil.

En este contexto, el *m-commerce* es un modelo de comercio *online* donde los dispositivos móviles realizan las funciones clásicas del comercio como la asistencia en la búsqueda de información, facilitar el contacto entre el consumidor y el establecimiento y finalizar la transacción. Además, en la sociedad actual, el teléfono móvil ha demostrado ser una herramienta vital para cualquier actividad personal o profesional, con un muy alto nivel de aceptación por parte de los consumidores (Masamila, Mtenzi, Said y Tinabo, 2010).

Sin embargo, Balasubramanian, Peterson y Jarvenpaa (2002) consideran que es necesario separar el concepto de *m-commerce* de las tecnologías que subyacen en dicho fenómeno, ya que permitirá adaptarse a los rápidos cambios de la tecnología. Por ello, proponen como definición de comercio móvil cualquier fenómeno que cumpla con las siguientes características: implica comunicación, unilateral o bilateral, entre humanos o entre objetos inanimados, de forma que una de las partes implicadas en la comunicación debe ser móvil, manteniéndose la comunicación aunque haya un movimiento físico de un lugar a otro. Las señales deben ser realizadas por ondas electromagnéticas. Y respecto al objetivo del mismo es que si los humanos están comunicados, al menos uno busca un beneficio económico de dicha comunicación, ya sea en el corto o largo plazo, mientras que si es entre objetos inanimados, dicha comunicación ha sido creada para buscar el beneficio de una persona o empresa.

Si bien las características del *m-commerce* coinciden en gran medida con las del comercio electrónico, se diferencian en pequeños aspectos. Así pues, al hablar de ubicuidad en *m-commerce*, debemos añadir la posibilidad de realizar las transacciones en tiempo real, independientemente de la localización del individuo. La conexión la aporta el propio usuario y ya no depende de un lugar que se la proporcione, eliminando una barrera más. La conectividad instantánea ofrece

otra serie de ventajas relacionadas sobre todo con la sensibilidad al contexto, ya que permite explotar la información que rodea al individuo para ofrecer servicios más personalizados aprovechando datos como la geolocalización. Además, la comodidad y la usabilidad son dos aspectos que alcanzan también una importante relevancia, ya que los dispositivos móviles suelen ser de carácter más personal que un ordenador, perteneciendo su uso generalmente a un único usuario, no como ocurre con los ordenadores de sobremesa que pueden ser de uso familiar o incluso públicos. Esto favorece que la configuración de los dispositivos móviles esté acomodada a las necesidades del usuario, configurando cuentas personales e información personal de pago que simplifica aún más la compra ahorrando pasos y ganando inmediatez.

En la siguiente tabla podemos ver a modo de resumen algunas de las principales diferencias entre comercio electrónico y comercio móvil.

Tabla 1 – Diferencias entre e-commerce y m-commerce

Categorías	Subcategorías	E-commerce	M-commerce
Movilidad	Móvil	No	Sí
	Geolocalización	No ¹	Sí
	Tipo de conexión	LAN	WIFI
Servicio	Receptor del servicio	Internautas	Consumidor móvil
	Ubicuidad	No	Sí
	Personalización	La información está basada en el usuario	Basada en información del usuario y localización
	Modo de acceso	Página Web	App
Seguridad	Métodos de pago	Red bancaria, tarjeta de crédito o servicios web	Red bancaria, tarjeta de crédito, servicios web, pago integrado, e-wallet
	Identificación de usuario	Contraseña/pin	Controles biométricos, identificación por voz

Fuente: Elaboración propia

¹ En el *e-commerce* depende de la configuración del navegador del usuario y aunque exista es poco precisa limitándose a ubicaciones muy generales, mientras que en las aplicaciones depende de la configuración programada y se acepta al instalar la *app*.

En general, si el objetivo del diseño de los sitios de *e-commerce* era fomentar la interacción del cliente, apoyar la toma de decisiones de este y conseguir un elevado porcentaje de retorno (Helander y Khalid, 2000), el objetivo del comercio móvil es respaldar todos estos aspectos aprovechándose de un diseño sencillo e inmediato que logre satisfacer necesidades in situ.

3. Desarrollo del comercio electrónico móvil

El desarrollo del comercio electrónico móvil se basa en tres pilares: la infraestructura tecnológica necesaria, los oferentes de servicios o *retail* digital y los demandantes del servicio a los que denominaremos *m-consumer*.

3.1. Tecnología e infraestructuras

Para el desarrollo del comercio móvil son necesarios una serie de medios técnicos y tecnológicos que no siempre han estado al alcance de la mayoría de la población. Estas tecnologías e infraestructuras han evolucionado en los últimos años favoreciendo la definitiva implantación y el auge que el comercio móvil está experimentando en la actualidad. Para conocer esta evolución analizaremos los cambios que se han producido en los hábitos de acceso, las redes móviles, el equipamiento móvil y por último los diferentes sistemas operativos mayoritarios.

En cuanto a los hábitos de acceso a internet en España la tendencia es que la mayoría de los usuarios deciden conectarse a través de dispositivos móviles (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación-AIMC, 2013). Los teléfonos móviles han aumentado en 52,8 puntos desde 2009, las tabletas han experimentado un aumento de 35,8 puntos porcentuales respecto al 2010, mientras que desciende el uso de los ordenadores portátiles, así como los ordenadores de sobremesa (descenso de 13,7 puntos respecto a 2009).

Desde el año 2012 las conexiones realizadas a internet desde teléfonos móviles superan a las conexiones realizadas desde ordenadores de sobremesa, aumentando por tanto también los usuarios con capacidad para acceder al *m-commerce*. Este aumento en el uso de dispositivos móviles genera también un cambio en cuanto a las costumbres de los lugares de acceso a internet, observándose un aumento en el número de internautas que acceden a la red desde lugares que implican movilidad. El tiempo de uso de los dispositivos móviles también ha aumentado: el 28,7% en 2013 pasan más de una hora conectado frente al 22,3% en 2012.

Con el paso del 3G al 4G y con una amplia cobertura de ambas redes se está consiguiendo que el servicio de datos móviles llegue a cualquier sitio con una buena

velocidad sin que suponga una limitación para el *m-commerce*. Por otro lado, el aumento de redes WIFI públicas o compartidas que se ofertan desde los locales o desde edificios públicos también ha facilitado la posibilidad de tener conexión inalámbrica en cualquier parte, aún sin contar con plan de datos.

En cuanto al equipamiento, a nivel mundial las unidades acumuladas vendidas en los últimos cinco años ascienden a un total de 5.475 millones de teléfonos (AIMC, 2013). Nokia, que a pesar de que sigue siendo la líder en cuanto a ventas acumuladas desde 2008, ha perdido su posición en el mercado. Las ventas de Apple quedan muy alejadas de las de Samsung o Nokia pero sus dispositivos gozan de muy buena imagen y siguen siendo un importante referente en cuanto a calidad y prestaciones.

Para nuestro análisis no sólo resulta interesante conocer el volumen de la base de teléfonos móviles, sino poder conocer también cuántos de éstos permiten acceder a todos los servicios móviles. En el año 2011 el porcentaje de móviles con 3G y el de *smartphones* coincidían con un porcentaje de 39 puntos, a partir de este momento los teléfonos con 3G han sufrido un descenso hasta situarse en el 24% en el año 2012 mientras que los *smartphones* han seguido con una tendencia al alza alcanzando en el 2012 el 59%.

Los móviles básicos quedan relegados a un 17% con una tendencia a la baja desde el año 2010. Según el estudio *Global Mobile Data Traffic Forecast 2013-2018* (Cisco, 2014) se prevé que la penetración de los móviles con 4G siga la tendencia anteriormente señalada y que en 2018 en torno a un 15% de los dispositivos cuenten con dicha tecnología. La renovación de la base de móviles es fundamental para conseguir que los servicios móviles y concretamente el *m-commerce* puedan implantarse plenamente.

Según el estudio de Google Company en colaboración con Ipsos (Ipsos MediaCT, Google Corp., 2013), en España la penetración del *smartphone* en 2013 se sitúa a niveles por encima de la media, siendo sólo superado por Reino Unido, Dinamarca, Irlanda, Noruega y Suecia. La penetración del *smartphone* alcanza el 87% del total en 2014 en el mercado español y alcanza a todos los tramos de edad por encima del 80% (IAB Spain, 2014), con cuotas de mercado del 38% para Samsung, 13% para Apple, 12% para Sony y 10% para LG en 2014.

Conocer los sistemas operativos usados por la mayoría de los usuarios ayuda a conocer las limitaciones de acceso a servicios que pueden encontrar los usuarios. Los dos principales sistemas operativos son Android e iOS, mostrando una clara prevalencia de Android, quien se queda con el 79% de cuota de mercado frente al 14,2% de iOS (Gartner, 2013). Los demás sistemas operativos presentan cuotas mucho más pequeñas. En este sentido, Ramírez-Correa, Rondán-Cataluña y Arenas-Gaitán (2015) señalan que

existen diferencias en los comportamientos entre los usuarios de sistemas operativos iOS y Android, sobre todo en lo referente a intensidad y frecuencia de uso de internet móvil. Los usuarios de la marca Apple tienen un uso más intenso y frecuente de internet móvil que los usuarios de Android. En España, y según los datos de comScore (2013), la situación es análoga a la del resto del mundo incrementándose más aún la brecha entre Android (85%) e iOS (6,7%), quien además ha perdido cuota respecto a 2012. Esta diferencia entre sus cuotas de mercado radica principalmente en el hecho de que Android está presente en una amplia variedad de móviles de diferentes marcas, gamas y precios mientras que iOS es exclusivo de Apple, que no suele tener más de uno o dos modelos a la venta de forma simultánea. No obstante, los usuarios de iOS son un público sumamente interesante para el m-commerce, ya que son los más predispuestos a realizar compras *online* y los que mayor gasto medio acumulan.

3.2. *Retail digital*

Las ventas de *smartphones* a nivel mundial en 2014 alcanzaron los 1.301 millones de unidades (IDC, 2015). La oferta de servicios (*retail digital*) se ve en la obligación de satisfacer las necesidades de este nuevo tipo de usuarios móviles. El *m-commerce* se encuentra en una fase de pleno crecimiento, y prevemos que en los próximos años se produzca una migración del comercio electrónico hacia el *m-commerce*.

Una de las actividades digitales que más ha crecido es la visita a sitios web de comercio minorista así como el tiempo de permanencia en ellos, con una clara tendencia a acceder desde de *smartphones* y tabletas.

El usuario medio de *smartphone* prefiere acceder a los sitios de compra mediante aplicaciones específicas, que aunque suelen tener una funcionalidad más limitada que la web, están perfectamente adaptadas a estos dispositivos. Por el contrario los usuarios de tabletas al contar con pantallas más grandes tienden a acceder a los sitios de compra desde la web.

En cuanto al dispositivo preferido para acceder a las compras, si nos dejamos guiar por el volumen de ingresos, los *smartphones* generan mayores ingresos que las tabletas.

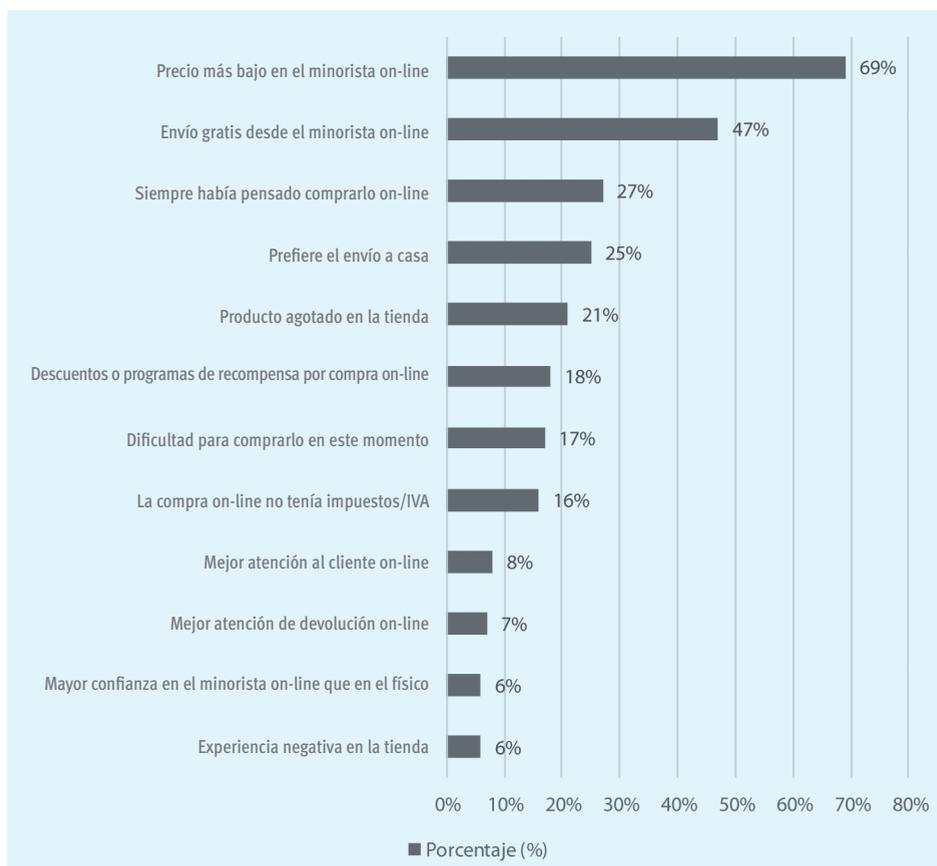
Con la aparición de internet y las tiendas *online*, así como las aplicaciones de venta e incluso buscadores de precios, el acceso a la información por parte de los consumidores ha aumentado de forma exponencial, permitiendo que comparen y conozcan las fortalezas y debilidades de los productos. Esta situación ha generado la aparición de dos fenómenos contrarios, pero no excluyentes, como son el *showrooming* y el efecto ROPO.

Llamamos *showrooming* a la práctica de examinar los productos en la tienda física sin realizar la compra en esta, sino hacerlo de forma *online*, generalmente

para aprovechar una mejor oferta de precio. Pudiendo llegar a suceder que los detallistas físicos se conviertan en meras extensiones de la tienda *online*. De esta forma, se intercambian los roles habituales de internet y la tienda física en el proceso de compra, convirtiéndose internet en el punto de venta y la tienda física en el de información (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie y Beitelspacher, 2015).

En la Figura 1 y a partir de los datos de Quint, Rogers y Ferguson (2013) observamos, que además del menor precio, los consumidores señalan otras ventajas de comprar *online* frente a hacerlo directamente en la tienda como son la preferencia por el envío a casa, el mejor servicio al cliente, las roturas de stock o las malas experiencias en la tienda. Se trata de consumidores que además no tienen miedo a efectuar transacciones en la red.

Figura 1– Motivos de los consumidores para el showrooming



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Quint, Rogers y Ferguson (2013)

En el estudio de lealtad del último trimestre de 2013 (Quint, Rogers y Ferguson, 2013), el 21% de los consumidores estadounidenses han hecho *showrooming* alguna vez, y de estos el 26% son menores de 30 años. Por otro lado, en este estudio se desprende que los aficionados a esta práctica también son especialmente sensibles a los programas de fidelización. Respecto a España y según comScore (2013) el número de usuarios de *smartphones* que declaran haber hecho alguna vez *showroom* aumentó en un 10% entre el segundo y el tercer trimestre de 2013.

El efecto ROPO (*Research online Purchase offline*) sería el efecto contrario al *showrooming*. En este caso el usuario busca información relativa a las características del producto, especialmente características técnicas, y realiza la decisión de compra en cuanto a modelo o requisitos mínimos *online*. Una vez que se ha decidido por un producto concreto acude a la tienda física para ver cómo es el producto y terminar de realizar la compra físicamente. En este caso los consumidores buscan realizar la «mejor compra» en cuanto a calidad se refiere, pasando el precio a un segundo plano a favor de características técnicas.

Se emplea especialmente para la compra de productos tecnológicos en los que es necesario informarse exhaustivamente antes de tomar la decisión, aunque no es exclusivo de estos. También es una práctica empleada por personas que aún no confían en las transacciones electrónicas pero que sí usan internet como fuente de información fiable. Según un estudio entre los consumidores norteamericanos de la empresa de investigación comScore realizado en 2011, el 34% de los que buscaron *online* compraron *offline* (efecto ROPO).

Si estos fenómenos surgieron con el auge de internet y de las primeras ventas *online*, su efecto se ha multiplicado con la aparición de aplicaciones móviles que permiten comprobar de forma automática los precios. En muchas ocasiones los establecimientos físicos se han convertido en la sala de exposiciones o el escaparate para tiendas *online* como Amazon, pudiéndose dar el caso de comprar desde la tienda física directamente en la competencia *online*.

Estas dos prácticas afectan especialmente a los detallistas físicos, quienes para contrarrestar los efectos negativos que estas tendencias suponen sobre sus ventas se ven obligados a tomar medidas para tratar de frenar el fenómeno. Entre éstas las más efectivas son: mejorar la información del producto en tienda para evitar tener que recurrir a aplicaciones móviles y crear programas de fidelización más exhaustivos y personalizados.

A pesar de que el cambio que se está produciendo a nivel global en cuanto a la forma de realizar las compras es ya más que evidente, la adaptación de las empresas y, especialmente la de los minoristas, no es capaz de ir a la misma velocidad que la evolución de la tendencia a nivel de usuario.

Para poder beneficiarse del fuerte impulso que está adquiriendo el *m-commerce* son necesarias una serie de acciones por parte de los minoristas que a continuación pasamos a detallar:

- Los sitios de venta móvil deben surgir de un nuevo diseño, no de una adaptación en miniatura de lo que era el sitio de venta web.
- Hay que tener en cuenta que el espacio es ahora más reducido, hay que saber hacer primar la funcionalidad y la sencillez y evitar la descarga de datos innecesarios.
- El uso de aplicaciones específicas y diseñadas en los sistemas nativos en los que se vaya a instalar.
- Hay que ser consciente de que la mayoría de los usuarios son multiplataforma y por ello el diseño *responsive* debería de ser la única opción.
- En cuanto a los detallistas físicos sus principales actuaciones deberían ser:
- No dificultar el uso de dispositivos móviles, sino favorecer que se usen aplicaciones propias.
- Ofertar diferentes métodos de pago como *Paypal* o *wallet mobile*, ya incorporados en el *m-commerce*.
- Ofrecer contenido multimedia adicional mediante el uso de códigos QR o realidad aumentada.
- Utilizar la geolocalización para poder informar de ofertas adecuadas a la localización y al contexto del usuario.
- Aprovechar las redes sociales y ofrecer un continuo dialogo con el cliente.

En definitiva lo que proponemos es que los minoristas perciban el *m-commerce* como una oportunidad y que lo integren dentro de su estrategia de comunicación del plan de marketing para aumentar las ventas.

3.3. Los demandantes: el *m-consumer*

El último de los participantes en el comercio móvil que vamos a analizar es la figura del *m-consumer*, el usuario final hacia el que van dirigidos todos los esfuerzos de marketing para captar su atención.

Según el estudio *Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail* (Experian Marketing Services, 2013), podemos dividir a los consumidores en cuatro grupos: tradicional, *online* ocasional, mixto y digital. A excepción del consumidor tradicional, los tres últimos tipos se corresponden con usuarios que realizan alguna de sus compras online lo que supondría un 77,1% del total de consumidores.

Según datos de IAB Spain (2014), España cuenta con un 60% de internautas de 18-55 años, de los cuales el 87% está equipado con *smartphone*, lo que supone casi 15 millones de usuarios. Analizando los resultados de usuarios predispuestos a hacer compras *online* y los de aquellos que disponen de los medios técnicos para hacerlo desde el móvil, observamos que existe un gran volumen de usuarios potenciales de *m-commerce*.

Según datos de «Our Mobile Planet: España» (Ipsos MecdiaCT, Google Corp., 2013) el 25% de los usuarios españoles de *smartphone* declaran hacer al menos alguna vez compras desde el mismo. Este dato nos sitúa como el país con menor nivel de compra dentro de EU5, aunque no muy alejado de la media, mostrando una predisposición similar al *m-commerce*.

El *m-consumer* está acostumbrado a utilizar diferentes plataformas y a usar aplicaciones y servicios para acceder a la información que considera oportuna en cualquier momento: el 54% de la población digital se considera usuario multi-plataforma, es decir usa indistintamente móvil, tableta y ordenador de escritorio (comScore, 2013). No existen apenas diferencias por sexo entre aquellos que declaran no realizar nunca una compra desde el móvil o hacerlo en raras ocasiones. Sin embargo, si existen diferencias entre los que compran al menos una vez al mes, ya que el 20,3% son hombres frente al 10,7% de las mujeres. Por edades, el rango comprendido entre los 18 y los 34 años es el más predispuesto a realizar algún tipo de compra desde el móvil. El grupo de mayor edad, de 55 a 64 años, es el más reticente a este sistema de compra. La búsqueda de información sobre los productos antes de realizar la compra es utilizada de forma habitual por más de la mitad de los consumidores.

El efecto ROPO (*Research online purchase offline*) aparece en un 15,8% de los usuarios independientemente de su edad. El porcentaje de personas que finalmente realiza la compra *online* es de 38,6% y de estos un 14,7% se corresponde con *m-commerce* que, aunque aún es porcentualmente menor que el comercio electrónico, sigue ganando puestos (comScore, 2014).

También observamos que una vez que se realiza el proceso de búsqueda de un producto, en el 84% de las ocasiones se genera una compra, ya sea *online* u *offline*. Para la realización de estas búsquedas la mayoría de los usuarios sigue prefiriendo un buscador general, aunque en segundo lugar eligen los sitios propios de los minoristas. Las webs y foros de opinión son considerados como un sitio fiable donde conocer información del producto. Estos sitios cada vez están girando más hacia lo social, favoreciendo la participación de sus usuarios en redes sociales y generando viralidad. Además de buscar información general del producto, lo que más interesa es poder conocer los precios y poder hacer comparaciones.

Un 8,8% de los usuarios declaran que utilizan móviles en la tienda física para comprar en otra tienda *online*, es decir para hacer *showroom*, una tendencia que sigue en aumento.

El mostrar en redes sociales la compra que han realizado es una elección de casi del 10% de los encuestados, especialmente realizado por las mujeres. Sin embargo, los hombres muestran especial interés en los detalles del producto y en conocer los precios.

En el uso de cupones descuento, descargados *online* para utilizarlos de forma *online* o físicamente, no existen diferencias significativas entre edades aunque si por sexos, siendo las mujeres más aficionadas a este tipo de recursos según los datos de comScore (2014).

En cuanto a los *m-payments*, observamos como los más jóvenes, de 18 a 34 años, son los que están más predispuestos a su utilización. Los pagos asociados a tarjeta de crédito siguen siendo los mayoritarios, aunque aparece un grupo creciente de usuarios que utilizan aplicaciones de pago, *m-wallets* e incluso tecnología NFC (Near Field Communication, comunicación de campo cercano) en su mayoría hombres.

Por tanto, podríamos resumir el perfil del consumidor móvil como el de un hombre o una mujer de entre 18 y 34 años, acostumbrado a varias plataformas y que considera el acto de compra como un cúmulo de servicios que se le prestan desde un móvil o una tableta, e incluso desde un establecimiento físico. Se trata de un consumidor con alta capacidad de acceso a la información e interesado en conocer las ofertas y los precios, aunque estos no tienen por qué ser determinantes en su elección de compra. Considera la compra como un acto social, donde se muestra a amigos o conocidos tanto el acceso a la información como enseñar los productos adquiridos.

Podemos concluir que el *m-consumer* se caracteriza porque está, en general, predispuesto a adaptarse a nuevas formas de ver el comercio móvil, de acceder a la información y de realizar los pagos mediante nuevas tecnologías o servicios.

3.4. Frenos al desarrollo del *m-commerce*

Aunque la aceptación del comercio móvil en España está al nivel de la de nuestros vecinos europeos, aún existen ciertas reticencias a la hora de utilizar este servicio. En algunos casos son herencia de problemas no superados con el comercio electrónico, como las relacionadas con la seguridad y protección de datos, y otras son específicas de las características de los dispositivos móviles, relacionadas con la incomodidad por el tamaño o la mala visualización.

Los obstáculos que encuentran los usuarios de *smartphones* a la hora de realizar compras móviles son diversos y de diferente importancia para los usuarios (ver Figura 2).

Para un 32,5% de los encuestados la seguridad en los pagos es el principal motivo por el que ven con reticencia el comercio móvil. Esta queja no es nueva ni exclusiva del *m-commerce* ya que es una reclamación histórica de los usuarios de *e-commerce*.

El segundo motivo tiene que ver con la comodidad de uso, ya que un 31% encuentra el dispositivo demasiado pequeño para realizar las compras. Este asunto fue mencionado anteriormente al hacer referencia a la forma en la que los minoristas debían adaptarse a los dispositivos móviles y su limitado tamaño. En cualquier caso, el elevado porcentaje de personas que indica esta opción pone de relieve que los minoristas tienen aún un largo camino por recorrer para terminar de incorporarse definitivamente y de forma satisfactoria a estos nuevos dispositivos mayoritarios.

La falta de soltura con el manejo de la interfaz de su *smartphone* junto con problemas de batería son unos de los pocos motivos sobre los que el detallista no puede actuar.

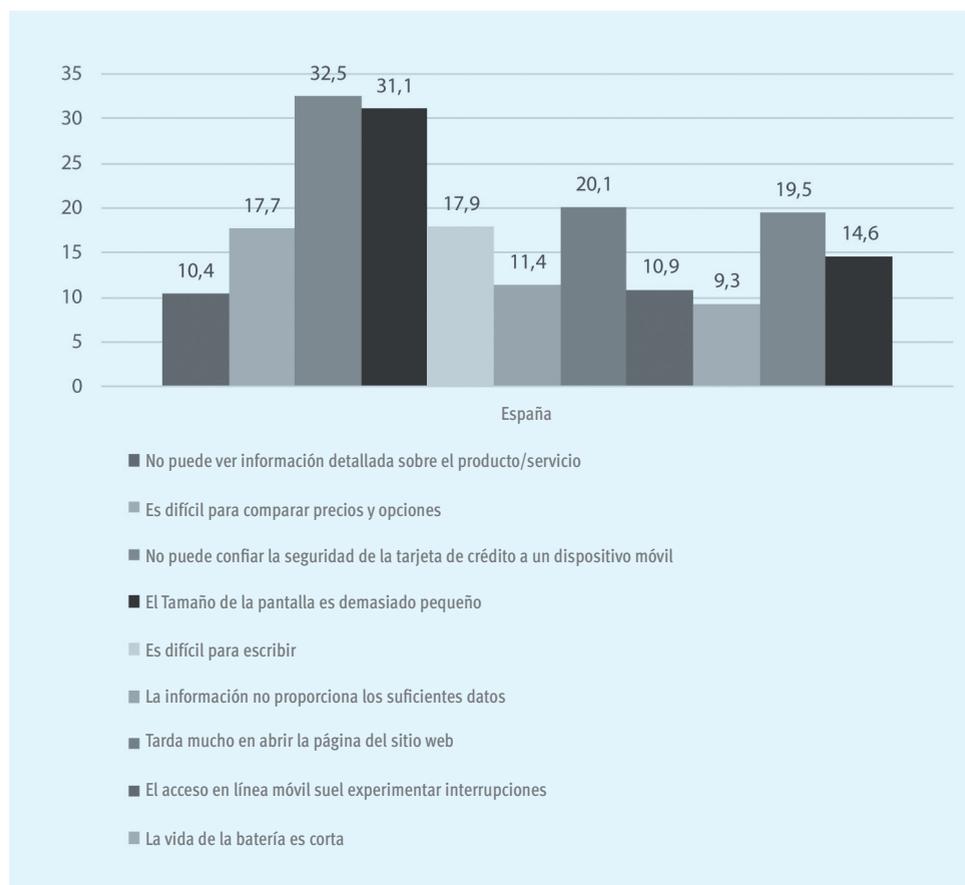
El resto de las respuestas se corresponden con motivos relacionados con un mal diseño de los sitios móviles, que no cubren las expectativas de los usuarios al no ofrecer información útil de los productos, no facilitar el acceso a los servicios, no optimizar bien el espacio del que disponen o no permitir hacer comparaciones entre productos.

Muchos de los problemas señalados por los usuarios son fácilmente solucionables, pero requieren de la implicación de los minoristas, que deben ser conscientes de la importancia futura que va a tener este tipo de comercio, así como la pérdida de buena imagen y clientes potenciales que supone no tener una buena estrategia digital y unos servicios móviles adaptados a las necesidades de un emergente grupo de consumidores.

En los últimos años se han realizado grandes esfuerzos por mejorar la percepción de los usuarios sobre seguridad en los medios de pago *online*, desarrollando una enorme variedad de formas de pago capaces de satisfacer a varios tipos de consumidores. Los principales sistemas que se utilizan en la actualidad son los pagos a través de móvil o *m-payments*, los sistemas de *Escrow* y *Paypal*.

Se distinguen distintos tipos de pagos a través del móvil o *m-payments*. Así, en función del valor de la transacción pueden ser micropagos o macropagos. Si atendemos al lugar donde se efectúa la transacción, pueden ser pagos remotos (mediante tarjeta de crédito, móvil o tarjeta inteligente) o de proximidad si se realizan directamente en el punto de venta. Y respecto a la vinculación de la forma de pago de los usuarios los sistemas pueden ser sistemas de pago móvil basados en cuenta o sistemas de pago móvil basados en *mobile wallets* que incorporan un chip en el propio dispositivo móvil para realizar los pagos.

Figura 2 – Obstáculos del m-commerce (%)



Fuente: Our mobile planet (Ipsos MecdiaCT, Google Corp., 2013)

Los sistemas de *Escrow* son un servicio que cada vez es más frecuentemente ofertado por las tiendas minoristas que operan en internet. En este caso aparece un agente que actúa de intermediario entre vendedor y comprador. Cuando se realiza el pago del producto o servicio el dinero es retenido por este agente y no pasa a ser entregado al vendedor hasta que el comprador recibe el producto e indica que se ha recibido de forma satisfactoria. En caso de que esta confirmación no se produjera se iniciaría un periodo de mediación entre comprador y vendedor, arbitrado por el agente intermediario. Es una forma muy segura de realizar compras *online*, y está especialmente diseñado para proteger al comprador.

Por su parte, *Paypal*, propiedad del gigante *Ebay* y uno de los sistemas de pago en línea más conocidos, es un tipo de *m-payment* basado en cuenta, desarrollado por una empresa privada que ofrece sus servicios a compradores y vendedores a cambio de una pequeña comisión en cada una de las transacciones efectuadas, que en el caso del comercio móvil y electrónico corre a cargo del vendedor. La ventaja con respecto a otros formatos es que *Paypal* es el único que tiene acceso a los datos bancarios o de tarjeta, una empresa confiable y que cumple altos estándares de seguridad, lo que evita tener que dar datos a sitios menos conocidos, ya que es la propia *Paypal* quien ejerce de intermediario.

Con el fin de mejorar la percepción de seguridad en los pagos de los usuarios continuamente aparecen nuevos sistemas de *m-payment*, sobre todo orientados a dar mayor confianza en la forma de identificación del comprador. Muchas de estas nuevas formas de pago no llegarán a implantarse definitivamente por dificultados técnicas o elevados precios de los dispositivos, siendo algunas de ellas (Sainz de Abajo, Sánchez González, & López-Coronado, 2012):

1) *Sistemas de pago basados en Voice Cheque*, se trata de un sistema basado en el reconocimiento de la voz. El cliente al finalizar la transacción económica verifica que es el propietario de la cuenta pronunciando una serie de palabras que el sistema se encarga de verificar. Se trata de una especie de clave de usuario pero extremadamente difícil de suplantar o robar y que además no requiere que se recuerden contraseñas ni palabras clave; y 2) *Sistemas de pago móvil basados en biometría*, también se trata de un sistema de verificación del usuario, en este caso se utilizan las características físicas, psicológicas o de comportamiento para verificar la identidad del usuario.

4. Tendencias para el *m-commerce*

Según Goldman Sachs (2014) en 2018 el *m-commerce* superará al comercio electrónico en volumen de ventas por primera vez desde su nacimiento. A continuación se presentan las tendencias evolutivas que el *m-commerce* seguirá en los próximos años.

4.1. *Bricks and Clicks y Omni-channel retailing*

Bricks and Clicks hace referencia a un modelo de negocio en el que se integran la presencia *offline* (*bricks*) y *online* (*clicks*), vinculando los comercios físicos con los *online*. Muchas grandes cadenas ya han integrado este servicio, en el que se ofrece tanto la compra *online* como la física, la mixta comprando *online* y recogiendo *offline* o comprando en tienda y enviando a casa.

En el futuro las divisiones psicológicas y físicas entre compra *online* y *offline* tenderán a desaparecer, lo que llevará al mayor desarrollo del *Omni-Channel Retailing*, consistente en un único sistema en el que se ofrece al usuario la utilización simultánea de todos los canales comerciales que pueden intervenir en el proceso de compra.

Esta estrategia comercial permitirá ofrecer una imagen de marca mucho más uniforme, a la vez que permitirá crear ofertas personalizadas para cada usuario al conocer más información de este (ya que ha contactado por un mayor número de canales).

4.2. *Social Commerce*

El *social commerce* (*s-commerce*) es el uso de redes sociales para ayudar o fomentar las compras *online* de productos y servicios. También podríamos definir el *social commerce* como la aplicación del WOM (*Words of Mouth*-recomendación) al *e-commerce* (Dennison, 2009). Una definición más global y que hace mayor referencia al amplio alcance multidisciplinar del *Social-Commerce* es la dada por Parise (2008) al considerar que el *s-commerce* aporta un enfoque social, creativo y colaborativo para la venta *online*.

Existe un debate sobre si el uso de redes sociales se trata realmente de un canal de venta o más bien forma parte de las acciones de comunicación en la estrategia de social media de la compañía. Desde luego parece claro que el uso de canales sociales que aumentan el contacto con los clientes y que permiten hacer un seguimiento de estos y de las ventas, generará una mayor satisfacción y fidelidad, lo que muy probablemente se traduzca, de una u otra forma, en ventas.

Hasta ahora uno de los principales objetivos del *s-commerce* era conseguir visibilidad, mejorar el posicionamiento de la marca (y por tanto optimizar las búsquedas rápidas) y conseguir buenas recomendaciones (Huang y Benyoucel, 2013). Sin embargo, actualmente, se están dando los pasos para transformar estas interacciones en ventas directas como vemos en el ejemplo de la asociación de *Twitter* y *Amazon*. Tras esta unión se podrá encontrar en el *timeline* de la red social, productos promocionados y seleccionados en función de la información que ambas plataformas tienen del usuario, con un *link* a *Amazon* que incita a la acción de compra. Al responder al *tweet* empleando el *hashtag* #AmazonCart, este se colocará directamente en el carrito de compra listo para ser adquirido en cualquier momento.

El *s-commerce* se fundamenta sobre la premisa de que somos más propensos a confiar en aquellos productos que son recomendados por personas a las que conocemos, confiamos o admiramos, y por tanto las redes sociales son el lugar donde surge este comercio (Kim, 2007).

4.3. *Visual Commerce*

Si en los dos últimos años la búsqueda de información de productos a través de buscadores desde dispositivos móviles es una de las actividades que más ha aumentado (Ipsos MecdiaCT, Google Corp., 2013), en los próximos años se prevé que estas búsquedas se realicen mediante imágenes (Marimón, Adamek, Göllner y Domingo, 2010).

En Asia ya existen aplicaciones como *O'Share*, que utilizan el potente software de reconocimiento de imágenes *ViSenze*, para encontrar dónde comprar prendas similares a la de las imágenes que se suban, con la ventaja de que no hace falta enviar la foto del producto aislado sino que el software es capaz de reconocerlo dentro de la foto. De esta forma se puede «cazar el *look*» de cualquiera que veamos por la calle.

La aplicación *Fashionfreax Lens* escanea con la cámara un color (por ejemplo el de una pared o el de alguna prenda) y lo que nos ofrece es dónde comprar artículos que combinen con dicho color. Además esta aplicación está integrada con *Facebook* y con su propia comunidad para hacer recomendaciones y compartir con otros usuarios.

Con la llegada de las *Google Glass* también aparecerán múltiples aplicaciones para acceder a comprar aquello que veamos en la calle, en un catálogo o escaparate o simplemente para agregarlo a nuestra lista de deseos.

4.4. *Realidad aumentada*

El término realidad aumentada fue acuñado por Caudell y Mizell (1992) para referirse a la superposición de una pantalla digital que mezcla gráficos virtuales de alta tecnología *eyeware* y proyectarlos a las tablas de usos múltiples y reutilizables, a fin de tener lecturas complementarias a la realidad física. Actualmente entendemos como realidad aumentada el uso de la pantalla de un dispositivo tecnológico para añadir una capa de información sobre el entorno físico real, combinando la realidad del entorno con elementos virtuales.

Son muchas las aplicaciones que esta tecnología ofrece al comercio en general, y aunque no está masivamente implantado todavía, es cada vez más frecuente encontrar comercios que la utilizan. Por ejemplo *Ikea* cuenta en su catálogo con algunas páginas especiales donde se ofrece la realidad aumentada mediante la utilización de códigos QR, sobre dichas páginas se abren vídeos acerca de los productos que se muestran.

Es también muy utilizada en publicidad por su efectividad y por superar, en cierta medida, la imposibilidad de ver el producto como se ve en la tienda física. Quizás en un futuro, y gracias a tecnologías de este tipo, podamos hablar de un

verdadero *e-merchandising*, con el que desde cualquier lugar podamos acceder virtualmente a una simulación de la tienda física o de las características del producto y que sean realmente comparables con la experiencia presencial.

4.5. *Wearables*

Con el crecimiento y rápida penetración que cada avance tecnológico está teniendo en la población, al menos en cuanto a dispositivos móviles se refiere, en un futuro muy cercano se hablará de *smart-glasses*, *smart-watches* e incluso *smart-clothes*. Estos dispositivos generarán nuevos comportamientos en los consumidores, que probablemente sigan la senda marcada por el comercio móvil.

Así, empresas como *Ebay* y *Paypal* ven claramente como el futuro de estas dos plataformas pasa por los *wearables*, tal y como dejaron claro en el *Mobile World Congress 2014*, donde además aprovecharon para presentar la primera aplicación de pago mediante *Galaxy Gear*.

Algunos ejemplos de estos dispositivos con gran potencial son las *Google Glasses* o el *Galaxy Gear* de Samsung, que aumentan las funciones de los móviles pero que sin ellos carecen de sentido, especialmente por su dependencia para la conexión a internet. Otro tipo de *wearables* son aquellos diseñados con fines médicos, profesionales o militares, como es el caso de la ropa o uniformes con fibra óptica, capaces de medir diferentes niveles de estrés o necesidades alimenticias (Roggen, Perez, Fukumoto y van Laerhoven, 2014).

5. Conclusiones

El comercio electrónico móvil (*m-commerce*) surge como una evolución del comercio electrónico para adaptarse a los dispositivos móviles (*smartphones*) usados mayoritariamente por la población. Mientras que en el *e-commerce* los servicios están alcanzando un elevado grado de estandarización y el avance tecnológico ha llegado a un punto de madurez, en el comercio móvil nos encontramos en una fase más temprana del ciclo de vida.

Las diferencias del comercio móvil con respecto al *e-commerce* se deben a la inmediatez, la ubicuidad y la movilidad. Además, el grado de personalización que se adquiere con el uso de dispositivos móviles es mayor del que podemos disponer con el comercio electrónico. El *m-commerce* permite lanzar ofertas basadas en la información del usuario, añadiendo una nueva dimensión, la localización, que permitirá ofrecer servicios contextualizados con la ubicación del usuario, aumentando la utilidad y las posibilidades de generar interés.

El *m-commerce* no sólo se limita al acto específico de comprar un producto a través de un dispositivo móvil, sino que recoge todo el conjunto de actividades que se realizan durante el proceso de compra. Su desarrollo necesita tecnología e infraestructura para el acceso, como redes móviles, sistemas operativos y dispositivos móviles, que en el caso de Europa y concretamente en España, no suponen ninguna barrera ya que cuentan con un alto grado de penetración.

Los usuarios han cambiado sus costumbres de acceso a internet, conectándose prácticamente en cualquier lugar. Así, desde 2012, las conexiones realizadas a internet desde teléfonos móviles superan a las realizadas desde ordenadores de sobremesa. Esto ha sido posible gracias a la mejora de las redes móviles que han conseguido aumentar los puntos de cobertura para satisfacer una demanda cada vez mayor. Además, los puntos *WIFI* de acceso público, que han proliferado en la mayoría de las ciudades, también han fomentado enormemente el uso del móvil. Igualmente, la mejora de la velocidad de conexión, paso del 3G al 4G, ha disminuido la lentitud en el acceso a muchos servicios haciéndolos más atractivos y permitiendo una mayor complejidad de actividades.

La definitiva implantación del *m-commerce* junto con la aparición de fenómenos como el *showroom* y el efecto *ROPO* obligará a los minoristas físicos y digitales a hacer un esfuerzo por adaptarse a la usabilidad asociada a los dispositivos móviles, ya que el no hacerlo supondría la pérdida de un cada vez mayor grupo de consumidores potenciales.

Adaptarse a los dispositivos móviles implica diseñar pensando en pantallas de menor tamaño, donde la sencillez y la rapidez en encontrar lo que se busca sean una prioridad. Además, debe existir una coherencia y uniformidad de marca, que dé al usuario una sensación de continuidad que genere la sensación de estar accediendo a un *retailer* conocido.

El *m-consumer* está acostumbrado a usar varias plataformas y considera el acto de compra como un cúmulo de servicios que se le prestan y que pueden provenir de un ordenador de sobremesa, un móvil o una tableta e incluso desde un establecimiento físico. El acceso a la información es una de sus prioridades y considera la compra como un acto social.

La falta de confianza por la falta de seguridad en los medios de pago ha supuesto durante mucho tiempo un freno al desarrollo y penetración del comercio tanto electrónico como móvil. Esto ha supuesto una gran preocupación para los *retailers* digitales quienes se han esforzado por ofrecer a sus clientes nuevas formas de pago que generaran mayor confianza. Estas formas de pago pueden ser asociadas directamente con una cuenta o tarjeta de crédito o haciendo uso de funciones de *m-wallet*.

La incomodidad por el tamaño del dispositivo, la lentitud en el acceso a los servicios por problemas de conectividad o de hardware son otros de los principales frenos al desarrollo del comercio móvil, aunque, como apuntábamos anteriormente, estos cada vez irán disminuyendo por la continua mejora de las infraestructuras y equipamiento móvil.

El resto de los frenos al desarrollo del comercio móvil están generalmente asociados a un mal diseño de aplicaciones o servicios, lo que consideramos la asignatura pendiente de los *retailer* quienes deben esforzarse aún más para satisfacer la demanda de sus *m-consumer*.

La tendencia del *m-commerce* en particular y el comercio electrónico, en general, es ofrecer una serie de servicios integrados, multiplataforma, en los que las divisiones entre lo que es *online* y *offline*, móvil o de escritorio sean muy sutiles. Existirá una integración de todos los canales que participan en el proceso de compra, surgiendo el *omni-channel commerce*.

El comercio móvil también derivará más aun hacia un aspecto social y redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest* o *Instagram* serán fundamentales para su desarrollo y el del *social commerce*.

BIBLIOGRAFÍA

- AIMC (2013). Navegantes en la red. Disponible en <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>
- BALASUBRAMANIAN, S.; PETERSON, R.A. Y JARVENPAA, S.L. (2002). Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 348-361.
- CAUDELL, T.P. Y MIZELL, D. (1992). Augmented reality: an application of heads-up display technology to manual manufacturing processes. *System Sciences*, 1992. Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on, vol. 2, 659-669. Hawaii: IEEE Computer Society Press.
- CHONG, A. Y. (2013). Understanding mobile commerce continuance intentions: an empirical analysis of Chinese consumers. *The Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 22-30.
- CISCO (2014). Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2013-2018. Disponible en http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white_paper_c11-520862.html
- COMSCORE. (2013). Spain Digital Future in Focus. Disponible en <http://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2013/2013-Spain-Digital-Future-in-Focus>
- COMSCORE. (2014). Q2 M-Commerce Explodes to 47% Y/Y Gain: What it Means for the Growth of Mobile. Disponible en <http://www.comscore.com/Insights/Blog/Q2-M-Commerce-Explodes-to-47-YY-Gain-What-it-Means-for-the-Growth-of-Mobile>
- DENNISON, G. B. B. (2009). Social commerce defined. White paper #23747. IBM Corporation.
- EXPERIAN MARKETING SERVICES (2013). Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail. Disponible en <http://www.experian.es/assets/cheetahmail/white-papers/>

- habitos-de-compra-offline-y-online-del-consumidor-espanol-en-el-sector-retail-experian-marketing-services.pdf
- GARTNER (2013). Worldwide Mobile Phone Sales Grew 3.6 Percent in Second Quarter of 2013. Disponible en <http://www.gartner.com/newsroom/id/2573415>
- GOLDMAN SACHS (2014). Raising Goldman Sachs Global e-commerce Forecasts. Disponible en <http://www.slideshare.net/morellimarc/goldman-sachs-ecommerce-research-2014>
- HELANDER, H. M. Y KHALID, H.M. (2000). Modeling the customer in electronics commerce. *Applied Ergonomics*, 31(6), 609-619.
- HUANG, Z. Y BENYOUCEL, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259.
- IAB SPAIN (2014). VI Estudio Anual Mobile Marketing. Disponible en http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/VI_Estudio_Anuual_Mobile_Marketing_version_abierta1.pdf
- IDC (2015). Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, January 29. Disponible en <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25407215>
- IPSOS MEDIACT, GOOGLE CORP. (2013). Our Mobile Planet: España. Disponible en www.thinkwithgoogle.com: <http://thinkwithgoogle.com/mobileplanet/es/>
- KIM, Y. A. (2007). Impact of social influence in e-commerce decision making. ICEC '07 Proceedings of the ninth international conference on Electronic commerce, 293-302. Minneapolis: ACM Press, New York.
- LAUDON, K. C. (2009). E-commerce: negocios, tecnología, sociedad. Pearson-Prentice Hall: Madrid.
- LI, F. Y LI, Y. (2011). Usability evaluation of e-commerce on B2C websites in China. *Procedia Engineering*, Vol. 15, 5299-5304.
- LIBEROS, E.; GARCÍA DEL POYO, R.; GIL RABADÁN, J.; MERINO, J. Y SOMALO, I. (2010). *El Libro del Comercio Electrónico*. Madrid: ESIC Editorial.
- MARIMÓN, D.; ADAMEK, T.; GÖLLNER, K. Y DOMINGO, C. (2010). Reconocimiento visual móvil. Disponible en http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros8097/DetalleAnteriores_84TELOS_TRIBUNA2/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010090108490001&activo=6.do
- MASAMILA, B.; MTENZI, F.; SAID, J. Y TINABO, R. (2010). A Secured Mobile Payment Model for Developing Markets. *Communications in Computer and Information Science*, 87(2), 175-182.
- PARISE, S. A. (2008). Marketing using Web 2.0. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii: IEEE Computer Society Press.
- QUINT, M.; ROGERS, D. Y FERGUSON, R. (2013). Showrooming and the rise of the mobile-assisted shopper. Columbia Business School-AIMIA. Disponible en http://www8.gsb.columbia.edu/rftfiles/global%20brands/Showrooming_Rise_Mobile_Assisted_Shopper_Columbia-Aimia_Sept2013.pdf
- RAMÍREZ-CORREA, P. E; RONDÁN-CATALUÑA, F. J; ARENAS-GAITÁN, J. (2015). Predicting behavioral intention of mobile Internet usage. *Telematics and Informatics*, en prensa, accesible online desde 21 abril 2015, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2015.04.006> .
- RAPP, A.; BAKER, T.L.; BACHRACH, D.G.; OGIIVIE, J. Y BEITELSPACHER, L.S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, en prensa, accesible online desde 29 Enero 2015.
- ROGGEN, D.; PEREZ, D.G.; FUKUMOTI, M. Y VAN LAERHOVEN, K. (2014). Wearables are here to stay. *IEEE Pervasive Computing*, 13 (1), 14-18.
- SADEH, N. (2003). *M-Commerce: Technologies, services and Business Models*. Paperback. Wiley Ed.
- SAINZ DE ABAJO, B.; SÁNCHEZ GONZÁLEZ, J. Y LÓPEZ-CORONADO, M. (2012). *M-commerce, comprar a través del móvil*. Madrid: Creaciones Copyright.

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 abril de 2015 tuvo lugar la séptima Reunión Científica con el lema «En la Piel del Consumidor: Escuchar, atraer, retener». En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre los cambios en las necesidades de los consumidores, las tecnologías nacientes, el incremento del nivel de competencia y las cada vez mayores exigencias de los clientes.

El objetivo general de esta publicación es poner de manifiesto la necesidad de una relación simbiótica entre empresa y mercado, siendo una parte esencial del proceso de producción la propia experiencia de consumo. En particular se analizan dos bloques de aportaciones. El primero hace referencia a la Redefinición del rol de empresas y consumidores. El segundo bloque se centra en Estrategias y herramientas para mejorar la experiencia de consumo.



<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>