

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

ESTRATEGIAS MULTICANAL EN EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN: FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR PREOCUPADOS POR OFRECER NUEVAS EXPERIENCIAS DE COMPRA DIFERENCIADAS



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

Estrategias multicanal en el ámbito de
la distribución: fabricante y distribuidor
preocupados por ofrecer nuevas
experiencias de compra diferenciadas

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

ESTRATEGIAS MULTICANAL EN EL ÁMBITO
DE LA DISTRIBUCIÓN: FABRICANTE
Y DISTRIBUIDOR PREOCUPADOS POR
OFRECER NUEVAS EXPERIENCIAS
DE COMPRA DIFERENCIADAS

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

© del texto, BEERLI PALACIO, Asunción; MARTÍN SANTANA, Josefá D.; CAMBRA, Jesús; MELERO, Iguáce; SESÉ, F. Javier; GARCÍA MARTÍN, Juan Antonio; MOLINA COLLADO, Arturo; GÓMEZ RICO, Mar; GIL SAURA, Irene; RUIZ MOLINA, María Eugenia; BERENGUER CONTRÍ, Gloria; CORRALIZA ZAPATA, Amparo; GONZÁLEZ BENITO, Óscar; MARTÍNEZ RUIZ, M.^a Pilar; MAS RUIZ, Francisco J.; PARREÑO SELVA, Josefa; CALDERÓN MARTÍNEZ, Aurora; MIQUEL ROMERO, María José; CAPLLIURE GINER, Eva María; PÉREZ CABAÑERO, Carmen; NAVARRO GARCÍA, Antonio; RODRÍGUEZ RAD, Carlos J.; RONDÁN CATALUÑA, F. Javier; PÉREZ RUIZ, Andrea; MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ, Patricia; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; VARELA NEIRA, Concepción; ALCÁNTARA PILAR, Juan Miguel; DEL BARRIO GARCÍA, Salvador; ANDREU, Luisa; CASADO, Ana; MATTILA, Anna S.; ANTÓN MARTÍN, Carmen; CAMARERO IZQUIERDO, Carmen; RODRÍGUEZ PINTO, Javier; ARCE-URRIZA, Marta; CEBOLLADA, Javier; CALLARISA FIOL, Luis J.; SÁNCHEZ GARCÍA, Javier; MOLINER TENA, Miguel Ángel; RODRÍGUEZ ARTOLA, Rosa; CRUZ ROCHE, Ignacio; DOMÍNGUEZ CASAS, Ángel Manuel; GUTIÉRREZ ARRANZ, Ana; SAN JOSÉ CABEZUDO, Rebeca; GÁZQUEZ ABAD, Juan Carlos; JIMÉNEZ GUERRERO, José Felipe; MONDÉJAR JIMÉNEZ, Juan Antonio; HUERTAS GARCÍA, Rubén; KÜSTER, Inés; HERNÁNDEZ, Asunción; VILA, Natalia; LÓPEZ LÓPEZ, Inés; RUIZ DE MAYA, Salvador.

© 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: 978-84-8367-395-9

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS 2805-2012

Índice

PRÓLOGO	9
---------------	---

PARTE I

ESTRATEGIAS PARA LA TIENDA OFFLINE: INTEGRAR DECISIONES DE MARKETING Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PUNTO DE VENTA

1. Ef cacia de las promociones para productos de compra por impulso en el target de los jóvenes. <i>Asunción Beerli Palacio y Josefa D. Martín Santana</i>	19
2. La gestión de las relaciones con los clientes en un contexto multicanal. <i>Jesús Cambra, Iguácel Melero y F. Javier Sesé</i>	43
3. ¿Compras u ocio? Un análisis de la distribución del tiempo de los consumidores en un centro comercial. <i>Juan Antonio García Martín, Arturo Molina Collado y Mar Gómez Rico</i>	63
4. El capital de marca de la tienda: Un análisis comparado hipermercado versus tienda especializada. <i>Irene Gil Saura, María Eugenia Ruiz Molina, Gloria Berenguer Contrí y Amparo Corraliza Zapata</i>	79
5. Datos de escáner en el punto de venta: aplicación a las decisiones de precio. <i>Óscar González Benito y M.ª Pilar Martínez Ruiz</i>	99
6. Una propuesta teórica del efecto de las promociones de precio sobre las ventas de productos de virtud y de vicio. <i>Francisco J. Mas Ruiz, Josefa Parreño Selva y Aurora Calderón Martínez</i>	115
7. La marca de distribución como herramienta de marketing de relaciones. <i>María José Miquel Romero, Eva María Caplliure Giner y Carmen Pérez Cabañero</i>	129
8. Uso de las nuevas tecnologías en las franquicias españolas internacionalizadas: ventas of ine versus online. <i>Antonio Navarro García, Carlos J. Rodríguez Rad y F. Javier Rondán Cataluña</i>	145

9. RSC y valor compartido: una aplicación a la distribución de servicios turísticos. *Andrea Pérez Ruiz, Patricia Martínez García de Leaniz e Ignacio Rodríguez del Bosque* 163
10. Gestión de las relaciones en el canal de distribución para el sector de alimentación y bebidas. *Rodolfo Vázquez Casielles, Víctor Iglesias Argüelles y Concepción Varela Neira* 185

PARTE II

CANAL ONLINE COMO EXPERIENCIA DE COMPRA:
CLAVES PARA ESTAR MEJOR POSICIONADO ANTE EL FUTURO

11. Efecto del diseño web y el estado de flujo sobre el procesamiento de un sitio web. *Juan Miguel Alcántara Pilar y Salvador del Barrio García* 205
12. Efectos del ciberostracismo en el comportamiento de queja online. *Luisa Andreu, Ana Casado y Anna S. Mattila* 225
13. Problemas en la distribución de libros electrónicos: descargas ilegales y precio aceptable. *Carmen Antón Martín, Carmen Camarero Izquierdo y Javier Rodríguez Pinto* 237
14. Simulación de los efectos de los precios de referencia en la probabilidad de elección de marca y los ingresos del detallista en los canales offline y online. *Marta Arce-Urriza y Javier Cebollada* 255
15. La influencia de las comunidades virtuales en el valor de marca de los alojamientos turísticos. Una aproximación a través del análisis de Tripadvisor. *Luis J. Callarisa Fiol, Javier Sánchez García, Miguel Ángel Moliner Tena y Rosa Rodríguez Artola* 277
16. Diseño de una plataforma virtual para el comercio mayorista de alimentos frescos. *Ignacio Cruz Roche* 299
17. La estrategia de retención de clientes de los fabricantes de marcas líderes a través de los programas de fidelización online. *Ángel Manuel Domínguez Casas, Ana Gutiérrez Arranz y Rebeca San José Cabezudo* 313
18. La dispersión de precios en canales de distribución online: revisión de la literatura. *Juan Carlos Gázquez Abad, José Felipe Jiménez Guerrero, Juan Antonio Mondéjar Jiménez y Rubén Huertas García* 331
19. Las redes sociales como plataforma de posicionamiento de marcas: la actitud, el uso y otras consecuencias. *Inés Küster, Asunción Hernández y Natalia Vila* 357
20. Cuando el consumidor comparte emociones. *Inés López López y Salvador Ruiz de Maya* 369

Prólogo

El presente libro tiene su origen en la cuarta edición de la Reunión Científica desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, titulada «*Estrategias Multicanal en el Ámbito de la Distribución: Fabricante y Distribuidor Preocupados por Ofrecer Nuevas Experiencias de Compra Diferenciadas*».

En la actual situación del mercado resulta de gran importancia, tanto para fabricantes como para distribuidores, el desarrollo de estrategias multicanal. Los consumidores, en comparación con hace dos décadas, manifiestan conductas de lealtad compartida hacia diversos productos, marcas, servicios y establecimientos detallistas. Como consecuencia, existe una gran proliferación de canales de comunicación y distribución que pueden utilizar los clientes para buscar información y/o realizar sus compras. Por tanto, una de las claves para estar mejor posicionados y obtener ventajas competitivas consiste en integrar la tienda offline con el comercio online afrontando el desafío de complementariedad de ambos negocios. Para abordar todas estas cuestiones el libro se ha estructurado en dos grandes apartados. El primero de ellos, recoge trabajos que hacen referencia a estrategias para la tienda offline con el objetivo de integrar decisiones de marketing y nuevas tecnologías en el punto de venta. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con la incorporación del canal online como experiencia de compra para estar mejor posicionados ante el futuro.

El primero de estos apartados se estructura en diez capítulos que analizan diferentes cuestiones. Así, el primer capítulo, elaborado por las profesoras Asunción Beerli Palacio y Josefa D. Martín Santana de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, se centra en estudiar en profundidad el comportamiento de los jóvenes ante las promociones de productos de compra por impulso, tomando como producto de referencia los snacks o aperitivos derivados de la patata.

El segundo capítulo, elaborado por los profesores Jesús Cambra, de la Universidad Pablo Olavide de Sevilla, Iguácel Melero y F. Javier Sesé, de la Universidad de Zaragoza, tiene como objetivo proporcionar un marco conceptual que guíe el diseño de la estrategia multicanal y las decisiones de las organizaciones para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes en un contexto multicanal.

El tercer capítulo, elaborado por los profesores Juan Antonio García Martín, Arturo Molina Collado y Mar Gómez Rico de la Universidad de Castilla-La Mancha, evalúa la heterogeneidad de los clientes a partir del uso que realizan del tiempo durante su visita a un centro comercial a través un análisis mediante una segmentación de clases latentes.

En el capítulo cuarto, las profesoras Irene Gil Saura, María Eugenia Ruiz Molina, Gloria Berenguer Contrí y Amparo Corraliza Zapata, de la Universitat de València, profundizan en la naturaleza del constructo capital de marca de la tienda y delimitan las variables que contribuyen a su formación.

Los profesores Óscar González Benito, de la Universidad de Salamanca, y M.^a Pilar Martínez Ruiz, de la Universidad de Castilla-La Mancha, abordan en el capítulo quinto, la aportación de la tecnología de escáner a la gestión del punto de venta como fuente de información para el apoyo a la toma de decisiones comerciales por parte del minorista. La finalidad es evidenciar el potencial de este tipo de datos vía la modelización econométrica de la respuesta del mercado y la toma de decisiones comerciales.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad de Alicante, Francisco J. Mas Ruiz, Josefa Parreño Selva y Aurora Calderón Martínez, examinan tanto el efecto directo como los efectos cruzados dentro de una categoría, entre categorías y entre periodos de las promociones de virtud y de vicio sobre las ventas, asumiendo que el auto-control del consumo es reversible («hipermétrope»).

Las profesoras María José Miquel Romero, Eva María Caplliure Giner y Carmen Pérez Cabañero, de la Universitat de València, analizan en el capítulo séptimo el papel de la marca de distribución como instrumento para generar relaciones rentables a largo plazo, haciendo hincapié en el hecho de que la diferenciación de este tipo de marcas unida a las consecuencias de su desarrollo en categorías tradicionales, favorece la confianza y la satisfacción del individuo, haciéndole más proclive a su compra y generando con ello lealtad al establecimiento.

El capítulo octavo, elaborado por los profesores Antonio Navarro García, Carlos J. Rodríguez Rad y F. Javier Rondán Cataluña, de la Universidad de Sevilla, presenta un doble objetivo. Por un lado, ofrecer una visión sobre la situación de las franquicias españolas en los mercados internacionales, realizando un análisis

agregado por países, continentes y sectores de actividad. Por otro lado, analizar el uso de las nuevas tecnologías y el desarrollo del comercio on-line en las franquicias españolas internacionalizadas, realizando una comparativa con el resto de empresas españolas.

Los profesores de la Universidad de Cantabria, Andrea Pérez Ruiz, Patricia Martínez García de Leaniz e Ignacio Rodríguez del Bosque, muestran en el capítulo noveno un estudio basado en una de las perspectivas más recientes en torno a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la filosofía corporativa del «*valor compartido*». A través del caso empresarial de Meliá Hotels International (MHI) se analiza la integración de los conceptos de RSC y valor compartido en la gestión de su cadena de valor para mejorar la productividad y eficiencia corporativa del grupo.

En el capítulo décimo, realizado por los profesores Rodolfo Vázquez Casieles y Víctor Iglesias Argüelles, de la Universidad de Oviedo, y Concepción Varela Neira, de la Universidad de Santiago de Compostela, se examina en qué medida las inversiones en activos específicos llevadas a cabo por el distribuidor favorecen la presencia de diversas estructuras de gobierno en su relación con el fabricante, lo que conlleva mejores resultados en el canal de distribución, siendo una de las principales aportaciones la distinción entre inversiones en activos específicos centradas en la propiedad e inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento.

El capítulo decimoprimeros se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la incorporación del canal online como experiencia de compra para estar mejor posicionado ante el futuro. En el mismo, los profesores Juan Miguel Alcántara Pilar y Salvador del Barrio García de la Universidad de Granada, analizan la respuesta de los usuarios de Internet en términos de actitud hacia el sitio Web y la lealtad hacia un destino turístico en función del grado de usabilidad del sitio Web y del estado de flujo alcanzado por los sujetos.

Las profesoras Luisa Andreu y Ana Casado de la Universitat de València, y Anna S. Mattila, de la Penn State University (USA), abordan en el capítulo decimosegundo, el estudio de la percepción del consumidor en cuanto a sentirse ignorado tras realizar una queja online. Se analiza la respuesta del consumidor ante el ostracismo online o «*ciberostracismo*», evaluando las reacciones emocionales, satisfacción e intenciones del consumidor ante diversas respuestas online recibidas por parte de las empresas.

El capítulo decimotercero, elaborado por los profesores Carmen Antón Martín, Carmen Camarero Izquierdo y Javier Rodríguez Pinto de la Universidad de Valladolid, aborda el problema de la irrupción de la piratería y las descargas ilegales en la industria del libro a partir de la difusión de los lectores electrónicos y

las tabletas. Concretamente, se analizan los factores determinantes de las descargas ilegales de libros y el precio aceptable por los usuarios de *e-readers* y tabletas.

En el capítulo decimocuarto, los profesores de la Universidad Pública de Navarra, Marta Arce-Uriza y Javier Cebollada, investigan como varían la probabilidad de elección de marca y los ingresos de un supermercado multicanal ante cambios en el precio de su marca de distribución, considerando el efecto del precio de referencia interno y externo en la elección de los consumidores en canales online y offline.

Los profesores Luis J. Callarisa Fiol, Javier Sánchez García, Miguel Ángel Moliner Tena y Rosa Rodríguez Artola, de la Universitat Jaume I Castellón, estudian en el capítulo decimoquinto la influencia de las comunidades virtuales en el valor de marca de los alojamientos turísticos. Concretamente, se analizan los componentes del valor de marca a través de valoraciones realizadas por clientes de hoteles en Tripadvisor.

El capítulo decimosexto, realizado por el profesor Ignacio Cruz Roche, de la Universidad Autónoma de Madrid, tiene como principal objetivo analizar el diseño de una plataforma virtual de comercio electrónico para el sector Horeco y para empresas minoristas, describiendo los flujos de pedidos, entrega de mercancías y pagos que configuran el sistema.

Los profesores de la Universidad de Valladolid, Ángel Manuel Domínguez Casas, Ana Gutiérrez Arranz y Rebeca San José Cabezudo plantean, en el capítulo decimoséptimo, una primera aproximación al estudio de los beneficios percibidos de los programas de fidelización online, incluyendo una variable de notable interés, la sensación de comunidad, y su eficacia, en términos de satisfacción de los miembros con el programa y su lealtad hacia la marca.

En el capítulo decimoctavo, los profesores Juan Carlos Gázquez Abad y José Felipe Jiménez Guerrero, de la Universidad de Almería, Juan Antonio Mondéjar Jiménez, de la Universidad de Castilla-La Mancha, y Rubén Huertas García, de la Universitat de Barcelona, analizan, a partir de las conclusiones alcanzadas en los trabajos previamente desarrollados en la literatura, el fenómeno de la dispersión de precios online, profundizando en su naturaleza y en los factores que la determinan desde diferentes puntos de vista.

Las profesoras Inés Küster, Asunción Hernández y Natalia Vila, de la Universidad de Valencia, analizan en el capítulo decimonoveno, los antecedentes y consecuencias de la actitud hacia la red social y la intención de uso de la misma, así como la influencia de la actitud hacia la red en la actitud hacia la marca y los efectos de ésta.

Por último, en el capítulo vigésimo, los profesores Inés López López y Salvador Ruiz de Maya de la Universidad de Murcia, evalúan el efecto de compartir socialmente las emociones asociadas a episodios de consumo, confirmando la importancia de distinguir entre emociones específicas en lugar de adoptar la perspectiva tradicional de valencia positiva frente a valencia negativa.

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 cuarta edición de la Reunión Científica sobre «*Estrategias Multicanal en el Ámbito de la Distribución*»: Begoña Álvarez Álvarez, Nuria García Rodríguez, Santiago González Hernando, Víctor Iglesias Argüelles, Leticia Santos Vijande, María José Sanzo Pérez, Ana Suárez Vázquez y Juan A. Trespacios Gutiérrez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la publicación de este libro se haga realidad.

PARTE I

Estrategias para la tienda offline:
integrar decisiones de marketing y nuevas
tecnologías en el punto de venta

Eficacia de las promociones para productos de compra por impulso en el target de los jóvenes

ASUNCIÓN BEERLI PALACIO, JOSEFA D. MARTÍN SANTANA
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Resumen: Este trabajo se centra en estudiar en profundidad el comportamiento de los jóvenes ante las promociones de productos de compra por impulso, tomando como producto de referencia los snacks o aperitivos derivados de la patata. Después de una revisión doctrinal sobre la eficacia de las diferentes actividades promocionales, se llevó a cabo un trabajo empírico basado, en primer lugar, en un estudio cualitativo, a través de *focus group*, para explorar en profundidad la propensión de los jóvenes hacia las promociones, los tipos de promociones más eficaces para este target y qué actividades promocionales encajarían más con productos de compra por impulso y reducido precio. Y, en segundo lugar, un estudio cuantitativo basado en encuestas personales para contrastar y verificar los resultados obtenidos en el estudio cualitativo previo.

Palabras Clave: promoción de ventas, propensión hacia la promoción, eficacia promoción de ventas.

Abstract: This work focuses on studying in depth the behavior of young people towards the promotion impulse buys, taking as reference products such as snacks or potato chips. After a review of literature on the effectiveness of different promotional activities, an empirical study was carried out based, firstly, on a qualitative study through focus groups in order to further explore the propensity of young people towards promotions, the most effective types of promotion for this target group and which promotional activities best fit impulse buying and low prices. Secondly there has been a quantitative study based on personal surveys to verify the results obtained in the previous qualitative study.

Keywords: sales promotion, propensity towards the promotion, sales promotion effectiveness.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sistemática sobre la eficacia de las promociones es importante debido a que las promociones de ventas representan una proporción muy elevada de los gastos de marketing (Kotler y Keller, 2009). De hecho, la promoción de ventas es un componente cada vez más importante del marketing mix que tiene la finalidad de crear un incentivo que lleve a los consumidores a comprar un producto con mayor rapidez, con mayor frecuencia, y/o en mayores cantidades (Hawkes, 2009). Examinar la eficacia de las promociones parece ser aún más importante a la luz de la turbulencia económica reciente y la necesidad de las empresas de incrementar las ventas (Gammell y Clout, 2008).

Existe una gran cantidad de productos cuyas marcas utilizan habitualmente las promociones. Si bien hay trabajos que ponen de manifiesto que a medida que aumenta la frecuencia promocional disminuye la capacidad para estimular las compras y, por tanto, la eficacia de la promoción (Neslin *et al.*, 1985; Gupta, 1988), estudios más recientes llegan a la conclusión de que los consumidores son cada vez más sensibles hacia las promociones de ventas y que las marcas de distribuidor están teniendo más presencia en los hogares españoles (Buil Carrasco *et al.*, 2007). Lógicamente, este cambio se ha acentuado en los últimos tres años como consecuencia del impacto de la crisis económica y financiera. De hecho, la mayoría de las marcas ha incrementado sustancialmente su actividad promocional para hacer frente a la caída generalizada del consumo.

Esta mayor oferta promocional entre las diferentes marcas se ha intensificado en los productos que tradicionalmente hacían un elevado uso de la promoción de ventas, como es el caso de los productos de compra por impulso, y en particular los snacks o aperitivos de patata, que es el producto que hemos utilizado como referencia para el presente estudio. Este producto tiene una gran tradición en ofertas promocionales tanto de tipo monetario (descuentos, 2x1, más cantidad de producto, etc.) como no monetario (coleccionables en el interior de los paquetes orientados principalmente al segmento infantil, sorteos, regalos inmediatos, etc.).

La mayor actividad promocional de las marcas de productos de gran consumo nos plantea diferentes interrogantes relacionados con la respuesta de los consumidores: ¿qué propensión tienen hacia la promoción?, ¿están los consumidores cansados de las mismas promociones?, ¿qué alternativas promocionales se prefieren?,

¿cómo responden los jóvenes a las promociones de esta categoría de producto? y ¿qué actividades promocionales se adaptarían mejor al segmento de los jóvenes?

Sobre esta base, el presente trabajo tiene por objeto llevar a cabo un estudio exploratorio, profundizando en el comportamiento de los consumidores ante las promociones de ventas para productos de impulso y precio reducido, entendiendo por productos de impulso aquellos que, según Sarabia Sánchez y Schmidt (2004), se compran de forma no planificada. Hemos seleccionado los snacks (patatas fritas, cortezas de maíz, extrusionados de patata, etc.) como producto de referencia para estudiar las reacciones de los consumidores ante las promociones de venta debido a que se trata de un producto de compra por impulso y precio reducido que constantemente hace uso de promociones para estimular las ventas. Se trata de un producto en el que los consumidores pueden percibir cierta saturación en las promociones y en el que resulta dificultoso encontrar alternativas de promoción que sorprendan y ofrezcan un beneficio elevado al consumidor, debido a que el precio es reducido. Dado que el mayor consumo de este producto se realiza en el segmento infantil y juvenil, hemos centrado la presente investigación en dicho target, más concretamente entre los adolescentes y jóvenes comprendidos entre los 14 y 25 años. A tal efecto, se llevo a cabo, en primer lugar, un estudio cualitativo a través de 4 reuniones de grupo diseñadas de acuerdo con los objetivos de la investigación. Y, en segundo lugar, un estudio cuantitativo para verificar los resultados del estudio exploratorio cualitativo.

2. LAS PROMOCIONES DE VENTA Y SU EFICACIA

Si bien el objetivo de la promoción de ventas es generar una respuesta en los consumidores, lo cierto es que no todos los consumidores modifican su comportamiento en presencia de una promoción. De acuerdo con De la Ballina (2007), en el mercado nos podemos encontrar individuos a los que la promoción no les influye en ningún sentido, y otros muy sensibles a estas herramientas de comunicación. Y entre estos dos extremos se dan distintos grados de sensibilidad hacia las promociones. Es obvio que tanto desde el punto de vista de la investigación como de la gestión es importante comprender los diferentes factores que provocan distintas respuestas en los compradores ante las diferentes actividades promocionales.

La propensión a la promoción, entendida como el incremento de probabilidad de responder a la oferta de compra debido a la existencia de una promoción (Lichtenstein et al, 1990), afecta al comportamiento de los consumidores. Diversos trabajos reflejan que la propensión hacia la promoción influye en el comportamiento, actitud y percepciones ante distintas características de la promoción

(Guimond, et al, 2001; Alford y Biswas, 2002; DelVecchio, 2005; Palazón, 2005; Palazón y Delgado Ballester, 2009). La propensión hacia la promoción es, por tanto, una variable que influye en la eficacia de las promociones y es fundamental identificar las características de los segmentos más propensos hacia las promociones para aumentar la eficacia de las mismas.

Numerosos estudios han tratado de profundizar en las características de los consumidores más propensos a comprar productos en promoción, llegándose a la conclusión de que dichas características están relacionadas con variables demográficas, psicográficas, de comportamiento y de personalidad (Blattberg y Neslin, 1990). No obstante, los resultados obtenidos de estos estudios no han sido coincidentes. De la Ballina (2007) justifica esta falta de consenso en que (1) el comportamiento del consumidor ha ido variando a lo largo del tiempo, (2) ha habido una creciente difusión y presencia de acciones promocionales en los mercados, (3) los diferentes contextos culturales en los que se desarrollan las investigaciones influyen en los resultados y (4) se han empleado diferentes metodologías en las investigaciones. Para este autor y de cara a comprender mejor la propensión del consumidor ante las promociones, en futuras investigaciones sería interesante no sólo analizar si determinados perfiles de compradores tienen mejor o peor actitud y respuesta ante las promociones, sino que también se tuviesen en cuenta los mecanismos que subyacen tras esos comportamientos. Además, sería conveniente valorar la importancia de otras variables como pueden ser los hábitos de compra.

La promoción de ventas contempla diferentes alternativas diseñadas para estimular la compra de bienes y servicios, proporcionando un incentivo. Los responsables de marketing de las empresas dedican tiempo y esfuerzo tratando de averiguar lo que los consumidores realmente quieren y qué alternativas de promoción serán más eficaces. Entender cuál es la estrategia a utilizar para un determinado presupuesto de promoción es realmente importante, siendo fundamental conocer qué herramientas de promoción (monetarias *versus* no monetarias) funcionan mejor al proporcionar un beneficio determinado desde la perspectiva de las reacciones de los consumidores (Palazón y Delgado-Ballester, 2009).

Siguiendo el criterio de Chandon *et al.* (2000), las promociones se pueden clasificar en dos grandes grupos: (1) promociones monetarias, que ofrecen una reducción en el precio de venta del producto o un incremento de la cantidad ofrecida al mismo precio y (2) promociones no monetarias, que ofrecen un incentivo extra a la compra del producto sin modificar el precio o la cantidad de producto.

Con respecto a la eficacia de los diferentes tipos de promociones, existe una amplia literatura. Según Palazón Vidal y Delgado Ballester (2009), el principal interés

en la investigación sobre las promociones de ventas ha estado centrado en analizar (1) las variaciones de ventas como consecuencia de la actividad promocional y (2) el comportamiento del consumidor a nivel de las reacciones afectivas, cognitivas, valor percibido o intención de compra que generan las promociones.

Siguiendo a Álvarez-Álvarez y Vázquez-Casielles (2005), las promociones provocan dos reacciones en las personas: (1) un aumento en el consumo, es decir, adquirir más cantidad de un producto y (2) un almacenamiento del producto para el futuro, es decir, el consumidor actúa anticipando sus compras. Sin embargo, los efectos pueden variar dependiendo del atractivo de las técnicas de promoción empleadas y de la tipología de los productos. Desde una perspectiva más amplia, De la Ballina (2007) clasifica los efectos de la promoción de ventas en (1) aceleración de compra, si la promoción incita a adquirir mayor cantidad de producto; (2) incremento de consumo, si la promoción incentiva el consumo habitual del sujeto; (3) de almacenamiento del producto, si la promoción lleva a almacenar una cantidad adicional del producto, y (4) alteración de la frecuencia de compra, si el producto adicional almacenado en virtud de la promoción lleva a posponer el momento de la próxima compra.

El uso de diferentes técnicas de promoción varía considerablemente de un país a otro. Así, por ejemplo, el uso de cupones está más generalizado en países como EE.UU. o Reino Unido. En España las reducciones de precios son las técnicas de promoción más ampliamente utilizadas (Álvarez-Álvarez y Vázquez Casielles, 2005). Una gran cantidad de literatura especializada ha examinado la respuesta de los consumidores a las promociones de ventas, especialmente a las relativas a cupones y descuentos por ser las herramientas más utilizadas de promoción en el sector de productos de alimentación (Shi *et al.*, 2005).

Debido a que los descuentos en los precios son muy costosos y pueden reducir los precios de referencia de los consumidores, la percepción de la calidad y la equidad de la marca, es fundamental conocer qué tipo de promociones prefieren y valoran los consumidores (Palazón y Delgado-Ballester (2009).

Aunque los descuentos son en gran medida la forma más común de las promociones de ventas utilizadas por las empresas, cada vez se está haciendo un mayor uso de las promociones no monetarias y dada su importancia en la estrategia de promoción, es sorprendente que haya habido tan poca investigación sobre las promociones no monetarias entre los académicos de marketing (d'Astous y Jacob, 2002).

Chandon *et al.* (2000) examinaron las diferencias en la eficacia de la promoción de ventas y llegaron a la conclusión de que los ahorros monetarios no son la única alternativa de la eficacia de la promoción de ventas. Específicamente, el estudio

de estos autores mostró que las promociones monetarias son más eficaces para los productos utilitarios que para los productos hedónicos. Como tal, las diferencias en la efectividad entre los diferentes tipos de promociones depende de las diferencias de las categorías de producto (Lowe, 2010). Sin embargo, existe una amplia investigación que demuestra que los consumidores ponen en duda la credibilidad de las ofertas de precio (Bailey, 2008).

Las promociones no monetarias se pueden clasificar en dos tipos: (1) las relacionados con regalos directos (por ejemplo, un regalo se inserta en el paquete) y (2) las relativas a los regalos diferidos (por ejemplo, un artículo que se envía por correo al recibir un comprobante de compra). Los resultados del estudio de d'Astous y Jacob (2002) revelan que la valoración que hacen los consumidores de las promociones con regalo es más positiva cuando el regalo es directo, el valor del regalo se menciona, la actitud hacia la marca es positiva, el interés por el regalo es elevado y cuando los consumidores tienen una alta propensión hacia la compra compulsiva. En esta misma línea, Álvarez Álvarez *et al.* (2004) llegaron a la conclusión de que a los individuos les atraen más las promociones con un beneficio inmediato.

En productos cuyo precio es reducido, las promociones no monetarias con regalo directo que se introducen en el paquete difícilmente son atractivas, debido al reducido coste. No obstante, hay excepciones como las promociones orientadas al público infantil.

Diferentes trabajos de investigación han evidenciado que uno de los principales factores de la efectividad de la promoción es el nivel de beneficio ofrecido en términos del tamaño del descuento o el valor del regalo ofrecido (Alford y Biswas, 2002; Hardesty y Bearden, 2003; Nunes y Park, 2003; Raghubir, 2004). Siguiendo la Teoría de la Prospección, Nunes y Park (2003) sugieren que puede ser más prudente ofrecer algo que es difícil de percibir su valor en un sentido relativista (por ejemplo, un regalo) cuando el nivel de beneficios de la promoción es bajo. A esta misma conclusión se llega en el trabajo de Palazón y Delgado-Ballester (2009) en el que se demuestra que altos niveles de descuentos en los precios son más eficaces que los regalos, mientras que ocurre lo contrario para niveles bajos de descuentos en precios. Simonson *et al.* (1994) consideran que el atractivo del regalo es un factor importante para predecir la elección de la marca en las promociones de ventas. Este resultado parece indicar que los consumidores puedan comprar un producto en el que tienen poco interés si el regalo es lo suficientemente atractivo.

La distribución de las muestras gratuitas es una herramienta de promoción común e importante para muchos productos. Diversos trabajos de investigación han demostrado los efectos positivos de las muestras gratuitas en las creencias y

actitudes hacia la marca. El estudio de Bawa y Shoemaker (2004) demuestra que las muestras gratuitas pueden ser muy eficaces en el aumento de las ventas durante un largo período. Además, las muestras gratuitas pueden ayudar a fidelizar a los consumidores (Villas-Boas, 2004). No obstante, en el trabajo de Amor y Guilbert (2009) se desprende que es más eficaz si el precio del producto es caro. La teoría económica sugiere que el consumidor es racional y trata de maximizar su beneficio.

Según Hiam (2000), uno de los elementos fundamentales que debe ser considerado en el diseño de las promociones de ventas no monetarias es el encaje del regalo con el posicionamiento de la marca. Como sugiere Chandon *et al.* (2000), las promociones efectivas son aquellas que ofrecen beneficios que son congruentes con el producto promocionado.

Los resultados del trabajo de d'Astous y Jacob's (2003) muestran que, aunque el atractivo del regalo tiene un impacto positivo en la valoración de la oferta promocional por parte de los consumidores, una promoción que incluye un regalo no atractivo puede ser positivamente evaluada si el regalo encaja con la categoría de productos. Las promociones de ventas, que incluyen regalos que encajan bien con la categoría de producto tienen menos probabilidades de ser percibidos como manipuladores.

En los últimos años están teniendo bastante importancia los cupones electrónicos como actividad promocional, en la medida en que proporcionan un vehículo mucho más directo y conveniente que los modos tradicionales de cupón (Chiou, Wei y Inman, 2008). Los jóvenes son el público a los que se dirigen principalmente los cupones electrónicos, ya que son los principales usuarios de las nuevas tecnologías frente a las personas de mayor edad, que tienen un menor acceso a las mismas. En el estudio de Chiou-Wei y Inman (2008) se demuestra que existe una relación curvilínea entre el uso de cupones y la edad, y la relación suele ser cóncava hacia abajo, lo que indica que la tasa de adopción disminuye con la edad. No obstante, estos autores consideran que el tiempo y los costes necesarios para navegar por las páginas web pueden impedir la participación de los miembros más jóvenes.

Shi *et al.* (2005) investigaron la respuesta de los consumidores (el cambio de marca, la aceleración de la compra, el almacenamiento, la prueba del producto y el gastar más) a los cinco instrumentos de promoción más utilizados en los supermercados de Hong Kong: descuentos de precios, las demostraciones en las tiendas, cupones, sorteos y juegos, y las ofertas 2x1. Los resultados muestran que los descuentos en precios, las ofertas 2x1 y los cupones resultaron ser las más efectivas para fomentar el almacenamiento, la aceleración de la compra y el gasto adicional. Por otra parte, sorteos y juegos resultaron ser relativamente menos eficaces

en la inducción de las cinco conductas investigadas. Las demostraciones en el establecimiento fueron eficaces principalmente en incentivar la prueba del producto.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y METODOLOGÍA

Sobre la base de la literatura revisada parece lógico pensar que el segmento de los jóvenes presente una propensión a la promoción elevada. No obstante, el hecho de que el precio del producto sea reducido y que los consumidores estén habituados a constantes promociones puede provocar cansancio entre los consumidores y reducir la propensión hacia la promoción. Por otra parte, también es objeto de este trabajo estudiar si los jóvenes son más propensos a promociones de tipo monetario o no monetario y en qué grado existe una relación entre la propensión hacia la promoción y algunas características sociodemográficas (sexo y edad) y de comportamiento de consumo (frecuencia de consumo, lealtad y marca consumida). Cabe esperar que entre los jóvenes y para esta tipología de productos sean más eficaces las promociones monetarias que la no monetarias, debido, en primer lugar, a la elevada sensibilidad al precio del público joven y, en segundo lugar, a la imposibilidad de introducir en los paquetes regalos directos orientados a los jóvenes en los que se pueda percibir cierto valor económico. Finalmente, nos hemos planteado realizar un análisis exploratorio en profundidad al objeto de conocer qué tipología de promociones no monetarias encajarían más con productos de compra por impulso y reducido precio y provocaría un incremento de compra entre los consumidores (tomando como referencia la categoría de producto de snacks). El hecho de seleccionar promociones no monetarias se justifica por la excesiva saturación que existe en esta categoría de producto de promociones monetarias (2x1, más cantidad de producto, descuentos, etc.) y por la dificultad de diseñar promociones no monetarias en productos de reducido coste que tengan valor percibido para el público objetivo. Por otra parte, el excesivo uso que hacen los fabricantes de esta tipología de productos de promociones monetarias puede erosionar el valor de marca. De hecho, existen algunos estudios que ponen de manifiesto que el uso frecuente de de los descuentos en precios hace disminuir el valor de marca (Yoo et al, 2000 y Capon et al, 2002).

El proceso metodológico seguido se basa en un estudio de naturaleza cualitativa a través de reuniones de grupo o *focus group* y en un estudio cuantitativo a través de encuestas personales cuyo cuestionario se diseñó a partir de la información obtenida en el estudio cualitativo. Se seleccionaron a los adolescentes y jóvenes como población objeto de estudio por ser un target al que se dirige un alto porcentaje de promociones de ventas. Se optó por definir como producto de referencia

TABLE I
Características sociodemográficas de los grupos de discusión

CARACTERÍSTICAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	TOTAL GRUPOS	
N.º DE PERSONAS	10	9	9	9	37	100%
SEXO						
Hombres	5	5	5	4	19	51.3%
Mujeres	5	4	4	5	18	48.7%
EDAD						
De 15 años a 17 años	10	9	—	—	19	51.3%
De 18 años a 25 años	—	—	9	9	18	48.7%
CLASE SOCIAL						
Alta	—	—	—	—	—	—
Media-Alta	7	—	4	—	11	29.7%
Media-Media	3	6	5	4	18	48.7%
Media-Baja	—	3	—	5	8	21.6%
Baja	—	—	—	—	—	—

los snacks tales como patatas fritas, conos, cortezas, nachos de maíz, etc. por (1) ser un producto de elevadas ventas, de compra impulsiva y reducido precio, (2) caracterizarse por hacer un elevado uso de promociones de ventas, y (3) estar orientado a un público joven.

Como fase previa se realizó el estudio cualitativo a través de 4 reuniones de grupo compuestas por jóvenes entre 15 y 25 años consumidores de snacks. Los grupos se conformaron de forma que fuesen homogéneos en función de las dimensiones edad y clase social. Al mismo tiempo, y al objeto de introducir contrastes en los grupos, las personas que los conformaban presentaban diferencias en cuanto a las marcas de aperitivos que solían consumir. En la Tabla 1 se recoge el número de personas que integraron cada uno de los grupos, así como sus características sociodemográficas. De los cuatro grupos, uno se corresponde con adolescentes entre 15 y 17 años de clase social media-media y media baja, en otro grupo se incluyeron personas entre 18 y 25 años de la misma clase social que el grupo anterior y, finalmente, los dos grupos restantes incluyen personas de clase social media-media y media-alta tanto del grupo de edad entre 15 y 17 años como entre 18 y 25 años. La duración de las reuniones de grupo estuvo en torno a las 2 horas. Las reuniones fueron grabadas y posteriormente transcritas para proceder a su análisis.

La segunda fase del proceso metodológico se centró en un estudio cuantitativo al objeto de verificar cuantitativamente la información obtenida en el estudio

TABLA 2
Características de la muestra

CARACTERÍSTICAS	N	%	CARACTERÍSTICAS	N	%
SEXO			EDAD		
Hombres	138	45,2	De 15 años a 17 años	70	23,0
Mujeres	167	54,8	De 18 años a 25 años	235	7,0
CONSUMO SNACKS			lealtad marca		
Todos los días	15	4,9	Siempre compra la misma	102	33,4
2 ó 3 veces semana	74	24,3	Suele variar marca	203	66,6
Fines de semana	99	32,5			
Cada 15 días	83	27,2			
1 vez al mes	34	11,1			
TOTAL	305	100,0	TOTAL	305	100,0

cuantitativo previo. Dicho estudio se basó en encuestas personales a una muestra representativa de 303 encuestados utilizando un cuestionario estructurado como instrumento de recogida de la información que cumplimentó una muestra representativa de personas entre 18 y 25 años. La selección muestral se realizó a través del método de cuotas con afijación proporcional al sexo y a la edad. En la Tabla 2 se detallan las características de la muestra.

Con respecto a las escalas de medida, la propensión hacia la promoción fue medida a través de tres escalas, una general y las otras dos específicas en función de si el tipo de promoción es de descuentos en precios o de regalos. Dichas escalas fueron diseñadas a partir de los trabajos de Lichtenstei *et al.* (1997), Burton *et al.* (1998) y Palazón y Delgado-Ballester (2009).

La eficacia de la promoción se midió a través de 4 indicadores sobre la base del trabajo de Shi *et al.* (2005). La actitud hacia la promoción y la predisposición hacia la compra que genera la promoción se midieron a través de una escala Likert de 1 ítem y 5 puntos.

El grado en que gustan las diferentes promociones se midió tanto a través de una escala subjetiva de 5 puntos como a través de una escala nominal que obligaba a los encuestados a seleccionar una única promoción de las propuestas. Las diferentes alternativas de promoción analizadas se recogen en las tablas de análisis de resultados.

Finalmente, el grado de lealtad se midió por una escala nominal dicotómica que valoraba si los individuos siempre compran la misma marca o varían de marcas.

En la Tabla 3 se recogen los ítems que conformaron las escalas utilizadas.

TABLA 3
Ítems definitivos de las escalas de medida utilizadas

ESCALA DE PROPENSIÓN HACIA LAS PROMOCIONES EN GENERAL	
PROGE1	Aunque tengo marcas favoritas, la mayor parte de las veces compro la marca que está en promoción
PROGE2	Siempre debemos comprar las marcas que están en promoción
PROGE3	Si me comparo con mis familiares y amigos yo suelo comprar más productos en promoción
ESCALA DE PROPENSIÓN HACIA LAS PROMOCIONES DE DESCUENTOS EN PRECIOS	
PROPRE1	Es más probable que compre un determinado producto si tiene un descuento en precio que si no lo tiene
PROPRE2	Si me comparo con la mayoría de la gente, tengo una actitud más favorable hacia los descuentos en precio
ESCALA DE PROPENSIÓN HACIA LAS PROMOCIONES DE REGALOS	
PROREG1	Me divierte comprar aquellos productos que ofrecen un regalo gratis
PROREG2	Es más probable que compre un determinado producto si ofrece un regalo que si no lo ofrece
INDICADORES DE LA EFICACIA DE LA PROMOCIÓN	
CAMBIO MARCA	La promoción me llevaría a comprar una marca que no suelo comprar
ALMACENAMIENTO	La promoción me llevaría a comprar más paquetes
PROBAR PRODUCTO	La promoción me llevaría a comprar un producto que nunca he probado antes
GASTAR MÁS	LA PROMOCIÓN ME LLEVARÍA A COMER MÁS PAPAS DE LO HABITUAL

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO EXPLORATORIO

A los adolescentes y a los jóvenes les gusta cambiar, probar productos y sabores nuevos de snacks. Valoran positivamente que las marcas lancen ofertas, nuevos sabores y formas y realicen constantemente promociones. Tienen a probar nuevos productos, aunque no abandonan sus marcas preferidas. Por tanto, no se aprecia verdadera lealtad hacia los productos o marcas.

La decisión de compra no suele ser premeditada, en la medida en que la decisión final se toma en el establecimiento. Todos los jóvenes que integraron los grupos de discusión destacaron el comportamiento impulsivo de la compra de snacks de patata y que los factores que más influyen en la decisión de compra dentro del establecimiento son el atractivo del *packaging*, el tamaño, las ofertas y promociones y la colocación del producto en un lugar visible. Al mismo tiempo, presentan una elevada propensión hacia las promociones, ya que suelen responder positivamente si les resulta atractiva la promoción.

Por otra parte, en el comportamiento de compra es de destacar la gran sensibilidad al precio, a pesar de que el precio de venta de los snacks de patata es reducido. Al mismo tiempo, tanto los jóvenes como los adolescentes tienden a analizar la relación entre la cantidad de producto y el precio. Esta importante sensibilidad al precio trae consigo una gran propensión a las promociones. Casi todos los participantes de los grupos de discusión reconocen que las promociones pueden influir en su decisión de compra y, principalmente, las promociones de tipo económico (mayor cantidad, 2x1 y descuentos en precios) hacia las que manifiestan una mayor aceptación. No obstante, y debido a la gran cantidad de promociones que constantemente están haciendo las marcas se percibe cierto cansancio y desconfianza hacia las mismas.

Por tanto, ante productos de compra por impulso de reducido precio, los jóvenes presentan una propensión a la promoción elevada. A pesar del reducido precio del producto y el excesivo uso que se hace de las promociones en los snacks de patata, los jóvenes mantienen una elevada propensión hacia las promociones debido a su elevada sensibilidad al precio.

Con relación a la eficacia de las diferentes alternativas promocionales seguidas por las marcas de esta tipología de producto, del análisis de las transcripciones se desprende claramente que las promociones monetarias son las que gozan de mayor aceptación entre los jóvenes, siendo las alternativas promocionales «2x1», «descuento en precio» y «mayor cantidad por el mismo precio» las preferidas entre este público objetivo. No obstante, también se observa bastante desconfianza y falta de credibilidad hacia las mismas, lo cual puede ser debido a la elevada saturación que existe de este tipo de promoción. En otras ocasiones la promoción pasa desapercibida porque se comunica de forma poco visible en tiras sobrepuestas en el paquete. Dichas tiras sobrepuestas tienden a vincularse a promociones de regalo directo como tazos, pegatinas y similares.

Las promociones con regalos en el interior tales como tazos, pegatinas y tatuajes se consideran dirigidas a un público infantil, no teniendo aceptación alguna entre adolescentes y jóvenes.

Los sorteos no gozan de aceptación, ya que se perciben como inalcanzables y resulta una incomodidad estar pendientes de las fechas, así como de introducir números en las páginas webs.

Cuando se plantea a los participantes de los grupos de discusión que propongan alternativas de promoción que les gusten, vuelven a ser las promociones de tipo económico las más citadas en sus preferencias. Al sugerirles promociones no monetarias que puedan gustarles, se observa cierta inclinación por promociones con beneficio inmediato: tarjetas regalo, muestras gratuitas, rasca y gana, etc. En-

tre los regalos más citados destacan bolsas de producto gratis, refrescos, descuentos en tiendas, descuentos en entradas de cine y similares.

Algunos participantes manifestaron su preferencia hacia promociones en las que los posibles regalos a obtener tuviesen un mayor valor económico, tales como viajes y ordenadores, cuya obtención dependiese de su consumo a través de acumulación de puntos o de combinaciones de tarjetas. No obstante, también eran conscientes de la dificultad de realizar este tipo de promociones para productos con precios tan reducidos.

Sobre la base de estos resultados, se verifica que en productos de compra por impulso de reducido precio las promociones monetarias son más eficaces que las promociones no monetarias.

Finalmente, y para dar respuesta al objetivo de profundizar en alternativas promocionales que encajen con este tipo de productos de reducido precio y de compra por impulso y provoquen un incremento de compras hemos aplicado un test proyectivo que consistió en situar a cada uno de los grupos en una situación ideal de tener que definir una actividad promocional no monetaria que encajara con este tipo de productos (snacks de patata) y que fuese lo suficientemente atractiva para provocarles un incremento en la compra de productos. Durante una hora los integrantes de cada grupo discutieron libre y espontáneamente hasta llegar a un consenso en relación a las actividades promocionales que se consideraban óptimas.

Todos los grupos coincidieron en proponer actividades relacionadas con eventos, de forma que tuviesen que acumular puntos o fichas que se obtuviesen en los paquetes del producto durante un tiempo no excesivamente largo (en torno a un mes) y, posteriormente, pudiesen participar con los puntos acumulados en eventos en los que la característica común en todos ellos es «un espacio lúdico al aire libre en el que poder disfrutar». Las diferentes alternativas promocionales propuestas por los grupos de discusión se recogen en la Tabla 4.

Las alternativas propuestas difieren entre adolescentes y jóvenes. Los adolescentes se decantan por actividades promocionales que a través de la acumulación de puntos puedan participar en eventos al aire libre consistentes en juegos o fiestas. Los jóvenes entre 18 y 25 años prefieren promociones vinculadas a la realización de actividades como concurso de talentos o concurso fotográfico que puedan colgar en redes sociales o también eventos con actividades vinculadas a juegos como casino, ruleta, pocker y similares.

Se puede observar que en todas las alternativas de promoción propuestas son coherentes con los valores que tienden a prevalecer en el segmento de los jóvenes centrados en el hedonismo, disfrutar de la vida y pasarlo bien.

TABLA 4
Alternativas de promoción propuestas

G1	Participar en un evento al aire libre con diversas actividades y juegos (fútbol humano hinchable, jumping en camas elásticas, bumper ball o burbujas de aire, simuladores de fórmula 1, pain-ball, escalada, tiro con arco, gincana, talleres y graffitis).
G3	Participar en un evento al aire libre en el que se pueda jugar en un casino a la ruleta, al poker o al bingo con fichas de la marca de papas para obtener descuentos para entrar a un karting, al cine o a restaurantes dentro de un centro comercial. Las chicas proponen adicionalmente amenizar el evento con la posibilidad de masterclass con diferentes tipos de baile (hip hop, funky y break dance) y con grupos musicales.
G4	Participar en un concurso de talentos, colgando en facebook los videos con las habilidades artísticas de cada uno (bailar, cantar, contar chistes, etc.), para seleccionar a los mejores que posteriormente participarán en una fiesta en la que actuarán y serán seleccionados y premiados por un jurado. En este grupo también se propuso participar en un concurso fotográfico, colgando en Facebook una foto donde se muestre la felicidad que da comer el producto, para seleccionar a los mejores que podrán asistir gratuitamente a un evento con juegos y actividades al aire libre
G2	Participar en una fiesta al aire libre con chiringuitos, concierto de grupos musicales, música variada y sorteos entre los asistentes

Finalmente, en las transcripciones realizadas sobre los comentarios de los integrantes de los distintos grupos en la realización del test proyectivo se detectaron una serie de aspectos relevantes que afectan al diseño de las promociones orientadas a este target joven que generan una actitud negativa hacia las actividades promocionales propuestas:

1. En contraposición a lo que cabría esperar, los jóvenes tienen una actitud negativa a vincular a una página web la obtención de puntos para acceder a la promoción. Se percibe como freno a la promoción el dedicar tiempo a introducir códigos en una página web para acumular puntos. Es preferible un sistema más directo, como, por ejemplo, que los puntos se obtengan en la bolsa del producto y se canjeen en el evento final.
2. También provoca cierto rechazo que los eventos que se puedan organizar se perciban muy multitudinarios. Especialmente el segmento de jóvenes de 18 a 25 años rechaza las largas colas de espera para acceder a un evento, salvo que el beneficio que se obtenga tenga gran valor.
3. Finalmente, el hecho de que sea difícil acceder al evento porque implique la acumulación de una gran cantidad de puntos genera una actitud negativa ha-

TABLA 5
Resultados del *k-means* en función de propensión promoción

VARIABLES	CENTROS DE LOS CONGLOMERADOS FINALES			
	GRUPO 1	GRUPO 2	F	P
	NO PROPENSOS	PROPENSOS		
PROGE1	1,82	2,82	79,373	0,000
PROGE2	1,54	2,04	24,323	0,000
PROGE3	1,59	2,71	101,309	0,000
PROPRE1	2,91	4,21	141,733	0,000
PROPRE2	2,34	3,69	163,183	0,000
PROREG1	1,90	3,33	153,119	0,000
PROREG2	1,90	3,53	167,432	0,000
TOTAL DE CASOS	145	159		

cia la promoción. La promoción debe percibirse como alcanzable en un periodo corto de tiempo.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

En primer lugar y al objeto de analizar la propensión de los jóvenes hacia las promociones, se realizó una segmentación en función de su predisposición a la promoción a través de un análisis *cluster k-means*. Se utilizaron como variables las tres escalas que determinan la propensión hacia las promociones: en general (PROGE), de descuentos en precios (PROPRE) y de regalos (PROREG). Los resultados de este análisis se recogen en la Tabla 5, en la que se observa que se han obtenido 2 grupos de consumidores que difieren en el grado en el que les afectan las promociones.

El primer grupo, constituido por el 48,1% de los jóvenes, se caracteriza por una baja propensión hacia las promociones, especialmente hacia las promociones de regalos. Por tanto, se trata de un segmento con una respuesta reducida hacia las promociones, por lo que lo podemos etiquetar como los «no propensos hacia las promociones». El segundo grupo lo forman los consumidores con una elevada propensión hacia las promociones, principalmente a las promociones de descuentos en precios. Dicho grupo, conformado por el 51,9% de los jóvenes, lo podemos etiquetar como los «propensos hacia las promociones».

Dado que en la literatura no existe consenso sobre las características sociodemográficas o de comportamiento y la propensión hacia la promoción, se ha procedido a analizar la posible existencia de una asociación estadísticamente signifi-

TABLA 6
Influencia de las características sociodemográficas y de comportamiento de compra en la pertenencia a los grupos

CARACTERÍSTICA	PERTENENCIA A LOS GRUPOS	
	χ^2	p
CARACTERÍSTICA SOCIODEMOGRÁFICA		
Género	3.280	0.045
Edad	1.794	0.115
CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO		
Frecuencia de compra	5.359	0.252
Lealtad	5.738	0.011
Marcas consumidas	18.277	0.019

cativa entre la pertenencia a cada segmento y las características sociodemográficas relacionadas con el género y la edad y las características de comportamiento relativas a la frecuencia de compra, lealtad y marca consumida. En la Tabla 6 se recogen los valores obtenidos para el estadístico χ^2 y sus niveles de significación, de los que se desprende que (1) el género influye en la propensión hacia la promoción, existiendo un mayor número de mujeres en el segmento menos propenso hacia la promoción y (2) la edad no influye en la pertenencia a uno u otro segmento, no existiendo una relación significativa entre ser adolescente o joven y el pertenecer a un segmento más o menos propenso hacia las promociones. Con respecto a las características de comportamiento, se observa que no existe una relación significativa con respecto a la frecuencia de compra, aunque a nivel descriptivo si se observa que los jóvenes que consumen este producto todos los días pertenecen al segmento de mayor propensión hacia las promociones en mayor medida. Por el contrario, sí se observan diferencias en la lealtad y en las marcas consumidas, en la medida en que el segmento de los más propensos es el menos leal y tiende a consumir marcas de distribuidor en mayor medida.

Con respecto a la actitud hacia las diferentes actividades promocionales se verifican los resultados obtenidos en el estudio cualitativo en la medida que tanto los jóvenes propensos a las promociones como los no propensos prefieren las promociones monetarias frente a las no monetarias (ver Tabla 7). En todas las actividades promocionales propuestas se observan diferencias significativas entre los dos segmentos identificados, excepto en la promoción relacionada con regalos coleccionables, ya que el segmento más propenso a las promociones realiza una valoración más positiva en todas las actividades promocionales. Las promociones que

TABLA 7
Actitud hacia los diferentes tipos de promoción

	GRUPO 1		GRUPO 2	
	NO PROPENSOS		PROPENSOS	
	MEDIA	D.T.	MEDIA	D.T.
Rasca con regalo inmediato ***	3.35	1.245	3.77	1.124
Mayor cantidad de producto ***	4.06	1.126	4.43	0.725
Regalos coleccionables (estampas, pegatinas, etc.)	2.03	1.163	2.25	1.095
Precio más reducido ***	4.10	0.984	4.45	0.817
Sorteos **	2.43	1.251	2.71	1.166
2x1 (dos paquetes por el precio de uno) ***	4.23	0.888	4.62	0.726
Puntos acumulables canjeables para participar en fiestas o eventos *	2.65	1.239	2.99	1.172
Puntos acumulables canjeables por descuentos en cines, rest., etc. ***	3.30	1.237	3.64	1.110
Puntos acumulables y canjeables por regalos de un catálogo *	2.79	1.262	3.07	1.114
Lotes de productos de diferentes sabores a un precio inferior ***	3.12	1.230	3.54	1.072

*** p < 0.00, ** p < 0.01, * p < 0.05

obtienen una actitud más positiva son, por orden de importancia, el 2x1, el precio más reducido y la mayor cantidad de producto. Por el contrario, las promociones no monetarias relacionadas con regalos en el interior de la bolsa son las que obtienen una puntuación más baja, ya que, como se desprende de los resultados del estudio cualitativo, los regalos que se incluyen habitualmente en este tipo de productos se orientan a un *target* muy infantil. El rasca con regalo inmediato puede considerarse como promoción monetaria o no monetaria en función del tipo de regalo ofrecido y también obtiene una preferencia relevante. Entre las promociones no monetarias con mayor preferencia destacan los puntos acumulables canjeables por regalos de un catálogo y canjeables por participaciones en fiestas y eventos. Finalmente, es de destacar que el tipo de actividad promocional con menor preferencia son los sorteos.

En la Tabla 8 se recogen las valoraciones realizadas en las promociones no monetarias propuestas en los grupos de discusión y vinculadas todas ellas a la realización de eventos y fiestas. Se observa que la promoción vinculada a la acumulación de puntos canjeables por participar en una fiesta con música, chiringuitos, etc. es la que obtiene una mayor valoración, seguida de la relacionada con participar en un evento con actividades y juegos, si bien esta última obtiene mejor valoración

TABLA 8
Actitud hacia las promociones no monetarias propuestas en los focus groups

	GRUPO 1		GRUPO 2	
	NO PROPENSOS		PROPENSOS	
	MEDIA	D.T.	MEDIA	D.T.
Participar en un evento al aire libre con diversas actividades y juegos (fútbol humano hinchable, jumping en camas elásticas...	3.56	1.235	3.74	1.115
Participar en un evento al aire libre en el que se pueda jugar en un casino a la ruleta, al póker...***	3.06	1.276	3.48	1.142
Participar en un concurso de talentos, colgando en facebook los videos con las habilidades artísticas de cada uno...***	2.21	1.138	2.70	1.357
Participar en una fiesta al aire libre con chiringuitos, concierto de grupos musicales, música variada...**	3.61	1.171	3.95	1.087

*** p < 0.00, ** p < 0.01, * p < 0.05

entre los adolescentes que entre los jóvenes. También se observan diferencias significativas entre los dos segmentos identificados, en la medida en que los más propensos a las promociones valoran más positivamente tres de las cuatro actividades promocionales propuestas.

Por último, se ha analizado la actitud y la respuesta hacia las promociones, diferenciado entre el segmento de propensos frente a los no propensos hacia las promociones. Como era de esperar, se observan diferencias significativas en todas las variables analizadas entre ambos grupos, en la medida en que los más propensos a las promociones otorgan mayores puntuaciones (véase Tabla 9). Así, la actitud hacia las promociones es alta en el segmento de mayor propensión hacia las promociones y regular en los menos propensos. La influencia que tienen las promociones también se puede considerar elevada entre los consumidores con mayor propensión y relativamente baja en el otro grupo de individuos. Finalmente, la principal respuesta hacia las actividades promocionales en esta tipología de productos es la compra de más cantidad de producto pero no un mayor consumo. También es de destacar el efecto cambio de marca que generan las promociones en estos productos de compra por impulso.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las promociones de ventas representan un importante volumen de los gastos de marketing de las empresas, ya que son ampliamente utilizadas, y muy especial-

TABLA 9

Actitud hacia las promociones en general y respuesta hacia las promociones

	GRUPO 1		GRUPO 2	
	NO PROPENSOS		PROPENSOS	
	MEDIA	D.T.	MEDIA	D.T.
Actitud hacia la promoción en general ***	3.01	0.968	3.86	0.770
Influencia en la decisión de compra ***	2.79	0.937	3.45	0.847
Respuesta hacia las promociones. La promoción me lleva a...				
Comprar una marca que no suelo comprar ***	2.27	0.966	3.16	1.041
Comprar más paquetes ***	2.59	0.996	3.21	0.950
Comprar un producto que nunca he comprado antes ***	2.58	1.032	3.01	1.117
Comer más patatas de los habitual ***	2.19	1.069	2.82	1.174

*** p< 0.00, ** p< 0.01, * p< 0.05

mente, en el mercado de alimentación para adultos, jóvenes y niños. Con el objetivo de incentivar las ventas, incrementando la frecuencia de compra o la cantidad comprada, las empresas realizan importantes esfuerzos para encontrar alternativas de promoción eficaces. Al mismo tiempo, la importante crisis económica en la que se encuentran inmersos los países desarrollados ha provocado en los dos últimos años un gran incremento en el uso de las promociones de ventas de tipo monetario al objeto de aumentar las ventas. Cobra, por tanto, más relevancia la investigación sobre la eficacia de las promociones al objeto de llegar a una mayor comprensión de qué herramientas promocionales (monetarias *versus* no monetarias) son más eficaces. En este contexto se sitúa el presente trabajo de investigación en el que se ha pretendido profundizar en el comportamiento de los jóvenes ante las promociones de ventas para productos de impulso y precio reducido. Hemos seleccionado los snacks como producto de referencia en el estudio de las reacciones de los consumidores ante las promociones de venta debido a que (1) se trata de un producto de compra por impulso y precio reducido que constantemente hace uso de promociones para estimular las ventas, (2) los consumidores perciben cierta saturación en las promociones y (3) resulta dificultoso encontrar alternativas de promoción que ofrezcan un beneficio elevado al consumidor por el reducido precio de esta tipología de producto.

Los resultados del trabajo empírico ponen de manifiesto que los jóvenes tienen un comportamiento de compra de esta tipología de productos caracterizado por una gran propensión hacia el cambio de productos y marcas. Valoran muy positivamente que las marcas lancen ofertas y realicen constantemente promocio-

nes. El comportamiento de compra no es premeditado, ya que la decisión final se tiende a tomar en el establecimiento. Este hecho, unido a la importancia que tiene en la decisión de compra el emplazamiento del producto en lugar visible, hace recomendable realizar un mayor esfuerzo en diseñar y colocar estratégicamente *displays* y expositores atractivos en los puntos de venta en los que se perciba fácilmente la promoción.

También se observa una propensión elevada hacia las promociones. A pesar del reducido precio del producto y el excesivo uso que se hace de las promociones en los snacks de patata, los jóvenes mantienen una elevada propensión hacia las promociones debido a su elevada sensibilidad al precio. No obstante, existen diferencias en la actitud y la respuesta a las promociones entre el segmento de jóvenes con elevada propensión hacia las promociones y el segmento con baja propensión, ya que son justamente los más propensos los que presentan una actitud más positiva y se ven influenciados en mayor medida en todas las actividades promocionales.

Con relación a la eficacia de las diferentes alternativas promocionales seguidas por las marcas de esta tipología de producto, del estudio se desprende que las promociones monetarias son las que gozan de mayor aceptación entre los jóvenes. Las promociones de tipo económico asociadas a descuentos, 2x1 y mayor cantidad del producto tienen gran aceptación. Sin embargo, las de mayor cantidad de producto se consideran poco creíbles y se desconfía de que realmente la bolsa contenga más producto. Las marcas que realizan este tipo de promociones deben asegurarse de que el incremento de cantidad es percibido de forma notoria por parte del consumidor para que la promoción pueda tener éxito. Al mismo tiempo, se debe comunicar dicha promoción en un lugar visible e impreso a gran tamaño en el propio *packaging*. Entre las promociones no monetarias, las vinculadas con regalos directos en el interior de la bolsa se perciben como muy infantiles y no tienen aceptación alguna en este *target*, por lo que no se deberían considerar como alternativa válida para adolescentes y jóvenes, al igual que los sorteos al ser considerados como inalcanzables. Como posibles alternativas de promoción no monetarias eficaces para esta categoría de producto y en el *target* joven se propone promociones con regalo directo y cuyo beneficio inmediato tenga utilidad (tarjetas regalo, muestras gratuitas, paquetes de producto gratis, etc.). Los resultados del presente estudio contradicen los argumentos planteados por Amor y Guilbert (2009) relativos a la reducida eficacia de las muestras gratuitas si el precio del producto es reducido, ya que este tipo de promociones no monetarias se consideran muy eficaces por parte de los jóvenes para esta categoría de producto. Por otra parte, se observa que las

alternativas de promoción no monetarias más eficaces entre los jóvenes están relacionadas con beneficios económicos.

Como alternativas promocionales con mayor encaje con el producto y el público joven destacan promociones que giren en torno a eventos relacionados con fiestas al aire libre, con música en vivo o no, chiringuitos, etc. Así mismo, los eventos vinculados a realizar actividades y juegos al aire libre presentan una buena aceptación, siempre que no supongan realizar grandes colas de espera. No obstante, es de destacar que vincular una promoción a la necesidad de introducir códigos en páginas webs no es recomendable, ya que existe una actitud negativa por la pérdida de tiempo que conlleva, no ocurriendo lo mismo con acciones que impliquen una interacción entre la marca y los jóvenes, principalmente entre 18 y 25 años, a través de las redes sociales.

Finalmente, y en lo que a las limitaciones del trabajo se refiere, es de destacar que la investigación empírica se ha centrado en el público objetivo que conforman los jóvenes y hace referencia a una tipología de producto de compra por impulso y reducido precio. Sería aconsejable replicar esta investigación en otros segmentos de consumidores y en otros tipos de productos.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ-ÁLVAREZ, B. y VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2005). «Consumer evaluations of sales promotion: the effect on brand choice». *European Journal of Marketing*, Vol 39, No 1-2: 54-70.
- ÁLVAREZ-ÁLVAREZ, B.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R. y DE LA BALLINA BALLINA, F.J. (2004). «Consumers' reaction to sales promotion, empirical evidences». *Esic Market* n.º 18: 47-68.
- ALFORD, B.L. y BISWAS, A. (2002). «The effects of discount level, Price consciousness and sale proneness on consumer's Price perception and behavioral intention». *Journal of Business Research*, Vol 65, No 9: 775-783.
- AMOR, I.B. y GUILBERT, F. (2009). «Influences on free samples usage within the luxury cosmetic market», *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No. 1, 67-82.
- BAILEY, A.A. (2008). «Evaluating consumer response to EDLPs», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, pp. 211-223.
- BAWA, K. y SHOEMAKER, R. (2004). «The effects of free sample promotions on incremental brand sales», *Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, pp. 345-363.
- BLATTBERG, R.C. y NESLIN, S.A. (1990). *Sales Promotion, concepts, methods, and strategies*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- BUIL CARRASCO, I. MARTÍNEZ SALINAS, E. y MONTANER GUTIÉRREZ, T. (2007). «El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca de distribuidor». *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 4.º Trimestre.
- BURTON, S.; LICHTENSTEIN, D.R.; NETEMEYER, R.G. y GARRETSON, J.A. (1998). «A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 26, No 1, pp. 293-306.
- CARPETER, J.M. y MOORE, M. (2008). «US consumers' perceptions of non-price retail promotions», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 111-123.
- CHANDON, P., WANSINK, B y LAURENT, G. (2000). «A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness». *Journal of Marketing*, Vol 64: 65-81.
- CHIOU-WEI, S.Z. y INMAN, J.J. (2008). «Do Shoppers Like Electronic Coupons? A Panel Data Analysis», *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 3, pp. 297-307.
- D'ASTOUS, A y JACOB, I. (2002). «Understanding consumer reactions to Premium-based promotional offers». *European Journal of Marketing*, Vol 36, No 11/12: 1270-1286.
- D'ASTOUS, A. y JACOB, I. (2003). «An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotions». *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1746-1761.
- DE LA BALLINA BALLINA, F.J (2007). La investigación de promoción de ventas en España. NetBiblio. La Coruña.
- DELVECCHIO, D. (2005). «Deal-Prone consumers' response to promotion: The effects of relative and absolute promotion value». *Psychology & Marketing*, Vol 22: 373-392.
- GAMMELL, C. y CLOUT, L. (2008). «Sales a month early as stores struggle through». *The Daily Telegraph*, 31 May. Disponible en: www.telegraph.co.uk/news/uknews/2055773/Financial-crisis-sales-a-month-early-as-stores-struggle-through.html.
- GUIMOND, E; KIN, C y LAROCHE, M. (2001). «An investigation of coupon-phone consumers: their reactions to coupon feature manipulations». *Journal of Business Research*, Vol 54: 131-137.
- GUPTA, S. (1988). «Impact of sales promotions on when, what and how much to buy». *Journal of Marketing Research*. Vol 15, pp. 401-411.
- HARDESTY, D.M. y BEARDEN, W.O. (2003). «Consumer evaluations of different promotion types and price presentations: The moderating role of promotional benefit level». *Journal of Retailing*, Vol 79: 17-25.
- HAWKES, C. (2009). «Sales promotions and food consumption», *Nutrition Reviews*, Vol. 67, No. 6, pp. 333-342.

- LICHTENSTEIN, D.; BURTON, S. y NEMMEYER, R. (1997). «An examination of deal proneness from value consciousness. An acquisition-Transaction utility theory perspective». *Journal of Retailing*, Vol 73, No. 2, pp. 283-297.
- NUNES, J.C. y PARK, C.W. (2003). «Incommensurate resource: Not just more of the same. *Journal of Marketing Research*, Vol 40: 26-38.
- PALAZÓN, M.D. (2005). «La propensión a la promoción del consumidor: Una nueva perspectiva basada en beneficios». *Revista Española de Investigación y Marketing*, Vol 9, No 2: 111-134.
- PALAZÓN VIDAL, M. y DELGADO BALLESTER, E. (2009). «La evaluación de las promociones monetarias y no monetarias según la propensión a la promoción del consumidor». *Revista Española de Investigación y Marketing*, Vol 13, n.º 1: 35-70.
- PALAZÓN, M. y DELGADO-BALLESTER, E. (2009). «Effectiveness of Price discounts and Premium promotions». *Psychology & Marketing*, Vol 26 (12): 1108-1129.
- RAGHUBIR, P. (2004). «Coupons in context: Discounting prices or decreasing profits? *Journal of Retailing*, Vol 80: 1-12.
- SARABIA SANCHEZ, F.J. y SCHMIDT, T. H. (2004). «An analysis of consumer impulsivity and a proposed scale to measure impulse behaviour». *Esic Market*, N° 119: 145-167.
- SIMONSON, I.; CARMON, Z. y O'CURRY, S. (1994). «Experimental evidence on the negative effect of product features and sales promotions on brand choice». *Marketing Science*, Vol 13 No. 2, pp. 23-40.
- SHI, Y-Z, CHEUNG, K-M y PRENDERGAST, G. (2005). «Behavioural response to sales promotion tools. A Hong Kong studie». *International Journal of Advertising*, Vol 24, No 4: 467-486.
- VILLAS-BOAS, J.M. (2004). Consumer learning, brand loyalty, and competition. *Marketing Science*. Vol 23, No. 1, pp. 134-145.
- YOO, B.; CONTHU, N. y LEE, S. (2000). «An examination of selected marketing mix elements and brand Equity». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 28, No 2: 195-211.

La gestión de las relaciones con los clientes en un contexto multicanal

JESÚS CAMBRA

Universidad Pablo Olavide de Sevilla

IGUÁCEL MELERO, F. JAVIER SESÉ

Universidad de Zaragoza

Resumen: La rápida evolución tecnológica a la que hemos asistido a lo largo de los últimos años ha dado como resultado una proliferación de canales de marketing que ha cambiado la manera en que los clientes y las empresas interactúan y se relacionan. Sin duda, este contexto multicanal hace que el número y riqueza de las interacciones se incrementen notablemente, y ofrece una oportunidad única a las empresas para fortalecer las relaciones con sus clientes y alcanzar los beneficios proclamados por el marketing relacional. Sin embargo, este nuevo contexto multicanal representa a la vez una amenaza si las empresas, debido a la mayor complejidad y elevado número de interacciones, son incapaces de gestionar las relaciones con los clientes a través de múltiples canales. Por consiguiente, el reto para muchas organizaciones hoy en día consiste en gestionar las relaciones con sus clientes de manera integrada en todos y cada uno de los canales en los que la empresa está presente, para lo cual resulta imprescindible disponer de una estrategia multicanal. El objetivo del presente capítulo, por tanto, consiste en proporcionar un marco conceptual que guíe el diseño de la estrategia multicanal y las decisiones de las organizaciones para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes en este nuevo contexto.

Palabras clave: gestión de las relaciones con los clientes, estrategia multicanal, rentabilidad del cliente, ventaja competitiva, modelo conceptual integral.

Abstract: Recent technological developments have resulted in a proliferation of marketing channels, which has changed the way customers and companies interact and communicate. This multichannel environment has resulted in an increase in the number and complexity of interactions, and it offers a unique opportunity for companies to enhance customer relationships and achieve the benefits proclaimed by relationship marketing theories. At the same time, this new environment can result in weaker and less profitable customer relationships if firms are unable to cope with the complexities of managing relationships in multiple channels. Therefore, the challenge for many firms today is to manage customer relationships in an integrated way through a multichannel strategy in order to strengthen relationships with customers and achieve a competitive advantage. The objective of this chapter is to provide a conceptual framework that helps firms develop a multichannel strategy in order to manage the relationships with their customers more efficiently in the new multichannel environment.

Keywords: customer relationship management, multichannel strategy, customer lifetime value, competitive advantage, conceptual framework.

I. INTRODUCCIÓN

El advenimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha dado lugar a la aparición de nuevos canales y formas de comunicación (Internet, nuevos dispositivos móviles, líneas de atención al cliente, o redes sociales, por citar algunos) que han permitido que los consumidores puedan interactuar con mayor frecuencia y más fácilmente con las empresas (Hennig *et al.*, 2010). Hoy en día es habitual encontrar clientes que buscan información a través de un canal, compran a través de otro, solicitan información técnica a través de un tercero, y tramitan el servicio de garantía por un cuarto canal. Así, multitud de empresas, tales como Zara, Banco Santander, o Iberdrola, por citar solo algunos ejemplos, han introducido nuevos canales de comunicación e información con sus clientes alentadas por los potenciales beneficios que el mayor número de contactos y de mayor calidad pueden ofrecer para mejorar la salud de las relaciones con sus clientes (Kumar y Venkatesan, 2005). Además, atendiendo a los postulados del marketing relacional, un mayor número de contactos entre clientes y empresas debería proporcionar mejores resultados económicos a las organizaciones (Morgan y Hunt, 1994; Wiertz *et al.*, 2004; Palmatier *et al.*, 2006).

La gestión multicanal hace referencia al diseño, coordinación y evaluación de los canales para mejorar el valor de los clientes a través de la efectiva adquisición y retención de los mismos (Neslin *et al.*, 2006; Kumar *et al.*, 2010). Esta estrate-

gia debe permitir a las empresas incrementar los puntos de contacto con los clientes, mejorar el conocimiento que disponen de los mismos y, como resultado de lo anterior, establecer relaciones personalizadas que permitan fortalecer los vínculos (Payne y Frow, 2005) y mejorar su rentabilidad a largo plazo (Kumar y Venkatesan, 2005). Asimismo, dada la heterogeneidad en la rentabilidad que ofrece cada canal, dicha estrategia debe permitir gestionar las relaciones con diferentes segmentos de clientes-en función de una serie de características comunes-a través de diferentes canales con el objetivo de asignar los recursos de marketing de manera eficiente y de maximizar la rentabilidad que obtiene la entidad (Neslin *et al.*, 2006).

Al mismo tiempo, esta oportunidad que el nuevo entorno multicanal brinda a las organizaciones para fortalecer las relaciones con los clientes puede convertirse en una amenaza si estas, en presencia de un mayor número de contactos y de mayor complejidad, no son capaces de gestionar adecuadamente dichas interacciones para ofrecer un valor superior a sus clientes. Por esta razón, la introducción de nuevos canales debe ir acompañada de una gestión integrada y efectiva de los mismos que permita ofrecer a los clientes más valor a través de una experiencia satisfactoria que les convierta en clientes más fieles a la organización y más rentables para la misma (Wiertz *et al.*, 2004). No plantear dicha estrategia multicanal puede hacer que la introducción de nuevos canales, lejos de mejorar las relaciones con los clientes, las empeore considerablemente alejando a la empresa de conseguir esas relaciones duraderas y exitosas que recomienda el marketing relacional. Por ejemplo, son muchas las empresas que, en ausencia de dicha estrategia multicanal, ofrecen la misma información al cliente a través de diferentes canales, le llaman en varias ocasiones para ofrecerle un mismo producto, o no tienen en cuenta en las comunicaciones actuales la información que se ha ido acumulando a través de comunicaciones previas en otros canales. Los consumidores, por su parte, han acogido de forma muy positiva la posibilidad de acceder a un mayor volumen de información y la facilidad de llevar a cabo el proceso de compra (Balasubramian *et al.*, 2005). Sin embargo, en el entorno actual, los costes dentro de muchos canales tradicionales están aumentando a un ritmo alarmante (Verhoef y Donkers, 2005). Como resultado de ello, existe una creciente presión sobre las organizaciones para moverse hacia los canales electrónicos y buscar el desarrollo de estrategias de autoservicio: como hacer pedidos de productos o servicios, buscar información y resolver problemas a tiempo, que permitan reducir el coste de las empresas. Esto se hace posible a través de una combinación de sitios Web personalizados y de centros de contacto que presenta ventajas para el cliente y que puede ser identificada a través del seguimiento regular de su satisfacción mediante encuestas (Payne y Frow, 2004; Kumar, 2010).

Por ello, la ausencia de una estrategia multicanal no solo da lugar a un empeoramiento de la salud de las relaciones con los clientes, el principal activo de la organización, sino que además, produce una asignación ineficiente de los recursos económicos (duplicidad de contactos, envío del mismo mensaje), dando lugar a una menor efectividad de la actividad de marketing de la empresa. De cara a gestionar eficientemente los canales de la organización, la empresa debe conocer el comportamiento de sus clientes (Neslin *et al.*, 2006). Recientemente, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que los consumidores utilizan el medio online en mayor medida para buscar información, pero que el acto de compra suele realizarse en un establecimiento físico. Por esta razón, obtener datos sobre la utilización de los canales, la rentabilidad que proporciona cada canal o las razones por las que los consumidores prefieren usar dichos canales, permitirá a la empresa diseñar una estrategia multicanal más apropiada (Zhang *et al.*, 2010). Esta estrategia favorecerá una distribución equitativa de los recursos entre canales de forma que permita maximizar los beneficios para las empresas dando adecuados servicios a sus clientes (Kumar y Venkatesan, 2005). Es preciso, por tanto, desarrollar una estrategia para gestionar las relaciones con los clientes en un contexto multicanal; una estrategia que aproveche el aumento en el número y riqueza de los contactos para mejorar y fortalecer las relaciones con los clientes, y que a la vez lo haga de una manera rentable, incrementando el valor que los clientes ofrecen a la organización.

En este contexto multicanal, y dada la importancia de gestionar las relaciones con los clientes para maximizar su rentabilidad, este capítulo tratará de dar respuesta a algunas de las preguntas más importantes sobre este fenómeno: ¿cómo se debe llevar a cabo una estrategia multicanal para mejorar las relaciones con los clientes?, ¿cómo debe efectuarse la segmentación de clientes en un entorno multicanal?, ¿deberían fomentar las empresas que todos sus clientes usen varios canales o deberían dirigir a algunos clientes hacia un canal concreto?, ¿cuáles son las consecuencias de aplicar una estrategia multicanal en términos de la rentabilidad empresarial?

Para resolver estas cuestiones, este capítulo efectúa, en primer lugar, una revisión de la literatura relevante en el área multicanal para determinar el estado de la cuestión y sentar las bases conceptuales para poder implementar una estrategia multicanal para la gestión de las relaciones con los clientes. A continuación, el capítulo propone un modelo conceptual para guiar el desarrollo de una estrategia multicanal por parte de las organizaciones, identificando un conjunto de etapas que deben ponerse en marcha para potenciar las relaciones con los clientes en el nuevo entorno multicanal. El trabajo finaliza con un apartado de conclusiones que

synetiza las principales aportaciones del trabajo tanto para el mundo académico como para el empresarial.

2. ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO MULTICANAL DE LOS CLIENTES

La naturaleza de las relaciones entre el cliente y la empresa ha sufrido una profunda transformación en los últimos años debido a la proliferación de un número considerable de nuevos canales de transacción y comunicación que permite a los consumidores interactuar y realizar la compra de muy diversas maneras. Destaca, entre todos los canales, la aparición de Internet, el cual motivó la ampliación de los canales de compra (Mathwick *et al.*, 2001) y ha hecho que muchas empresas hayan optado por la puesta en marcha de una estrategia de marketing multicanal (Payne y Frow, 2004).

De cara a mejorar los resultados comerciales los detallistas que trabajaban en un solo canal (Wolk y Skiera, 2009) han ido evolucionando hasta transformarse en operadores multicanal, ya que son muchos los investigadores que consideran que operar en múltiples canales tiene efectos positivos en los resultados empresariales (Geyskens, GielensyDekimpe, 2002; Kumar y Venkatesan, 2005; Gensler *et al.*, 2007). Los primeros trabajos en torno a la estrategia multicanal seguida por la empresa iban dirigidos a estudiar el comportamiento del cliente en solo dos canales: catálogo e Internet (Mathwick *et al.*, 2001). En concreto, estos autores trataron de construir una escala del valor de la experiencia, en la compra detallista, aplicada a un contexto multicanal. Sin embargo, los sistemas de distribución multicanal ofrecen a los consumidores una amplia variedad de experiencias de compra. Payne y Frow (2004) clasifican las opciones del canal en 6 categorías: fuerza de ventas (representantes), outlets (almacenes, sucursales), telefonía (call center, teléfono tradicional), marketing directo (radio, TV), e-commerce (email, Internet), y m-commerce (Telefonía móvil, SMS, WAP). La introducción de todos estos nuevos canales de marketing ha venido acompañada de un alto grado de aceptación por parte de los consumidores, quienes utilizan los diferentes canales que les ofrecen las empresas asiduamente. Esto ha dado como resultado una preocupación en la comunidad científica por entender los factores que explican las decisiones de los clientes de utilizar dichos canales para comprar productos o comunicarse con la empresa.

Los trabajos hasta la fecha han identificado un conjunto motivaciones o antecedentes que ayudan a explicar la adopción y uso de diferentes canales por parte de los clientes. En este sentido, Dholakia *et al.* (2010) indican que los consumidores efectúan sus compras para satisfacer una serie de objetivos que van desde las

necesidades más básicas a las motivaciones más complejas (Dholakia *et al.*, 2010). Además de estos motivos conscientes, el comportamiento de compra multicanal del consumidor se ve también influenciado por procesos que se producen de forma inconsciente como las emociones, los valores o las experiencias. También los consumidores se ven afectados por aspectos tales como el diseño del establecimiento físico, la música de fondo o el diseño de los sitios webs (Dholakia *et al.*, 2010). Por ejemplo, un cliente puede utilizar internet para obtener información porque el diseño de la web es atractivo y se decide finalmente a realizar la compra también de forma virtual por resultar fácil e intuitiva.

Balasubramanian *et al.* (2005) destacan que los consumidores utilizan los canales atendiendo a cinco aspectos: el económico (obtención de una buena oferta), de auto-afirmación (experiencia pasada en el uso del canal), de reflexión (ser coherente en el proceso de compra), de socialización (adaptarse al entorno y los nuevos medios) y de rutina (regularidad en el proceso de compra). Estos aspectos hacen referencia a las motivaciones de los clientes hacia los canales y les permitirán realizar una elección multicanal adecuada. En esta línea, Coelho y Easingwood (2008) plantean también un modelo en torno a los antecedentes del uso de múltiples canales. Su trabajo considera que aspectos como la sofisticación del producto que se ofrece o del segmento al que va dirigido, entre otros, influyen de manera importante en las decisiones de los clientes de utilizar los diferentes canales de marketing. Los resultados permiten señalar que a niveles de sofisticación bajos el uso de más de un canal es positivo (los productos muy sofisticados suelen comercializarse en canales exclusivos), lo contrario ocurre cuando son los consumidores los que presentan un nivel mayor de sofisticación; en este caso se exige a la empresa una amplia variedad de canales para poder contactar con ella en cualquier momento y lugar.

Las características de los canales también influyen en las actitudes de los clientes hacia la elección de los mismos. Dholakia *et al.*, (2010) clasifican las características de los canales de las organizaciones atendiendo a un conjunto de dimensiones. En primer lugar, es fundamental discernir si un canal se utiliza para comprar o para la búsqueda de información –también existe la opción de que un canal pueda proporcionar ambas funciones como, por ejemplo, una tienda minorista-. Otra dimensión esencial por la cual los canales pueden variar es dependiendo de si son físicos o virtuales. En tercer lugar, los canales se clasifican en función de su grado de accesibilidad. Con la adopción generalizada de algunos canales como Internet o los teléfonos móviles inteligentes se puede acceder prácticamente a cualquier consumidor; mientras que otros, como por ejemplo un cajero automático, son estacionarios, están disponibles para un solo consumidor y limitados geográficamente a

la hora de permitir el acceso de cualquier cliente. La cuarta dimensión es el tipo de comunicación que permite el canal. El hecho de que un canal ofrezca numerosas líneas de comunicación permitirá que el cliente acceda más fácilmente a la información. En quinto lugar, los canales también dependen de su capacidad de personalización. Por ejemplo, algunos canales, como una tienda al por menor ofrecen unas características fijas para todos los consumidores, mientras que otros canales, tales como un portal en línea se pueden personalizar para adaptarse a los gustos y preferencias individuales de los consumidores. La sexta dimensión es el nivel de comodidad que un canal ofrece a sus clientes –horarios amplios, cercanía, diversidad de productos, etc.-. En séptimo lugar, hay canales que facilitan la comparación de los diferentes productos de la empresa e incluso de dichos productos respecto a los de la competencia. Por último, la octava dimensión hace alusión al grado de organización de la información en un canal. Que la información o los productos se puedan presentar o categorizar de forma clara y ordenada ayudará a la decisión final del cliente. Aunque dicha organización puede evitar comportamientos del cliente tales como el *cross-buy* si únicamente accede a aquello que le interesa sin considerar la oferta restante de la empresa.

En definitiva, tal y como la revisión de trabajos previa ha mostrado, el comportamiento de los clientes con respecto a los múltiples canales que ofrece la empresa está condicionado por un conjunto de antecedentes y motivaciones de diversa índole (tales como las motivaciones de compra, las actitudes de los clientes, su experiencia pasada, o las características de los canales), cuya comprensión es fundamental para que la empresa pueda poner en marcha una estrategia multicanal que ofrezca una experiencia y valor superior al cliente.

3. CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO MULTICANAL DE LOS CLIENTES

Entender las razones que lleva a los clientes a utilizar los diferentes canales de marketing es un paso previo fundamental para poder implementar una estrategia multicanal en la empresa. Pero antes de ponerla en marcha, es igualmente necesario analizar las consecuencias, en términos de la rentabilidad empresarial, de disponer de clientes que utilizan múltiples canales para interactuar y comunicarse con la empresa. Esta cuestión ha despertado la atención de la comunidad científica en los últimos años, y ha permitido comprobar algunas cuestiones de gran relevancia para justificar el diseño de una estrategia multicanal.

Uno de los primeros trabajos que analizaron las consecuencias empresariales de implantar una estrategia multicanal fue el de Wallace, Giese y Johnson (2004),

quienes concluyeron que el uso de múltiples canales por parte de los clientes está asociado con mayores percepciones de la oferta de la empresa, ya que se llega a los clientes a través de más vías de comunicación y ello conduce a un mayor grado de satisfacción y lealtad del cliente. En una línea similar están los trabajos de Shankar, Smith y Rangaswamy (2003), quienes revelan que el uso de Internet está asociado a una mayor lealtad; o el de Danaher, Wilson y Davis (2003), que encuentran que el uso de Internet beneficia la lealtad y contribuye a lograr una mejor cuota de mercado. Kumar y Venkatesan (2005), por su parte, demuestran que los clientes multicanal son más rentables, y concluyen que dichos clientes inician contactos con la empresa a través de diferentes canales y visitan con asiduidad su página Web —no solo para buscar información o realizar una compra, sino también para dar opiniones, contar su propia experiencia o preguntar características de los productos en caso de duda—. Dicha interacción constante permitirá a los clientes conocer a fondo la empresa e incrementar su nivel de lealtad, lo que influirá de forma positiva a la hora de lograr una mayor frecuencia de compra.

Otro grupo de trabajos relaciona la estrategia multicanal con un mayor nivel de gasto por el consumidor. En este ámbito estaría la investigación desarrollada por Myers, Van Metre and Pickersgill (2004), quienes afirman que los consumidores multicanal gastan un 20 o un 30% más de dinero que los clientes que operan con la empresa a través de un solo canal. Similares resultados obtuvieron Weinberg *et al.*, (2007), quienes señalan que los clientes que utilizan más de un canal gastan más que aquellos que solo usan uno. Esto puede deberse, tal y como afirman Ansari, Mela y Neslin (2005), a que la estrategia multicanal permite que los consumidores reciban más marketing y ello hace que respondan más fuertemente en términos de incidencia de compra. Kumar y Venkatesan (2005), por su parte, identifican a los compradores multicanal como aquellos que reciben más contactos y muestran cómo un consumidor que usa varios canales es más activo y además proporciona a la empresa más ingresos. Estos autores analizan el *share of wallet*, medida que determina cuál es el porcentaje de la cartera de un cliente que este gasta en una empresa respecto al resto de organizaciones (Du *et al.*, 2007). La empresa, partiendo de esta información y a través de una comunicación más personalizada, tratará de acercar al cliente a sus productos y así restarle parte de los ingresos que estaban obteniendo el resto de empresas. Además, las estrategias multicanal también conllevan a una elevada frecuencia de compra, un alto grado de *cross-buy* (compra de diferentes productos de la misma empresa), y un mayor volumen de compra. Eso resulta fundamental para la organización ya que cuan-

FIGURA 1
 La compra multicanal: motivaciones y métricas



do los clientes interactúan repetidamente con la empresa, es posible conocerlos mejor y establecer relaciones más sólidas y duraderas, como postula el marketing de relaciones.

Kumar y Venkatesan (2005) afirman que el impacto positivo de los clientes que utilizan múltiples canales en los resultados empresariales se puede comprobar a través de métricas como: cifra de ingresos que cada cliente proporciona a la empresa, porcentaje de su cartera que destina a esa empresa (*share of wallet*), o su probabilidad de seguir activo en su relación con la empresa. La Figura 1 recoge un modelo elaborado a partir del propuesto por Kumar y Venkatesan (2005).

Neslin *et al.* (2006) también realizan una investigación que analiza las consecuencias de la estrategia multicanal. En este trabajo se concluye que, de forma general, un entorno multicanal contribuye a mejorar la lealtad de los consumidores. Además dicha lealtad no solo afectará a los canales existentes de la empresa, sino que es extrapolable al resto de canales que se vayan introduciendo progresivamente. Así, si la empresa decide poner a disposición de sus clientes la utilización de un nuevo canal, dicho canal podrá verse beneficiado por la lealtad que los clientes de dicha organización tienen hacia el resto de canales (Neslin, 2006).

Posteriormente, Neslin y Shankar (2009) apuntan que los clientes que tienen la posibilidad de elegir entre una variedad de canales a la hora de buscar información o realizar la compra, pueden generar un mayor grado de interacción con la empresa, lo que puede derivar en una relación sólida y duradera, basada en un clima de confianza. Además, según estos autores, una estrategia multicanal puede influir en la lealtad de los clientes, incrementar las ventas de la empresa y mejorar la eficiencia y eficacia del marketing. Por otro lado, en ese mismo año Blattberg *et al.*

(2009) confirman la existencia de una relación positiva entre estrategia multicanal y *CustomerLifetimeValue* (CLV). Esta última métrica recoge el valor del cliente durante el tiempo que interactúa con la empresa.

No obstante, estas consecuencias no son siempre las mismas; dependen del cliente y del canal. A la hora de diseñar una estrategia multicanal, la empresa debe tener en cuenta que en función del canal a través del cual el cliente contacta con ella, la rentabilidad que este proporcionará a la compañía será distinta (Verhoef y Donkers, 2005). Por esta razón resulta esencial que las empresas, a la hora de ofertar un producto o servicio a sus clientes, traten de conocer previamente la rentabilidad que proporcionará un consumidor a través de cada uno de los canales disponibles. Una vez que se disponga de la suficiente información, la empresa deberá invertir más recursos en aquellos canales que proporcionen mayor rentabilidad a la entidad. Además resulta fundamental conocer a los clientes y saber a través de qué medios interactúan con la empresa para realizar una comunicación eficaz.

En resumen, la literatura en el ámbito del marketing multicanal concluye que los clientes que utilizan múltiples canales para adquirir productos e interactuar con la empresa ofrecen una rentabilidad superior, puesto que la mayor riqueza de los contactos e interacciones permite a las organizaciones disponer de un mejor conocimiento del cliente y fortalecer las relaciones con él, lo cual da lugar a consecuencias positivas tales como un mayor nivel de *cross-buy*, de *share-of-wallet*, un mayor volumen de compras en la empresa y una relación activa durante más tiempo (Kumar y Venkatesan, 2005). Pero para aprovechar los beneficios de introducir múltiples canales de marketing y mejorar las relaciones con los clientes resulta imprescindible disponer de una estrategia multicanal que guíe la actividad de marketing de la empresa y la gestión de las relaciones en este contexto. El siguiente apartado propone un modelo conceptual para guiar a las organizaciones en el desarrollo de su estrategia multicanal.

4. UN MODELO PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN UN CONTEXTO MULTICANAL

Las empresas reconocen cada vez más la importancia de los clientes como fuente de generación de valor (Gupta, Lehmann y Stuart 2004; Petersen *et al.* 2009) y se preocupan por establecer relaciones con ellos a largo plazo que supongan valor para ambas partes de cara a maximizar la rentabilidad empresarial y alcanzar ventajas competitivas (Morgan y Hunt, 1994; Palmentier *et al.*, 2006). En un contexto multicanal, estas relaciones se hacen más intensas, al existir múltiples puntos de

contacto entre la empresa y el cliente. Pero para poder alcanzar los beneficios mencionados en la sección previa, es necesario disponer de una estrategia multicanal que permita gestionar las relaciones con los clientes a través de diferentes canales de manera integrada y con el fin de maximizar la rentabilidad del cliente.

Zhang *et al.* (2010) señalan algunas motivaciones de cara a establecer una estrategia multicanal. Los autores destacan algunas formas de mejora de resultados comerciales en un entorno detallista a través de: (1) acceso a nuevos mercados, (2) aumento de la satisfacción y de la lealtad del consumidor y (3) creación de ventajas estratégicas. Dicha estrategia multicanal, como indican Payne y Frow (2004), hace alusión a un conjunto de acciones emprendidas por la organización a través de sus múltiples canales donde el elevado nivel de coordinación es fundamental para conseguir establecer relaciones sólidas con los clientes.

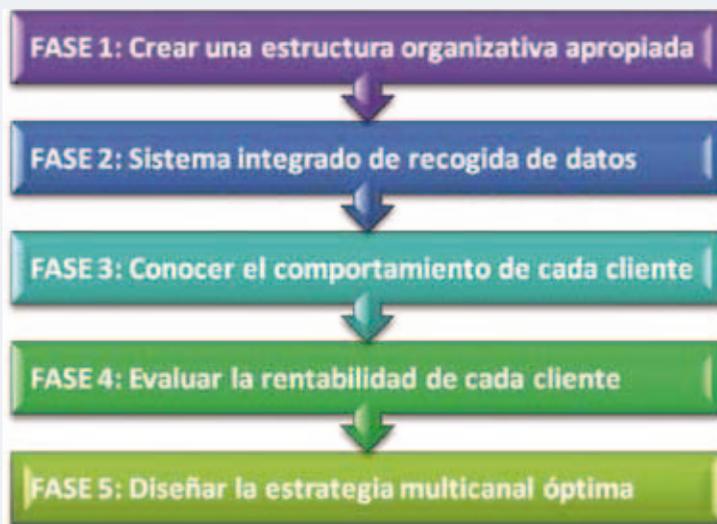
El modelo conceptual que se propone en el presente trabajo integra diversas corrientes de pensamiento. En primer lugar, la teoría del marketing relacional, al establecer las bases para la construcción, desarrollo y mantenimiento de relaciones rentables, resulta fundamental para el diseño de una estrategia multicanal. En el marco de esta teoría, las empresas invierten recursos en la relación con el objetivo de cooperar mutuamente y establecer relaciones duraderas y prósperas con los clientes rentables (Morgan y Hunt, 1994). Por su parte, el *Customer Relationship Management* (CRM) se define como un enfoque de gestión que busca crear, desarrollar y mejorar las relaciones específicas con los clientes para maximizar la rentabilidad de las empresas y, por tanto, el valor para el accionista (Payne y Frow, 2004). Las actividades de CRM desarrolladas por las empresas son importantes e implican la recogida y el uso inteligente de los datos del cliente y de otros relevantes (proceso de gestión de la información) para construir una experiencia allá donde el cliente y el proveedor interactúan (el proceso de la integración de múltiples canales), por lo que esta corriente de pensamiento juega un papel crítico en el planteamiento de la estrategia multicanal.

A partir de los principios establecidos por estas corrientes de pensamiento, el presente capítulo propone un modelo conceptual para el establecimiento de una estrategia multicanal basado en cinco etapas que permita a las empresas la creación de una completa y eficiente gestión de las relaciones con los clientes en un contexto multicanal (ver Figura 2).

El modelo se desarrolla a través de cinco fases y tiene como objetivo permitir a las empresas conocer cómo diseñar una eficiente estrategia multicanal integrada. Dicha estrategia debe permitir a las organizaciones obtener una mayor rentabilidad y establecer relaciones a largo plazo con sus clientes rentables.

FIGURA 2

Etapas a seguir para implementar una estrategia multicanal integrada



Fuente: elaboración propia

FASE 1: Crear una estructura organizativa apropiada

En primer lugar, para crear una estrategia multicanal es necesario disponer de una estructura organizativa adecuada. Siguiendo a Zhang, *et al.*, (2010) observamos que la mayoría de las empresas optan por una estructura descentralizada y, por tanto, por equipos separados de gestión de inventarios, marketing, finanzas, etc. Esto se produce entre detallistas que venden en tienda física y por catálogo (donde se aprecian estructuras separadas para cada canal) o entre los que desarrollan el *e-commerce* (que procuran un canal de Internet claramente independiente). Cada detallista debe decidir qué integra y/o separa en su estrategia multicanal.

Además, optar por la descentralización lleva consigo una serie de ventajas para las empresas (Gulati y Garino, 2000) como: dar una respuesta más flexible a las distintas situaciones que se dan en cada canal; permitir que cada canal ajuste su combinación de formas de venta a los distintos segmentos de mercado; y, poder atraer y retener a directivos con experiencia en un solo tipo de canal. También es importante que exista un elevado nivel de coordinación y comunicación entre áreas, ya que de lo contrario, la estrategia puede no tener éxito. Por ejemplo, si un cliente solo utiliza un canal para dirigirse a la empresa y la empresa le envía la comunica-

ción u ofertas de marketing a través de otro canal, puede que estas no sean recibidas por el mismo mientras que a la organización le están generando un coste que será recuperado. Estos problemas pueden surgir fruto de una descoordinación entre canales. Por esta razón, una adecuada estructura organizativa es una base fundamental para poder construir de forma eficiente una estrategia multicanal que genere una experiencia satisfactoria en los clientes.

FASE 2: Introducir un sistema integrado de recogida de datos

Para la puesta en marcha de una estrategia multicanal, un aspecto fundamental para los detallistas es contar con una infraestructura basada en las tecnologías de la información que vincule los datos de los consumidores en los diferentes canales, de forma que puedan ser analizados de forma global (Zhang, 2010). Es decir, es preciso disponer de un sistema integrado de recogida de datos que, en todo momento, proporcione información detallada de los canales que cada cliente utiliza en cada momento, y con qué propósito, a partir del cual poder conocer el valor del cliente de una forma global y precisa. Sin embargo, muchos detallistas tienen dificultades a la hora de medir la rentabilidad de sus consumidores multicanal, porque recogen los datos de cada canal de forma separada. Y esto precisamente puede llevar a tomar decisiones incorrectas, a ignorar información relevante sobre los clientes que se produce en otros canales, o a asignar recursos de marketing de manera ineficiente (duplicidad de contactos, por ejemplo).

Neslin *et al.* (2006) consideran que la base de datos ideal para cualquier empresa sería aquella que señalara a qué canal accede cada uno de los consumidores en las diferentes fases de su proceso de decisión de compra, incluyendo los canales de los competidores. Por ejemplo, si un consumidor utiliza únicamente internet para informarse o para comprar el producto, la empresa debe dirigirse al mismo a través de este canal. En este sentido, la recogida de información permitirá a las empresas tener una mayor probabilidad de éxito en sus estrategias de comunicación. Por esta razón, un paso necesario para el establecimiento de una estrategia multicanal es instaurar un sistema sólido de recogida de información que permita que el análisis de dichos datos conduzca a valiosas conclusiones acerca de los clientes de la empresa (Neslin *et al.*, 2006), tal y como recoge la siguiente fase.

FASE 3: Analizar el comportamiento de cada cliente en los canales de marketing

La multiplicidad de canales a través de los cuales los clientes pueden interactuar con la empresa hace que resulte necesario comprender cómo los clientes deciden

qué canales utilizar en cada momento (Valentini, Montaguti y Neslin, 2011). Un beneficio potencial de este conocimiento es que las organizaciones pueden entonces ajustar y adaptar las estrategias a cada canal para mejorar el valor del cliente a través de una gestión eficiente de los recursos (Neslin *et al.* 2006).

Esta fase recoge la importancia de gestionar de forma eficiente los datos recopilados por la empresa en la etapa previa (para lo cual se hace imprescindible introducir el mencionado sistema integrado de recogida de datos) y de transformarlos en valiosa información sobre el comportamiento individualizado de cada cliente. A partir de esos datos, la empresa puede conocer qué canales utiliza más asiduamente cada cliente, para qué propósito, en qué momento, en qué fase del proceso de decisión de compra, o cualquier otra información que permita conocer el comportamiento multicanal del cliente. A partir de estos datos, será posible diseñar una estrategia de marketing multicanal más adecuada, dirigiendo las comunicaciones y los incentivos de marketing a través de los canales que más encajan con el perfil del cliente.

Una manera de hacerlo es segmentando a los clientes. Por ejemplo, el trabajo de Konus, Verhoef y Neslin (2008) segmenta a los consumidores de acuerdo con sus actitudes hacia múltiples canales como alternativa de búsqueda y compra. Los autores encuentran tres segmentos: entusiastas multicanal, compradores no involucrados y consumidores centrados en tienda. Autores como Keen *et al.* (2004) identifican cuatro segmentos de consumidores: «generalistas», que hacen de la elección del canal parte de su experiencia de compra, «formateadores», que prestan una enorme atención al canal que utilizan y comprar sólo a través tiendas físicas, «sensibles a los precios», que son independientes a los canales y realizan la compra más barata, y «experimentadores», que prefieren usar un canal en el que la experiencia pasada ha sido positiva. Por ejemplo, habrá clientes que sean más propensos a realizar la compra en internet por la comodidad, rapidez, mayor catálogo de productos, facilidad de horario o acceso a mayor información. Otros clientes preferirán acudir al establecimiento físico ya que para ellos resultará esencial la tangibilidad de los productos, asesoramiento profesional o la facilidad en la devolución. Por último, los clientes multicanal se podrán beneficiar de las ventajas de cada canal y utilizarán uno u otro en función del tipo de producto –si es duradero o no-, del momento de la compra, etc.

En este sentido, determinar qué influye en los consumidores a la hora de elegir un canal u otro para informarse o para realizar la compra es sin duda uno de los aspectos clave para las empresas, y que podrá obtenerse fácilmente con un análisis de la información recopilada a través del sistema de recogida de datos integrado (Fase

2). Este conocimiento del comportamiento multicanal del cliente será fundamental para valorar su rentabilidad individual, tal y como se indica en la siguiente fase.

FASE 4: *Evaluar la rentabilidad de cada cliente en el contexto multicanal*

Una vez que la empresa conoce el comportamiento de cada uno de sus clientes en un contexto multicanal (Fase 3), resulta mucho más sencillo evaluar su rentabilidad, una medida que va a ser clave para la puesta en práctica de la estrategia multicanal. La disponibilidad de datos sobre la frecuencia de las compras en cada canal, el volumen de compra, la antigüedad de la relación, será clave para calcular la rentabilidad que cada cliente aporta a la empresa (Kumar, 2010). Los modelos del CLV proporcionan una herramienta muy útil para hacer estos cálculos, y derivar una medida de la rentabilidad futura que cada cliente va a proporcionar a la empresa a partir del uso de los diferentes canales de marketing (Venkatesan y Kumar, 2004; Kumar et al. 2008).

Para el cálculo de la rentabilidad de cada cliente, habrá que tener en cuenta que esta medida está condicionada por un conjunto de variables: el propio canal –hay canales más caros frente a otros más económicos-, el tipo de contacto –consulta de información o efectuar una transacción-, el volumen de compra en el canal, etc. En este sentido, un cliente que interactúe en gran medida con la empresa a través de un canal pero cuyo volumen de compra sea bajo, no proporcionará prácticamente rentabilidad a la empresa. Además, en función de cuál sea el coste del canal a través del cual opera con la organización, puede que incluso a la empresa no le resulte rentable mantener a dicho cliente. Ante casos como este, la empresa puede incentivar al cliente a que migre a otro canal más barato, para que el coste de mantenerle como cliente sea menor y aunque proporcione poco valor a la empresa, siga resultándole rentable a la entidad.

El cálculo preciso de la rentabilidad individual de cada cliente es una fase crítica en el proceso de implementación de una estrategia multicanal, puesto que esta medida se convierte en la piedra angular sobre la cual cimentar la toma de decisiones que permita alcanzar una mezcla óptima de canales para cada cliente.

FASE 5: *Diseñar la estrategia multicanal óptima*

Por todo ello, si la empresa dispone de una estructura organizativa adecuada, de un sistema integrado de recogida de datos, sabe analizar correctamente la información de que dispone y puede estimar la rentabilidad individual de cada cliente en base a su comportamiento en los canales, será mucho más sencillo diseñar una estrategia multicanal óptima. En dicha estrategia, el cálculo de la rentabilidad de

cada cliente va a ser un elemento fundamental. Esta medida, en función del valor que tome, debe permitir a la empresa diseñar la mezcla óptima de canales para cada cliente.

Así, ante clientes altamente rentables (o potencialmente rentables), la empresa debe tratar de utilizar el mayor número de canales posible para fortalecer la relación con ellos. Por ejemplo, un detallista que identifica a varios clientes rentables deberá tratar de ofrecerles incentivos para que se registren en la página web, donde poder ofrecerles productos y servicios personalizados y proporcionarles información valiosa de acuerdo a sus necesidades. Igualmente, pueden crear un canal telefónico para atender sus dudas, o contactar con él con mensajes a través del teléfono móvil para informarle de novedades o del estado de su pedido. Como puede verse, un elemento crítico en este caso es la coordinación entre los canales para ofrecer una experiencia única e íntegra al cliente a partir de la combinación de los mismos que incremente su satisfacción y su lealtad a la entidad, así como su rentabilidad.

Cuando un cliente es menos rentable, la empresa puede reconducir la relación a través de canales menos costosos. En los servicios, como la banca o la telefonía móvil, es común que muchos clientes que son escasamente rentables para las entidades consuman recursos acudiendo a las oficinas a pedir información o llamando al servicio técnico para obtener mejoras en sus tarifas. La estrategia multicanal debería ir dirigida, en este caso, a incentivar a estos clientes a que concentren sus contactos a través de un canal menos costoso, como por ejemplo Internet, manteniendo a través del mismo una relación con el cliente de manera personalizada, y a la vez reduciendo el coste del cliente para la entidad. En cualquiera de los casos, es importante destacar la coordinación de las estrategias multicanal. Es decir, hay que tener en cuenta algunos aspectos como la dispersión de precios o la oferta de productos y servicios de la empresa, para tratar de coordinar dichas estrategias ya que deben ser las mismas a través de cualquiera de sus canales.

Además de la rentabilidad, el perfil y características del cliente deben igualmente condicionar la estrategia multicanal. Por ejemplo, un cliente acostumbrado a realizar las compras en el establecimiento físico y a quien le gusta analizar los productos y tener un trato personal con los trabajadores, puede ponerse en riesgo si la empresa intenta migrarlo a otros canales como Internet, el cual puede ser percibido como poco seguro y de difícil manejo. Por el contrario, un cliente juvenil con soltura y hábito en el uso de canales online puede convertirse en un potencial usuario de un canal como Internet, a través del cual incrementar el número de contactos, potenciar la intensidad de los mismos, y mejorar la relación con dicho cliente.

En definitiva, cuestiones como la rentabilidad del cliente, sus actitudes y percepciones, y sus características de la relación deben ayudar a la empresa a decidir cuál es el canal o la mezcla de canales óptima que maximiza la rentabilidad de cada cliente. El diseño de esta estrategia, por tanto, capacitará a las organizaciones para fortalecer las relaciones con sus clientes y mejorar la rentabilidad de su activo más valioso.

5. CONCLUSIONES

La multiplicidad de canales a través de los cuales los consumidores pueden contactar e interactuar con las organizaciones ha hecho que los gestores empresariales hayan dedicado parte de su esfuerzo a tratar de comprender cómo los consumidores eligen, en cada caso y en cada momento, el canal que van a usar (Valentini, Montaguti y Neslin, 2011). Ya en 2007, Weinberg *et al.*, señalaban que entre un 65 y un 70% de los compradores eran *multichannelshoppers*, es decir, consumidores que utilizan más de un canal en el proceso de compra de productos. Además, tal y como apuntan algunas investigaciones, el hecho de que aumente el número de canales a través de los cuales los clientes pueden dirigirse a la empresa, hace que aumente la interconexión entre empresa y clientes. Dicha interconexión puede crear más valor para la empresa y proporcionarle elevados beneficios, por lo que muchos académicos han destacado que llevar a cabo estrategias multicanal puede mejorar la rentabilidad de las organizaciones.

La literatura ha puesto de manifiesto que las consecuencias de realizar estrategias multicanal para las empresas son muy positivas. A este respecto, un cliente multicanal tendrá una mayor frecuencia de compra, será más leal, su volumen de compra será también mayor, presentará una elevada tasa de *share of wallet* y permanecerá activo durante más tiempo como cliente de la empresa (Kumar y Venkatesan, 2005). Por ello, las estrategias multicanal resultan altamente rentables para las compañías. Ahora bien, introducir múltiples canales de por sí, sin existir el respaldo de una estrategia multicanal que guíe y dirija las acciones de marketing para potenciar las relaciones con los clientes, puede dar como resultado el efecto contrario, un debilitamiento del principal activo que poseen las empresas: los clientes.

Este trabajo propone un modelo conceptual que identifica cinco fases que deben seguir las empresas para gestionar eficientemente las relaciones con los clientes a través de los distintos canales de marketing. En este sentido, resultará fundamental que la empresa disponga de una estructura organizativa adecuada para el desarrollo de dichas estrategias. La recogida y análisis de la información por parte de la organización resultará también crucial para la comprensión del comportamiento del

consumidor en profundidad. Dicho análisis permitirá realizar un primer esbozo sobre qué canales prefiere para informarse, qué canales utiliza para realizar la compra del producto, o por ejemplo, la rentabilidad aproximada que proporciona a la empresa. Con esta información la empresa deberá reflexionar sobre qué canales tienen más afluencia de clientes respecto a otros que pueden no utilizarse prácticamente y que a la empresa le están generando un coste. Y, sobre todo, permitirá gestionar la relación con cada uno de los clientes de manera individual, orientándolos hacia la mezcla de canales que, para cada uno de los clientes, maximiza su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSARI, ASIM, CARL MELA y SCOTT NESLIN (2005), «Customer Channel Migration,» Paper Series No. 13, working paper, Teradata Center, Duke University, Durham, NC.
- BALASUBRAMANIAN, S., RAGHUNATHAN, R. y MAHAJAN, (2005), «Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice», *Journal of Interactive Marketing*, 19, 12-30.
- BLATTBERG, R.C., MALTHOUSE, E.C. y NELSON, S.A. (2009), «Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions», *Journal of Interactive Marketing*, 23, 157-168.
- COELHO, F. y EASINGWOOD, C. (2008), «A model of the antecedents of a multiple channel usage», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 32-41.
- DANAHER, PETER J., ISAAC W. WILSON, y ROBERT A. DAVIS (2003), «A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty,» *Marketing Science*, 22, 461-76.
- DHOLAKIA, U.M., KAHN, B.E., REEVES, R., RINDFLEISCH, A. STEWART, D. y TAYLOR, E. (2010), «Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, 86-95.
- DU, R., KAMAKURA, W. y MELA, C. (2007), «Size and Share of Customer Wallet», *Journal of Marketing*, 71, 94-113.
- GENSLER, S.; DEKIMPE, M.G. y SKIERA, B. (2007), «Evaluating Channel Performance in Multi-channel Environments», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (1), 17-23.
- GEYSKENS, I.; GIELENS, K. y DEKIMPE, M.G. (2002), «The Market Valuation of Internet Channel Additions», *Journal of Marketing*, 66 (2), 102-119.
- GULATI, R. y GARINO, J. (2000), «Get the Right Mix of Bricks and Clicks». *Harvard Business Review*, 78 (3), 107-114.
- GUPTA, S., LEHMANN, D.R. y STUART, J.A. (2004), «Valuing Customers,» *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 7-18.

- HENNIG-THURAU, T., MALTHOUSE, E., FRIEGE, C., GENSLER, S., LOBSCHAT, L., RANGASWAMY, A. y SKIERA, B. (2010). «The Impact of New Media on Customer Relationship», *Journal of Service Research* 2010, 13: 311.
- KEEN, CHERIE, MARTIN WETZELS, KO DE RUYTER y RICHARD FEINBERG (2004), «E-Tailers versus Retailers. Which Factors Determine Consumers Preferences», *Journal of Business Research*, 57, 685-95.
- KONUS, U., VERHOEF, P.C. y NESLIN, S.A. (2008), «Multichannel Shopper Segments and Their Covariates», *Journal of Retailing*, 4, 398-413.
- KUMAR, V. (2010), «A Customer Lifetime Value-Based Approach to Marketing in the Multichannel, Multimedia Retailing Environment», *Journal of Interactive Marketing*, 24, 71-85.
- KUMAR, V. y VENKATESAN, R. (2005), «Who are the Multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behaviour», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2)
- KUMAR, V. VENKATESAN, R., BOHLING, T. R. y BECKMAN, D. (2008), «The Power of CLV: Managing Customer Value at IBM», *Marketing Science*, 27 (4), 585-99.
- MATHWICK, CH., MALHOTRA, N. y RIGDON, E. (2001), «Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment», *Journal of Retailing*, 77, 39-56.
- MYERS, JOE, EVAN VAN METRE, y ANDREW PICKERSGILL (2004), «Steering Customers to the Right Channels», *The McKinsey Quarterly*, (October), (accessed July 28, 2011), [available at http://www.mckinseyquarterly.com/Steering_customers_to_the_right_channels_1504].
- MORGAN R.M. y HUNT S.D. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- NESLIN, SCOTT A., DHURUVGREWAL, ROBERT LEGHORN, VENKATESH SHANKAR, MARIJE L. TEERLING, JACQUELYN S. THOMAS y PETER C. VERHOEF (2006), «Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management», *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- NELSIN, S.A. y SHANKAR, V. (2009), «Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, 70-81.
- PALMATIER, R., RAJIV P., DHURUV G. y KENNETH, R. (2006), «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis», *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
- PAYNE, A. y FROW, P. (2004), «The role of multichannel integration in customer relationship management», *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.

- PAYNE, A. y FROW, P. (2005), «A Strategic Framework for Customer Relationship Management», *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- PETERSEN, ANDREW y V. KUMAR (2009), «Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, 73 (May), 35-51.
- SHANKAR, AMY K. SMITH, y ARVINDRANGASWAMY (2003), «The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments», *International Journal of Research in Marketing*, 20 (2), 153-75.
- VALENTINI, S. MONTAGUI, E. y NESLIN, S. (2011), «Decision Process Evolution in Customer Channel Choice», *Journal of Marketing*, 75, 72-86.
- VENKATESAN, R. y KUMAR, V. (2004), «A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy», *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-25.
- VERHOEF, P. C. y BAS DONKERS (2005), «The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 31-43.
- WALLACE, DAVID W., JOAN L. GIESE y JEAN L. JOHNSON (2004), «Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies», *Journal of Retailing*, 80, 249-63.
- WEINBERG, B.D.; PARISE, S. y GUINAN, P.J. (2007), «Multichannel marketing: Mindset and program development», *Business Horizon*, 50, 385-394.
- WIERTZ, C., DE RUYTER, K., KEEN, C. y STREUKENS, S. (2004), «Cooperating for Service Excellence in Multichannel Service Systems. An Empirical Assessment», *Journal of Business Research*, 57, 424-436.
- ZHANG, J.; FARRIS, P.W.; IRVIN, J.W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T.J. y WEITZ, B.A. (2010), «Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies», *Journal of Interactive Marketing*, 24, 168-180.

¿Compras u ocio?
Un análisis de la distribución del tiempo de los
consumidores en un centro comercial

JUAN ANTONIO GARCÍA MARTÍN, ARTURO MOLINA COLLADO,
MAR GÓMEZ RICO
Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen: El objetivo de este estudio es evaluar la heterogeneidad de los clientes a partir del uso que realizan del tiempo durante su visita a un centro comercial. La metodología utilizada se basa en la combinación de una encuesta realizada a 603 clientes de un centro comercial con datos procedentes de los tickets de compra. El análisis se realiza mediante una segmentación de clases latentes. La identificación de cinco grupos muestra la utilidad del uso del tiempo como criterio de segmentación, tanto para académicos como para profesionales del sector.

Palabras clave: centro comercial, heterogeneidad, segmentación de clases latentes, uso del tiempo, actividades.

Abstract: The aim of this study is to evaluate customers' heterogeneity from the use of the time they spend visiting a shopping centre. The methodology used is based on the combination of a survey carried out to 603 customers of a shopping centre with data coming from the purchase receipts. The analysis is developed by means of a segmentation of latent classes. The identification of five groups shows the usefulness of time use as segmentation criterion, both for scholars and sector professionals.

Keywords: mall, heterogeneity, latent class segmentation, time-use, activities.

I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha producido un crecimiento constante del número de centros comerciales en España y en el conjunto de Europa. Sin embargo, en la primera mitad de 2010 se observa una ralentización en el ritmo de apertura de nuevos centros (Cushman Wakefield Inc., 2010). En el caso de España, entre 2006 y 2009 se produjo un incremento del 20,46% en la superficie bruta alquilable (SBA) hasta alcanzar los 13.557.577 metros cuadrados disponibles en 2009, mientras que en 2010 la tasa de variación anual se situó en el 1,54%, la más baja de los últimos cinco años (Asociación Española de Centros Comerciales, 2010). Algunas posibles explicaciones a esta ralentización se pueden encontrar en cuestiones como: la expansión del comercio electrónico, la saturación de centros comerciales o los cambios en el comportamiento de compra (Ruiz, Chebat y Hansen, 2004). En el caso particular de España, la crisis económica actual también ha contribuido a esta transformación.

Todo ello pone de manifiesto la necesidad de conocer mejor a los distintos grupos de clientes, para que los centros comerciales puedan obtener ventajas competitivas y sobrevivir en un contexto cada vez más complejo (con una fuerte competencia intra-formato e inter-formato). El desarrollo de nuevos productos y servicios es más exitoso si se adecúa a las necesidades de cada grupo de consumidores, ya que permite la optimización de esfuerzos. Una de las principales herramientas para la comprensión de la diversidad de consumidores son las técnicas de segmentación. En este sentido, varios autores destacan la necesidad de: 1) nuevos estudios actualizados de segmentación que ofrezcan un análisis completo de los consumidores del centro comercial, y no únicamente de determinadas tiendas concretas; y 2) emplear nuevas variables de segmentación (Bloch, Ridgway y Dawson, 1994; Ruiz *et al.*, 2004).

Tradicionalmente, el éxito de los centros comerciales se ha explicado por el incremento del porcentaje de personas que demandan que el tiempo empleado en la realización de las compras sea más placentero y gratificante, proporcionando nuevas experiencias (Howard, 2007). A su vez, la escasez de tiempo en las sociedades modernas ha llevado a que el tiempo dedicado a las compras se combine con el dedicado a la familia y el entretenimiento. De esta forma, los centros comerciales se han convertido no sólo en espacios donde comprar, sino en lugares donde disfrutar. No obstante, es cierto que no todos los clientes tienen las mismas motivaciones (Millan y Howard, 2007) y, por tanto, tampoco utilizarán su tiempo de la misma forma. Por ello, esta investigación trata de profundizar en el estudio del uso del tiempo por los clientes de centros comerciales. El tiempo es un recurso muy valio-

so para las personas y, por ello, los establecimientos detallistas deben analizar cómo su clientela lo utiliza, ya que a medida que se incrementa la duración de la visita al establecimiento aumentan las posibilidades de compra (Gómez y Rozano, 2009). De forma concreta, el objetivo principal de este trabajo es analizar si existe heterogeneidad en el uso que los clientes hacen de su tiempo durante una visita a un centro comercial, incorporando otras variables (motivaciones, gasto, horario, características sociodemográficas) para caracterizar a cada uno de los segmentos.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La teoría de la segmentación, que argumenta que todo mercado está constituido por grupos de consumidores con diferentes necesidades (Kotler, 1999), es una herramienta para el desarrollo de estrategias comerciales. Por ello, es un campo de gran interés para la investigación académica y empresarial. Entre las primeras investigaciones que pretenden identificar grupos de compradores destacan las realizadas por Lesser y Hughes (1986a; 1986b), que emplean como criterios de segmentación las actividades, los intereses, el estilo de vida y la percepción de precios y servicios. En la revisión de la literatura centrada en los centros comerciales existen numerosos estudios que realizan segmentaciones con el objetivo de describir la tipología de clientes de estos formatos comerciales en diferentes países (ver Tabla 1).

Uno de los primeros estudios es el realizado por Bloch *et al.* (1994), que desarrolla una segmentación basada en las actividades realizadas en el centro comercial y los beneficios. Investigaciones posteriores incorporan otras variables de segmentación como el valor percibido, las características socio-demográficas, los atributos, las motivaciones, la satisfacción o las experiencias. Recientemente, el trabajo de Howard (2007) sugiere que la mejor unidad de análisis para segmentar a los clientes es la visita. Así, la caracterización de aspectos relacionados con la visita al centro comercial (duración total y distribución del tiempo) se convierte en un aspecto clave.

Son varios los trabajos que han dedicado parte de su análisis al estudio de las distintas actividades realizadas en los centros comerciales. Avello y García de Madariaga (2010) consideran que la experiencia de ir de compras incluye la exploración de tiendas, escaparates y surtidos, localización y adquisición de bienes o servicios. Además, los centros comerciales son lugares de ocio donde se puede disfrutar de restaurantes, boleras, cines, zonas de juego para niños, guarderías y hasta pistas de esquí. Sit, Merrilees y Birch (2003) añaden los espectáculos especiales como actividades alternativas. Howard (2007) plantea que las actividades vinculadas a restaurantes, pubs y establecimientos de comida están aumentando y, sin embargo,

TABLA I
Principales trabajos sobre tipologías de clientes en los centros comerciales

AUTORES (AÑO)	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	TAMAÑO MUESTRAL	TIPOS DE CLIENTES (%)	MÉTODO	PAÍS
Bloch et al. (1994)	Actividades Beneficios	600	Entusiastas (24%) Método de Tradicionales (28%) Ojeadores (20%) Minimalistas (28%)	Estados Ward K-medias	Unidos
Frasquet, Gil y Mollá (2001)	Características socio- demográficas. Valor percibido	378	Casados de mediana edad (37%) Amas de casa (25%) Jóvenes (22%) Solteros de 20 a 30 años (16%)	Método de Ward K-medias	España
Reynolds, Ganesh y Luckett (2002)	Importancia de los atributos del centro comercial	1.097 (T: tradicional) 827 (O: outlet)	Básicos (T: 19% - O: 16%) Apáticos (T: 11% - O: 9%) Dirigidos (T: 15% - O: 16%) Entusiastas (T: 30% - O: 29%) Serios (T: 25% - O: 19%) Marquistas (T: 0% - O: 11%)	Método de Ward K-medias	Estados Unidos
Sit et al. (2003)	Imagen sobre los atributos del centro comercial	503	Serios (13%) Entretenidos (22%) Exigentes (25%) Buscadores de conveniencia (17%) Apáticos (7%) Buscadores de servicios (16%)	K-medias	Australia
Ruiz et al. (2004)	Actividades. Características psicográficas (percepciones, motivaciones y emociones)	837	Recreacionales (20%) Experienciales (11%) Tradicionalistas (29%) Clientes con objetivo (40%)	P-medianas	Canadá
El-Adly (2007)	Importancia de los atributos del centro comercial. Comportamientos	404	Entretenidos (44%) Exigentes (43%) Pragmáticos (13%)	Clúster jerárquico K-medias	Emiratos Árabes Unidos
Fernández, Rebollo y Rozano (2007)	Satisfacción	631	Satisfechos (25%) Conformistas (47%) Insatisfechos (28%)	No disponible	España
Millan y Howard (2007)	Motivaciones. Comporta- mientos	355	Utilitaristas relajados (26%) Utilitaristas estrictos (28%) Clientes comprometidos (22%) Ojeadores (24%)	Método de Ward K-medias	Hungría
Du Preez, Visser y Zietsman (2007)	Estilo de vida. Comporta- mientos	297	Tradicionalistas (38%) Entusiastas de las compras (19%) Dinámicos (30%) Rezagados (13%)	K-medias	Sudáfrica
Gilboa (2009)	Motivaciones Actividades Patrones de visita	636	Infieles (18%) Familiars (29%) Minimalistas (23%) Entusiastas (30%)	Método de Ward K-medias	Israel
Gavilán, Avello y Blasco (2010)	Experiencias (variables sensoriales y emocionales)	350	Experienciales totales (36%) Recreacionales (29%) Clientes con objetivo (20%) Desencantados (15%)	Segmentación de clases latentes	España

Fuente: elaboración propia a partir de Gilboa (2009)

las relacionadas con las compras están disminuyendo. Otros autores incluso contemplan las diferencias entre las actividades de compra y ocio según el país (Millan y Howard, 2007).

Ampliar la duración de la visita de los clientes al centro comercial, es uno de los objetivos de marketing más importantes para la gerencia (Olabarrieta, 2010), ya que de esta forma se incrementa la probabilidad de exposición a los estímulos y de gastar en productos o servicios que no se habían previsto de antemano (Avello y García de Madariaga, 2010). No obstante, pese a la importancia que esta variable tiene para la gestión de los centros comerciales, no se han encontrado estudios empíricos que aborden una segmentación de los clientes basada en la distribución que hacen del tiempo durante su visita al centro comercial. De hecho, algunos de los estudios revisados se limitan a considerar la duración total de la visita (medida en minutos, normalmente) como variable de segmentación (Millan y Howard, 2007) o para perfilar los grupos obtenidos (Reynolds *et al.*, 2002; Gavilán *et al.*, 2010a), pero ninguno utiliza el tiempo dedicado a cada una de las diferentes actividades (visitar el hipermercado, comprar en otras tiendas, comer, ir al cine, esperar) como criterio de segmentación.

Por otro lado, existen varias investigaciones que ponen de manifiesto la importancia del tiempo, señalando que la forma en que los individuos distribuyen su tiempo proporciona una valiosa información sobre su comportamiento y sus prioridades (Anderson, Golden, Umesh y Weeks, 1992). De hecho, Davies y Omer (1996: 253) indican que «*entender cómo y por qué las personas distribuyen su tiempo es tan importante en marketing como la comprensión de otras formas de intercambio*».

Con carácter general, en las investigaciones que estudian el tópico del tiempo es posible encontrar dos perspectivas globales (Gavilán, Blasco y Avello, 2010b): 1) el enfoque cognitivo, relacionado con la percepción del tiempo (Cotte y Rameshwar, 2001, 2003; Usunier y Valette-Florence, 2007); y 2) el enfoque comportamental, centrado en el uso del mismo (Kamakura, 2009). Con independencia del enfoque elegido, es cierto que el coste de oportunidad asociado al tiempo es una fuente fundamental de heterogeneidad en el mercado (Coughlan y Soberman, 2005), sobre todo en aquellos casos en los que el consumo de tiempo está fuertemente relacionado con: 1) su coste, es decir, cuando el coste del tiempo es alto, los consumidores son menos sensibles al precio y valoran más los servicios; y 2) con el grado de satisfacción obtenido (Hornik y Zakay, 1996). De hecho, esto es lo que ocurre en el caso de una visita al centro comercial, ya que los clientes podrán incrementar su satisfacción en la medida en que la duración de la visita y la localiza-

ción del tiempo en las diferentes actividades sean coherentes con sus motivaciones (hedónicas o utilitarias).

El tiempo se ha incluido en numerosos estudios desde diferentes perspectivas. En primer lugar, como un factor que incide en el proceso de decisión de compra. Es decir, la disponibilidad de tiempo que posee el comprador puede favorecer la compra de un producto (Greenleaf y Lehmann, 1995). En segundo lugar, también se han analizado las horas más frecuentes de visita a los centros comerciales y la duración de la misma (Nicholls, Li, Kranendonk y Roslow, 2002). En tercer lugar, otro tópico analizado ha sido el tiempo empleado de desplazamiento hasta el centro comercial (Kang, Herr y Page, 2003; El-Adly, 2007), identificando la existencia de diferencias entre el comprador recreacional (ocio y entretenimiento) y el funcional (compras). En concreto, para el primero el tiempo de desplazamiento es menos importante que para el segundo tipo de comprador. En cuarto lugar, son destacables los estudios que tratan sobre el incremento del tiempo dedicado a actividades de ocio en los centros comerciales (Avello y García de Madariaga, 2010). Otros autores definen el *shopping* como una actividad de ocio en expansión, y contemplan el tiempo que los consumidores destinan a observar las tiendas y diferenciando entre «ricos en tiempo» y «pobres en tiempo» (Howard, 2007). Este autor emplea el concepto presión temporal para establecer la distinción entre ambos grupos. Este término ha sido también analizado por otros investigadores como Millan y Howard (2007) o Gavilán, *et al.* (2010b). En quinto y último lugar, también es conveniente el análisis de la relación entre el aumento del tiempo destinado a las actividades de ocio y el incremento del gasto; así como del aumento del tiempo disponible para comprar y la realización de más compras impulsivas (Mihic y Kursan, 2010).

A partir de la revisión de la literatura realizada, en este estudio se trata de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

- P1. Considerando la importancia del tiempo durante una visita al centro comercial, ¿es posible encontrar diferentes grupos de clientes según el uso que ellos hacen de su tiempo?

3. METODOLOGÍA

El centro comercial elegido para este estudio está situado en el centro de España y tiene una superficie bruta alquilable de 45.000 metros cuadrados (un gran centro comercial, de acuerdo con la clasificación de la Asociación Española de Centros Comerciales). Los datos se recogieron mediante la realización de encuestas personales a 603 clientes durante el año 2010. Teniendo en cuenta los datos sobre

el flujo de visitas, las encuestas se distribuyeron proporcionalmente por días de la semana y horarios. Además, también se recogió información procedente de los tickets de compra. La participación en un sorteo fue el incentivo utilizado para que los clientes permitieran tomar una fotografía de todos sus tickets de compra. Así, se obtuvo información sobre: 1) tiempo empleado por los visitantes en diferentes actividades; 2) motivaciones para visitar el centro comercial; 3) gasto y número de tickets de compra; 4) grado de lealtad al centro comercial, horario de visita y compañía elegida; y 5) características sociodemográficas.

Partiendo del inventario propuesto por Gilboa (2009), la selección de las actividades finalmente incluidas en la encuesta y su agrupación en seis categorías (visitar el hipermercado, visitar otras tiendas, comer, sentarse a tomar algo, realizar actividades de ocio y entretenimiento, y descansar y esperar) se realizó a partir de un estudio cualitativo previo con veinte clientes.

Para medir las motivaciones utilitarias de compra se usaron seis cuestiones dicotómicas (variedad comercial, disponibilidad de productos y servicios, nivel de precios, cercanía al lugar de residencia o trabajo, localización, y facilidades de aparcamiento). Éstas fueron agregadas en un único indicador, que oscilaba entre cero y seis, contabilizando el número de motivos utilitarios en los que el encuestado había respondido sí.

Las motivaciones hedónicas de compra fueron medidas con seis ítems (en una escala Likert de cinco posiciones) del estudio de Arnold y Reynolds (2003). En este caso, después de comprobar la fiabilidad ($\alpha = 0,86$), se realizó un análisis de componentes principales para examinar su dimensionalidad. La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,84$) y la prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(gl) = 1576,75(15)$, $p < 0,01$) establecieron la adecuación de los datos para realizar un análisis de esta naturaleza. Se extrajo un único factor con un autovalor mayor que uno y capaz de explicar el 59,14% de la varianza total. Las puntuaciones de este factor se guardaron como una nueva variable con media cero y desviación típica igual a uno.

4. RESULTADOS

Para analizar la heterogeneidad de los clientes según el uso del tiempo se ha recurrido a la segmentación de clases latentes, ya que cuenta con numerosas ventajas respecto a otros métodos (Wedel y Kamakura, 2000). El programa utilizado ha sido Latent Gold 4.5. El tiempo total empleado durante la visita al centro comercial y la distribución porcentual del mismo en las diferentes actividades han sido los indicadores o criterios de segmentación utilizados. El resto de variables

TABLA 2
Evaluación de modelos con diferente número de clases latentes

MODELO	LOG- VEROSIMI- LITUD (LL)	CAIC (LL)	NÚMERO DE PARÁMETROS	RAZÓN DE VEROSIMI- LITUD (L ²)	GRADOS DE LIBERTAD	P-VALOR BOOTSTRAP	ERROR DE CLASIFI- CACIÓN
1 grupo	-5.169,58	10.798,07	62	10.339,15	541	0,30	0,00
2 grupos	-4.801,50	10.291,39	93	9.603,01	510	0,27	0,03
3 grupos	-4.468,47	9.854,78	124	8.936,94	479	0,26	0,02
4 grupos	-4.297,34	9.741,97	155	8.594,67	448	0,22	0,03
5 grupos	-4.086,78	9.550,32	186	8.173,56	417	0,19	0,01
6 grupos	-3.998,01	9.602,24	217	7.996,02	386	0,13	0,02
7 grupos	-3.948,00	9.731,68	248	7.896,00	355	0,12	0,01
8 grupos	-3.785,06	9.635,25	279	7.570,12	324	0,11	0,01

han sido introducidas como covariables para caracterizar cada grupo. Para determinar el número óptimo de segmentos se han estimado 8 modelos, incorporando desde 1 hasta 8 clases latentes. Con el fin de determinar la bondad de ajuste de cada modelo se ha calculado el CAIC (Consistent Akaike Information Criterion). Se ha aceptado el modelo con un menor CAIC y un p-valor bootstrap del L^2 mayor que 0,05. Estos criterios han indicado la existencia de 5 tipologías de clientes según el tiempo dedicado a diferentes actividades durante su visita al centro comercial (véase la Tabla 2).

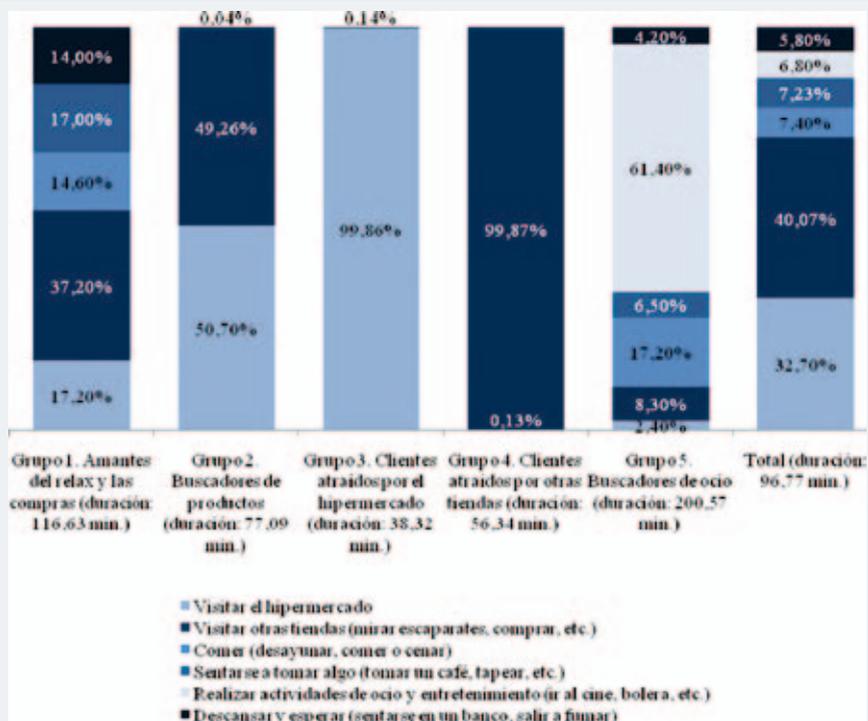
A continuación, tras establecer el número de grupos, se ha evaluado la utilidad de las variables de segmentación. Para cada indicador, el p-valor asociado al estadístico de Wald ha sido menor que 0,05, sugiriendo que estas variables sí contribuyen significativamente a la hora de dividir a los clientes en cinco grupos.

La Figura 1 representa el perfil de los segmentos según la distribución del tiempo en el centro comercial, mientras que la Tabla 3 muestra los rasgos de cada uno de ellos en relación con las covariables consideradas. Las principales características de cada uno de los segmentos son:

Grupo 1. Amantes del relax y las compras. Este primer segmento es el más numeroso, representando el 38,97% de los visitantes en el centro comercial. Estos clientes realizan una visita de casi dos horas y su distribución del tiempo es equitativa entre las compras (dedican el 54,40% de su tiempo a visitar otras tiendas y el hipermercado) y el relax (dedican el 45,60% del tiempo a tomar algo, comer, y descansar y esperar). Se trata de un grupo con motivaciones hedónicas (0,20 por

FIGURA I

Perfil segmentos identificados según la distribución del tiempo en el centro comercial



encima de la media de la muestra). El gasto realizado, el número de tickets de compra y la lealtad al centro comercial se sitúan en torno a la media.

Grupo 2. Buscadores de productos. Este grupo supone el 20,31% de la muestra. Están algo más de una hora en el centro comercial y dedican su tiempo por igual a comprar en el hipermercado (50,70%) y a visitar otras tiendas (49,26%). Son el segmento con una mayor orientación utilitaria. El análisis del indicador de lealtad muestra que son los clientes más fieles, ya que realizan 6,39 visitas a este centro comercial de cada diez veces que acuden a centros comerciales. La cantidad gastada (48,82 euros) y el número de tickets de compra (1,37) también están por encima de la media de la muestra.

Grupo 3. Clientes atraídos por el hipermercado. Este segmento agrupa al 15,75% de los clientes. Es el clúster que realiza una visita de menor duración (aproximadamente 38 minutos), dedicando casi el 100% del tiempo a comprar en

TABLA 3
Características de los segmentos identificados en relación con las variables consideradas

DENOMINACIÓN	GRUPO 1. AMANTES DEL RELAX Y LAS COMPRAS	GRUPO 2. BUSCADORES DE PRODUCTOS	GRUPO 3. CLIENTES DE ATRAIDOS POR EL HIPERMERCADO	GRUPO 4. CLIENTES ATRAIDOS POR OTRAS TIENDAS	GRUPO 5. BUSCADORES DE OCIO	TOTAL
Motivaciones utilitarias	3,14	3,65	3,18	3,31	3,10	3,27
Motivaciones hedónicas	0,20	0,00	-0,25	0,00	0,00	0,00
Duración del viaje (minutos según <www.guiarepsol.com>)	18,95	13,66	10,98	20,44	21,67	17,15
Gasto (€ según tickets)	39,84	48,82	39,76	39,91	20,46	39,50
Número de tickets	1,19	1,37	0,99	1,08	1,10	1,17
Lealtad (n.º de visitas de cada 10 realizadas a centros comerciales)	5,11	6,39	6,22	4,64	4,45	5,40
HORARIO						
Mañana	34,27%	51,86%	42,10%	56,17%	0,00%	38,50%
Tarde	35,93%	41,15%	52,64%	40,48%	35,99%	40,30%
Noche	29,80%	6,99%	5,27%	3,36%	64,00%	21,20%
COMPAÑÍA						
Solo	7,28%	32,91%	35,81%	25,85%	4,45%	19,40%
Con mi pareja	34,42%	34,30%	30,54%	38,18%	38,74%	34,80%
Con otros miembros de mi familia	42,81%	26,06%	25,22%	25,86%	34,15%	33,20%
Con mis amigos	14,61%	6,72%	8,43%	7,87%	21,17%	11,80%
Con otras personas	0,87%	0,00%	0,00%	2,25%	1,48%	0,80%
PRIMERA VISITA CENTRO						
Hace menos de 6 meses	7,32%	2,64%	7,37%	2,24%	2,97%	5,10%
Entre 6 y 12 meses	4,32%	1,71%	6,32%	3,37%	4,46%	4,00%
Entre 1 y 3 años	12,02%	11,75%	10,53%	7,87%	16,41%	11,60%
Hace más de 3 años	76,34%	83,90%	75,77%	86,52%	76,16%	79,30%
EDAD						
Menos de 25 años	9,89%	9,24%	2,11%	10,11%	34,16%	11,30%
25-34 años	31,83%	24,42%	37,92%	26,97%	26,94%	30,00%
35-44 años	32,48%	32,99%	31,54%	31,48%	24,04%	31,30%
45-54 años	12,71%	22,75%	12,64%	19,08%	13,86%	15,90%
Más de 54 años	13,10%	10,60%	15,80%	12,36%	1,00%	11,40%
ESTADO CIVIL						
Soltero	19,29%	16,90%	13,69%	25,84%	41,67%	21,40%
Viviendo en pareja	13,04%	13,93%	12,64%	8,99%	16,41%	13,00%
Casado	64,99%	63,57%	67,35%	59,55%	37,47%	61,30%
Separado/divorciado	1,26%	4,17%	5,27%	4,50%	2,97%	3,20%
Viudo	1,42%	1,43%	1,05%	1,12%	1,48%	1,20%

el hipermercado. Son los clientes con una menor orientación hedónica (0,25 por debajo de la media de la muestra) y, probablemente, acuden al centro comercial por razones de conveniencia (sólo emplean 11 minutos en desplazarse). Por otro lado, muestran una mayor propensión que los otros segmentos a realizar visitas en solitario (35,81%) y por las tardes (52,64%).

Grupo 4. Clientes atraídos por otras tiendas. El 14,76% son clientes que visitan exclusivamente otras tiendas distintas del hipermercado, dedicando a ello casi una hora. No manifiestan una clara orientación hedónica o utilitaria, ya que se sitúan en puntuaciones similares al conjunto de la muestra. Son los que muestran una mayor preferencia por el horario de mañana (56,17%) y los que visitan el centro comercial desde hace más tiempo (el 86,52% viene desde hace más de tres años).

Grupo 5. Buscadores de ocio. Este grupo engloba al 11,20% de la muestra. Son los clientes que realizan una visita de mayor duración (más de tres horas). Dedicán el 61,40% del tiempo a ir al cine, la bolera, etc. Este tipo de actividades realizadas, lógicamente, se traduce en un menor gasto (20,46 euros). Además, se caracterizan por ser los más infieles y los que realizan un viaje de mayor duración (más de 20 minutos), junto con el Grupo 4.

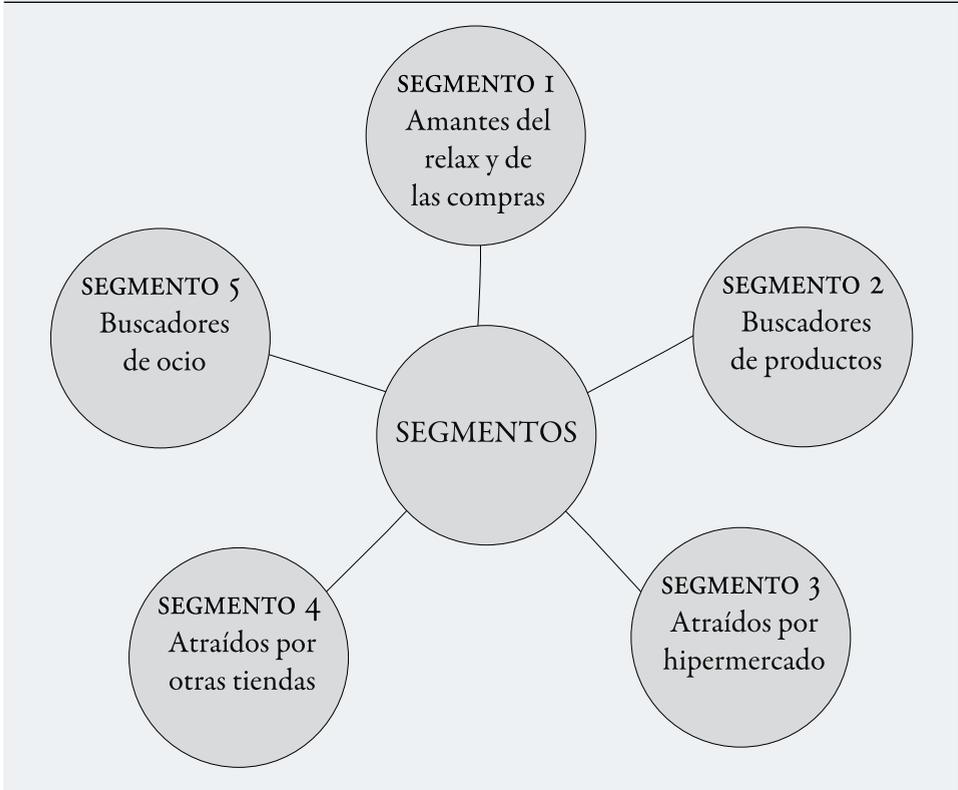
En el caso de las covariables, el estadístico de Wald asociado a cada una de ellas, también ha sugerido su utilidad a la hora de caracterizar cada uno de los segmentos. Además, se han aplicado los correspondientes análisis de la varianza de un factor (para las que son métricas) y test de independencia chi-cuadrado (en el caso de las variables nominales u ordinales) para ayudar a la hora de identificar los rasgos más característicos de cada grupo.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto que el uso del tiempo es una variable de segmentación adecuada para la identificación de distintos grupos de consumidores en los centros comerciales. Este trabajo puede cubrir un hueco de investigación existente sobre las variables de segmentación y, en general, sobre el marketing en los centros comerciales. Además, se presenta como una herramienta estratégica para la gerencia de este tipo de superficies comerciales.

En este estudio se han identificado cinco segmentos de consumidores (véase la Figura 2) con una distribución diferente del tiempo dedicado a las compras y el entretenimiento, así como con características diferenciadoras en relación con las motivaciones, la duración del viaje, el gasto, el número de tickets, la lealtad, el horario, la compañía, la primera visita al centro comercial, la edad y el estado civil.

FIGURA 2
Segmentos identificados en el centro comercial



Los resultados de este estudio muestran que los consumidores no sólo visitan los centros comerciales para la realización de compras, sino para disfrutar de actividades de ocio y entretenimiento. Estos resultados están en línea con los obtenidos por otros autores como Bloch *et al.* (1994), Sit *et al.* (2003) y El-Adly (2007). Además, los consumidores denominados buscadores de ocio (Grupo 5) están dispuestos a recorrer un viaje de mayor duración para visitar el centro comercial, tal como demuestran otros estudios previos (Kang *et al.*, 2003).

Los resultados de esta investigación contribuyen al conocimiento del comportamiento de compra de los consumidores y al planteamiento de recomendaciones para la toma de decisiones. La información sobre el tamaño relativo de los segmentos identificados, el nivel de gasto o las principales actividades realizadas, resulta de gran interés para que los gestores de centros comerciales puedan diseñar estra-

tegias comerciales. Cada grupo requiere distintas acciones de marketing de producto, captación o fidelización y, además, presenta un grado de atractivo diferente para la gerencia. Así, aunque el grupo con un mayor tamaño relativo es el de los amantes del relax y las compras (Grupo 1), se comprueba que los buscadores de productos (Grupo 2) son los más atractivos (en términos de gasto, número de recibos de compra y fidelidad al centro comercial). Este segundo segmento puede ser fidelizado al centro comercial trabajando en aspectos utilitarios de las compras (nivel de precios, facilidades de aparcamiento) y diseñando estrategias basadas en la venta cruzada entre las tiendas del centro comercial (programas de fidelización con acumulación de puntos por compras en diferentes tiendas, cupones de descuento cruzados), premiando, de esta forma, su asiduidad con alguna gratificación. Por otro lado, el reducido tamaño y la mayor infidelidad de los buscadores de ocio (Grupo 5) revelan las limitaciones de aquellas estrategias basadas en impulsar la oferta de ocio y el entretenimiento para fidelizar a los clientes al centro comercial. De todas formas, sería recomendable la propuesta de actividades de ocio menos convencionales, como eventos especiales o áreas temáticas de comidas y entretenimiento. Además, teniendo en cuenta que este grupo está dispuesto a desplazarse una distancia superior para visitar el centro comercial, la comunicación de las distintas acciones comerciales tendría que dirigirse a un ámbito geográfico más amplio. Por último, para los clientes atraídos por el hipermercado (Grupo 3) y por otras tiendas (Grupo 4), el incremento de la variedad en la oferta se presenta como un aspecto clave para el aumento del gasto y la fidelidad de los mismos.

Como toda investigación, este trabajo no está exento de limitaciones, algunas de las cuales generan futuras líneas de investigación. En primer lugar, la muestra utilizada para este trabajo se ha recogido en un único gran centro comercial, lo que puede suponer una limitación a la hora de generalizar los resultados a otro tipo de centros comerciales tradicionales (pequeños, medianos y muy grandes) o especializados (parques comerciales, centros de fabricantes tipo *outlet*, centros de ocio). No obstante, obtener una muestra representativa de las diferentes tipologías de centros comerciales supondría un esfuerzo muy elevado en términos de tiempo y dinero. En segundo y último lugar, sería necesario analizar con más detalle la relación entre el uso de tiempo por cada uno de los segmentos y sus motivaciones de visita (hedónicas o utilitarias) (Gavilán *et al.*, 2010b). Además, partiendo de las ideas planteadas por estos autores, sería interesante completar el enfoque comportamental seguido en esta investigación con la percepción subjetiva del tiempo por parte de los clientes, es decir, considerando aspectos cognitivos, tales como la presión temporal.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, W.T., GOLDEN, L.L., UMESH, U.N. y WEEKS, W.A. (1992): «Timestyles: role factor influence on the convergence and divergence of couples' complementary and substitute activity patterns», *Psychology & Marketing*, Vol. 9, n.º 2, pp. 101-122.
- ARNOLD, M.J. y REYNOLDS, K.E. (2003): «Hedonic shopping motivations», *Journal of Retailing*, Vol. 79, n.º 2, pp. 77-95.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES - AECC (2010): Directorio de Centros Comerciales de España 2010, AECC, Madrid.
- AVELLO, M. y GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2010): «Diversión en el centro comercial», *Distribución y Consumo*, n.º 111, pp. 78 (versión impresa), pp. 1-11 (versión on-line).
- BLOCH, P.H., RIDGWAY, N.M. y DAWSON, S.A. (1994): «The shopping mall as a consumer habitat», *Journal of Retailing*, Vol. 70, n.º 1, pp. 23-42.
- COTTE, J. y RATNESHWAR, S. (2001): «Timestyle and leisure decisions», *Journal of Leisure Research*, Vol. 33, n.º 4, pp. 396-409.
- COTTE, J. y RATNESHWAR, S. (2003): «Choosing leisure services: the effects of consumer timestyle», *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, n.º 6, pp. 558-572.
- COUGHLAN, A.T. y SOBERMAN, D.A. (2005): «Strategic segmentation using outlet malls», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, n.º 1, pp. 61-86.
- CUSHMAN y WAKEFIELD INC. (2010): *European Shopping Centre Development Report*. September 2010, C&W.
- DAVIES, G. y OMER, O. (1996): «Time allocation and marketing», *Time & Society*, Vol. 5, n.º 2, pp. 253-268.
- DU PREEZ, R., VISSER, E.M. y ZIETSMAN, L. (2007): «Profiling male apparel consumers: lifestyle, shopping orientation, patronage behaviour and shopping mall behaviour», *Management Dynamics*, Vol. 16, n.º 1, pp. 2-19.
- EL-ADLY, M.I. (2007): «Shopping malls attractiveness: a segmentation approach», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, n.º 11, pp. 936-950.
- FERNÁNDEZ, A., REBOLLO, A. y ROZANO, M. (2007): «Factores de competitividad de los centros comerciales», *Distribución y Consumo*, n.º 95, pp. 5-14.
- FRASQUET, M., GIL, I. y MOLLÁ, A. (2001): «Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, n.º 1, pp. 23-38.
- GAVILÁN, D., AVELLO, M. y BLASCO, F. (2010a): «Experiencias en el centro comercial: una segmentación de los nuevos

- consumidores mediante clases latentes», *International Marketing Trends Conference*, 21-23 enero, Venecia.
- GAVILÁN, D., BLASCO, F. y AVELLO, M. (2010b): «Shopping, hedonism and timestyle», *EsicMarket*, n.º 136, pp. 27-48.
- GILBOA, S. (2009): «A segmentation study of Israeli mall customers», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, n.º 2, pp. 135-144.
- GÓMEZ, M. y ROZANO, M. (2009): «La influencia del aroma en la percepción del establecimiento comercial», *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 23, pp. 59-68.
- GREENLEAF, E.A. y LEHMANN, D.R. (1995): «Reasons for substantial delay in consumer decision making», *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, n.º 2, pp. 186-199.
- HORNIK, J. y ZAKAY, D. (1996): «Psychological time: the case of time and consumer behaviour», *Time & Society*, Vol. 5, n.º 2, pp. 385-397.
- HOWARD, E. (2007): «New shopping centres: is leisure the answer?», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, n.º 8, pp. 661-672.
- KAMAKURA, W.A. (2009): «American time-styles: a finite-mixture allocation model for time-use analysis», *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 44, n.º 3, pp. 332-361.
- KANG, Y.S., HERR, P.M. y PAGE, C.M. (2003): «Time and distance: asym-
metrics in consumer trip», *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, n.º 3, pp. 420-429.
- KOTLER, P. (1999): *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*. Simon & Schuster Inc, New York.
- LESSER, J.A. y HUGHES, M.A. (1986a): «Towards a typology of shoppers», *Business Horizons*, Vol. 29, n.º 6, pp. 56-62.
- LESSER, J.A. y HUGHES, M.A. (1986b): «The generalizability of psychographic market segments across geographic locations», *Journal of Marketing*, Vol. 50, n.º 1, pp. 18-27.
- MIHIC, M. y KURSAN, I. (2010): «Assessing the situational factors and impulsive buying behavior: market segmentation approach», *Management*, Vol. 15, n.º 2, pp. 47-66.
- MILLAN, E.S. y HOWARD, E. (2007): «Shopping for pleasure? Shopping experiences of Hungarian consumers», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, n.º 6, pp. 474-487.
- NICHOLLS, J.A.F., LI, F., KRANENDONK, C.J. y ROSLOW, S. (2002): «The seven year itch? Mall shoppers across time», *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, n.º 2/3, pp. 149-165.
- OLABARRIETA, X. (2010): «Estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales de Vizcaya: la visión de los profesionales», *Dis-*

- tribución y Consumo, n.º 111, pp. 79 (versión impresa), pp. 1-14 (versión on-line).
- REYNOLDS, K.E., GANESH, J. y LUCKETT, M. (2002): «Traditional malls vs. factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy», *Journal of Business Research*, Vol. 55, n.º 9, pp. 687-696.
- RUIZ, J.P., CHEBAT, J.C. y HANSEN, P. (2004): «Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, n.º 6, pp. 333-350.
- SIT, J., MERRILEES, B. y BIRCH, D. (2003): «Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, n.º 2, pp. 80-94.
- USUNIER, J.C. y VALETTE-FLORENCE, P. (2007): «The time styles scale: a review of developments and replications over 15 years», *Time & Society*, Vol. 16, n.º 2/3, pp. 333-366.
- WEDEL, M. y KAMAKURA W.A. (2000): *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Kluwer Academic Publishers, Boston.

El capital de marca de la tienda: un análisis comparado hipermercado vs. tienda especializada¹

IRENE GIL SAURA, MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA, GLORIA BERENGUER
CONTRÍ, AMPARO CORRALIZA ZAPATA
Universitat de València

Resumen: El capital de marca ha sido reconocido como una variable clave tanto en la literatura académica como profesional. Este trabajo pretende profundizar en la naturaleza del constructo capital de marca de la tienda y delimitar las variables que contribuyen a su formación. A través de la revisión de la literatura, se constata la importancia de la imagen, el valor percibido, la confianza y la notoriedad de la identidad de la tienda como dimensiones del capital de marca del establecimiento comercial. Asimismo, se contrasta la existencia de diferencias en cuanto al capital de marca y sus dimensiones entre dos tipos de establecimientos comerciales: hipermercado y tienda especializada en moda. A partir de los resultados obtenidos, se desarrollan una serie de implicaciones para la gestión.

Palabras clave: capital de marca, imagen del establecimiento, valor percibido, confianza, notoriedad.

Abstract: Brand equity has been recognized as a key variable in both the academic and professional literature. This paper aims to deepen in the nature of the retailer equity construct and identify the variables that contribute to its formation. From the literature review, it is corroborated the importance of store image, perceived store value, trust and store awareness as retailer equity dimensions. Furthermore, we test the existence of differences in store equity and its dimen-

¹ Agradecimiento: Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional del Ministerio de Educación y Ciencia, ref. ECO2010-17475.

sions between two retail formats: hypermarket and fashion store. From results a series of managerial implications are developed.

Keywords: brand equity, store image, perceived value, trust, awareness.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación en marketing ha sugerido en múltiples ocasiones que los consumidores otorgan un valor añadido a los productos a través de su marca (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000; Pappu y Quester, 2006). Este valor añadido es definido como el capital de marca relativo al producto (Yoo *et al.*, 2000). En la misma dirección, en el ámbito de la distribución comercial minorista, se empieza a referir la importancia de construir un capital de marca vinculado al establecimiento comercial (Jinfeng y Zhilong, 2009) y así, empieza a emerger en la literatura un nuevo concepto: el capital de marca de la tienda (Pappu y Quester, 2006). En este contexto, algunos trabajos muestran los efectos del capital de marca en productos (e. g. Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000; Villarejo, 2003; Taylor *et al.*, 2004). Sin embargo, aunque existen estudios recientes que reflejan el interés progresivo suscitado en torno a la concepción del capital de marca del establecimiento (e. g. Pappu y Quester, 2006; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009), la revisión de la literatura constata que su desarrollo y análisis ha sido, hasta el momento, escaso. Grewal y Levy señalaban ya en 2004, como una de las facetas críticas en las que debiera centrarse la investigación, el estudio del papel que la tienda desempeña, en si misma, como una marca y diferente de las marcas que el propio minorista pueda comercializar, proponiéndose que examinar cómo evoluciona el capital de marca de la tienda es un área de investigación fructífera (Grewal y Levy, 2004; Grewal y Levy, 2009).

La distribución comercial minorista se distingue por ser una de las actividades con mayor importancia en la economía española. Un buen indicador para determinar el peso de un sector en la economía es el análisis de la contribución del valor añadido bruto (VAB) de ese sector, al VAB de la economía. La distribución comercial se encuadra dentro del sector servicios, el cual representaba en España para el año 2009, el 71,3% del VAB. El sector comercio supone un 61% del sector servicios y un 10,4% del VAB nacional, alcanzando los 101.799 millones de euros, y la división de comercio minorista es la de mayor peso dentro del total del sector comercio y reparación, ya que supone el 4,8% del VAB de la economía. El comercio minorista en España se caracteriza además por una elevada atomización, con 505.605 empresas y 617.548 locales. Destaca igualmente su contribución al desarrollo económico mediante su aportación a la creación de empleo. En 2010, el

comercio minorista ocupaba al 10% del total de la economía y al 63,6% del total de ocupados del sector comercio, lo que representa 1.851.450 trabajadores (BICE, 2011). Estas cifras ponen de manifiesto el alcance de estas actividades y con ello, el interés de profundizar en su estudio y análisis, para poder desarrollar estrategias de diferenciación basadas en ventajas competitivas sostenibles (Sales y Gil, 2007) y poder enfrentarse a un entorno cada vez más exigente.

El capital de marca es precisamente uno de los elementos sobre el que es posible apoyar una estrategia de diferenciación frente a la competencia (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000). El capital de marca de la tienda incrementa la utilidad (Yoo *et al.*, 2000) del establecimiento, creando una serie de ventajas competitivas capaces de ofrecer una propuesta de valor sobre la base de las asociaciones existentes (Aaker, 1996) y unos resultados financieros superiores (Roberts y Dowling, 2002), proporcionando el efecto diferencial necesario en la respuesta del consumidor (Hartman y Spiro, 2005), basado en la comparación entre diversas alternativas. Los consumidores otorgarán un mayor valor de marca a aquellas que consideren fuertes, únicas y deseables (Verhoef *et al.*, 2007).

En este contexto, este trabajo se enmarca en la línea de investigación que persigue profundizar en el estudio del capital de marca, centrándonos en el ámbito del comercio minorista. El principal objetivo que se pretende alcanzar consiste en analizar la naturaleza y alcance del capital de marca de la tienda, delimitando las variables que contribuyen a su formación y que conforman su carácter, en base a las percepciones, asociaciones y creencias del consumidor, así como contrastar las diferencias que pudieran existir en función del tipo de establecimiento comercial. Para ello, en primer lugar, se procede a revisar la literatura sobre capital de marca en el ámbito del producto, así como en el establecimiento comercial minorista, delimitando su contenido y alcance. En segundo lugar, se contrasta la existencia de diferencias significativas entre dos tipos de establecimientos comerciales, en concreto, hipermercado y tienda de moda.

2. CAPITAL DE MARCA: DEL PRODUCTO A LA TIENDA

A lo largo de los años han surgido diversas aproximaciones que conceptúan el capital de marca, delimitándolo como el valor añadido al producto consecuencia de la existencia de una marca (Yoo *et al.*, 2000). La marca es definida como aquel valioso activo intangible y difícil de imitar (Roberts y Dowling, 2002) capaz de ofrecer una propuesta de valor sobre la base de las asociaciones existentes y transmitir la cultura y valores de la organización (Aaker, 1996), además de ayudar al logro de unos resultados financieros superiores (Roberts y Dowling, 2002).

Las aportaciones realizadas respecto al concepto capital de marca desde la perspectiva de marketing confieren al mercado y a los consumidores el mayor protagonismo, analizándolo en términos de actitudes acumuladas en la mente del consumidor (Ambler y Styles, 1995), preferencias (Park y Srinivasan, 1994), percepciones (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000), asociaciones y comportamientos (Aaker, 1991) del consumidor hacia la marca. En este sentido, Keller (1993:8) concibe el capital de marca como «*el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca*». Y, por su parte, Yoo *et al.* (2000:196) introducen explícitamente la comparación y elección de alternativas y lo definen como «*el valor añadido percibido por el consumidor que le lleva a la elección entre varias alternativas con idénticas características*».

La revisión de la literatura evidencia un interés muy reciente por el análisis del concepto capital de marca en el ámbito de la distribución comercial minorista, existiendo un número limitado de contribuciones dirigidas a delimitar su contenido (Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009). Así, a la luz de los argumentos anteriores y tomando como punto de partida la aproximación de Keller (1993), Hartman y Spiro (2005:1114) definen el capital de marca de la tienda como: «*el efecto diferencial existente del conocimiento de la tienda en la respuesta del consumidor al marketing del establecimiento*», formado por tres elementos: (a) *el efecto diferencial*, basado en la comparación de percepciones de una tienda con otras alternativas; (b) *el conocimiento de la tienda*, definido como el conjunto de asociaciones relativas al establecimiento; (c) *la respuesta del consumidor*, constituida por las percepciones, preferencias y comportamiento del consumidor. Otros esquemas conceptuales suponen igualmente extensiones del modelo de capital de marca aplicado al producto. Así, de acuerdo con Pappu y Quester (2006) el capital de marca de tienda es un concepto de naturaleza multidimensional que se conforma a partir de la notoriedad, las asociaciones, la calidad percibida y la lealtad. Posteriormente, Jinfeng y Zhilong (2009) se refieren a él como: «*el incremento de utilidad o valor añadido a una tienda por su marca*», subrayando como una tarea esencial de la marca del establecimiento el ser identificado y generar respuestas diferenciadoras. Y, recientemente, Swoboda *et al.* (2009) introducen el nivel de implicación del consumidor como aspecto clave en la construcción de una marca comercial fuerte y en la creación del capital de marca de la tienda (véase Tabla 1).

En síntesis, como pone de manifiesto la revisión de la literatura en la Tabla 1, el número limitado de contribuciones no permite concluir acerca de la naturaleza del capital marca de la tienda ni acerca de las variables que contribuyen a su for-

TABLA I
Aproximaciones al capital de marca

AUTORES	OBJETIVO	VARIABLES INVESTIGADAS	MÉTODO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Swoboda <i>et al.</i> (2009)	Analizar cómo afecta la participación del consumidor en la percepción y evaluación del CMT	Atributos percibidos del establecimiento (Imagen de la tienda) Simpatía Diferenciación Confianza Compromiso Disposición para recomendar Nivel de implicación	Sistema de ecuaciones estructurales	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS *5 Categorías
Jinfeng y Zhilong (2009)	Investigar relaciones entre: • dimensiones del CMT • dimensiones de la Imagen de la Tienda y del CMT	Imagen de la tienda Asociaciones Notoriedad Calidad percibida Lealtad	Sistema de ecuaciones estructurales • 5 marcas internacionales	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS *10 Hipermercados: • 5 marcas nacionales Mercado: China
Decarlo <i>et al.</i> (2007)	Examinar el impacto sobre el CMT de la comunicación boca-oído negativa recibida	Imagen de la tienda Familiaridad Comunicación boca-oído (Atribuciones)	Análisis Factorial Confirmatorio ANOVA	ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Restaurantes
Pappu y Quester (2006)	Ampliar la medición del CM basado en el consumidor para la medición del CMT	Notoriedad Asociaciones Calidad Percibida Lealtad	Sistema de ecuaciones estructurales	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS *2 Formatos comerciales: • 3 grandes almacenes • 3 tiendas especialistas
Hartman y Spiro (2005)	Definición CMT. Análisis comparativo conceptual: CMT - Imagen de la Tienda	Notoriedad Lealtad Imagen	Análisis conceptual. Sin empírico	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS
Arnett <i>et al.</i> (2003)	Desarrollo de una escala de medición del CMT	Lealtad Notoriedad Calidad del servicio Asociaciones	Técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS)	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS
Yoo <i>et al.</i> (2000)	Investigar la relación entre los elementos del marketing mix y el capital de marca	Calidad percibida Lealtad Notoriedad/ Asociaciones Elementos Marketing Mix (Imagen de la Tienda)	Ecuaciones estructurales	PRODUCTO *3 categorías de productos: • 6 marcas Calzado deportivo • 4 marcas Cámaras • 2 marcas Televisiones
Lassar <i>et al.</i> (1995)	Desarrollar un instrumento de medida del capital de marca basado en el consumidor	Actuación de la marca Imagen social Identificación con la marca Valor percibido Confianza	Análisis factorial confirmatorio	PRODUCTO *Diversas categorías: zapatillas de deporte, televisiones, vaqueros, bolígrafos y relojes
Park y Srinivasan (1994)	Medir capital de marca en una categoría de producto y evaluar el capital de la extensión de marca en una categoría diferente pero relacionada con el producto	Prima en cuota de mercado y prima en precio atribuible al capital de marca Preferencia por la marca	El capital de marca se mide como diferencia entre la preferencia global por la marca por parte de un consumidor y su preferencia por la marca en base a niveles de atributo del producto medidos objetivamente	PRODUCTO pasta dentífrica y enjuague bucal

TABLA I — CONTINUACIÓN—
Aproximaciones al capital de marca

AUTORES	OBJETIVO	VARIABLES INVESTIGADAS	MÉTODO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Keller (1993)	Conocer lo que implica el capital de marca en los aspectos estratégicos de la marca	Conocimiento de la marca (notoriedad e imagen)	Análisis conceptual Sin empírico	PRODUCTO

*CM: Capital de Marca; CMT: Capital de Marca de la Tienda

Fuente: Elaboración propia

mación (Jinfeng y Zhilong, 2009). Con todo, es cierto que la imagen de tienda y la notoriedad se muestran como variables relacionadas con el capital de marca del establecimiento (Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009). Además, tomando como referencia las teorías relativas al capital de marca orientando a producto (Koo, 2003; Jinfeng y Zhilong, 2009), entendemos que incluir en el análisis otras variables desarrolladas bajo esta perspectiva podría dar luz acerca de la estructura de relaciones en torno al constructo aplicado al punto de venta, por lo que planteamos retener como propuesta de investigación otros componentes como la confianza o el valor percibido frente a la tienda (Lassar *et al.*, 1995). Por ello, nos ocupamos en los próximos epígrafes del desarrollo conceptual de todas estas variables.

3. CAPITAL DE MARCA Y SUS DIMENSIONES

3.1. *Imagen de la tienda*

La imagen del punto de venta ha sido reconocida como un aspecto relevante en el proceso de evaluación del consumidor en el escenario del consumo, además de ser considerada como un elemento de la personalidad de la tienda (Hartman y Spiro, 2005).

Uno de los primeros intentos de conceptualizar la imagen de la tienda se debe a Martineau, quien la definió como: «*la manera en que la tienda es definida en el espíritu del consumidor, en parte por sus cualidades funcionales y en parte por un «aura» de atributos psicológicos*» (Martineau, 1958:47). A partir de esta definición se han sucedido diversas aportaciones, partiendo siempre del mismo enfoque, que tratan de acotar y dar contenido al término. Algunas de ellas manifiestan el carácter multidimensional del concepto (Marks, 1976; James *et al.*, 1976), en base a la interacción de elementos funcionales y emocionales (Lindquist, 1974; Oxenheld, 1974), los cuales contribuyen a la formación de la imagen de la tienda en la mente

del consumidor en función de sus impresiones y percepciones (Hartman y Spiro, 2005), además de las características físicas del establecimiento, el mix de marketing y una serie de atributos psicológicos (Chang y Tu, 2005). Por lo tanto, en este sentido, resulta relevante destacar la importancia de los individuos en la codificación de los diversos elementos que conforman la imagen (Kapferer, 1986) en base a sus conocimientos y experiencias previas (Marzursky y Jacoby, 1986; Bloemer y Odekerken-Schröder, 2002).

En esta línea, estudios más recientes integran en la formación de la imagen no sólo las percepciones, creencias y conocimientos sobre una tienda en particular sino también sobre la categoría de establecimientos minoristas a la que pertenece dicha tienda (Hartman y Spiro, 2005) e incluso la influencia de la opinión que se tiene sobre la marca de la tienda (Martenson, 2007). En este contexto, se entiende la imagen de la tienda como: «*el efecto de la inversión en marketing de la marca de la tienda basada en las percepciones de los consumidores*» (Jinfeng y Zhilong, 2009)

3.2. Valor percibido de la tienda

El valor percibido constituye una de las variables estratégicas centrales para aquellas organizaciones que deseen mantener su posición en el mercado (Sweeney y Soutar, 2001), ya que es el principal motivo que rige las decisiones de compra de los clientes (Gil *et al.*, 2005).

En la literatura existente ha habido divergencias en lo que respecta a la concepción del valor percibido (Zeithaml, 1988) aunque también, en los últimos años, se han llegado a una serie de consensos que muestran al valor percibido como: (1) un concepto subjetivo que depende del consumidor (Woodruff, 1997) y (2) relativo, influido por las alternativas disponibles, dado que el proceso evaluativo se produce en un contexto comparativo (Holbrook, 1999; Gil y Gallarza, 2008).

Según Zeithaml (1988:14), el valor percibido consiste en «*la valoración global que el consumidor hace de un producto basada en las percepciones de lo que da y lo que recibe*». Estamos, por tanto, ante un concepto altamente subjetivo y personal (Martín *et al.*, 2004), resultado de la comparación entre los beneficios y sacrificios percibidos (Zeithaml, 1988; Martín *et al.*, 2004) por el consumidor. La idea es que este es un concepto relativo y flexible puesto que permite comparaciones internas en la mente del consumidor de atributos positivos (como la calidad) y atributos negativos (como el precio, el riesgo, el tiempo invertido) en una evaluación final resultado de un balance (Gil y Gallarza, 2008).

En la concepción del valor percibido se ha evolucionado de un enfoque basado en la medición de aspectos de carácter funcional (Callarisa *et al.*, 2005), li-

mitado a medir el valor percibido como una relación calidad-precio (Sweeney y Soutar, 2001), a contemplar también elementos más intangibles, de carácter emocional y social. Sweeney y Soutar (2001), basándose en la tipología planteada por Sheth *et al.* (1991), asumen el carácter multidimensional y relativo del concepto y proponen la explicación y medición del constructo valor percibido a través de la escala PERVAL, compuesta por tres pilares básicos: (1) el valor emocional, descrito por los sentimientos y estados afectivos generados en el consumidor; (2) el valor social, relacionado con la influencia o sentimiento de pertenencia a los grupos de referencia del consumidor; (3) el valor funcional o la utilidad esperada, compuesto por dos subdimensiones, el precio y la calidad (Sales y Gil, 2007; Ruiz y Gil, 2008).

3.3. *Confianza frente a la tienda*

Durante muchos años, la confianza ha sido objeto de estudio de muchas ciencias de naturaleza muy diversa, entre ellas, el marketing, considerándola una característica propia e inherente de cualquier relación social (Delgado, 2000; San Martín, 2006) y una de las variables clave en las relaciones de comercialización (Macintosh y Lockshin, 1997).

Las manifestaciones y aportaciones existentes sobre el concepto confianza se han basado en la aproximación de Rotter (1967), el cual considera que la confianza es «*la esperanza de un individuo en que la palabra o promesa hecha por la otra parte es fiable*». En base a esta aportación, otros autores la definen como la voluntad de una de las partes de confiar en la otra parte en un proceso de intercambio (Moorman *et al.*, 1992; Moorman *et al.*, 1993; Morgan y Hunt, 1994), la seguridad emocional que lleva al consumidor a pensar que la otra parte cumplirá sus expectativas de resultado o comportamiento (San Martín, 2006) de forma que el intercambio se realice de forma fiable y segura. Este estado emocional descrito conlleva cierta vulnerabilidad e incertidumbre por una de las partes (Coleman, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Moorman *et al.*, 1993), basado en las expectativas positivas generadas sobre el comportamiento de la otra parte (Singh y Sirdeshmukh, 2000).

De la revisión teórica realizada se infieren los dos enfoques desde los que se ha conceptualizado la confianza tradicionalmente: (1) *fiabilidad*, donde la confianza es vista como una creencia, expectativa, sentimiento (Rotter, 1967; Schurr y Ozanne, 1985), habilidad o capacidad atribuida a una de las partes de la relación para desarrollar una determinada actividad o para el cumplimiento de una obligación y logro de unos resultados (Delgado, 2000); (2) *intencionalidad*, la cual implica que para que haya confianza tiene que existir intención de conducta o comportamiento (Coleman, 1990; Morgan y Hunt, 1994), una atribución de un individuo

de unos motivos o intenciones favorables respecto a otro para poder afirmar que es de confianza (Delgado, 2000).

3.4. *Notoriedad de la identidad del establecimiento*

La identidad del establecimiento es definida como el nombre y/o logo asociado con la tienda, cuyo conocimiento puede impactar en el proceso de recuerdo o reconocimiento de la tienda (Hartman y Spiro, 2005) por el consumidor. En la actualidad, los minoristas, aprovechando los cambios en el entorno competitivo (Hartman y Spiro, 2005), están convirtiendo su identidad en un activo intangible con mucho valor y difícil de imitar, por ello, el conocimiento que se tenga sobre dicho nombre podrá conllevar su éxito o fracaso (Villarejo *et al.*, 2007). La notoriedad ha sido tradicionalmente relacionada con el reconocimiento o intensidad de recuerdo por el consumidor (Villarejo *et al.*, 2007), es decir, la capacidad de identificación de un nombre entre otros (Rossiter y Percy, 1987) o la probabilidad de que esté presente en la memoria del consumidor y la facilidad con que esto ocurra (Keller, 1993), mediante un recuerdo espontáneo o asistido (García, 1999). A través de la medición por recuerdo espontáneo o asistido se hace distinción de dos tipos de notoriedad: (1) notoriedad espontánea, sin necesidad de ningún estímulo, y (2) notoriedad asistida, a través de sugerencias (Villarejo *et al.*, 2007).

Consecuentemente, diversos autores han analizado la importancia del lugar que ocupe la marca en la mente del consumidor en el proceso de elección, llegando a concluir que desempeña un papel crucial en la determinación de su conjunto de consideración (Keller, 1993; McDonald y Sharp, 2000), ya que si esa marca no está en su memoria cuando este se plantea dónde tiene que realizar su compra, rara vez la elegirá entre sus alternativas (Villarejo *et al.*, 2007).

4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de medir el capital de marca de la tienda y las variables relacionadas (imagen de la tienda, confianza, valor percibido y notoriedad), así como contrastar la existencia de diferencias en el capital de marca de la tienda en dos formatos comerciales distintos como el hipermercado y la tienda especializada, se desarrolló una encuesta personal estructurada a 200 individuos. En concreto, la encuesta se realizó durante los meses de abril y mayo de 2009 en la provincia de Valencia. Los detalles de la investigación se resumen en la Tabla 2.

Con la finalidad de obtener una muestra más representativa de la población, las encuestas fueron realizadas a la salida de diversos establecimientos de venta al por menor siguiendo un procedimiento de muestreo no probabilístico por cuo-

TABLE 2
Detalles técnicos de la investigación

ÁMBITO GEOGRÁFICO	Valencia provincia
UNIVERSO	Individuos mayores de 18 años
METODOLOGÍA	Entrevista personal mediante cuestionario estructurado
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Aleatorio Simple
TAMAÑO MUESTRAL	200 encuestas válidas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Abril y mayo de 2009
ESCALAS (5 PUNTOS LIKERT)	Imagen de la tienda – Yoo <i>et al.</i> (2000) y Bloemer y Odekerken-Schröder (2002) Confianza frente a la tienda – Delgado <i>et al.</i> (2003) Valor percibido de la tienda – Sales y Gil (2007) y Sweeney y Soutar (2001) Notoriedad de la identidad de la tienda – Yoo <i>et al.</i> (2000) Capital Marca de la tienda – Yoo <i>et al.</i> (2000)
ERROR MUESTRAL	±5,8%
NIVEL DE CONFIANZA	95,5%
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	Análisis descriptivo Análisis de la varianza
SOFTWARE ESTADÍSTICO	SPSS versión 17

tas. Los establecimientos han sido retenidos en base a los productos ofertados y su posicionamiento en el mercado español, forman parte de los diez principales grupos de distribución en España en el período 2003-2006 y son consideradas como unas de las marcas minoristas europeas más sobresalientes y de mayor rendimiento. Las enseñas seleccionadas fueron: Carrefour y Zara. Además, se fijaron un conjunto de condiciones que debían cumplir los individuos para entrar a formar parte de la muestra, manteniendo las mismas proporciones que se observan en la población que se intenta estudiar.

Para la recogida de la información se procedió a la administración de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, en el que el consumidor debía indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala Likert de 5 puntos, además de dos preguntas expresadas en porcentaje. En concreto, el cuestionario recogió información sobre la percepción del capital de marca de los establecimientos valorando las diferentes variables seleccionadas: imagen de la tienda, notoriedad, confianza y valor percibido frente a la tienda.

TABLA 3
Capital de marca de la tienda: valores medios y ANOVA

	HIPER	TIENDA ESPEC.	F
CM1 - Es normal frecuentar X en mayor medida que otra tienda incluso aunque sean muy parecidas	3,85	3,75	0,89
CM2 - Incluso si otra tienda tiene las mismas características que X yo prefiero ir a X	3,47	3,20	3,67c
CM3 - Aunque encuentre una tienda tan buena como X, yo prefiero ir a X	3,59	3,21	8,18a
CM4 - Si una tienda se parece a X en todo, es mejor ir al X	3,42	3,18	3,58c

^{a, b, c} Estadísticamente significativo al $p < 0.01$, $p < 0.05$ y $p < 0.10$, respectivamente

Los ítems incluidos en el cuestionario para el análisis de los constructos han sido propuestos en base a la revisión de diferentes estudios previos. Los ítems para medir la imagen de la tienda han sido extraídos y adaptados de las escalas de Yoo *et al.* (2000), Bloemer y Odekerken-Schröder (2002) y Villarejo (2003); para la confianza frente a la tienda se han utilizado los ítems previamente validados por Delgado *et al.* (2003); para la medición del valor percibido han sido empleados los ítems de Sweeney y Soutar (2001) previamente modificados y reducidos en número por Sales y Gil (2007) para adaptarlos al mercado español; la medición de la notoriedad de la identidad del establecimiento y el capital de marca se realizó a través de los ítems propuestos por Yoo *et al.* (2000).

5. RESULTADOS

Con el fin de contrastar la existencia de diferencias significativas entre los dos tipos de establecimientos comerciales –hipermercado con elevada presencia de artículos de alimentación y tienda especializada en moda textil, calzado y complementos-, calculamos los valores medios y el estadístico de contraste para el análisis de la varianza. Los resultados obtenidos para los ítems a través de los cuales se mide el capital de marca se muestran en la Tabla 3.

Como se puede observar, ambos establecimientos muestran puntuaciones por encima del valor medio de la escala para todos los ítems relativos al capital de marca de la tienda. No obstante, el hipermercado presenta valores significativamente superiores para tres de los cuatro ítems considerados, lo que evidencia una marcada preferencia por la enseña en comparación con otros establecimientos que ofrecen productos similares.

TABLA 4
Imagen de la tienda: valores medios y ANOVA

	HIPER	TIENDA ESPEC.	F
IM1 - X tiene calidad	3,93	3,89	0,16
IM2 - X vende productos de calidad	3,89	3,83	0,32
IM3 - X tiene un amplio surtido	4,33	4,08	5,87 ^b
IM4 - X tiene promociones atractivas	4,00	3,66	7,71 ^a
IM5 - X tiene un ambiente agradable	3,81	3,9	0,73
IM6 - X tiene personal amable y cordial	3,76	3,79	0,07
IM7 - X tiene un excelente servicio al consumidor	3,67	3,58	0,59
IM8 - X tiene prestigio	3,92	4,01	0,82
IM9 - A X se puede llegar fácilmente	4,21	4,19	0,03
IM10 - X tiene una buena relación calidad-precio	3,86	3,77	0,80
IM11 - X tiene marcas conocidas	4,28	2,66	124,55 ^a
IM12 - En resumen, la imagen que X tiene para usted es	3,90	3,89	0,01

^{a,b,c} Estadísticamente significativo al $p < 0.01$, $p < 0.05$ y $p < 0.10$, respectivamente

Para explicar el origen de las diferencias en las puntuaciones de capital de marca entre las dos enseñas, analizamos los factores que han sido señalados como determinantes del capital de marca. Así, en primer lugar, se analiza la imagen de la tienda, obteniéndose diferencias significativas entre los dos tipos de establecimientos en los ítems «X tiene marcas conocidas», «X tiene promociones atractivas» y «X tiene un amplio surtido» (véase Tabla 4).

Estos resultados son consistentes con las características de los establecimientos analizados, pues el hipermercado comercializa tanto productos bajo la marca del distribuidor, como productos de marca de fabricante que también se podrían encontrar, con las idénticas características, en otros establecimientos. En cambio, la cadena de tiendas de moda sólo comercializa productos de su propia marca que no se pueden encontrar en otros establecimientos, lo que dificulta la comparación. Adicionalmente, el hipermercado analizado sigue una estrategia de precios Hi-Lo, con frecuentes promociones, mientras que la cadena de tiendas especializadas de moda no utiliza habitualmente la promoción de ventas como instrumento de comunicación.

En segundo lugar, se analiza el valor percibido por el consumidor en relación con el establecimiento minorista (véase Tabla 5). Si bien se aprecian valoraciones

TABLA 5
Valor percibido: valores medios y ANOVA

	HIPER	TIENDA ESPEC.	F
VP1 - En X los productos están bien hechos	4,02	3,88	1,79
VP2 - Los productos de X son mediocres	1,66	1,96	7,66a
VP3 - Los productos de X no duran mucho tiempo	2,45	2,43	0,01
VP4 - Los productos de X cumplen sus funciones adecuadamente	4,15	4,1	0,23
VP5 - En X los productos son buenos por el precio que valen	3,94	3,66	9,02a
VP6 - En X los productos tienen un precio razonable	3,85	3,72	1,46
VP7 - X le gusta a la gente con la que me relaciono habitualmente	3,83	3,82	0,01
VP8 - Comprar en X influye en la imagen que otras personas tienen de mi	3,18	3,11	0,21
VP9 - Comprar en X da una buena impresión de mi a otras personas	3,22	3,14	0,29
VP10 - Me siento bien si tengo productos de X en casa	3,41	3,06	6,82a
VP11 - Comprar en X es de mi agrado	3,73	3,67	0,48
VP12 - Disfruto comprando en X	3,45	3,58	1,32
VP13 - El valor que me da X es	3,75	3,62	1,94

^{a, b, c} Estadísticamente significativo al $p < 0,01$, $p < 0,05$ y $p < 0,10$, respectivamente

más positivas en el caso del hipermercado, sólo se observan diferencias significativas para los ítems «En X los productos son buenos por el precio que valen», «Los productos de X son mediocres» y «Me siento bien si tengo productos de X en casa». Estas diferencias podrían responder a la presencia de primeras marcas en productos de alimentación en el hipermercado, frente a la venta en exclusiva de productos de marca propia en la tienda de moda.

A continuación, se analiza la confianza en el establecimiento (véase Tabla 6), obteniéndose valores significativamente superiores para el hipermercado frente a la tienda especializada de moda en cuatro de los ítems incluidos en la escala. Cabe resaltar la significativa diferencia entre ambos establecimientos para el ítem «En X obtengo lo que busco», lo que se encuentra estrechamente relacionado con el amplio surtido de productos y de marcas en el caso del hipermercado.

Por último, la notoriedad del establecimiento es significativamente superior para todos los ítems analizados en el caso del hipermercado (véase Tabla 7). A la vista

TABLA 6
Confianza: valores medios y ANOVA

	HIPER	TIENDA ESPEC.	F
CO1 - En X obtengo lo que busco	4,12	3,58	36,58a
CO2 - X satisface mis expectativas	3,91	3,66	5,31b
CO3 - X me da confianza	3,88	3,79	0,81
CO4 - X nunca me decepciona	3,51	3,32	2,31
CO5 - X es honesta y sincera en sus explicaciones	3,68	3,55	1,57
CO6 - Yo puedo confiar en X	3,71	3,60	1,22
CO7 - X se esfuerza para satisfacerme	3,48	3,36	1,13
CO8 - X me compensaría de alguna manera por el problema con un producto	3,68	3,48	2,98c
CO9 - En general, la confianza que tengo con X es	3,80	3,66	2,84c

^{a, b, c} Estadísticamente significativo al $p < 0.01$, $p < 0.05$ y $p < 0.10$, respectivamente

de los resultados obtenidos, el grado de reconocimiento de la marca, el logo y las características del establecimiento es significativamente superior para el establecimiento con mayor capital de marca, esto es, para el hipermercado.

Con todo, el capital de marca superior en el establecimiento minorista parece venir explicado por la superior valoración de la imagen del establecimiento, el valor percibido, la confianza y la notoriedad, de forma consistente con lo señalado en la literatura. Estos factores parecen depender en gran medida de las características del establecimiento, así como de la principal motivación de compra. Así, mientras que el motivo de compra en los hipermercados es principalmente utilitario, en las tiendas especializadas en ropa, calzado y complementos la principal motivación sería de carácter hedónico, lo que puede explicar el valor significativamente inferior para el capital de marca, derivado de un comportamiento de búsqueda de variedad.

6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A través del trabajo presentado se ha pretendido contribuir a la investigación en torno al capital de marca en el ámbito de la distribución comercial minorista. El estudio realizado ha profundizado en la naturaleza del constructo y la delimitación de las variables que contribuyen a su formación a través de la revisión de la literatura, proponiendo una serie de variables sobre las que se construye el capital de marca de la tienda y evaluando la importancia relativa de las mismas en función del tipo de establecimiento.

TABLA 7
Notoriedad: valores medios y ANOVA

	HIPER	TIENDA ESPEC.	F
NT1 - Sé lo que es X	4,41	4,2	5,32b
NT2 - Puedo reconocer X entre la competencia	4,12	3,79	6,37b
NT3 - Conocía X antes de venir	4,37	4,15	4,20b
NT4 - Algunas de las características de X vienen a mi mente rápidamente	3,75	3,51	3,81c
NT5 - Puedo recordar rápidamente el símbolo o logo de X	4,23	3,52	37,06a
NT6 - Tengo dificultad de imaginar X en mi mente	2,18	2,78	14,49a

^{a, b, c} Estadísticamente significativo al $p < 0.01$, $p < 0.05$ y $p < 0.10$, respectivamente.

Así, se puede concluir que la valoración del capital de marca de la tienda se relaciona de forma directa con la imagen del establecimiento, el valor percibido de la tienda, la notoriedad de la identidad de la tienda y la confianza. Entendemos que la forma en que la tienda es definida en la mente de los consumidores a través de sus percepciones e impresiones, el valor global percibido, la confianza y el nivel de reconocimiento o recuerdo de la identidad de la tienda resultan herramientas claves sobre las que el establecimiento debe profundizar, ya que a través de ellas podrá incrementar su capital de marca y conseguir un elemento de diferenciación frente a la competencia. Cabe, asimismo, destacar el papel del surtido y de las promociones llevadas a cabo por el establecimiento, si bien la motivación de compra del consumidor podría interferir en la valoración de estos aspectos.

Con todo, de nuestro trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión. Ante la creciente competencia en la distribución comercial minorista, los establecimientos deberán iniciar estrategias de diferenciación para mantener su competitividad. En este sentido, y dado que el capital de marca de la tienda se muestra como una variable clave sobre la que actuar, un mejor conocimiento de las variables que influyen en su formación permitirá al detallista articular estrategias y acciones con el fin de lograr un mejor posicionamiento y realizar una entrega de valor superior para el consumidor; para ello, deberá cuidar todos los aspectos, tanto funcionales como emocionales, vinculados al establecimiento que puedan generar imagen, valor percibido o notoriedad en el consumidor, ya que a través de ellos podrá influir en las percepciones e impresiones de los consumidores (Yoo *et al.*, 2000) y lograr una mayor satisfacción y con ella, un incremento en la lealtad hacia el punto de venta.

Sin embargo, para poder corroborar las conclusiones derivadas de la revisión de la literatura por lo que respecta a la dimensionalidad del capital de marca, así como para analizar los efectos de este constructo, se precisaría la contrastación empírica de un modelo integrador de las variables anteriormente expuestas. En esta línea, sería interesante estudiar los efectos del capital de marca sobre la satisfacción y la lealtad del cliente a través de diferentes categorías de establecimientos de venta al por menor o formatos comerciales distintos.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing of the value of brand name*, Ed. Free Press, New York.
- AAKER, D. (1996). *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- AMBLER, T. & STYLES, C. (1995). *Brand equity: towards measures that matter*, PAN'AGRA Working Paper, London Business School.
- ARNETT, D.B., LAVERIE, D.A. & MEIERS, A. (2003). *Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: a method and applications*, *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 161-170.
- BEI, L.T. & CHIAO, Y.C. (2001). *An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty*. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 14, pp. 125-140.
- BICE – Boletín Información Comercial Española (2011). *La distribución comercial en España en 2010*, Boletín Económico N.º 3015 del 1 al 15 de Agosto de 2011.
- BLOEMER, J.M.M. & ODEKERKEN-SCHREJDER, G. (2002). *Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors*. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 15, pp. 68-80.
- CALLARISA, L.J., BIGNÉ, E. & MOLINER, M.A. (2005). *El valor percibido en los mercados industriales: una perspectiva multidimensional*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No.1, pp. 163-180.
- CHANG, C.H. & TU, C.Y. (2005). *Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: evidence from Taiwanese hypermarket industry*. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, No.2, pp. 197-202.
- COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of social theory*, Cambridge, MA: The Belknap Press.
- DECARLO, T.E., LACZNIAK, R.N., MOTLEY, C.M. & RAMASWAMI, S. (2007). *Influence of image and familiarity on consumer response to nega-*

- tive word-of-mouth communication about retail entities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No.1, pp. 41-51.
- DELGADO, E. (2000). El capital de marca desde una perspectiva relacional: propuesta de un modelo de análisis en base a la confianza en la marca. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación e Mercados. Universidad de Murcia.
- DELGADO, E., MUNUERA, J.L. & YAGÜE, M.J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, Vol. 45, No.1, pp. 335-353.
- GARCÍA, M.J. (1999). El Papel de la notoriedad de marca en las decisiones del consumidor», La gestión de la diversidad. Libro de Actas XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, Vol. 2, pp. 355-358.
- GIL, I. & GALLARZA, M.G. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar*, Vol. 18, No.31, pp. 9-18.
- GIL, I., SÁNCHEZ, M., BERENGUER, G. & GALLARZA, M.G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, No.15, pp. 47-72.
- GREWAL, D. & LEVY, M. (2004). Retail Branding and Customer Loyalty: an overview. Editorial. *Journal of Retailing*. Vol. 80.
- GREWAL, D. & LEVY, M. (2009). Emerging Issues in Retailing Research. *Journal of Retailing*. Vol. 85 (4): 522-526.
- HARTMAN, K.B. & SPIRO, R.S. (2005). Recapturing store image in consumer-based store equity: a construct conceptualization. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1112-1120.
- HOLBROOK, M.B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. Routledge. London.
- JACOBY, J.W. & CHESTNUT, R.W. (1978). *Brand loyalty measurement and management*. Wiley, New York.
- JAMES, D.L., DURAND, R.M & DREVES, R.A. (1976). The use of a multi-attributes attitudes model in a store image study. *Journal of Retailing*, Vol. 52, pp. 23-32.
- JINFENG, W. & ZHILONG, T. (2009). The impact of selected store image dimensions on retailer equity: Evidence from 10 Chinese hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 16, pp. 486-494.
- KAPFERER, J.N. (1986). Beyond positioning: retailer's identity. *Retail Strategies for Profit and Growth*, Seminar Proceedings, ESOMAR, Amsterdam, pp. 167-75.
- KELLER, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- KOO, D.M. (2003). Inter-relationships among store images, store satisfac-

- tion, and store loyalty among Korea discount retail patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No.4, pp. 42-71.
- LASSAR, W., MITAL, B. & SHARMA, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No.4, pp. 11-19.
- LINDQUIST, J.D. (1974). Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, Vol. 50, No.4, pp. 29-38.
- MACINTOSH, G. & LOCKSHIN, L.S. (1997). Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No.5, pp. 487-497.
- MARKS, R.B. (1976). Operationalising the concept of store image. *Journal of Retailing*, Vol. 52, pp. 37-46
- 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*, Vol. 35, No.7, pp. 544-555.
- MARTÍN, E., BARROSO, M.A. & MARTÍN, D. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 8, No.1, pp. 47-74.
- MARTINEAU, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, Vol. 36, pp. 47-55.
- MCDONALD, E. & SHARP, B. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: a replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 5-15.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G. & DESHPANDE, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-329.
- MOORMAN, C., DESHPANDÉ, R. & ZALTMAN, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 81-101.
- MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- PAPPU, R. & QUESTER, P. (2006). A consumer-based method for retailer equity measurement: Results of an empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, pp. 317-329.
- PARK, C.S. & SRINIVASAN, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 271-288.
- ROBERTS, P.W. & DOWLING, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 1077-1093.
- ROSSITER, J.R. & PERCY, L. (1987). Advertising and promotion manage-

- ment. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- ROTTER, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol. 35, No.4, pp. 651-65.
- RUIZ, E. Y GIL, I. (2008). Perceived value, customer attitude and loyalty in retailing. *Journal of Retail and Leisure Property*. Vol. 7, N° 4, pp. 305-314.
- SALES, V. & GIL, I. (2007). Valor percibido por el consumidor: Una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre Consumo*, Vol. 82, pp. 63-82.
- 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, No.1, pp. 201-224.
- SCHURR, P.H. & OZANNE, J.L. (1985). Influence on exchange processes: Buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, pp. 939-953.
- SHETH, J.N., NEWMAN, B.I. & GROSS, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory o consumption values. *Journal of Business Research*, No.22, pp. 159-170.
- SINGH, J. & SIRDESHMUKH, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments., *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp. 150-167.
- SWEENEY, J. C. & SOUTAR, G.N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 203-220.
- SWOBODA, B., HAELSIG, F., SCHRAMM-KLEIN, H. & MORSCHETT, D. (2009). Moderating role of involvement in building a retail brand., *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No.11, pp. 952-974.
- TAYLOR, S.A., CELUCH, K. & GOODWIN, S. (2004). The importance of the brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No.4, pp. 217-227.
- VERHOEF, P.C., LANGERAK, F. & DONKERS, B. (2007). Understanding brand and dealer retention in the new car market: The moderating role of brand tier. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No.1, pp. 97-113.
- VILLAREJO, A.F. (2003). La influencia de la imagen del establecimiento comercial en la determinación del valor de marca de los bienes de conveniencia. *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*, pp. 175-188.
- VILLAREJO, A.F., SÁNCHEZ, M.J. & RONDÁN, F.J. (2007). Antecedentes de la notoriedad del nombre en la determinación de la imagen de marca. Una visión desde un producto de gran consumo. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos:*

- Libro de Actas XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1 (Ponencias).
- WOODRUFF, R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.2, pp. 139-153.
- YOO, B., DONTU, N. & LEE, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.2, primavera, pp. 195-211.
- ZEITHAML, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22.

Datos de escáner en el punto de venta: aplicación a las decisiones de precio

ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO

Universidad de Salamanca

M.^a PILAR MARTÍNEZ RUIZ

Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen: Uno de los desarrollos tecnológicos más extendidos y asentados en el comercio minorista es la adopción de escáneres, o dispositivos de lectura óptica de códigos de barras, para el cobro final al cliente. Estos escáneres, como generadores de información sobre las ventas, facilitan una mayor efectividad en las decisiones comerciales del minorista, mejorando tanto la rapidez como el acierto de las medidas adoptadas. Este artículo aborda esta faceta de la aportación de la tecnología de escáner a la gestión del punto de venta: su papel como fuente de información para el apoyo a la toma de decisiones comerciales por parte del minorista. La finalidad es evidenciar el potencial de ese tipo de datos vía la modelización econométrica de la respuesta del mercado y la toma de decisiones comerciales. Para ello, a modo de ejemplo, se desarrolla y aplica una propuesta de modelización para la toma de decisiones de precios en las categorías de productos que conforman el surtido del establecimiento comercial.

Palabras clave: Punto de venta; datos de escáner; toma de decisiones comerciales; modelos de marketing; decisiones de precio minoristas.

Abstract: One of the most extended and established technological avances in retailing is the adoption of UPC scanning systems, or optical reading devices, for customers' check out. These scanners, as providers of data about sales, help retailers' decision making, allowing them to make quicker and more effective decisions. This

chapter approaches this facet of the adoption point of sale scanning technology: its role as source of data for supporting retailers' marketing decisions. The objective is to point out the potential of this source of data through the econometric modelling of market response and decision making. As an example, a modelling proposal for price decisions within product categories of retail stores is described and applied.

Keywords: Point of sale; scanner data; marketing decision making; marketing models; retail price decisions.

1. INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas han estado caracterizadas por un extraordinario desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Esta tendencia también resulta evidente en el contexto de los canales de distribución comercial y, más concretamente, en la gestión de los puntos de venta. Probablemente uno de los desarrollos tecnológicos más extendidos y asentados en el comercio minorista es la adopción de escáneres, o dispositivos de lectura óptica de códigos de barras, para la gestión de mercancías y, en particular, para el cobro final al cliente. La implantación de sistemas de identificación basados en ondas de radio, parece ser el próximo e inminente paso en este campo (Martínez Ruiz y Jiménez Zarco, 2007).

Varios trabajos académicos de finales de los años 70 y principios de los 80 auguraban una gran difusión para este tipo de dispositivos debido fundamentalmente a sus múltiples ventajas tanto para los consumidores como para los minoristas (Bellenger *et al.*, 1977; Zabriskie y Welch, 1978; Pommer *et al.*, 1980). Ya en los años 90, la adopción había sido masiva (Goodstein, 1994; Ganesh y Kumar, 1996), y la mayoría de las ventajas habían sido confirmadas.

Desde el punto de vista del consumidor, los escáneres reducen el tiempo requerido para el pago y por tanto aportan una mayor fluidez en las cajas de salida. Además, conllevan una mayor precisión en la aplicación de precios y promociones. También, permiten disponer de un recibo más detallado de la compra realizada.

Desde el punto de vista del minorista, los escáneres facilitan primeramente una mayor eficiencia en costes. La lectura óptica en los procesos de aprovisionamiento y venta simplifica y aporta mayor precisión, disminuyendo los recursos necesarios y reduciendo los posibles errores. Además, permite el acceso inmediato a información clave para mejorar la gestión logística de las mercancías, reduciendo los gastos derivados de transporte, almacenaje, rupturas de stock, etc. Estas eficiencias en costes se trasladan al consumidor con unos precios más ventajosos o repercuten en mayores beneficios para el minorista.

Los escáneres, como generadores de información sobre las ventas del establecimiento comercial, también facilitan una mayor efectividad en las decisiones comerciales del minorista, mejorando tanto la rapidez como el acierto de las medidas adoptadas. Decisiones como la asignación de espacios, la fijación de precios, las acciones promocionales, el merchandising, o la adaptación de estas decisiones a la realidad de cada establecimiento de la cadena, pueden beneficiarse. Los escáneres constituyen una fuente de información rápida y objetiva para prever las consecuencias de las acciones comerciales y, en consecuencia, mejorar la toma de decisiones. La inmediatez y precisión en la información registrada permite un diagnóstico ágil y estadístico del impacto de las decisiones comerciales previas y, por tanto, la inferencia del impacto de las posibles decisiones futuras y la selección las más apropiadas en función de los objetivos perseguidos.

Este artículo aborda esta faceta de la aportación de la tecnología de escáner a la gestión del punto de venta: su papel como fuente de información para el apoyo a la toma de decisiones comerciales por parte del minorista. La finalidad es evidenciar el potencial de ese tipo de datos vía la modelización econométrica de la respuesta del mercado y la toma de decisiones comerciales. Para ello, primeramente se describe la naturaleza y alcance de los datos de escáner en el punto de venta, y se explica su utilidad en el marco del proceso de modelización para el apoyo a las decisiones comerciales. A continuación, se desarrolla una propuesta de aplicación para la toma de decisiones de precios en las categorías de productos que conforman el surtido del establecimiento comercial. La propuesta se ejemplifica con datos de escáner procedentes de un establecimiento real.

2. DATOS DE ESCÁNER Y TOMA DE DECISIONES

La tecnología de escáner para la lectura óptica de códigos de barras es una herramienta habitual en la configuración de los paneles de consumidores y detallistas que se comercializan habitualmente. Estas herramientas proveen información sobre la compra de las distintas referencias de productos para al menos tres niveles de agregación: a nivel de individuo u hogar, a nivel de establecimiento o cadena, y a nivel de mercado. Las aplicaciones para fabricantes y distribuidores son múltiples y muy extendidas (Bucklin y Gupta, 1999). Los datos agregados a nivel de establecimiento o mercado son especialmente utilizados para estudiar tendencias y analizar el impacto de los distintos estímulos de marketing, tales como, precios, promociones o publicidad. Los datos desagregados a nivel de hogar son además utilizados para segmentar el mercado o analizar patrones de compra, tales como comportamiento de lealtad, cambio de marca, o combinaciones de pro-

ductos. Sin embargo, los datos de escáner procedentes de paneles son un recurso costoso y, puesto que están basados en muestras, pueden arrastrar errores en su explotación (Gupta *et al.*, 1996).

Los minoristas, sin embargo, tienen acceso mucho más inmediato a sus propios datos de escáner; los generados desde la entrada de mercancías hasta su venta en las cajas de salida del establecimiento. Obviamente, esta fuente de información, comparada con los paneles, ofrece una visión parcial del mercado, puesto que se carece de información sobre ventas en otros establecimientos competidores. No obstante, constituye un recurso suficiente para evaluar la respuesta del mercado a las acciones comerciales del minorista en sus puntos de venta, y así reducir la incertidumbre en las decisiones futuras. La información sobre ventas, comparada con la información sobre precios, promociones, merchandising, publicidad impresa, etc. permite estimar el efecto de cada una de estas acciones y prever el impacto de acciones futuras. Esta aplicación también puede verse mejorada con incorporación de información sobre las acciones de marketing de los competidores. Bien es verdad, no obstante, que en muchas ocasiones el registro e integración de todas estas variables de interés no es una práctica habitual ni prioritaria en las cadenas minoristas.

Los datos de escáner en establecimiento comercial facilitan información rápida y precisa sobre las ventas de cualquier referencia de producto en un periodo de tiempo. Es decir, se dispone de datos históricos, o longitudinales, agregados a nivel de establecimiento. Puesto que las acciones de marketing se plantean a nivel de establecimiento, y su variación es temporal, estos datos son suficientes para estimar el efecto de dichas decisiones en la respuesta de mercado.

A este nivel de agregación, la transversalidad se limita exclusivamente a la consideración de los distintos establecimientos de la cadena minorista. Por tanto, es posible tener en cuenta las posibles diferencias en las áreas de influencia de los distintos establecimientos y plantear diagnósticos y recomendaciones adaptadas a la realidad de cada punto de venta (Montgomery, 1997).

No obstante, los escáneres en el punto de venta también permiten la obtención de información desagregada a nivel de hogar mediante el seguimiento de la actividad de compra de los usuarios de las tarjetas de fidelización, o de tarjetas de crédito/débito para el pago de las compras. Esta información presenta importantes problemas de representatividad: no todos los clientes del establecimiento participan en los programas de fidelización o pagan con tarjetas de crédito/débito que puedan ser rastreadas. Incluso los usuarios de estas facilidades, pueden no utilizarlas en todas sus compras. En cualquier caso, estos datos desagregados pueden ser

útiles para abordar objetivos ligados a la heterogeneidad de los consumidores, como plantear una segmentación más detallada del área de influencia o explorar los distintos patrones de compra dentro del punto de venta.

3. DATOS DE ESCÁNER Y MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los modelos de marketing son herramientas y al mismo tiempo fines en el proceso de investigación de mercados. Constituyen instrumentos para representar los fenómenos comerciales y establecer patrones a seguir en la toma de decisiones. Atendiendo al propósito o finalidad de los modelos de marketing, se pueden distinguir tres grandes grupos (Leeflang *et al.* 2000): descriptivos, predictivos y normativos. Con una lógica similar, Lilien *et al.* (1992) diferencian entre modelos teóricos, de medida y de apoyo a las decisiones.

Los modelos descriptivos tratan de explicar los fenómenos que conforman la actividad empresarial. Definen los actores, conceptos, interrelaciones, procesos, factores determinantes, etc. que constituyen el fenómeno en cuestión. Los modelos predictivos están orientados a pronosticar futuros eventos. Tratan de anticiparse a la evolución de alguna o algunas variables de interés. En muchos casos, se trata de pronosticar un comportamiento o resultado a partir de las decisiones tomadas por los distintos actores implicados y por otras variables y circunstancias que caracterizan el fenómeno. En cualquier caso, los modelos predictivos parten de una representación de las variables e interrelaciones de interés y, por tanto, se sustentan en modelos descriptivos. Los modelos normativos pretenden hacer recomendaciones sobre cómo actuar ante distintos problemas y decisiones ligadas a la gestión empresarial. Esta finalidad requiere la definición de objetivos en base a los cuales valorar la conveniencia de posibles actuaciones. Con este punto de partida, suelen sustentarse en modelos predictivos que permiten pronosticar las consecuencias de estas actuaciones y su contribución al cumplimiento de los objetivos. En definitiva, la secuencia descriptivo-predictivo-normativo es una evolución natural en el proceso de modelización: los modelos normativos se suelen fundamentar en modelos predictivos y los modelos predictivos se suelen fundamentar en modelos descriptivos.

Aunque los modelos pueden plantearse en forma verbal, es muy habitual formalizarlos matemáticamente. En muchas ocasiones, cuando se hace referencia a los modelos de marketing, se está haciendo referencia al enfoque cuantitativo en dicha modelización. Este enfoque puede entenderse como la aplicación de la investigación operativa y la modelización econométrica a los problemas y decisiones de marketing. La metodología matemática, además de adoptar un lenguaje que faci-

lita la exposición del modelo, permite una especificación y aplicación más precisa mediante el tratamiento estadístico de los hechos observados.

Los modelos matemáticos suelen incorporar parámetros para representar la magnitud de las interrelaciones entre sus distintas componentes. La calibración consiste en la especificación numérica o estimación de los parámetros que conforman el modelo. Esta calibración requiere hechos observables, siendo lo más habitual la utilización de datos históricos sobre el fenómeno estudiado.

Los datos de escáner en el punto de venta constituyen un recurso de gran utilidad para el desarrollo de modelos de marketing orientados primero a la predicción del impacto de posibles acciones comerciales y después al apoyo a las decisiones comerciales. Los datos de escáner consisten en datos históricos sobre la respuesta de mercado a la oferta del minorista y las variaciones de la misma en cuanto a surtido, precios, promociones, merchandising, etc. Por tanto, es una fuente de información ideal para calibrar modelos predictivos para inferir el impacto de posibles decisiones futuras y, en base a ello, diseñar modelos normativos para seleccionar la decisión más apropiada para el cumplimiento de los objetivos del minorista.

En definitiva, los modelos de marketing constituyen la herramienta econométrica necesaria para convertir los datos sobre los mercados en información útil para la toma de decisiones. En particular, constituyen el vehículo necesario para explotar el potencial de los datos de escáner en el punto de venta para el apoyo a las decisiones comerciales del minorista.

4. PROPUESTA DE MODELO PARA LAS DECISIONES DE PRECIO MINORISTAS

Con el fin de ejemplificar el potencial de los datos de escáner en el punto de venta para el apoyo a las decisiones comerciales del minorista, se desarrolla una propuesta de modelización en el contexto de las decisiones de precios sobre una categoría de productos. Tal y como señala Montgomery (2005), la fijación de precios es una de las aplicaciones que mayor interés ha despertado en el esfuerzo por explotar la creciente disponibilidad de datos y capacidades analíticas por parte de los operadores minoristas. Sin embargo, el desarrollo de los sistemas de apoyo a las decisiones de precio minorista es todavía limitado.

Existen varios estudios previos que han propuesto modelos orientados a optimizar las decisiones de precios en el punto de venta (Reibstein y Gatignon, 1984; Vicassim y Chintagunta, 1995; Kim *et al.*, 1995; Tellis y Zufriiden, 1995; Mont-

gomery, 1997; Chintagunta, 2002, Mantrala, 2006). En gran medida, los datos de escáner constituyen una fuente de información clave para su puesta en práctica. La propuesta que se expone a continuación está basada en varios trabajos previos de los autores en este campo, concretamente, González-Benito (2000) y González-Benito *et al.* (2010, 2011). Está orientada básicamente a la explotación de datos de escáner agregados a nivel de establecimiento, es decir, la fuente de información consiste en la evolución de las ventas de las distintas referencias que conforman una categoría de productos, así como las variaciones en precios u otros estímulos promocionales a lo largo del mismo periodo.

La propuesta de modelización consta de dos componentes esenciales. Por un lado, (1) un modelo predictivo que permite estimar la respuesta de mercado a las posibles decisiones de precio. Se trata, por tanto, de un modelo de demanda que permite pronosticar las ventas de cada referencia en función de los precios fijados en la categoría de productos. Por otro lado, (2) un modelo normativo, o de decisión, que permite determinar los precios más apropiados en función de su aportación al objetivo planteado que, en este caso concreto, es la maximización del beneficio generado por la categoría de productos. Este modelo de decisión incorpora el modelo de medida.

4.1. *Modelo predictivo*

La finalidad del modelo predictivo es pronosticar las ventas de las referencias que conforman una categoría de productos del surtido del establecimiento comercial en función de los precios fijados para cada una de las referencias. Un planteamiento habitual es pronosticar separadamente las ventas de la categoría y la cuota de mercado de la referencia, teniendo en cuenta que las ventas de la referencia vienen dadas por el producto de ambas, es decir:

$$\text{Ventas referencia} = \text{Ventas categoría} \times \text{Cuota de mercado referencia}$$

De esta manera, la modelización de la cuota de mercado de las distintas referencias puede centrarse en los determinantes que afectan exclusivamente al reparto de las ventas, y obviar los determinantes que afectan al volumen de ventas de la categoría. Por tanto, la modelización de la cuota de mercado puede centrarse en el efecto de las decisiones comerciales tomadas sobre cada referencia, en particular, el precio fijado para cada una ellas:

$$\text{Cuota mercado referencia} = f(\text{Precios categoría})$$

Por su parte, las ventas globales de la categoría no solamente dependen de las variables comerciales que caracterizan la categoría, sino también de otros determinantes que puedan afectar el nivel de consumo. En particular, los efectos estacionales, como los derivados de los hábitos de consumo semanales o mensuales. Por tanto:

$$\text{Ventas categoría} = f(\text{Precios categoría, Efectos estacionales})$$

Los datos históricos sobre las ventas y decisiones de precios, en particular los datos generados por los escáneres de las cajas de salida de los establecimientos comerciales, permiten seleccionar la forma funcional, especificar numéricamente los parámetros implicados, y valorar la fiabilidad y precisión de las predicciones.

4.2. *Modelo normativo*

Mientras que los fabricantes persiguen el beneficio de sus referencias de producto, los minoristas pretenden rentabilizar las categorías de producto en su conjunto. Consecuentemente, el objetivo del minorista puede formalizarse como la maximización del beneficio de la categoría, que puede desglosarse como sigue:

$$\text{Beneficio categoría} = \left(\sum_{\text{referencias}} (\text{Ventas referencia} \times (\text{Precio referencia} - \text{Coste referencia})) \right) - \text{Costes fijos}$$

Las decisiones de precio óptimas vendrán dadas por los precios que maximicen esta función de beneficio. Debe tenerse en cuenta, no obstante, que las ventas de cada referencia de productos dependen también de los precios de la categoría en base al modelo predictivo especificado y calibrado previamente. La puesta en práctica solo requiere información relativa a los costes unitarios de las referencias, puesto que los precios óptimos no dependen de los costes fijos del establecimiento.

4.3. *Limitaciones y posibles extensiones*

Obviamente, el planteamiento de modelización previo constituye una simplificación del fenómeno analizado, aunque es fácilmente adaptable y extendible para superar las limitaciones y mejorar la fiabilidad de las recomendaciones obtenidas. Algunas de las limitaciones más destacables son:

1. El modelo se plantea independientemente del resto de categorías de producto que conforman el surtido del establecimiento. Deberían tenerse las posibles interacciones y complementariedades. En particular, el objetivo del minorista

para algunas categorías puede ser más complejo que maximizar el beneficio, como generar tráfico y contribuir al beneficio de otras categorías.

2. Se está asumiendo una estructura de costes constante. Sin embargo, el coste unitario de una marca, puede depender del volumen de ventas, puesto que constituye un elemento de negociación con los proveedores.
3. No se consideran posibles restricciones relacionadas con la capacidad de los minoristas para modificar los precios de las marcas de fabricante.
4. El planteamiento únicamente considera la variable precio. No se tienen en cuenta otras acciones comerciales sobre las marcas, como acciones de merchandising.
5. El planteamiento básico del modelo es estático. No se consideran explícitamente los efectos temporales, como los efectos retardados del precio.
6. No se contemplan las acciones y reacciones comerciales de otros establecimientos. Sin embargo, las ventas de la categoría pueden verse afectadas por el surtido, precios y promociones de otros establecimientos competidores.

5. APLICACIÓN

Con el fin de ejemplificar el potencial del modelo propuesto para explotar los datos de escáner generados en el punto de venta, se describe una aplicación en un contexto real. La exposición está basada en González-Benito *et al.* (2010, 2011), aunque se obvian los detalles econométricos para centrarse en los resultados e implicaciones.

5.1. Contexto de estudio

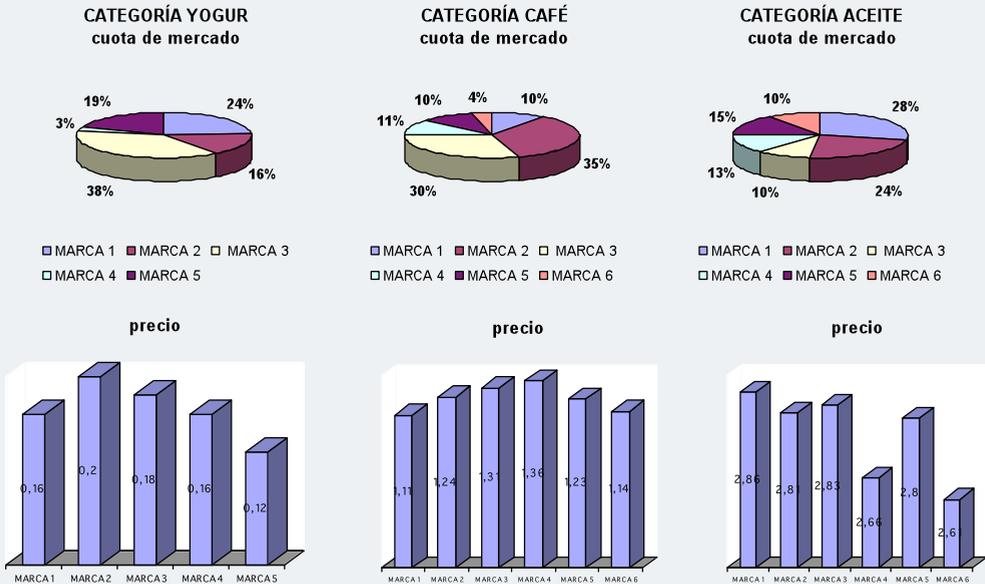
La aplicación se basa en datos de escáner generados por un supermercado. El análisis se centra en tres categorías de producto: yogur 125 gramos, café molido mezcla 250 gramos y aceite de oliva virgen 1 litro. La primera está formada por cinco referencias y las otras dos por seis referencias. Se dispone de información diaria sobre ventas y precios a lo largo de un año para las dos primeras categorías y a lo largo de nueve meses para la tercera. El Gráfico 1 representa el reparto del mercado en las categorías, así como los niveles medios de precio unitario, durante el periodo analizado.

5.2. Estimación de la demanda.

Conforme a la propuesta de modelización, la estimación de la demanda se descompone en la estimación de las ventas totales de la categoría y la cuota de mercado de cada una de las referencias. La estimación de las ventas totales de la cate-

FIGURA 1

Descripción de las categorías de producto analizadas (cuotas y precios)



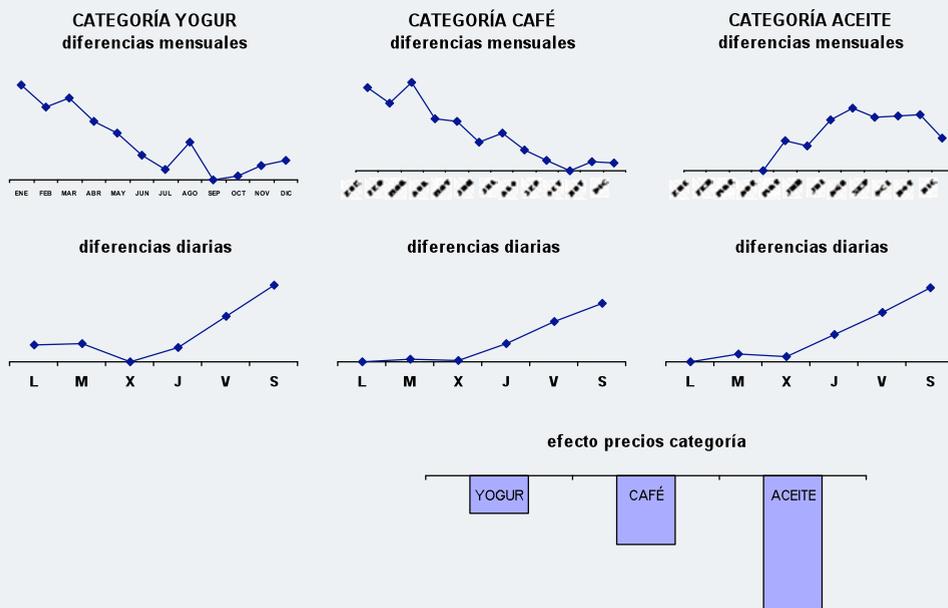
goría se realizó mediante una función exponencial parametrizada que, además del nivel de precios de la categoría, consideraba efectos específicos para cada día de la semana y cada mes del año. El Gráfico 2 representa comparativamente las estimaciones obtenidas para estos efectos.

La estimación de las cuotas de mercado se basó en modelos de cuota de mercado lógicamente consistentes. La configuración explicativa fue completamente extendida, teniendo en cuenta efectos diferenciales para cada marca y efectos competitivos cruzados entre marcas. Es decir, la competencia se asume asimétrica, de manera que una variación en el precio de una referencia puede afectar de manera distinta a cada uno de los competidores. El Gráfico 3 representa los efectos competitivos estimados.

5.3. Decisiones óptimas de precio.

Una vez estimados los modelos de demanda, las decisiones de precio óptimas vienen dadas por la maximización de la función de beneficio. Para abordar el pro-

FIGURA 2
Estimación de demanda de la categoría (efectos estacionales y precios)



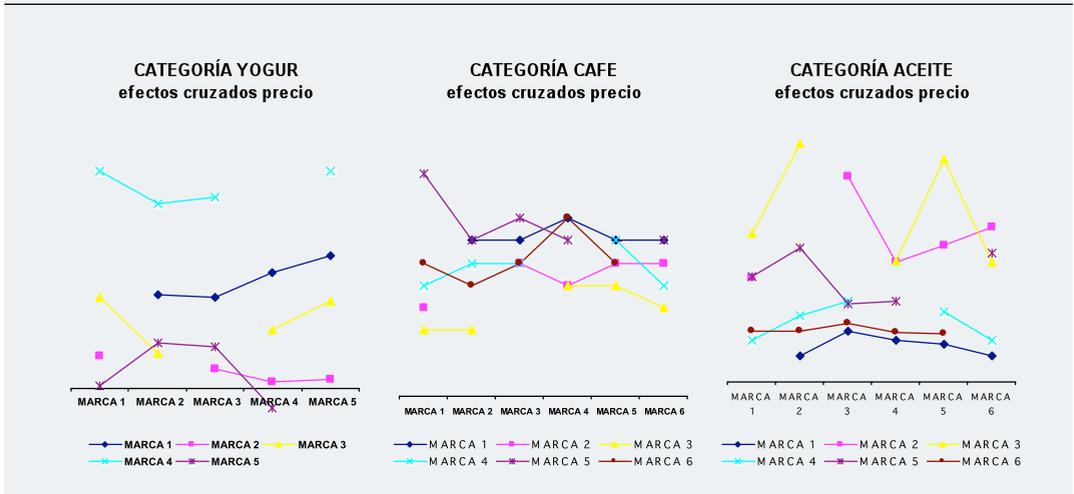
blema de optimización es necesario disponer de los costes unitarios de las distintas referencias de producto. Puesto que no se disponía de esta información, las decisiones óptimas fueron calculadas asumiendo que los costes unitarios eran proporcionales a los precios medios observados. Concretamente, el 75% de los precios medios para el yogur, el 80% para el café, y el 90% para el aceite de oliva.

A partir de los precios óptimos obtenidos, es posible calcular márgenes, ventas y beneficio para cada referencia así como para el total de la categoría. El Gráfico 4 representa los resultados obtenidos para las categorías estudiadas.

6. CONCLUSIONES

La finalidad de los contenidos previos ha sido evidenciar el potencial de los datos de escáner en el punto de venta para el apoyo a las decisiones comerciales del minorista. Mediante una aplicación en el marco de la modelización de las decisiones de precios, se ejemplifica cómo los datos de escáner pueden ser utilizados para

FIGURA 3
Estimación de cuotas de mercado (efectos competitivos precio)

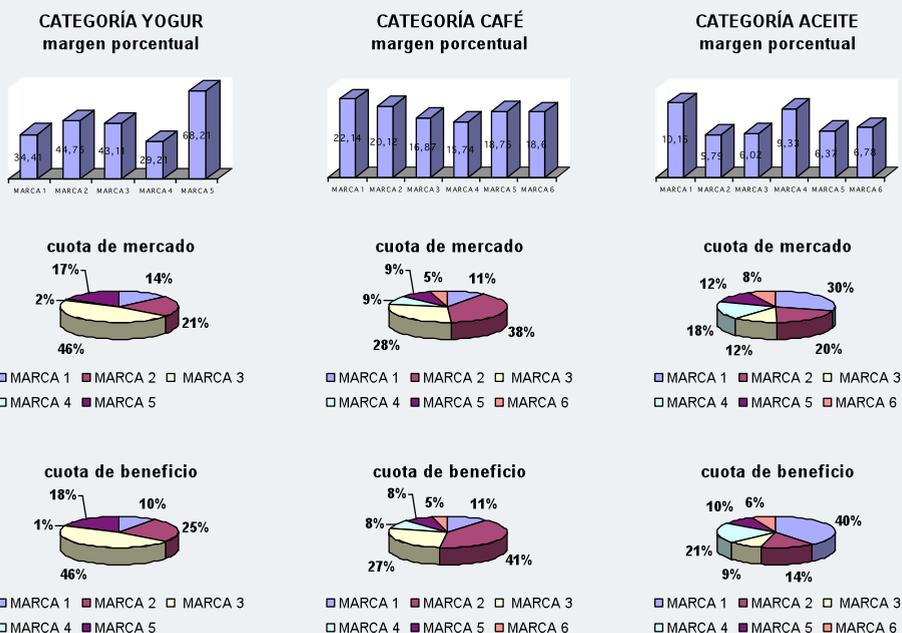


prever la respuesta de mercado a las posibles decisiones de precio y, en consecuencia, optar por las decisiones que más contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

En el futuro, se espera que la implantación generalizada de los sistemas de identificación EPC/RFID (Electronic Product Code/Radio Frequency Identification EPC/RFID), que permitan recoger todos los datos de la etiqueta electrónica por medio de ondas de radio, aportará datos aun más completos y precisos (Martínez Ruiz y Jiménez Zarco, 2007). Esto repercutirá en un todavía mayor potencial para el apoyo a las decisiones comerciales del minorista.

Si bien los escáneres proveen datos con un gran potencial para los minoristas, la clave para convertirlos en información relevante para la toma de decisiones está en el desarrollo de modelos econométricos para este fin. En este último aspecto, la investigación académica juega un papel protagonista. El desarrollo de modelos para el apoyo a las decisiones de marketing ha sido una línea de investigación muy activa desde hace décadas (Lilien *et al.*, 1992; Eliashberg y Lilien, 1993; Leeflang *et al.*, 2000). Sin embargo, tal y como apunta Lilien (2011), todavía existe una importante falta de sintonía entre las aportaciones académicas en este campo y su aplicación práctica por parte de la empresa. La estrecha coordinación de ambas perspectivas mejoraría sin duda la explotación de los datos de escáner en el punto de venta.

FIGURA 4
Estimación de demanda de la categoría (efectos estacionales y precios)



BIBLIOGRAFÍA

BELLENGER, D.N.; STANLEY, T.J. y ALLEN, J.W. (1977): «Food Retailing in the 1980s: Problems and Prospects», *Journal of Retailing*, 53(3), 59-70.

BUCKLIN, R.E. y GUPTA, S. (1999): «Commercial Use of UPC Scanner Data: Industry and Academic Perspective», *Marketing Science*, 18(3), 247-273.

CHINTAGUNTA, P.K. (2002): «Investigating Category Pricing Behavior at a Retail Chain», *Journal of Marketing Research*, 39 (2), 141-154.

ELIASHBERG, J. y LILIEN, G.L. (Ed.) (1993): *Marketing, Handbooks in Operations Research and Management Science*, Vol. 5, North-Holland, Elsevier Science Publishers, Amsterdam.

GANESH, J. y KUMAR, V. (1996): «Capturing the Cross-National Learning Effect: An Analysis of an Industrial Technology Diffusion», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 328-337.

GONZÁLEZ-BENITO, O. (2005): «Gestión de Categorías en el Estableci-

- miento Minorista: Modelización de la Decisión de Precios con Datos de Escáner», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 9(2), 35-54.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; MARTÍNEZ-RUIZ, M.P. y MOLLÁ-DESCALS, A. (2010): «Retail Pricing Decisions and Product Category Competitive Structure», *Decision Support Systems*, 49(1), 110-119.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; MARTÍNEZ-RUIZ, M.P. y MOLLÁ-DESCALS, A. (en prensa): «Determinación de Precios Óptimos en el Sector de la Distribución Comercial en España: Aplicación de un Enfoque de Competencia Asimétrica», *INNOVAR Journal*, 21(40), 53-65.
- GOODSTEIN, R.C. (1994): «UPC Scanner Pricing Systems: Are They Accurate?», *Journal of Marketing*, 58(2), 20-30.
- GUPTA, S.; CHINTAGUNTA, P.K.; KAUL, A. y WITTINK, D.R. (1996): «Do Household Scanner Data Provide Representative Inferences from Brand Choices: A Comparison with Store Data», *Journal of Marketing Research*, 33(4), 383-398.
- KIM, B-D.; BLATTBERG, R.C.; ROSSI, P.E. (1995): «Modeling the Distribution of Price Sensitivity and Implications for Optimal Retail Pricing», *Journal of Business and Economic Statistics*, 13 (3), 291-303.
- LEEFLANG, P.S.H.; WITTINK, D.R.; WEDEL, M. y NAERT, P.A. (2000): *Building Models for Marketing Decisions*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.
- LILIEN, G.L. (2011): «Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models», *Journal of Marketing*, 75(3), 196-210.
- LILIEN, G.L.; KOTLER, P. y MOORTHY, K.S. (1992): *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- MANTRALA, M.K.; SEETHARAMAN, P.B.; KAUL, R.; GOPALAKRISHNA, S. y STAM, A. (2006): «Optimal Pricing Strategies for an Automotive Aftermarket Retailer», *Journal of Marketing Research*, 43(4), 588-604.
- MARTÍNEZ-RUIZ, M. P. y JIMÉNEZ-ZARCO, A. I. (2007): «El papel de las tecnologías de identificación en la gestión comercial del establecimiento minorista: de los lectores ópticos a las tecnologías EPC/RFID», *Revista Digital Universitaria*, 8(7).
- MONTGOMERY, A.L. (1997): «Creating Micro-Marketing Pricing Strategies Using Supermarket Scanner Data», *Marketing Science*, 16(4), 315-337.
- POMMER, M.D.; BERKOWITZ, E.N. y WALTON, J.R. (1980): «UPC Scanning: An Assessment of Shopper Response to Technological Change», *Journal of Retailing*, 56(2), 25-44.
- REIBSTEIN, D.J.; GATIGNON, H. (1984): «Optimal Product Line Pricing: The Influence of Elasticities and Cross-Elasticities», *Journal of Marketing Research*, 21 (3), 259-67.

- TELLIS, G.J. y ZUFREYDEN, F.S. (1995): «Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When and Why?», *Marketing Science*, 14 (3), 271-299.
- VILCASSIM, N.J., CHINTAGUNTA, P.K. (1995): «Investigating Retailer Product Category Pricing from Household Scanner Panel Data», *Journal of Retailing*, 71 (2), 103-28.
- ZABRISKIE, N.B. y WELCH, J.L. (1978): «Retail Cashier Accuracy: Mistrings and Some Factors Related to Them», *Journal of Retailing*, 54(1), 43-50.

Una propuesta teórica del efecto de las promociones de precio sobre las ventas de productos de virtud y de vicio¹

FRANCISCO J. MAS RUIZ, JOSEFA PARREÑO SELVA,
AURORA CALDERÓN MARTÍNEZ
Universidad de Alicante

Resumen: Aunque las promociones de productos de virtud y de vicio han proliferado, los investigadores sólo estiman su efecto directo sobre las ventas y sugieren que la conducta («miope») del consumidor, apoyada en el auto-control del consumo, fomenta un mayor impacto para los productos de virtud. Asumiendo que el auto-control del consumo es reversible («hipermétrope»), este capítulo pretende analizar tanto el efecto directo como los efectos cruzados dentro de una categoría, entre categorías y entre periodos para discernir el efecto total.

Palabras clave: promociones, precio, productos de virtud y de vicio, auto-control reversible.

Abstract: Despite the fact that promotions of virtue and vice products have proliferated, researchers have only estimated their direct effect on sales and they have suggested that the («myopic») behavior of the consumer, supported by their self-control of consumption, explains a higher impact for virtue products. By assuming that the self-control of the consumption is reversible («hyperopia»), this chapter intends to analyze the direct effect as well as cross effects within a category, among categories and among time periods in order to discern the total effect.

keywords: promotions, price, virtue and vice products, reversible self-control.

¹ Los autores aprecian el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO2009-12271) y por la Generalitat Valenciana (ACOMP/2010/061).

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha proliferado la venta detallista de productos de virtud (light) y se han generalizado sus promociones de precios. A pesar de ello, la literatura de marketing ha dedicado una escasa atención a la modelización econométrica del impacto diferencial de las promociones de precios de los productos de virtud y de vicio sobre las ventas de una tienda con datos de escáner.

El único trabajo detectado hasta la fecha, el de Werthenbroch (1998), se apoya en una distinción de los productos de virtud frente a los de vicio atendiendo a la evaluación que realiza el consumidor de las consecuencias inmediatas o retardadas del consumo, o *'timing'* de sus costes y beneficios (Read, Loewenstein y Kalyanaraman, 1999), de modo que los productos de vicio (ej., chocolate) cambian pequeñas recompensas inmediatas (ej., placer) por grandes costes retardados (ej., salud), mientras que los productos de virtud (ej., fruta) cambian pequeños costes inmediatos por grandes recompensas retardadas. Esta evaluación de las consecuencias inmediatas o retardadas del consumo implica elecciones inconsistentes dinámicamente por parte del consumidor, las cuales generan una necesidad de auto-control a través del racionamiento de la cantidad comprada de productos de vicio. Y esta argumentación lleva a Werthenbroch (1998) a apoyar un efecto directo de las promociones de dichos productos en el sentido de que el incremento que experimentan las ventas es mayor en los productos de virtud (light) que en los de vicio (regular). En cualquier caso, Neslin (2002) sugiere que la cuestión fundamental en el análisis del impacto de las promociones de precio no sólo se relaciona con su efecto directo sobre las ventas del propio ítem, sino también con los efectos cruzados intra y entre categorías de producto y entre periodos - esto es, el efecto neto de las promociones en las ventas de una tienda.

Otros trabajos más recientes (ej.: Kivetz y Keinan, 2006; Keinan y Kivetz, 2008) se centran en la elección del consumidor entre los productos de virtud y de vicio y, aunque no analizan sus promociones de precios, critican el tratamiento «miope» del problema de auto-control, caracterizado por la falta de previsión y las preferencias sesgadas hacia el presente (tentaciones inmediatas), argumentando que el consumidor puede experimentar un problema de auto-control reversible, denominado «hipermetropía», que se caracteriza por una excesiva previsión y sobre-control, y que implica que el consumidor relajará su auto-control eligiendo productos de vicio sobre los de virtud cuando tenga una justificación convincente. Sin una justificación, una auto-gratificación podría evocar la culpabilidad (Kivetz y Zheng, 2006). En consecuencia, estos estudios proponen que la distinción subyacente en los productos de virtud con respecto a los de vicio se apoya en que

la compra de productos de vicio se asocia con los sentimientos de responsabilidad y de culpabilidad (Dahl, Honea y Manchanda, 2003) porque los productos de vicio son más difíciles de justificar que los de virtud (Okada, 2005); y, de este modo, la compra de productos de vicio genera una auto-atribución negativa (Khan y Dhar, 2006). En cualquier caso, estos estudios no analizan el impacto de las promociones de precios de los productos de vicio y de virtud. Alternativamente, nuestra propuesta asume una conducta «hipermétrope» del consumidor en el ámbito de las promociones de precios de los productos de vicio y de virtud, y extiende el enfoque al efecto neto de dichas promociones en las ventas de una tienda; es decir, al efecto directo así como a los efectos cruzados (dentro de la categoría, entre categorías y entre periodos).

El objetivo de este capítulo es analizar el efecto neto total de las promociones de precio de los productos de virtud y de vicio en el establecimiento. Las proposiciones asumen que la sensibilidad de la demanda agregada (a nivel de tienda) de la marca, de los productos de una categoría, de otras categorías y de otros periodos, varía ante el precio de los productos de vicio y de virtud. El trabajo se organiza en tres secciones. En la segunda sección se revisa la literatura y se plantean proposiciones de investigación. Y en la tercera sección se exponen las conclusiones, implicaciones de gestión y líneas futuras de investigación.

2. TEORÍA Y PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN

Tradicionalmente, la literatura de Marketing examina si las promociones de precios constituyen un medio eficaz para incrementar las ventas de los productos y, para ello, desarrolla modelos econométricos que estiman la sensibilidad al precio de la demanda detallista con datos de escáner (ej.: Blattberg, Briesch y Fox, 1995; Nijs, Dekimpe, Steenkamp y Hanssens, 2001; Neslin, 2002; Pauwels, Hanssens y Siddarth, 2002; Srinivasan, Pauwels, Hanssens y Dekimpe, 2004; Van Heerde, Leeflang y Wittink, 2002, 2004; Leeflang, Parreño Selva, Van Dijk y Wittink, 2008; entre otros). La lógica de estas investigaciones radica en el impacto de las promociones sobre la aceleración de las compras de los consumidores (compras antes de lo normal y/o compras más de lo normal) y, por tanto, en el almacenamiento en los hogares. De hecho, Ailawadi y Neslin (1998) evidencian que el consumo de la categoría varía con el nivel de inventario en el hogar inducido por la promoción.

En cualquier caso, aparte de estas argumentaciones de tipo normativo sobre los efectos del inventario en el consumo (menor coste por unidad consumida) también inciden elementos psicológicos. Así, Bell, Chiang y Padmanabhan (1999) detectan que la aceleración del consumo debido a las promociones difiere a través

de las categorías de bienes empaquetados, manifestándose un almacenamiento en el hogar de las categorías de producto de papel de baño, café, detergente y toallas de papel ya que las cantidades compradas y los tiempos inter-compra son mayores tras la promoción, mientras que las categorías de producto de bacon, patatas fritas, bebidas carbonatadas y yogur muestran unas mayores cantidades compradas pero no cambios subsiguientes en los tiempos inter-compra. Estas diferencias del efecto del inventario sugieren que ciertas características del producto, relacionados con la distribución intertemporal de los costes y beneficios del consumo, podrían también afectar al efecto de almacenamiento; y ello suscita la posibilidad de que algunos efectos del inventario sobre el consumo son impulsivos (Wertenbroch, 2001) e incitan la manifestación de mecanismos de auto-imposición de restricciones sobre el consumo.

Específicamente, el trabajo de Wertenbroch (1998) se centra en las promociones de los productos de vicio y de virtud y analiza exclusivamente su impacto directo sobre las ventas de los propios ítems promocionados, proponiendo que los consumidores son menos sensibles al precio de los productos de vicio que al de los productos de virtud. Su argumentación se apoya en el auto-control del consumidor mediante el racionamiento de la cantidad comprada de productos de vicio. Básicamente, los productos de vicio y de virtud relativos se distinguen porque el orden de preferencia entre ellos cambia cuando los consumidores evalúan las consecuencias de consumo inmediatas o retardadas en el tiempo. Este orden cambiante de preferencias puede generar elecciones de consumo inconsistentes dinámicamente y esto crea un problema potencial de auto-control porque estos consumidores están tentados a consumir en exceso los productos de vicio que tienen en stock en casa. La restricción autoimpuesta de racionamiento en la cantidad comprada les permite un auto-control ya que limita su stock y, por tanto, sus oportunidades de consumo. En este sentido, este racionamiento implica que los consumidores de productos de vicio tendrán una menor probabilidad de comprar grandes cantidades (por ocasión de compra) que los consumidores de productos de virtud en respuesta a las reducciones de precio unitario tales como las promociones de precio. Es decir, el racionamiento impedirá a los consumidores de productos de vicio aumentar su demanda en respuesta a una reducción del precio. Los consumidores no pueden comprar una cantidad mayor de productos de vicio porque ello supondría violar las reglas autoimpuestas y, aunque las violaciones de las reglas son posibles (Thaler, 1985), éstas son costosas psicológicamente (Hoch y Loewenstein, 1991). En suma, la autoimposición de racionamiento impone un tributo sobre la cantidad comprada, el cual mitiga también el impacto positivo de cualquier recor-

te del precio; y de este modo, la demanda de productos de vicio se limita crecientemente cuando la restricción del precio se relaja (Werthenbroch, 1998).

En cualquier caso, la propuesta anterior no contempla el hecho de que las promociones de precio también afectan a las ventas de otros productos pertenecientes a la misma categoría (efecto cruzado dentro de la categoría), a las ventas de productos pertenecientes a otras categorías (efecto cruzado entre categorías) y a las ventas del producto promocionado en los periodos anteriores y posteriores a la promoción (efecto cruzado entre periodos). En consecuencia, la evidencia empírica de Werthenbroch (1998) puede llegar a sugerir, en principio, que es más eficaz (en términos de incremento en las ventas) efectuar promociones de precio en productos de virtud que en productos de vicio, al obtener que el incremento que experimentan las ventas, como consecuencia de las promociones del precio, es mayor en los productos de virtud que de vicio. No obstante, este efecto diferencial puede estar sobrevalorado o enmascarado dado que no tiene en cuenta los efectos cruzados de las promociones de precio. Éste constituye el punto central de los recientes desarrollos teóricos en la investigación de las promociones de precios.

Este capítulo extiende estas ideas asumiendo que el efecto neto de las promociones de precios de los productos de virtud y de vicio sobre las ventas de una tienda, depende también de los efectos cruzados dentro de la categoría, entre categorías y entre periodos.

2.1. Propositiones de investigación sobre los efectos de las promociones de precios de los productos de virtud y de vicio en las ventas detallistas

El modelo tradicional de auto-control ha sido criticado recientemente por su «miopía», es decir, por su falta de previsión y sus preferencias sesgadas hacia el presente, a la hora de abordar la elección entre tentaciones inmediatas y ganancias a largo plazo. Este modelo ha sido desafiado por el concepto de «hipermetropía» debido a que el consumidor también experimenta un problema de auto-control inverso, caracterizado por el exceso de control y de previsión (Kivetz y Zheng, 2006). Este capítulo considera que el concepto de «hipermetropía», el cual destaca la auto-atribución negativa asociada a los productos de vicio, incide tanto en el efecto directo de las promociones de precios de los productos de virtud y de vicio sobre las ventas de los propios ítems, como en los efectos cruzados dentro de la categoría, entre categorías y entre periodos.

- 1) *Efecto directo de la promoción de un ítem específico sobre las ventas del propio ítem.*
Este capítulo asume que la demanda es más sensible al precio de un producto de vicio que al precio de un producto de virtud. Específicamente, el impacto de

la promoción de un ítem (de vicio y de virtud) sobre las ventas del ítem viene argumentado a través de la anticipación del remordimiento a largo plazo, del optimismo sobre las preferencias futuras y por la búsqueda de variedad.

El concepto de hipermetropía tiene consecuencias negativas a largo plazo, debido a que con el paso del tiempo las elecciones de virtud sobre vicio evocan un aumento del remordimiento (Kivetz y Keinan, 2006). Aunque a corto plazo parece preferible actuar responsablemente y elegir virtud sobre vicio, con el paso del tiempo tal conducta correcta genera un aumento del remordimiento. La lógica se apoya en que el paso del tiempo atenúa el remordimiento que conlleva la elección de vicio y acentúa el remordimiento de la elección de virtud debido al decaimiento de la culpabilidad del vicio y a la intensificación del sentimiento de pérdida de los placeres de la vida (Keinan y Kivetz, 2008). Este remordimiento a largo plazo, asociado al exceso de control, relaja los esfuerzos de auto-control y motiva a que los consumidores compren productos de vicio. Es decir, existe una interacción entre la acción de auto-control y la perspectiva temporal, de modo que el paso del tiempo tiene un efecto opuesto sobre el remordimiento de haber realizado una acción de virtud, en relación con el remordimiento de las elecciones de vicio. Y dado que la elección entre virtud sobre vicio es más probable que evoque remordimiento cuando se evalúa en una perspectiva temporal, cabe esperar que anticipar un remordimiento a largo plazo aumentará la tendencia de los consumidores a comprar vicio sobre virtud en el momento actual.

El auto-control ejercido en la elección actual entre vicio y virtud también puede verse afectado por un contexto de elección amplio en términos de una serie de elecciones futuras similares, como por ejemplo, las conductas habituales de compra (Khan y Dhar, 2007). Ello es explicado por el optimismo en las preferencias futuras y por la búsqueda de variedad.

Una creencia ampliamente compartida es que la gente a menudo cree que se comportará de forma diferente en el futuro. En particular, una corriente de investigación sugiere que el individuo es frecuentemente optimista en exceso en relación a su conducta futura. Ello sugiere que, salvo en el presente, el individuo afrontará en el futuro un menor o ningún conflicto de auto-control por hacer lo que es correcto. De este modo, cuando la elección actual es considerada como parte de una serie de elecciones futuras similares, el consumidor ejercerá un menor auto-control en la decisión inmediata. Básicamente, la elección de un vicio evoca a menudo sentimientos de culpabilidad y Khan y Dhar (2007) asumen que una estructura de elección amplia lleva al consumidor a creer de forma optimista que elegirá un ítem que requiere auto-control en el futuro. Tales creencias oportunistas sobre las

elecciones futuras reducen la culpabilidad sentida como resultado de elegir el vicio ahora y, de este modo, se reduce la cantidad de auto-control ejercida en la elección inmediata. En suma, disponer de varias elecciones futuras similares aumentará la preferencia por un vicio en la elección actual facilitando al individuo a creer de una manera optimista que elegirá la opción virtuosa más tarde. El consumidor ejercerá un menor auto-control cuando efectúa la elección actual porque la culpabilidad anticipada al elegir un vicio se reduce como consecuencia del optimismo sobre las elecciones futuras en el contexto de elección repetida.

La preferencia por la variedad también explica la conducta de elección repetida (Dhar y Simonson, 1999). La búsqueda de variedad implica que a los consumidores les gusta consumir un vicio en una ocasión y una virtud en la otra. Aunque esta argumentación de búsqueda de variedad no predice nada acerca del orden en que las opciones de vicio y de virtud serán elegidas, si la preferencia por la variedad es acompañada por el deseo de una gratificación inmediata, se puede predecir que un mayor número de participantes elegirán un vicio en su elección actual (Khan y Dhar, 2007).

En virtud de lo anterior, se plantea la siguiente proposición:

- P1: La demanda es más sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativo.
- II) *Efecto cruzado por periodo temporal.* Nuestra propuesta asume que la demanda en los periodos post-promoción es menos sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa. Específicamente, el impacto de la promoción de un ítem específico (de vicio y de virtud) sobre las ventas del ítem en los periodos posteriores al de la promoción viene argumentado a través de la anticipación del remordimiento a largo plazo.

La perspectiva «miope» del problema de auto-control del consumo sugiere un impacto cruzado por periodo temporal de las promociones de productos de vicio y de virtud que incide negativamente en las ventas de virtud. En concreto, la literatura existente pone de manifiesto que los consumidores muestran una mayor tendencia a racionar la cantidad comprada de productos de vicio que de virtud (ej.: Thaler, 1985; Hoch y Loewenstein, 1991; Werternbroch, 1998), por lo que cabría esperar que los consumidores aprovechen en mayor medida las promociones del precio para acumular productos de virtud (efecto almacenamiento) y consumirlos en los periodos siguientes a la promoción que para acumular productos de vicio. Por tanto, las promociones del precio de productos de virtud podrían tener un mayor impacto negativo sobre las ventas en los periodos siguientes a la promoción, que las promociones de los productos de vicio.

Ahora bien, la visión «hipermétrope» del problema de auto-control sugiere lo contrario, lo que puede ser explicado por la anticipación del remordimiento a largo plazo. Tal y como se indica en el apartado anterior, el remordimiento a largo plazo, asociado al exceso de control, relaja los esfuerzos de auto-control y motiva a que los consumidores compren productos de vicio. De hecho, Keinan y Kivetz (2008) detectan que el remordimiento anticipado a largo plazo aumenta la probabilidad de compra de vicio en lugar de virtud. En este sentido, los consumidores aprovecharán en mayor medida las promociones del precio para acumular productos de vicio (efecto almacenamiento) y consumirlos en los periodos siguientes a la promoción que para acumular productos de virtud. Y las promociones del precio de productos de vicio podrían tener un mayor impacto negativo sobre las ventas en los periodos siguientes a la promoción, que las promociones de los productos de virtud. En consecuencia, se plantea la siguiente proposición:

- P2: La demanda en los periodos post-promoción es menos sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa.

III) *Efecto cruzado por ítem*. Nuestra propuesta asume que la demanda agregada a nivel de tienda del resto de los productos de una categoría es más sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa. Esencialmente, el impacto de la promoción de un ítem específico (de vicio y de virtud) sobre los cambios en las ventas de otros ítems de la misma categoría viene argumentado a través del grado de necesidad o de impulso del producto.

En general, la compra por impulso es una respuesta dentro de una tienda atribuida a menudo a la actividad promocional (Narasimhan, Neslin y Sen, 1996). De hecho, las categorías de producto caracterizadas por un mayor grado de compra por impulso presentan una mayor elasticidad promocional, y su lógica radica en que la promoción atrae al consumidor a la categoría y estimula el impulso a comprar. En este sentido, el grado en que una categoría es comprada por impulso apoya la expansión (efecto complementariedad) de la categoría provocada por la promoción. Ahora bien, la promoción no generará un efecto de cambio (efecto sustitución) de marca, dado que un efecto de cambio de marca implicaría que el consumidor estaba planificando comprar una marca específica que sería cambiada por la promoción, pero la compra por impulso es una compra no planificada por naturaleza.

Asimismo, cabe esperar que los productos que no son de impulso (es decir, de necesidad relativa) sean menos elásticos con respecto a la incidencia de compra y

al almacenamiento y que, por tanto, estos productos en promoción tengan un menor efecto sobre las ventas de su propia categoría (Bell *et al.*, 1999). Y en la medida en que un producto es una necesidad (compra planificada), lo cual implica que sus consumidores tienen poca flexibilidad en la demanda de la categoría, la única salida de estos consumidores para ahorrar dinero es vía cambio de marca, lo que sugiere un mayor efecto directo sobre las ventas de la marca en promoción que sobre el resto de los productos de la categoría (efecto de sustitución).

Trasladando esta argumentación al nivel de una categoría de producto que incluye subcategorías de productos de vicio y de virtud relativos, y considerando que los productos de vicio relativo son más probablemente consumidos por impulso que los productos de virtud (Wertenbroch, 2001), cabe esperar un efecto de complementariedad de las promociones de precio de productos de vicio relativo sobre las ventas del resto de productos de la subcategoría, así como un efecto de sustitución de las promociones de precio de productos de virtud relativo sobre las ventas del resto de productos de la subcategoría. La visión «hipermétrope» del problema de auto-control lo apoyaría al sugerir que el remordimiento a largo plazo, asociado al exceso de control, relaja los esfuerzos de auto-control y motiva a que los consumidores compren productos de vicio (Kivetz y Keinan, 2006). Es decir, se plantea la siguiente proposición:

- P3: La demanda agregada a nivel de tienda del resto de los productos de una categoría es más sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa.

IV) *Efecto cruzado por categoría.* Nuestra propuesta asume que la demanda agregada a nivel de tienda de los productos de vicio en otras categorías es menos sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa. Esencialmente, el impacto de la promoción de un ítem específico (de vicio y de virtud) sobre los cambios en las ventas de ítems de otras categorías viene argumentado a través del «licensing» aplicado a la compra en la tienda.

Básicamente, el «licensing» tiene un efecto en la elección del consumidor (Khan y Dhar, 2006), que viene referido a la idea de que la compra de categorías de producto de virtud (ej., verduras, comida orgánica) en la tienda mejora el concepto que el consumidor tiene de sí mismo, lo que a su vez reduce las atribuciones negativas asociadas por sí mismo a las compras de vicio (ej., cerveza, helados). Y ello aumenta la probabilidad de comprar categorías de vicio porque proporciona al consumidor una «licencia» para hacerlo. Esta condición de «licensing» también opera de una forma similar a la noción de equilibrio o compensación entre las

elecciones entre virtud y vicio (Dhar y Simonson, 1999) y a la noción de humor positivo vinculada a una virtud que aumentaría la preferencia por un vicio (Khan y Dhar, 2006). De acuerdo con esta lógica, la compra de categorías de vicio tendría un efecto opuesto, es decir, reduce el concepto que el consumidor tiene de sí mismo y aumenta la atribución negativa que asocia a las compras adicionales de categorías de vicio (Hui, Bradlow y Fader, 2009).

Trasladando esta argumentación al nivel de una categoría de producto que distingue entre productos de vicio y de virtud relativos (ej., un producto dietético, una virtud relativa, dentro de una categoría de bebida carbonatada), cabe esperar que la compra de un producto de vicio relativo en promoción reduzca las compras adicionales de productos de vicio de otras categorías (efecto de sustitución); mientras que la compra de un producto de virtud relativa en promoción aumente las compras adicionales de productos de vicio de otras categorías (efecto de complementariedad). En virtud de lo anterior, se plantea la siguiente proposición:

- P4: La demanda agregada a nivel de tienda de los productos de vicio en otras categorías es menos sensible al precio de un producto de vicio relativo que al precio de un producto de virtud relativa.

3. CONCLUSIONES

Aunque el uso de las promociones de precio en los productos de vicio y de virtud ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, la literatura de marketing apenas ha dedicado atención al análisis del impacto diferencial de las mismas. De hecho, el único estudio detectado sólo ha abordado el efecto directo de las promociones de precio de los productos de virtud y de vicio sobre sus ventas, pero no contempla el hecho de que las promociones del precio también afectan a las ventas de otros productos pertenecientes a la misma categoría (efecto cruzado dentro de la categoría), a las ventas de productos pertenecientes a otras categorías (efecto cruzado entre categorías) y a las ventas de la categoría promocionada en los periodos anteriores y posteriores a la promoción (efecto cruzado entre periodos). En este sentido, el efecto diferencial detectado en dicho modelo puede estar sobrevalorado.

Alternativamente, el presente capítulo ha pretendido contribuir al desarrollo de esta línea de investigación a través del planteamiento de diferentes proposiciones de investigación que contemplan también los efectos cruzados de las promociones del precio, los cuales contribuyen al efecto neto total de las promociones del precio de productos de virtud y de vicio para poder establecer si dichas promociones son igual de eficaces. El supuesto de partida es que el auto-control del

consumo reversible («hipermetropía») promueve unos efectos particulares que afectan a los resultados del establecimiento.

Las implicaciones de estas proposiciones son valiosas para la toma de decisiones de promoción. Así, el mayor efecto directo de las promociones de precio de los productos de virtud que el de las promociones de vicio, detectado por Wertenbroch (1998), sugiere que el auto-control del consumo podría llevar a los directivos de marketing a segmentar y a discriminar precios, ofertando una variedad de tamaños de paquete que incluyan sobre todo productos de vicio de pequeño tamaño cargados con una prima de precios en relación con los descuentos en cantidades correspondientes a los productos de virtud. De este modo, los fabricantes de productos de vicio podrían afrontar la demanda de los consumidores que racionan y los que no racionan. Ahora bien, el mayor efecto directo de las promociones de precio de los productos de vicio que el de las promociones de virtud, asumido en este capítulo, sugiere que con el tiempo el auto-control del consumo puede pasar a ser reversible y ello no haría necesaria la segmentación y la discriminación de precios. Además, aunque el efecto directo de las promociones de precio de los productos de vicio sea superior al de las promociones de precio de los productos de virtud, los efectos cruzados facilitan que las promociones de precio de productos de virtud puedan ser igual de eficaces que las promociones de productos de vicio en aras a incrementar las ventas y beneficios generales del establecimiento. De este modo, los distribuidores pueden plantear con menor riesgo las promociones de los diferentes productos de vicio y de virtud mientras que los fabricantes de productos de vicio y de virtud pueden afrontar adecuadamente la demanda de los consumidores que racionan y los que tienen un racionamiento reversible.

Una interesante línea de investigación futura sería la propuesta de un modelo econométrico que, utilizando los datos de la conducta de las promociones en los establecimientos comerciales, permitiera contrastar las proposiciones planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K. y NESLIN, S.A. (1998), «The effect of promotion on consumption: Buying more and consuming it faster», *Journal of Marketing Research*, 35, 390-398.
- BELL, D.R., CHIANG, J. y PADMANABHAN, V. (1999), «The decomposition of promotional response: An empirical generalization», *Marketing Science*, 18(4), 504-526.
- BLATTBERG, R.C., BRIESCH, R. y FOX, E. (1995), «How promotions works», *Marketing Science*, 14(3), G122-G132.
- DAHL, D.W., HONEA, H. y MANCHANDA, R.V. (2003), «The nature of

- self-reported guilt in consumption contexts», *Marketing Letters*, 14, 159-171.
- DHAR, R. y SIMONSON, I. (1999), «Making complementary choices in consumption episodes: Highlighting versus balancing», *Journal of Marketing Research*, 36, 29-44.
- HOCH, S. y LOEWENSTEIN, G. (1991), «Time-inconsistent preferences and consumer self-control», *Journal of Consumer Research*, 17, marzo, 492-507.
- 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, 478-493.
- KHAN, U. y DHAR, R. (2006), «Licensing effect in consumer choice», *Journal of Marketing Research*, 43(2), 259-266.
- KHAN, U. y DHAR, R. (2007), «Where there is a way, is there a will? The effect of future choices on self-control», *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(2), 277-288.
- KEINAN, A. y KIVETZ, R. (2008), «Remedying hyperopia: The effects of self-control regret on consumer behavior», *Journal of Marketing Research*, 45, 676-689.
- KIVETZ, R. y KEINAN, A. (2006), «Repenting hyperopia: An analysis of self-control regrets», *Journal of Consumer Research*, 33, 273-282.
- KIVETZ, R. y ZHENG, Y. (2006), «Determinants of justification and self-control», *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(4), 572-587.
- LEEFLANG, P.H., PARREÑO SELVA, J., VAN DIJK, A. y WITTINK, D.R. (2008), «Decomposing the sales promotion bump accounting for cross-category effects», *International Journal of Research in Marketing*, 25, 201-214.
- NARASIMHAN, C., NESLIN, S.A. y SEN, S.K. (1996), «Promotional elasticities and category characteristics», *Journal of Marketing*, 60, 17-30.
- NESLIN, S.A. (2002), *Sales promotion*, Marketing Science Institute, Cambridge.
- NIJS, V.R., DEKIMPE, M.G., STEENKAMP, J.B.E.M. y HANSSSENS, D.M. (2001) «Tracing the impact of price promotions across categories», Working paper, Tilburg University, the Netherlands.
- OKADA, E.M. (2005), «Justification effects on consumer choice of hedonic and utilitarian goods», *Journal of Marketing Research*, 42, 43-53.
- PAUWELS, K., HANSSSENS, D.M. y SIDARTH, S. (2002), «The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity», *Journal of Marketing Research*, 39, 421-439.
- READ, D., LOEWENSTEIN, G. y KALYANARAMAN, S. (1999), «Mixing virtue and vice: Combining the imme-

- diacy effect and the diversification heuristic», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 257-273.
- SRINIVASAN, S., PAUWELS, K., HANSENS, D.M. y DEKIMPE, M.G. (2004), «Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?», *Management Science*, 50(5), 617-629.
- THALER, R. (1985), «Mental accounting and consumer choice», *Marketing Science*, 4, 199-214.
- VAN HEERDE, H.J., LEEFLANG, P.S.H. Y WITTINK, D.R. (2002), «How Promotions Work: SCAN*PRO-Base Evolutionary Model Building», *Schmalenbach Business Review: ZFBF*, 54(3), 198-220.
- VAN HEERDE, H.J., LEEFLANG, P.S.H. Y WITTINK, D.R. (2004), «Decomposing the sales promotion bump with store data», *Marketing Science*, 23, 317-334.
- WERTENBROCH, K. (1998), «Consumption self-control by rationing purchase quantities of virtue and vice», *Marketing Science*, 17(4), 317-337.
- WERTENBROCH, K. (2001), «Self-rationing: Self-control in consumer choice», Working Paper 63, INSEAD.

La marca de distribución como herramienta de marketing de relaciones

MARÍA JOSÉ MIQUEL ROMERO, EVA MARÍA CAPLLIURE GINER,
CARMEN PÉREZ CABAÑERO
Universitat de València

Resumen: El marketing de relaciones es una exigencia hoy en día para muchos distribuidores, y en este ámbito, la marca de la distribución puede convertirse en un instrumento para generar relaciones rentables a largo plazo. La diferenciación de la marca de la distribución, unida a las consecuencias de su desarrollo en categorías tradicionales, favorece la confianza y la satisfacción del individuo, haciéndole más proclive a su compra y generando con ello lealtad al establecimiento. Estas reflexiones basadas en la literatura quedan sustentadas con resultados empíricos presentados al final del capítulo.

Palabras clave: marketing de relaciones, marca del distribuidor, confianza, experiencia, lealtad.

Abstract: Relationship marketing is a demand today for many distributors, and in this field, the store brand may be considered a tool to generate long-term profitable relationships. Store brand differentiation, coupled with the consequences of its development in traditional categories, promote trust and satisfaction of the individual, making him more likely to purchase it and thereby generate store loyalty. These considerations based on the literature are supported with empirical results presented at the end of the chapter.

Keywords: relationship marketing, store brand, trust, experience, loyalty.

I. INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que se desenvuelven las empresas de distribución se caracteriza por una alta intensidad competitiva, una cada vez mayor concentración del sector, avances tecnológicos y un consumidor más exigente, consciente del precio pero que busca valor, escaso de tiempo, adopta las modas y los nuevos productos más rápidamente y tiene conciencia social. Estos aspectos, junto a muchos otros, han modificado la forma de hacer negocios, forzando de manera gradual a las empresas a reconocer la importancia de las relaciones con sus clientes.

En este contexto, existe evidencia suficiente de que es más rentable mantener a los clientes que la empresa ya posee que captar nuevos clientes (ReicheldySasser, 1990; Fornell y Wenerfelt, 1987, 1988), por lo que gestionar las relaciones con los clientes actuales se torna pieza clave para el éxito en el largo plazo de cualquier empresa, sea fabricante o distribuidor. En la actualidad, la lealtad al establecimiento, junto con su diferenciación y la generación de notoriedad de marca concurren como objetivos prioritarios para los distribuidores (Oubiña et al, 2006). Y todo ello porque el desarrollo de relaciones con los consumidores es una vía para ganar ventaja competitiva frente a otros distribuidores (Grossman, 1998).

La consecuencia básica de una adecuada gestión de las relaciones es la retención efectiva de clientes, lo que redundará en el distribuidor a distintos ámbitos: un incremento gradual de la base de clientes, necesario en estos momentos para cualquier empresa; un aumento de la vida útil del cliente, en la medida en que el cliente será fiel al establecimiento; se favorece la adquisición de nuevos productos o servicios desarrollados por el distribuidor; el precio pierde protagonismo absoluto a favor de la calidad, y el cliente asimila mejor los precios elevados (Sethuraman, 2006); el individuo percibe mayor valor en los servicios o en las personas que los prestan, entre muchas otras ventajas (Sirohi *et al.*, 1998).

En 1998, como mecanismo para defenderse del avance de las marcas de la distribución (MDD), Grossman recomendaba a los fabricantes hacer uso del marketing de relaciones, dado que ya se concebía como un mecanismo para dar más valor al cliente. Sin embargo, el enfoque relacional no es exclusivo de los fabricantes. Hoy en día la distribución está llevando a cabo estrategias relacionales con el fin de retener a sus clientes y diferenciarse de sus competidores. La distribución ha apostado, entre otras, por el lanzamiento de sus propias tarjetas de cliente, programas de puntos, servicios exclusivos, el desarrollo de bases de clientes, las ofertas personalizadas, así como el lanzamiento de distintas versiones de MDD para abarcar distintos segmentos, utilizando como criterio el precio vs calidad/diferenciación (Gómez, 2012; Albaum y Wiley, 2010). Así, dentro de la cartera de marcas de MDD de

algunos distribuidores se incluye distintas alternativas, que van desde MDD de primer precio (económicas) hasta MDD Premium, cuyo fin es ofrecer al consumidor un mayor valor añadido que les permita diferenciar su oferta de la competencia (considerando ésta tanto otros distribuidores como fabricantes), y generar lealtad al establecimiento (Oubiña *et al.*, 2006). Todas estas acciones, incluido el desarrollo de las MDD, pueden ser enmarcadas dentro del ámbito del marketing de relaciones. Bajo esta idea y sobre la base de la literatura consultada, se aportan datos de dos investigaciones desarrolladas sobre la MDD cuyos resultados permiten reforzar el planteamiento de la MDD como herramienta relacional.

2. GENERALIDADES SOBRE MARKETING DE RELACIONES

El marketing de relaciones es un término que ha generado gran cantidad de literatura. Centrándonos en la relación empresa-cliente, el marketing de relaciones implica el desarrollo de estrategias que tienen como propósito la búsqueda de relaciones con los clientes, con el fin de desarrollarlas y mantenerlas a largo plazo (Berry y Parasuraman, 1991). Las ganancias son mutuas para empresa y cliente: entre otras, la empresa consigue mayores beneficios, mayor lealtad del consumidor y por tanto un menor coste de captar clientes, permitiendo a la empresa una planificación más eficaz (Evans y Laskin, 1994); el cliente, por su parte, simplifica su proceso de compra cuando acude a una empresa con la que mantiene una relación estable, reduce con ello la recogida de información y su consecuente procesamiento, y disminuye el riesgo en la compra al aumentar su bienestar psicológico y su satisfacción (Sheth y Parvitiyar, 1995).

Del análisis de diversos trabajos, Küster (2000) sintetiza las ventajas derivadas de la aplicación del marketing relacional:

1. Contribuye a la diferenciación del producto y a crear barreras de cambio, lo que proporciona una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Bello, Polo y Vázquez, 1999).
2. Favorece la comunicación entre comprador y vendedor, lo que se traduce en una mayor cooperación entre las partes implicadas. Ello facilita el ofrecimiento de productos más diferenciados y personalizados, así como la entrega de servicios de valor añadido a los compradores (Pandya y Dholakia, 1992; Ganesan, 1994; Hernández, 1997).
3. Se generan altos niveles de confianza que desembocan en ventajas para las partes: consecuencia de la reducción de conflicto y el aumento de la satisfacción de las partes se consigue un aumento de la competitividad y una reducción de los costes de transacción (Doney y Cannon, 1997). La confianza, elemento clave

del marketing de relaciones, se sustenta en las experiencias pasadas que el consumidor ha compartido con la empresa, y como tal, se desarrollará con el tiempo (Rempel *et al.*, 1985).

4. La consecuente retención a largo plazo de los compradores y el mayor compromiso entre las partes, permite de manera significativa mejorar el rendimiento financiero y de mercado (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991). El compromiso no es sólo crucial en la formación de relaciones, sino que también determina la satisfacción de las partes implicadas y la longevidad de dichas relaciones (Kanapp y Taylor, 1994).
5. Se incrementa el nivel de satisfacción del cliente, su lealtad y la percepción de calidad de los productos (Evans y Laskin, 1994); reduce los riesgos percibidos por el cliente a la hora de comprar y simplifica el procesamiento de la información (Sheth y Parvatiyar, 1995a y b).

A partir de todos estos principios básicos ¿cómo puede contribuir la MDD en el desarrollo de una estrategia relacional por parte del distribuidor? Como se ha apuntado, la aplicación del marketing de relaciones por parte de la distribución tiene como finalidad la retención de clientes y en consecuencia, el logro de su lealtad al establecimiento, sobre la base de la confianza y el compromiso generado entre las partes. En la medida en que la MDD ayude a generar lealtad al establecimiento, y contribuya a desarrollar confianza y compromiso con respecto al distribuidor, podremos incluir la gestión de la MDD como una herramienta del marketing de relaciones en el ámbito de la distribución.

3. GENERACIÓN DE RELACIONES CON LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Si es prolífica la literatura desarrollada sobre el concepto y el alcance del marketing de relaciones, lo mismo se puede decir en relación a la MDD. Su gran desarrollo en los últimos tiempos y su consecuente repercusión no únicamente a nivel económico, ha suscitado el interés de investigadores, consultores y gerentes. En un trabajo recientemente publicado de Gooner y Nadler (2012), bajo el título *Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research*, los autores desarrollan lo que denominan «buenas» generalizaciones empíricas (Barwise, 1995), a partir de la revisión de 142 trabajos sobre MDD, con el objetivo de guiar la investigación académica y la práctica empresarial en lo concerniente a la MDD.

Una de las generalizaciones que plantean es que la cuota de mercado de la MDD se expande y contrae de manera asimétrica, con un crecimiento más rápido en épocas de recesión y sólo un retroceso parcial durante los períodos posteriores de ex-

pansión económica. Y esta afirmación es, como constatan los autores, particularmente cierta para MDD de alta calidad. Esto nos lleva a asumir que las épocas de recesión incentivan la prueba de las MDD y que en épocas de expansión, si el distribuidor ha conseguido satisfacer las necesidades del consumidor, éste se mantiene fiel, reduciendo el impacto de dicha expansión económica en la nueva búsqueda de marcas de fabricante. De ahí la necesidad de fidelizar, especialmente en épocas de crisis, a través de una oferta de MDD consistente.

Asimismo, Gooner y Nadler (2012) señalan que los consumidores proclives a la MDD muestran una mayor lealtad hacia la tienda que las oferta que los consumidores menos proclives. La fidelidad al establecimiento viene condicionada, entre otros aspectos, por la calidad de la oferta y el valor percibido (Sirohi *et al.*, 1998).

La calidad de la oferta se refiere a en qué medida el consumidor percibe como superior los productos que le ofrece el distribuidor (Zeithaml, 1988). La oferta de productos de fabricante puede ser la misma de un distribuidor a otro; sin embargo, la oferta propia del distribuidor puede jugar un papel relevante en la valoración de la calidad. Así, el cliente juzgará ésta en función de los atributos tanto intrínsecos (ingredientes o calidad percibida) como extrínsecos (envase, precio o nombre de la marca) del producto. Si tenemos en cuenta que los consumidores proclives a la MDD confían menos en los atributos extrínsecos de lo que lo hacen los consumidores proclives a las marcas del fabricante (Gooner y Nadler, 2012), el distribuidor tiene una baza para, a través de sus marcas y la adecuada especificación de sus atributos intrínsecos, ofrecer valor al cliente y potenciar su lealtad al establecimiento: hoy en día algunas MDD son comparables a las marcas del fabricante en términos de resultados y elementos externos (Gooner y Nadler, 2012).

Bajo otra perspectiva, la calidad puede ser entendida también en términos de satisfacción de las necesidades. El consumidor podrá medir la calidad en función de la satisfacción con la marca como resultado de experiencias previas, valorándose mejor la oferta cuanto mayor sea el nivel de satisfacción con la MDD (Gómez, 2011; Anderson *et al.* 1994; Pappu y Quester, 2006). La satisfacción con el producto insensibiliza la influencia de la variable precio en la medida en que se consiguen *clientes verdaderos* (Fornell *et al.*, 1996; Zeitham *et al.*, 1990; Munnukka, 2008).

En lo que respecta al valor percibido del establecimiento como herramienta para generar lealtad, se ha constatado que la oferta de MDD por parte de la empresa es un elemento diferencial del establecimiento, cuya imagen repercute no sólo en la propia imagen del establecimiento que la oferta, sino también en la lealtad del individuo hacia éste; ambos factores, imagen de la MDD y nivel de lealtad al establecimiento repercutirán directamente y de manera positiva en la percepción del

valor de la tienda (Bigné, Borredá y Miquel, 2010). Por su parte, Collins-dodd et al (2003) y Richardson et al (1996) pusieron de manifiesto en el contexto de la alimentación que los consumidores mostraban una actitud más favorable hacia la MDD si la imagen del establecimiento que ellos tenían era buena. Resulta, pues, recomendable que la imagen del establecimiento y la de la MDD sean consistentes y estén estrechamente ligadas, generándose con ello una mayor diferenciación del punto de venta (Vahie et al, 2006), que repercutirá en mayores niveles de lealtad y valor percibido del establecimiento.

La lealtad buscada por el distribuidor a través de su oferta de MDD debe estar basada, según reivindica el marketing de relaciones, en la confianza y el compromiso mutuos. Gooner y Nadler (2012) concluyen que la consolidación de la industria de productos de gran consumo conduce a una mayor cuota de mercado de la MDD. En este sentido, la experiencia y satisfacción con la MDD en productos habituales, generará confianza en el consumidor, facilitándole a éste la compra de MDD en nuevas categorías (Steenkamp, *et al.* 1997), al reducir su riesgo percibido (Sheth y Parvatiyar, 1995a y b); dicha confianza debe ser pues aprovechada por el distribuidor en el desarrollo de nuevos productos, no sólo dentro de las categorías en las que ya está presente sino también en nuevas categorías. Si el distribuidor está comprometido en la relación, la nueva oferta será consistente con la previa, con lo que dicha compra en nuevas categorías constituirá un refuerzo más de la lealtad del consumidor a la marca y al establecimiento, fortaleciéndose las relaciones entre distribuidor y cliente, que es lo que busca el marketing de relaciones.

4. MARKETING DE RELACIONES Y MDD: EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE LA EXTENSIÓN DE LA MDD A PRODUCTOS DURADEROS

Durante muchos años, el desarrollo mayoritario de la MDD ha sido en categorías de alimentación, droguería y perfumería. El esfuerzo reiterado por ofrecer una calidad y unas características funcionales consistentes en tales productos, junto con el desarrollo de las MDD Premium que buscan un público más selectivo, han desembocado en una actitud general favorable hacia las marcas de la distribución, mejorándose asimismo la imagen y confianza que el consumidor otorga a dichas marcas y a sus promotores.

En este ámbito, la adecuada gestión de la MDD en las categorías tradicionales ha servido como herramienta relacional, incrementando el número de intercambios entre empresa y cliente, derivados de una mayor confianza y satisfacción. Y es eso lo que ha propiciado la aceptación y el impulso de la MDD en nuevas categorías de producto de naturaleza muy diversa, como moda, electrónica, jardinería, bricola-

je e incluso servicios como telefonía móvil, viajes o financieros, al reducir el riesgo percibido por el cliente en la decisión de la compra (Sheth y Parvatiyar, 1995a y b). Dada la naturaleza de tales productos, algunas de las dimensiones de su comportamiento de compra difieren significativamente de las dimensiones del comportamiento de compra de los productos corrientes (Batra y Sihnhha, 2000), especialmente en cuanto a productos con MDD se refiere (Jin y Suh, 2005)

De todo este razonamiento, las variables clave que pueden favorecer la probabilidad de compra de MDD en nuevas categorías, como las constituidas por bienes de comparación, serían la lealtad a la MDD en categorías tradicionales, la experiencia, la confianza, la calidad percibida, y la satisfacción con la MDD.

Relacionado con esta línea de trabajo, se presentan los resultados de dos investigaciones realizadas por los autores, que analizan algunas de las relaciones aquí propuestas, aplicadas a la probabilidad de compra de MDD en dos categorías de producto de comparación: televisor de plasma y lavadora. El universo de ambas investigaciones fueron individuos entre 20 y 70 años. La primera investigación se desarrolló en Valencia, y en la segunda se amplió su alcance, incluyéndose Madrid y Barcelona. Se obtuvieron un total de 181 y 303 cuestionarios válidos respectivamente. El cuestionario empleado en ambas investigaciones era estructurado, basado en escalas tipo Likert de siete puntos, obtenidas de la literatura consultada, y previamente validadas y aceptadas en el contexto de marca de la distribución. En ambos estudios, previo a la estimación de los correspondientes modelos planteados, se comprobaron las propiedades psicométricas de las escalas, ajustándose en todos los casos a las exigencias que la literatura correspondiente demanda.

Como introducción a la presentación de tales resultados se incorporan los descriptivos y prueba t-de Student de las variables objeto central de interés, y otras variables relacionadas con el tema (Tabla 1).

Para que dicha información aporte valor, los datos se presentan en función del segmento al cual pertenece el individuo según sea su probabilidad de compra de la MDD en productos de comparación. Esta forma de proceder, segmentando el mercado de la MDD, ya ha sido empleada por otros autores como Molla, *et al.* (2009), quienes identifican cinco grupos de individuos: comprador leal a MDD, comprador esporádico, comprador ocasional leal a MDD, comprador de conveniencia, y comprador marquista. En nuestro análisis (Tabla 1) únicamente identificamos dos grupos: alta probabilidad de compra y baja probabilidad de compra de MDD en productos de comparación (lavadoras y televisor de plasma en nuestro estudio).

Los datos (Tabla 1) ponen de manifiesto que los individuos pertenecientes a cada grupo presentan perfiles significativamente diferentes con respecto a to-

TABLA I
Análisis iniciales sobre las variables objeto de interés

VARIABLES ANALIZADAS	SEGMENTO	MEDIA*	(DESV. TÍP)	PRUEBA T	
				T	SIG.
Satisfacción con MDD en productos tradicionales	alta prob	5,44	(1,02)	4,375	0,000
	bajaprob	4,63	(1,26)		
Confianza en MDD en productos tradicionales	alta prob	5,70	(1,00)	4,028	0,000
	bajaprob	4,97	(1,24)		
Experiencia con MDD en tradicionales	alta prob	5,66	(1,04)	3,545	0,001
	bajaprob	4,90	(1,54)		
Satisfacción anticipada con MDD en productos de comparación	alta prob	5,44	(0,77)	13,339	0,000
	bajaprob	3,68	(0,85)		
Confianza en MDD en productos de comparación	alta prob	5,41	(0,69)	18,283	0,000
	bajaprob	2,87	(0,99)		
Experiencia con MDD en productos de comparación	alta prob	4,71	(1,64)	9,411	0,000
	bajaprob	2,36	(1,46)		
Similitud en calidad entre MDD y MF	alta prob	4,74	(0,98)	17,390	0,000
	bajaprob	2,18	(0,85)		
Experiencia con MDD en productos de comparación	alta prob	4,71	(1,64)	9,411	0,000
	bajaprob	2,36	(1,46)		
Satisfacción en general con MDD	alta prob	5,47	(0,93)	4,135	0,000
	bajaprob	4,68	(1,40)		
Lealtad a la MDD en tradicionales	alta prob	5,20	(1,46)	3,435	0,001
	bajaprob	4,35	(1,63)		
Actitud general hacia la MDD	alta prob	5,44	(0,77)	5,480	0,000
	bajaprob	3,68	(0,85)		
Valor por dinero (Value for the money)	alta prob	5,90	(0,87)	2,855	0,005
	bajaprob	5,36	(1,39)		
Conciencia de precio (Price consciousness)	alta prob	5,00	(1,04)	2,304	0,023
	bajaprob	4,59	(1,14)		
Conciencia de marca	alta prob	3,68	(0,96)	-3,734	0,000
	bajaprob	4,28	(1,03)		

*Valores medios calculados en una escala de 1 (Muy bajo) a 7 (Muy alto)

das las variables analizadas. Los individuos con una mayor probabilidad de compra de MDD en productos de comparación, frente a los de menos probabilidad de compra, muestran mejores actitudes y mayores niveles de satisfacción, confianza,

experiencia y lealtad con la MDD en productos tradicionales; su satisfacción anticipada en relación a la compra de MDD en productos de comparación es mayor; confían más en la MDD en productos de comparación y prueba de ello es que su experiencia con ellos es mayor; su actitud y satisfacción, en general, con la MDD, es mayor; buscan más «valor por dinero» y poseen mayor conciencia de precio pero menor conciencia de marca. En relación a la calidad percibida de la MDD con respecto a la marca del fabricante, resaltar que las opiniones al respecto entre ambos grupos también difieren significativamente; el grupo que muestra una probabilidad de compra inferior, percibe grandes diferencias en calidad entre la MDD y la marca de fabricante.

Primer estudio

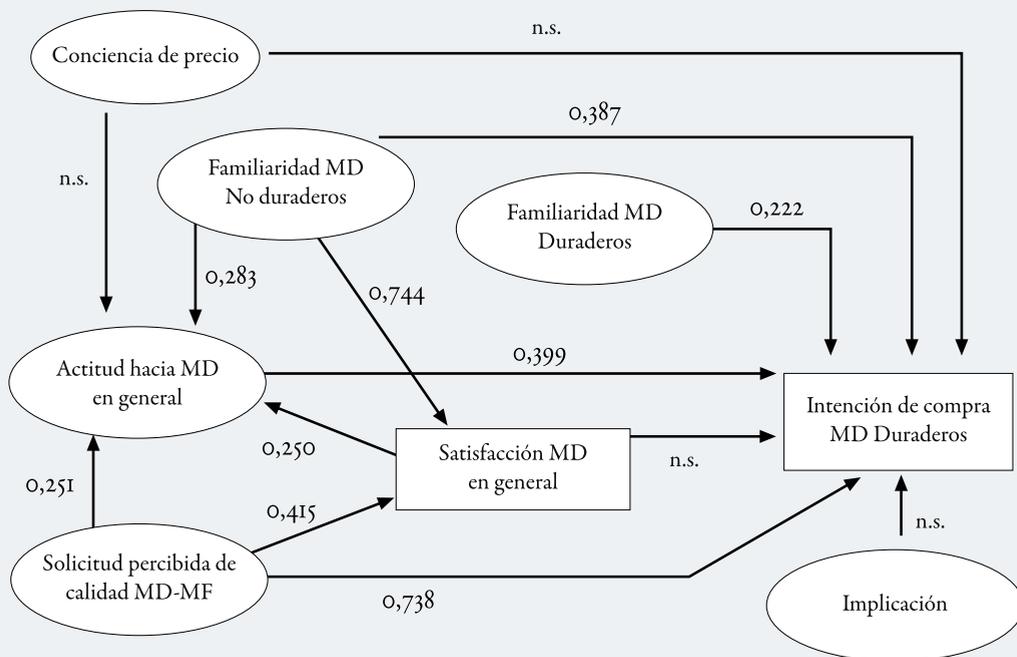
De este primer trabajo (Figura 1) destacaremos únicamente las relaciones entre las variables más vinculadas con el marketing relacional: Experiencia/familiaridad con la MDD tanto en bienes de consumo habitual como duraderos, satisfacción con MDD y actitud general hacia ésta, calidad percibida, conciencia de precio e intención de compra.

Las principales conclusiones que se derivan del trabajo son:

1. La experiencia o familiaridad con la MDD juega un papel relevante en la intención de compra de nuevas categorías, existiendo una relación positiva y directa.
2. Satisfacción y familiaridad con la MDD en productos habituales también están relacionadas: La familiaridad de la MDD en categorías tradicionales favorece la satisfacción del consumidor con la MDD.
3. Cuanto más equiparable se perciba la calidad de las MDD con las marcas de fabricante mayor satisfacción experimenta el consumidor con la MDD, y mejor actitud hacia ésta presenta.
4. La satisfacción con la MDD favorece la actitud del individuo hacia la MDD, lo que a su vez influye sobre la intención de compra de MDD en productos duraderos.
5. La importancia que el individuo concede a la variable precio en el proceso de decisión (conciencia de precio) no ejerce ninguna influencia en la intención de compra de MDD en las categorías estudiadas.

Se constata con este trabajo que la experiencia o familiaridad con la MDD, la satisfacción generada y la calidad percibida, variables contempladas en el marketing relacional, favorecen la probabilidad de compra de la MDD en categorías de productos de comparación.

FIGURA I
Modelo estimado en el primer estudio



MD= Marca del distribuidor; MF= Marca del fabricante

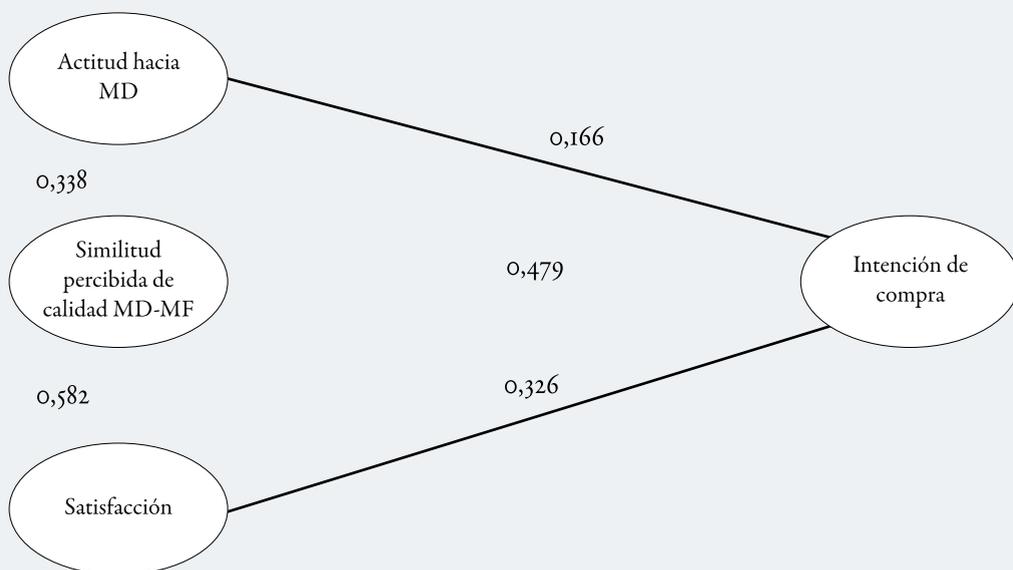
Fuente: Adaptado de Caplliure, Miquel y Pérez (2010)

Segundo estudio

En el segundo estudio se abordan las relaciones entre la actitud hacia la MDD, satisfacción con la MDD, la calidad percibida y la intención de compra de un televisor con MDD, analizando asimismo el posible efecto moderador de la conciencia de precio sobre las relaciones propuestas.

Los resultados ponen de manifiesto la influencia de las tres variables sobre la probabilidad de compra de la MDD en productos de comparación (Figura 2). Centrándonos en el papel moderador de la conciencia de precio (Figura 3) los datos del análisis multigrupo constatan que es estable la influencia positiva de la satisfacción con la MDD sobre la intención de compra entre los grupos de consumidores con alta y baja conciencia de precio, no ejerciendo ningún tipo de influencia esta variable.

FIGURA 2
Modelo estimado en el primer estudio



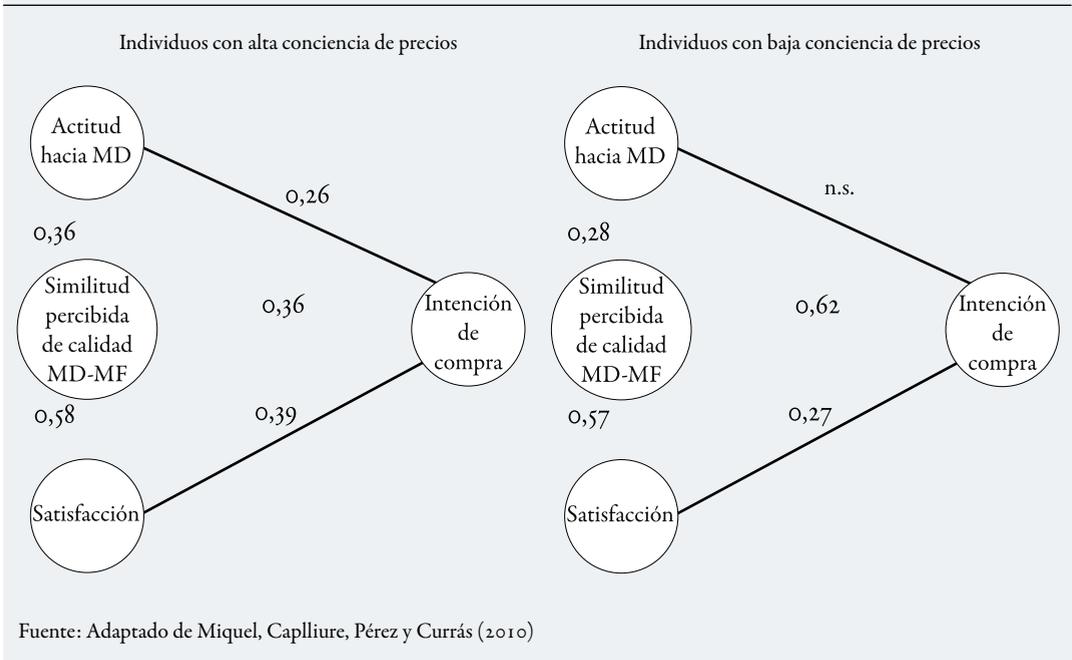
Fuente: Adaptado de Miquel, Caplliure, Pérez y Currás (2010)

Sin embargo, sí se aprecian diferencias significativas en las influencias de las otras dos variables. En primer lugar, el diferencial de calidad percibida entre marcas de distribuidor y fabricante es un antecedente de la intención de compra mucho más poderoso en sujetos con baja conciencia de precio. En segundo lugar, aquellos consumidores con una mayor sensibilidad hacia el precio de los productos encuentran más determinante una mejor actitud hacia la MDD como variable explicativa de la intención de compra futura.

5. CONCLUSIONES

En el contexto actual en el que operan las empresas es fundamental retener clientes, para lo cual, bajo un enfoque de relaciones, hay que generar confianza y compromiso entre las partes. En manos del distribuidor existen herramientas, de diversa índole, que permiten la puesta en práctica del marketing de relaciones en esa búsqueda de clientes leales. La MDD se promulga, según hemos tratado de reflejar en este trabajo, como instrumento diferencial fundamental a este respecto.

FIGURA 3
La conciencia de precio como variable moderadora



En este sentido, muchas de las peculiaridades y ventajas que se derivan del marketing de relaciones cuando se tiene en mente al fabricante, pueden ser trasladadas al distribuidor en su gestión de la MDD. Así, la presencia de MDD puede ser utilizada como elemento de diferenciación, en la medida en que el distribuidor incluya en su política de MDD el logro de ésta y no solo la búsqueda de mayores márgenes y mayor control. Implica un cambio de enfoque de gestión de sus marcas, pasando del marketing enfocado a la venta al marketing enfocado a la satisfacción de necesidades y al establecimiento de relaciones.

Efectivamente, son varios los elementos de diferenciación a disposición del distribuidor. El hecho de que la MDD sea específica de un distribuidor contribuye a la diferenciación del establecimiento, y puede crear barreras de cambio para el consumidor, lo que implica una ventaja competitiva para su gestor. A través de los elementos intrínsecos y extrínsecos de la MDD el distribuidor puede ofrecer distintas opciones de MDD en una misma categoría, con el fin de atender a los distintos públicos que acuden a sus establecimientos. Así, ofrecen MDD de bajo precio con características básicas, con lo que pretenden atraer a aquellos individuos buscadores de precio, y per-

mite reposicionar su oferta de MDD en el segmento medio de la categoría. Con esta otra variedad de MDD, el distribuidor trata de ofrecer una buena relación calidad-precio, dirigida a aquellos clientes que buscan esa buena relación y una alternativa más económica a las marcas del fabricante. Por último, estaría la MDD Premium, dirigida a los que demandan algo más que una buena relación calidad-precio, que permite al distribuidor ofertar productos de una calidad semejante a la del fabricante e incluso superior. Esta propuesta de mayor valor le permite ofertar esta versión de la MDD a un precio superior, aproximándose al precio de la marca del fabricante (véase la cartera de MDD de Carrefour, Decathlon o LeroyMerlyn). El siguiente paso en la búsqueda de diferenciación es introducir la innovación (PLMA, 2012).

Son muy pocos los clientes absolutamente leales a una marca o a un comercio, por lo que a través de la adecuada segmentación y oferta, se puede conseguir un incremento de la satisfacción, que puede dar lugar a que éstos se conviertan en auténticos abogados defensores de la marca y, por tanto, del establecimiento. Para el diseño de su oferta de MDD, el distribuidor cuenta con varias ventajas de las que no dispone el fabricante, como son el contacto directo con el cliente, la obtención de información en tiempo real a través de los scanners, y la información que sobre los clientes obtiene por medio de las tarjetas del establecimiento.

El distribuidor debe aprovechar la lealtad, confianza y la actitud favorable que el consumidor muestra hacia la MDD en las categorías tradicionales, gracias a la experiencia que posee en relación a éstas, para la introducción de MDD en nuevas categorías de productos. Los datos presentados apoyan esta propuesta, ya que la mayor experiencia en MDD genera una mayor confianza en estas marcas, influyendo de forma positiva en la satisfacción con la MDD, en la actitud hacia ésta y en la intención de compra de MDD en otras categorías bien distintas, como es el caso aquí presentado de los bienes de comparación.

Por lo tanto, la utilización de la MDD como estrategia relacional debe permitir el establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, al incrementar el número de relaciones con éste y centrarse en aquellos clientes cuya atención resulte rentable, logrando así su lealtad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y LEHMAN, D.R. (1994): «Customer satisfaction, market share, and profitability», *Journal of Marketing*, Vol. 58, Julio, pp. 53-66.
- ALBAUM, G. y WILEY, J. (2010): «Consumers perceptions of extended warranties and service providers», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27, n.º 6, pp. 516-523.

- BARWISE, P. (1995): «Good empirical generalizations», *Marketing Science*, Vol. 14, n.º 3, pp. 29-35.
- BATRA, R. y SINHA, I. (2000): «Consumer-level factors moderating the success of private label brands», *Journal of Retailing*, Vol. 76, n.º 2, pp. 175-191.
- BELLO, L., POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): «Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica», *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 212-217.
- BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1991): *Marketing Services. Competing through quality*. New York. The Free Press, Macmillan, Inc. (Versión en castellano: 1993: *Marketing de Servicios. La calidad como meta*. Editorial Parramón. Barcelona).
- BIGNÉ, E.; MIQUEL ROMERO, M.J. y BORREDÁ PÉREZ, A. (2010): «Influencia de la imagen de la marca privada en la formación del valor de marca del establecimiento». XXII Congreso Nacional de Marketing (Ponencia). Universidad de Oviedo.
- CAPLIURE, E.M., MIQUEL M.J. y PÉREZ, C. (2010): «La elección de la marca del distribuidor en productos duraderos: factores de influencia», *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10, pp. 125-147.
- CAPLIURE, E.M., MIQUEL, M.J., PÉREZ, C. y CURRÁS, R., (2010) «La conciencia de precio como variable moderadora de la intención de compra de productos duraderos con marca del distribuidor» Ponencia presentada en el XXII *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Oviedo, 2010. CDROM.
- CHILDERS, T.L., CARR, C.L., PECK, J. y CARSON, S. (2001): «Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behaviour», *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 511-535.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth, London.
- COLLINS-DODD, C. y LINDLEY, T. (2003): «Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, n.º 6, pp. 345-352.
- CROSBY, L.A., EVANS, K.R. y COWLES, D. (1990): «Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective», *Journal of Marketing*, Vol. 54, n.º 3, pp. 68-81.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997): «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 61, n.º 2, abril, pp. 35-51.
- DWYER, F.R., SHURR, P.H. y OH, S. (1987): «Developing buyer and seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 51, abril, pp. 11-27.
- EVANS, J.R. y LASKIN, R.L. (1994): «The relationship marketing process: a con-

- ceptualization and application», *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, n.º 5, diciembre, pp. 439-452.
- FORNELL, C. y WENERFELT, B. (1987): «Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis», *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, n.º 4, noviembre, pp. 337-346.
- FORNELL, C. y WENERFELT, B. (1988): «A model for customer complaint management», *Management Science*, Vol. 7, n.º 3, verano, pp. 287-298.
- FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y BRYANT, B.E. (1996): «The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings», *Journal of Marketing*, Vol. 60, n.º 4, pp. 7-18.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.º 2, abril, pp. 1-19.
- GÓMEZ, M. (2011): «Estrategias de los distribuidores con su MDD», en Puelles J.A., Gomez, M. y Puelles, M.: *Marcas de Distribuidor*. Editorial Pirámide. Capítulo 3, pp. 131-189.
- GOONER, R.A. y NADLER, S.S. (2012): «Abstracting empirical generalizations from private label brand research», *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20, n.º 1, invierno, pp. 87-104.
- GROSSMAN, R.P., (1998): «Developing and managing effective consumer relationships», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7, n.º 1, pp. 27-40.
- HERNÁNDEZ, M. (1997): «Recursos y capacidades en las relaciones comprador-vendedor en los canales de distribución», IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing. Murcia, pp. 227-232.
- JIN, B. y SUH, Y.G. (2005): «Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context», *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, n.º 2/3, pp. 62-71.
- KNAPP, M.L. y TAYLOR, E.H. (1994): *Commitment and its communication in romantic relationships*, en *Perspectives on close relationships*. Boston: Allyn and Bacon Citado en el artículo de Grossman (1998) op.cit.
- KÜSTER, I. (2000): «El marketing de relaciones», *Quaderns de Treball*, n.º 106. Publicado por la Universitat de Valencia, pp. 1-54.
- MOLLA, A., FRASQUET, M., RUIZ, E. y GÓMEZ, M. (2009): «Segmentación de clientes de la marca de la distribución: un análisis exploratorio», 8th International Conference Marketing Trends. Paris (Francia).
- MUNNUKKA, J. (2008): «Customers' purchase intentions as a reflection of price perception», *Journal of product & Brand management*, Vol. 17, n.º 3, pp. 188-196.
- OUBIÑA, J., RUBIO, N., and M. J. YAGÜE (2006): «Strategic management

- of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective». *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34 (10) pp. 742-760.
- PANDYA, A. y DHOLAKIA, N. (1992): «An institutional theory of exchange in marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 26, n.º 12, pp. 19-41.
- PAPPU, R. y QUESTER, P. (2006): «Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands», *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15, n.º 1, pp. 4-14.
- PLMA (2012): «Store brands growing across all channels», <http://plma.com/storeBrands/sbt12.html>. Último acceso 2-05-2012.
- REICHHELD, F.F. AND SASSER, W.E. (1990): «Zero defections: quality comes to services», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 105-111.
- REMPEL, J.K., HOLMES, J.G. AND ZANNA, M.P. (1985): «Trust in close relationships», *Journal of Pers. Soc. Psychol.*, Vol. 49, n.º 1, pp. 95-112.
- RICHARDSON, P., JAIN, A.K. y DICK, A.S. (1996): «The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands», *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, n.º 2, pp. 19-28.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995 a): «The evolution of relationship marketing», *International Business Review*, Vol. 4, n.º 4, pp. 397-418.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995 b): «Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n.º 4, pp. 255-271.
- SETHURAMAN, R. (2006): «Private label marketing strategies in packaged goods: management beliefs and research insights», *Marketing Science Institute Working Paper*, N.º 06-108. (Junio).
- SIROHI, N., MCLAUGHLIN, E.W. y WITKIN, D.R. (1998): «A model of consumer perceptions and Store loyalty intentions for a Supermarket Retailer», *Journal of Retailing*, Vol. 74, n.º 2, pp. 223-245.
- STEEKAMP, J. B., DEKIMPE, M. G., MELLENS, M. y ABBEELE, P. V. (1997): «Decline and variability in brand loyalty», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, n.º 5, December, pp. 405-420.
- VAHIE, A. y PASWAN, A. (2006): «Private label brand image: its relationship with store image and national brand», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, n.º 1, pp. 67-84.
- ZEITHMAN, V. (1988): «Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, Vol. 52, n.º 3, pp. 2-22.

Uso de las nuevas tecnologías en las franquicias españolas internacionalizadas: ventas off-line *vs* ventas on-line

ANTONIO NAVARRO GARCÍA, CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD,
F. JAVIER RONDÁN CATALUÑA
Universidad de Sevilla

Resumen: Un doble objetivo constituye el epicentro del presente trabajo. En primer lugar, se pretende ofrecer una visión sobre la situación de las franquicias españolas en los mercados internacionales, realizando un análisis agregado por países, continentes y sectores de actividad. Este análisis se ha realizado a partir de la creación de una base de datos con las 151 franquicias españolas internacionalizadas en 2010. Como conclusión más importante de este análisis puede extraerse la existencia de diferentes enfoques en el desarrollo de procesos de expansión internacional de las franquicias españolas. El segundo objetivo está asociado al análisis del uso de las nuevas tecnologías (TICs) y desarrollo del comercio on-line en las franquicias españolas internacionalizadas, realizando una comparativa con el resto de empresas españolas. La principal conclusión es que las franquicias españolas internacionalizadas hacen un mayor uso de las TICs, del comercio electrónico y de las redes sociales frente al resto de empresas españolas en el desarrollo o apoyo de sus negocios.

Palabras claves: franquicia, internacionalización, TICs, comercio on-line, redes sociales.

Abstract: Two objectives are the focus of this work. First, this study provides insight into the situation of Spanish franchisors in international markets, analyzing countries, continents and sectors. This analysis was performed after collecting a database including 151 internationalized Spanish franchisors in 2010. The main conclusion derived of this analysis is that there are different approaches in the development of international expansion of Spanish franchisors. The second objecti-

TABLA I
Evolución de la franquicia en España (1990-2010)

AÑO	FRANQUICIADORES	UNIDADES TOTALES
1990	195	13.161
1995	338	26.305
2000	563	31.701
2006	966	65.789
2007	903	68.377
2008	968	69.081
2009	1.019	65.026
2010	1.053	65.787

Fuente: Anuarios de Franquicia y Comercio Asociado

ve is associated with the use of new information and communication technologies (ICTs) and development of e-commerce in internationalized Spanish franchisors, making a comparison with other Spanish companies. The main conclusion is that internationalized Spanish franchisors make greater use of ICT, e-commerce and social networks than the rest of Spanish companies in the development or support of their business.

Keywords: franchise, internationalization, ICT, e-commerce, social networks.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace diversas décadas, la franquicia se considera uno de los formatos de comercio más innovadores en el panorama de la distribución comercial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países (Díez, Navarro y Rondán, 2005).

En España, es a partir de 1980 cuando comienza a tomar importancia, 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 todo caso, en los últimos cinco años se observa una cierta ralentización del crecimiento, quizás como consecuencia de la grave crisis económica que está viviendo España (ver Tabla 1).

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 fran-

TABLA 2
Crecimiento de las enseñas de franquicia por sectores (2010)

SECTOR	ENSEÑAS NUEVAS	ENSEÑAS DESAPARECIDAS	CRECIMIENTO EN 2010
Servicios	45	35	10
Comercio	27	13	14
Hostelería	15	5	10
TOTAL	87	53	34

Fuente: Tormo & Asociados (2011)

quiciado (Caves y Murphy, 1976; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Rondán, *et al.*, 2012). En España, la franquicia es un formato de comercio que está soportando relativamente bien los avatares de la crisis económica en la que nos vemos inmersos, siendo una fórmula de negocio que mantiene su positiva expansión, aunque es cierto que ha ralentizado su crecimiento. Así, en 2010, se ha incrementado el número de enseñas franquiciadoras un 3,3% y un 1,2% el número de establecimientos. Este crecimiento neto positivo de 34 franquicias viene provocado porque han comenzado a franquiciar en España 87 nuevas enseñas, que superan a las 53 matrices que han dejado de hacerlo (ver Tabla 2).

La proporción entre establecimientos propios y franquiciados sigue inclinándose de manera notable a favor de los franquiciados (un 75% de unidades franquiciadas frente a un 25% de unidades propias), aunque varía sustancialmente de un sector a otro. En este sentido, llama la atención que en el sector comercio casi el 40% de los establecimientos son propios frente a los sectores de servicios y hostelería en los que la proporción es inferior al 20% (ver Tabla 3).

La mayoría de las franquicias que operan en España son de origen nacional (85%). Sin embargo, España también es elegida por algunas enseñas extranjeras como destino para su internacionalización. El 15% de las marcas que operan en España proceden de otros países. La enseñas de origen extranjero provienen de los cinco continentes, siendo el 70% de ellas de origen europeo, el 22% norteamericano, el 5% latinoamericano, el 2% de Oceanía y el 1% restante de origen asiático (Mundo Franquicia, 2011).

2. LAS FRANQUICIAS ESPAÑOLAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

La presencia de franquicias españolas en los cinco continentes es hoy día una realidad. Desde hace ya algunos años, las franquicias españolas se han planteado la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una

TABLA 3
Proporción por sectores de establecimientos propios versus franquiciados (2010)

SECTOR	ESTABLECIMIENTOS PROPIOS	ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS
Servicios	15,76%	84,24%
Comercio	37,25%	62,75%
Hostelería	19,24%	80,76%

Fuente: Tormo & Asociados (2011)

de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas. En este contexto, la forma de entrada en nuevos mercados (países) es una de las decisiones más importantes que deben tomar los franquiciadores (Mitra y Golder, 2001), pues determina el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001).

El 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero. 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 han entendido las 151 enseñas españolas que han franquiciado en alguno de los 113 países-mercados de los cinco continentes en los que están presentes. Esto ha situado al número de franquiciados en 15.194 en 2011 representando un crecimiento del 21,7% respecto a 2010 (consultar Tabla 4). Más de la mitad de los 2.700 nuevos establecimientos de las franquicias españolas en los mercados internacionales corresponden a las implantaciones efectuadas en los últimos 12 meses por enseñas como Mango, Zara, No+Vello o Naturhouse, junto con incorporaciones como las de las agencias de viajes Halcón e Iberia, o de moda como Custo Barcelona o Bimba & Lola.

Durante el último año, las franquicias españolas han continuado con la expansión de mercados iniciada hace ya algunos años y ya suma su presencia en 113 países, principalmente tras los desembarcos de Mango en Camboya, Mauricio, Benin, Camerún o Senegal, junto a otras llegadas en América, como Paraguay o Bolivia.

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, en 2011, se haya situado en los 103, un 24% más que 2010, y que el ratio de establecimientos por país haya crecido un 18,6%, hasta al-

TABLA 4
Evolución de la franquicia española en mercados internacionales

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cadenas	142	132	143	168	151	151	148
Establecimientos	7.775	7.130	7.763	10.665	12.264	12.484	15.194
Establecimiento/cadenas	55	54	54	63	81	83	103
Países	91	98	103	102	105	110	113
Establecimiento/países	85	73	75	105	117	113	134

Fuente: Tormo & Asociados (2011)

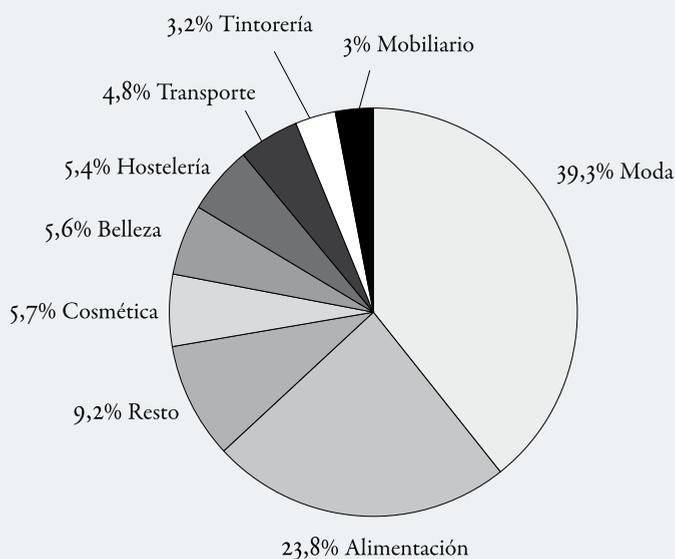
canzar los 134. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas y su progresiva consolidación en los mercados extranjeros es ya una tendencia irreversible.

Por otra parte, una de las variables que mejor explica el comportamiento de las franquicias españolas a nivel internacional es el sector de actividad (Rondán, Navarro y Díez, 2007). En este contexto, el sector moda, en el que prima un enfoque global, dada la diversificación de mercados en general existente, sigue abanderando la gran expansión internacional de las franquicias españolas (consultar Figura 1). El 40% de toda la presencia española en el exterior proviene de este sector. De hecho, hay 58 enseñas del sector moda implantadas en más de un centenar de países, con 6.241 establecimientos. Entre ellas destacan tres grandes grupos. Por un lado, Inditex, que con ocho enseñas (Zara, Zara Kids, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Pull & Bear, Stradivarius y Uterque) y 2.964 establecimientos está presente en 78 países. El buque insignia en la expansión internacional del grupo sigue siendo Zara, que cuenta con un total de 1.182 establecimientos. Le sigue Punta Fa, que con su enseña Mango ha desarrollado la mayor estrategia de diversificación de mercados conocida en las franquicias españolas, situándose en 108 países, con un total de 1.468 establecimientos. El tercero en discordia es el grupo Cortefiel, que con 901 establecimientos está presente en 48 países. De sus cinco enseñas (Cortefiel, Fifty Factory, Pedro del Hierro, Springfield y Women's Secret), Springfield y Women's Secret son las más empleadas para la expansión internacional del grupo, contando con 465 y 295 establecimientos, respectivamente.

Muy destacable en el sector moda está siendo, en los últimos años, la expansión internacional de determinadas enseñas, que bajo la adopción de un enfoque global, con adaptaciones locales, han desarrollado una importante expansión internacional. Así, Adolfo Domínguez se ha situado en 36 países con un total de 173

FIGURA I
Porcentaje de establecimientos por sectores

PESO DE LOS PRINCIPALES SECTORES POR NÚMERO DE UNIDADES



establecimientos. Por su parte, Trucco está presente en 14 países con más de 50 establecimientos. Muy llamativos son los datos que ofrece el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), donde se pone de manifiesto que la moda española creció casi un 30 por ciento en Latinoamérica durante el primer trimestre de 2011. En este sentido, las exportaciones de moda a los países iberoamericanos alcanzaron de enero a marzo los 202,5 millones de euros, lo que supone un incremento del 25,4 por ciento en relación al mismo periodo del ejercicio precedente. Esta importante presencia de España en Latinoamérica, está justificada por la proximidad cultural y lingüística entre ambos territorios, que hace que muchas franquicias españolas inicien en estos países sus procesos de internacionalización.

Tras la moda, los sectores que más presencia tienen en el exterior son la hostelería, con 40 enseñas en 48 mercados y 1.161 locales. La tercera posición es para las tiendas especializadas, con 31 franquicias presentes en 35 países. Tras él, se sitúa el sector de belleza y estética, que ha experimentado un importante crecimiento: 24 cadenas, siete más que en 2010, repartidas por 24 mercados, cinco más que

en 2010. Por su parte, la alimentación, representada casi exclusivamente por DIA (filial española en tiendas de descuento del grupo Carrefour), ha exportado su negocio en 3.607 establecimiento, aunque su estrategia ha sido de concentración de mercados (presencia en tan sólo 7 países).

Por otra parte, el país también suele ser un factor explicativo de las diferentes estrategias y comportamientos de los franquiciadores (Navarro, Rondán y Díez, 2006). **Por países**, dos dimensiones se revelan como esenciales para explicar la internacionalización de las franquicias españolas: la proximidad geográfica y la proximidad cultural. Por un lado, la *proximidad geográfica*. Así, Portugal y Francia se mantienen como los mercados con mayor presencia de nuestras redes. Portugal suele ser el país de comienzo de la internacionalización y sigue siendo el país con mayor presencia de las franquicias españolas. Aglutina el 17% por ciento, con 105 marcas y 2.578 establecimientos. Le sigue Francia con 48 marcas y 1.681 establecimientos. No obstante, cabe señalar algunos matices. Así, mientras estos destinos próximos ceden ligeramente en número de redes, otros como Italia suman en 2011 hasta cuatro cadenas y más de 300 unidades, con importantes desarrollos como el de EurekaKids. También la presencia en el Reino Unido crece tras los últimos desembarcos de enseñas como Party Fiesta, Bimba & Lola, Café & Tapas o Lizarrán, y ya suma 206 puntos de ventas en el país. En el otro extremo, la difícil situación socioeconómica por la que atraviesa Grecia ha obligado a salir del mercado a varias redes nacionales por lo que la presencia española pierde cinco enseñas y cerca de 400 unidades de negocio en 2011, incluidos los supermercados de la enseña DIA.

La segunda dimensión es la *proximidad cultural*, factor que reduce la denominada distancia psicológica hacia un producto o servicio extranjero. En este sentido, México (50 marcas y 792 establecimientos), Venezuela (20 marcas y 703 establecimientos) o Argentina (13 marcas y 552 establecimientos) son destinos preferentes de las franquicias españolas. Sin embargo, en los últimos años, Brasil se está convirtiendo en un destino estratégico, dado su potencial de crecimiento económico, para los franquiciadores españoles. Así lo han entendido las 44 enseñas españolas que han franquiciado en el mercado brasileño, siendo el país que mayor número de establecimiento presenta en el continente americano, 805, aunque el 93% de ellos está concentrado en tres enseñas: DIA (448), No+Vello (268) y Publipan (70).

Por su parte, Estados Unidos continúa siendo el objeto del deseo de las redes españolas, implantándose en este país 13 enseñas con un total de 98 establecimientos. Cadenas como 100 Montaditos o No+Vello se han situado en 2011 en el país de la franquicia por excelencia, mientras otras como Custo Barcelona o Lizarrán han incrementado su presencia en un mercado tan complejo como el estadouni-

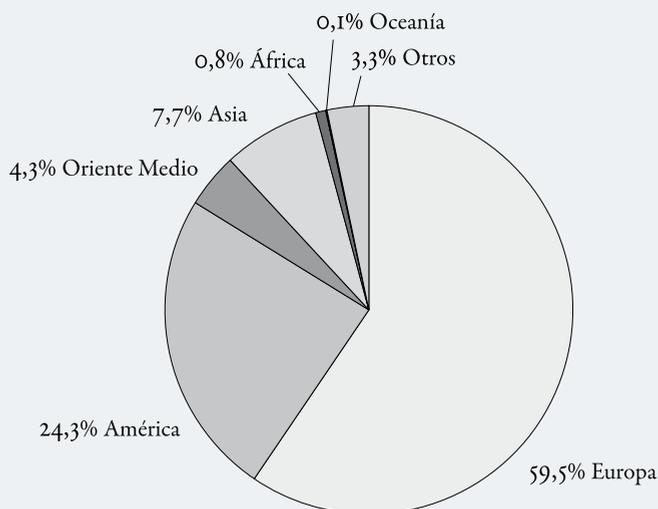
dense, donde enseñas como Vitaldent o Naturhouse tuvieron que aplazar sus desarrollos. También destaca en el mercado estadounidense el cambio de la política de expansión llevada a cabo hasta la fecha por Mango, que ha optado por la apertura de córneres de la mano de los almacenes JC Penney –una estrategia que han repetido en Italia con Coin como partner o en Reino Unido, con Selfridges–.

Por continentes, Europa continúa siendo el destino preferido de las franquicias españolas, acaparando el 59,5% del total de establecimientos (consultar Figura 2). El Viejo Continente ha dejado de ser un mercado excesivamente competitivo para las empresas españolas que poco a poco van haciéndose un hueco en todos los países de la Unión Europea (UE) y fuera de ella. En total, podemos encontrar 108 cadenas españolas, con 9.040 establecimientos repartidos por 45 países. En todo caso, en los últimos años se está percibiendo un creciente interés de las enseñas españolas por ubicarse en los países recién incorporados a la Unión Europea, como Polonia (17 marcas y 468 establecimientos) o República Checa (12 marcas y 66 establecimientos). Las facilidades de entrada y la diversificación de riesgos son los factores explicativos de la internacionalización de las franquicias españolas en los países recién incorporados a la UE. Por otra parte, los 21 países fuera del Mercado Común Europeo cada vez aglutinan un mayor peso como destino de las exportaciones de las franquicias españolas. En ellos se sitúan 72 enseñas, con un total de 2.036 establecimientos. En este panorama, destaca por encima de todos, Turquía, con 1.099 establecimientos y 19 cadenas. Otro mercado que está acaparando gran atracción para las redes españolas es Rusia, donde ya operan 20 enseñas españolas, entre ellas Mango, que ha escogido el país como su gran objetivo tras China, y donde espera abrir 300 tiendas.

América es el segundo continente más elegido por los franquiciadores españoles para implantar su concepto de negocio. Acapara un porcentaje del 24,3%. Las redes españolas, un total de 76, refrendan una vez más su vínculo cultural con América, donde figuran en 22 países, con 3.686 unidades. Destacan sobremanera las marcas: DIA (856 establecimientos), MRW (601 establecimientos), Telepizza y No+Vello (344 establecimientos cada uno) y Prestto (243 establecimientos). Entre los países hispanoamericanos preferidos por los franquiciadores españoles destaca México, dadas las similitudes que guardan su sistema de franquicia y el nuestro. Tanto es así que 50 enseñas españolas están allí presentes. En los últimos meses, dentro del continente americano, la red de reeducación nutricional Naturhouse anunciaba su entrada en Puerto Rico, donde prevé abrir 110 tiendas. Truco hacía lo propio en Ecuador y Guatemala, y Telepizza decidía reforzar su apuesta por la zona con su inminente llegada a Perú.

FIGURA 2
Establecimiento por continentes

UNIDADES ESPAÑOLAS POR ÁREA GEOGRÁFICA



Pero si hay una tendencia expansiva al otro lado del Atlántico, ésa es la que se dirige a Brasil, uno de los países-mercados más emergentes y que en los próximos años albergará citas tan importantes como los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol. Tal es así que el mercado brasileño ya es el primero del continente para España por unidades, 805, casi el doble respecto a 2010. En este contexto, algunos expertos señalan que Brasil representa «la mejor oportunidad de crecimiento desde una perspectiva realista, tanto por el potencial y la madurez del mercado, el índice de crecimiento, la proximidad de culturas y, sobre todo, por el gran desarrollo del sistema de franquicia». Un total de 44 enseñas operan ya en el país, con importantes desarrollos como los llevados a cabo por No+Vello –que supera ya los 260 centros–, o inminentes como los que prepara Almeida Viajes o Saboreaté y Café, que prevén un centenar de aperturas en los próximos años.

En cuanto al continente asiático, la zona donde se concentran hoy los mayores crecimientos económicos del mundo, suma 1.173 puntos de venta de origen español, 150 más que en 2010. Los franquiciadores españoles operan en 31 países, de los cuales los más emergentes están concentrando la mayor parte de las ventas de

las franquicias españolas. Así, por número de cadenas, Emiratos Árabes Unidos, con 28 marcas, es el principal mercado asiático, seguido por Arabia Saudí, con 27 marcas. Sin embargo, China se ha convertido en el país con mayor número de establecimientos, un total de 681, la mayor parte de ellos de la cadena DIA.

La emergencia de una nueva clase media en el continente asiático con mayor capacidad de gasto ha conseguido que muchas cadenas se pongan manos a la obra en la elaboración de ambiciosos planes de expansión, y ahí las redes textiles vuelven a llevar la voz cantante. No es de extrañar pues que los dos grandes del sector, Inditex y Mango, tengan en Asia sus objetivos prioritarios. El primero de ellos (Inditex) obtiene ya el 17% de su facturación de este continente, mientras que Mango logra un 4% de sus ventas sólo en China, y espera contar con 700 establecimientos en el gigante asiático en 2015. En cualquier caso, la lejanía de estos mercados los vuelven accesibles a muy pocas franquicias, poseedoras ya de cierto conocimiento exportador, lo que no impide ciertas incursiones insólitas, como las de Cállate la Boca o Chocolat Factory en Singapur.

La docena de países con presencia española en Oriente Medio suman 651 puntos de venta, prácticamente restringidos a los conceptos de moda –las marcas de Inditex suman 308 tiendas en la zona–, con la excepción de algunas redes hosteleras, como Telepizza y Pans & Company o, más recientemente, los proyectos de Lizarrán, Il Café di Roma o las heladerías Farggi.

En África y en Oceanía es donde hay una menor implantación de firmas españolas–entre ambos apenas suman el 1% del total de unidades–. En el primer caso están presentes en 14 países, con 142 establecimientos. Marruecos, con 22 cadenas y 50 establecimientos, destaca sobre el resto de mercados africanos. Le sigue Egipto, con 15 redes y 43 tiendas. Y en Oceanía, Australia, con 4 marcas y 8 establecimientos, y Nueva Zelanda, con 2 enseñas y 16 locales. La distancia cultural en el caso africano y la geográfica en el de Oceanía son los factores explicativos de la escasa implantación de la franquicia española en sendos continentes.

Por enseñas, Mango es, una vez más, la cadena de franquicias con presencia en mayor número de países (consultar Tabla 5), con un total de 108 mercados conquistados, sumando siete a la cifra obtenida en el año 2010.

Tras la cadena catalana se sitúa el «imperio» Inditex casi al completo, con Zara (78), Bershka y Massimo Dutti (ambas 51) entre las más destacadas. Las marcas del Grupo Cortefiel, Springfield (46) y Women'Secret (43), y Adolfo Domínguez (36) también se hacen un hueco en este top 10, donde se sitúa KA International, con 44, la única enseña que rompe la hegemonía de la moda entre las 10 primeras. En cuanto al ranking por unidades de negocio en el exterior, DIA se mantie-

TABLA 5
Principales franquicias españolas en los mercados internacionales

RANKING POR NÚMERO DE PAÍSES			RANKING POR NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS			
ENSEÑA	SECTOR	N.º PAÍSES	ENSEÑA	SECTOR	N.º TIENDAS	
1	Mango	108	1	DIA	Alimentación	3.607
2	Zara	78	2	Mango	Moda	1.468
3	Bershka	51	3	Zara	Moda	1.182
4	Massimo Dutti	51	4	Naturhouse	Dietética y Nutrición	861
5	Pull & Bear	47	5	MRW	Transporte	662
6	Springfield	46	6	No+Vello	Cuidado personal	647
7	Stradivarius	44	7	Telepizza	Hostelería	587
8	KA International	44	8	Springfield	Moda	465
9	Women 'Secret	43	9	Bershka	Moda	457
10	Adolfo Domínguez	36	10	Pull & Bear	Moda	394
11	Zara Home	26	11	Pressto	Tintorería	329
12	Oysho	24	12	Stradivarius	Moda	315
13	Imaginarium	23	13	Women 'Secret	Moda	295
14	Pressto	22	14	Massimo Dutti	Moda	285
15	Cortifiel	21	15	Oysho	246	
16	Naturhouse	19	16	KA International	Mobiliario y decoración	221
17	Custo Barcelona	17	17	Adolfo Domínguez	Moda	173
18	Rosa Clará	17	18	Funky Fish	Moda	173
19	Uterque	15	19	Imaginarium	Tienda especializada	166
20	Higiensec	15	20	Zara Home	Mobiliario y decoración	153
21	Trucco	14	21	Halcon Viajes	Agencia de viajes	150
22	Clean & Clean	13	22	Publipan	Publicidad	144
23	No+Vello	12	23	Grupo System	Enseñanza	130
24	Publipan	12	24	AlmeidaViajes	Agencia de viajes	112
25	Bimba & Lola	11	25	Cortefiel	Moda	103
26	Neck & Neck	10	26	Pans & Company	Hostelería	102
27	Llongueras	10	27	Vitaldent	Salud	86
28	Ecolider	9	28	Centronet	Tintorería	75
29	Lizarrán	9	29	Gaes	Salud	69

Fuente: Tormo & Asociados (2011)

ne en cabeza con 3.607 autoservicios fuera de España, superando a Mango y Zara, que traspasan el millar de unidades de negocio. Por su parte, Naturhouse ya es la cuarta franquicia en este aspecto con 681 establecimientos, y No+Vello se eleva a la sexta posición, con 647 centros, en apenas tres años de trayectoria internacional. También destacan, por su presencia internacional, otras dedicadas a la restauración como Pans & Company, que hace poco abrió un nuevo establecimiento en El Salvador alcanzando la cifra del centenar de restaurantes repartidos entre ocho países y Lizarrán, presente en nueve países y con un importante plan de expansión en América. Otros sectores más especializados, como el de la tintorería, también están teniendo una importante cabida en el extranjero. Así, por ejemplo, encontramos los casos de Pressto y Centronet, con 329 y 75 establecimientos, respectivamente, fuera del país.

Muy destacable está siendo la expansión internacional, iniciada recientemente por determinadas enseñas con un claro enfoque global. Así ocurre en el sector moda con las enseñas Custo Barcelona (40 establecimientos; 17 países), Rosa Clara (30 establecimientos; 17 países) o Bimba & Lola (24 establecimientos; 11 países). También está ocurriendo en el sector de la hostelería con Il Caffè di Roma que tras iniciar su expansión en 2005 está presente en 7 países con 28 establecimientos. Igualmente, en el sector de la belleza y del cuidado personal de la mano de Pulsazione (33 establecimientos; 7 países) y en el sector de los servicios jurídicos con SN Servicios Normativos (44 establecimientos; 10 países).

3. LA UTILIZACIÓN DE LAS TICS POR LAS FRANQUICIAS ESPAÑOLAS INTERNACIONALIZADAS: VENTA OFF-LINE VS VENTA ON-LINE

El uso de Internet y, en general, el de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) crece día a día en el mundo empresarial y pocas empresas pueden permanecer al margen de esta tendencia si desean seguir operando con éxito en el mercado. En este contexto, parece necesario que los modelos de negocios tradicionales cohabiten con los nuevos modelos de negocio, donde las TICS constituyen unos de sus principales pilares. Esta realidad es perfectamente aplicable al sistema de franquicia, pues parece asumirse que aquellas franquicias que adopten un modelo de negocio centrado en el uso de las TICS tendrán más probabilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles (Delgado, 2011). Tales ventajas pueden estar asociadas a una relación más eficiente con los proveedores, así como a un intercambio de información más eficaz entre franquiciador y franquiciado, o al desarrollo de nuevos canales de distribución o métodos de venta (comercio on-line) que permitan expandir el negocio.

Cuatro elementos pueden considerarse como esenciales para que la franquicia pueda enfrentarse con éxito al desafío de las TICs:

1. *Visión empresarial o enfoque de mercado orientado a las TICs.* Implica lograr que todos los integrantes del sistema de franquicia, franquiciador y franquiciados, adopten e incorporen las TICs como herramientas útiles para su negocio. En conseguir este reto, el franquiciador jugará un papel fundamental.
2. *E-innovación.* Considerar a las TICs como piezas claves para el desarrollo de la innovación empresarial, eliminando o disipando los obstáculos, a veces psicológicos, asociados al uso de las nuevas tecnologías.
3. *Gestión del conocimiento y TICs.* Concebir a las TICs, como mínimo, como una herramienta para el intercambio continuo y eficaz de información entre franquiciador y franquiciado, con proveedores, clientes, etc.
4. *Concebir a las TICs como herramientas útiles para el negocio y no como un fin en sí mismo.* Implantar las TICs en el sistema de franquicia no debe ser el fin último, sino tener claro su utilidad para el franquiciador, el franquiciado, proveedores, clientes, etc.

La utilidad que le dan las franquicias y el resto de las empresas españolas a las TICs suele estar relacionado principalmente con la comunicación, con la transmisión de información y, en menor medida con la prestación de algunos servicios. En los siguientes párrafos, describimos las diferencias entre las franquicias españolas internacionalizadas y el resto de empresas españolas en relación a diversos aspectos asociados al uso de las nuevas tecnologías. La comparativa se realizará tomando como referencia a las microempresas (< 10 trabajadores), PYMES y resto de empresas de mayor tamaño.

3.1. *Las utilidades de las páginas web para las franquicias españolas internacionalizadas*

La Tabla 6 recoge diversos aspectos o servicios asociados al uso de páginas web. En este sentido, el 100% de las franquicias españolas internacionalizadas dispone de página web, siendo habitual (98,6%) que se realice una presentación de la empresa, ofreciendo información sobre el año de constitución, experiencia en el sector, características empresariales, etc. Esta práctica es mayor frente a microempresas (84%), PYMES (83,9%) y resto de empresas españolas de mayor tamaño (94,3%). Además, en el caso de las franquicias españolas internacionalizadas, también se ofrece información específica de la franquicia, tanto para atraer a potenciales clientes como a nuevos franquiciados. Esta práctica la emplean el 77,5% de la muestra analizada y suele incluir información sobre las características del proyec-

to de negocio, experiencia en franquicia, presencia internacional, requisitos para adherirse a la cadena y otras características complementarias.

Las diferencias entre el uso de las franquicias para facilitar el acceso, vía web, a listas de precios o a catálogos de productos y el resto de empresas son importantes. Poco más de la mitad de las PYMES y microempresas ofrecen este uso (ambas con 51,7%), muy distanciado del porcentaje del 83,8% de las franquicias, que también supera ampliamente al 59,1% del resto de las empresas de mayor tamaño. Una situación similar se produce cuando se analiza la posibilidad de realizar reservas o pedidos online, pues la proporción de uso de este servicio en la página web por parte de las franquicias españolas internacionalizadas vuelve a superar ampliamente al de las PYMES y microempresas, siendo su porcentaje de uso casi cuatro veces superior. Además, aunque son pocas las franquicias que ofrecen la posibilidad de obtener información sobre la situación del pedido a través de sus páginas web (14,8%), duplica la proporción de microempresas y PYMES que ofrecen este uso (7,1%) y también supera, aunque con escaso margen, la del resto de empresas españolas (12,3%). Si es muy importante el gap existente en relación a la facilidad de poder realizar el pago online, ofrecido por casi un tercio de las franquicias españolas internacionalizadas (31%), proporción seis veces mayor que la PYMES y cuatro veces mayor que el resto de empresas.

Otra de las prácticas habituales de las páginas web, es realizar la declaración de intimidad o privacidad. Mientras que 2 de cada 3 franquicias exponen esta declaración, únicamente lo hace un tercio de las microempresas y la mitad de las PYMES y restos de empresas.

Por otra parte, la evolución de las prácticas de reclutamiento de personal ha llevado a muchas empresas a incluir en sus páginas web anuncios de ofertas de trabajo y a ofrecer la posibilidad de recibir online solicitudes de trabajo. De nuevo, las franquicias españolas internacionalizadas (56,3%), están muy por encima del resto de las empresas (20,5%) y sobre todo de las microempresas donde menos del 10% realizan ofertas de empleo online.

El único servicio donde las páginas web de las franquicias (0,7%) se muestran inferiores, tanto a las microempresas (5,7%) como al del resto de las empresas (4,7%), es a la posibilidad de personalización de la página web por parte de los clientes habituales.

Finalmente, comentar que las diferencias también son muy notables en los denominados *mecanismos de seguridad*, que en nuestro análisis sólo pueden ser evaluados a través del «acceso restringido web» que requiere de una identificación previa o la disponibilidad de claves de seguridad. En este sentido, frente al 52,1%

TABLA 6
Usabilidad de páginas web por las franquicias españolas internacionalizadas

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA EN LA WEB	PORCENTAJE
Franquicia	98,6%
Microempresa	84,0%
PYMES	83,9%
Resto de empresas	94,3%
ACCESO A CATÁLOGOS DE PRODUCTOS Y LISTAS DE PRECIOS VÍA WEB	PORCENTAJE
Franquicia	83,8%
Microempresas	51,7%
PYMES	51,7%
Resto de empresas	59,1%
REALIZACIÓN DE RESERVAS O PEDIDOS ONLINE	PORCENTAJE
Franquicia	40,8%
Microempresas	10,7 %
PYMES	10,6%
Resto de empresas	14,7%
SEGUIMIENTO ONLINE DE PEDIDOS	PORCENTAJE
Franquicia	14,8%
Microempresas	7,0 %
PYMES	7,1%
Resto de empresas	12,3%
PAGOS ONLINE	PORCENTAJE
Franquicia	31%
PYMES	5,1%
Resto de empresas	8%
DECLARACIÓN DE POLÍTICA DE PRIVACIDAD EN LA WEB	PORCENTAJE
Franquicia	64,1 %
Microempresas	37,3 %
PYMES y Resto de empresas	50,9 %
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL VÍA WEB	PORCENTAJE
Franquicia	56,3 %
Microempresas	9,5 %
PYMES y Resto de empresas	20,5 %
PERSONALIZACIÓN DE LA PÁGINA WEB PARA CLIENTES HABITUALES	PORCENTAJE
Franquicia	0,7 %
Microempresas	5,7 %
PYMES y Resto de empresas	4,7 %
MECANISMOS DE SEGURIDAD (ACCESO RESTRINGIDO WEB)	PORCENTAJE
Franquicia	52,1%
PYMES	9 %
Resto de empresas	23%

de las franquicias españolas internacionalizadas que ofrecen este servicio, sólo 9% y el 23% de las PYMES y resto de empresas, respectivamente, lo ofrecen. Este hecho puede venir explicado por la doble función que tiene la página web de algunas enseñas de franquicia, diseñadas para el uso de los clientes potenciales y también como medio de contacto con sus propios franquiciados, lo que obliga a incrementar la seguridad.

3.2. *El comercio electrónico y el soft ware social en las franquicias españolas internacionalizadas*

El *comercio electrónico* en España, al igual que en el resto de la Unión Europea (14%), está aún poco desarrollado. En nuestro país, está experimentando ligeros incrementos en los últimos años, situándose en la actualidad en un porcentaje del 12% de las empresas con más de 10 empleados que declaran haber recibido en el ejercicio actual algún pedido online, cifra muy alejada de países como Suecia (24%), Dinamarca (25%), Bélgica (26%) o Noruega (34%). Sin embargo, observamos que la utilización del comercio electrónico en las franquicias en España si goza de un mayor desarrollo pues el 34,5% ofrecen esta posibilidad a través de su página web.

Por otra parte, el *soft ware social* es uno de los fenómenos que ha gozado de mayor desarrollo en los últimos años en lo que respecta a los canales de comunicación. Las empresas españolas en general y las franquicias en particular no se encuentran ajenas a este fenómeno y las redes sociales, los blogs y los foros se han convertido en herramientas útiles que facilitan la comunicación con los clientes. Así, lo han entendido las franquicias españolas internacionalizadas, siendo frecuente encontrar en sus páginas web información y posibilidad de acceso al correo electrónico, redes sociales, blogs y foros.

En este contexto, el *correo electrónico* se presenta como un instrumento de comunicación imprescindible y se utiliza profusamente por la práctica totalidad de las empresas españolas (97%). Este uso generalizado también ocurre en las franquicias españolas presentes en mercados exteriores (97,2%).

Las *redes sociales* también se han convertido en una herramienta cada vez más utilizada por los profesionales y las empresas españolas. Así, el 28% tiene presencia en una red, el 28% la tiene en dos redes y un 12% participa en más de cuatro. En lo relativo a las franquicias españolas internacionalizadas, observamos que el 62% hace uso de las redes sociales, porcentaje muy superior al del resto de empresas españolas.

En cuanto al uso de *blogs*, el 60% de los profesionales y empresas españolas declaran hacer uso de blogs, mientras que solo el 21,8% de las franquicias han apos-

tado por el uso de este instrumento. Finalmente, si bien desconocemos el uso de los *foros* por las empresas españolas, apuntar que únicamente el 4,9% de las franquicias utilizan esta herramienta 2.º.

4. CONCLUSIONES

La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es hoy día una realidad constatada y ello está ocurriendo en todos los sectores y para todos los países y continentes. En esta expansión internacional se advierten diversos enfoques, muy asociado al sector de actividad en el que la franquicia desarrolla su negocio. Así, en el sector moda, el más internacionalizado, suele adoptarse un enfoque global, tendiendo a una diversificación de países-mercados. Lo contrario suele ocurrir en los sectores asociados a la hostelería y la restauración, con una visión más conservadora o menos proactiva en el desarrollo de procesos de internacionalización, tendiendo a desarrollar estrategias de concentración de países-mercados, normalmente los más cercanos geográfica o culturalmente.

Por otra parte, en relación al uso de las TICs por las franquicias españolas internacionalizadas, podemos concluir: a) respecto a la usabilidad de páginas web y sus utilidades, se advierten importantes diferencias, favorables a las franquicias españolas internacionalizadas, respecto al resto de empresas españolas (microempresas, PYMES y empresas de mayor tamaño). Son las franquicias las que, en una mayor proporción, incorporan en sus páginas web los distintos usos que podrán disfrutar sus clientes actuales o potenciales. En España podemos hablar, por tanto, de un mayor desarrollo en el ámbito de la franquicia en relación a los usos de las TICs que en el resto de las empresas españolas. Además, hacen un mayor uso del comercio electrónico y de las redes sociales frente al resto de empresas españolas en el desarrollo o apoyo de sus negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- CAVES, P.E. y MURPHY, W.F. (1976): «Franchising: Firms, markets, and intangible assets», *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586.
- DELGADO, M. (2011): «Franquicia. El desafío de las nuevas tecnologías». <http://www.imarketing.es>
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1989): «El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales», *Investigación y Marketing AEDEMO*, Vol. 30, pp. 31-42.
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2005). *El Sistema de Franquicia. Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Pirámide, Madrid.
- Informe Anual sobre el Desarrollo de la Sociedad de la Información en España (2011). Fundación Orange, Madrid

- Instituto de Comercio Exterior. <http://www.icex.es>
- La Sociedad en Red (2010). Informe Anual (2011).
- LaFontaine, F. y Kaufmann, P.J. (1994): «The evolution of ownership patterns in franchise systems», *Journal of Retailing*, vol. 70, n.º 2, pp. 97-113.
- MITRA, D. y GOLDER, P.N. (2002): «Whose culture matters: near-markets knowledge and its impact on foreign market entry timing», *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n.º 3, pp. 350-365.
- Mundo Franquicia (2011). <http://www.mundofranquicia.com/>
- NAVARRO, A., DíEZ, E.C. y RONDÁN, F.J. (2006): «Franchisor types in portuguese franchising», *Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 9, n.º 2, pp. 95-112.
- RONDÁN F.J., NAVARRO, A., DíEZ, E.C. y RODRÍGUEZ, C.J. (2012): «Reasons for the expansion in franchising: is it all said?», *Service Industries Journal*, vol. 35, n.º 6, pp. 861-882.
- 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*, vol. 3, pp. 355-377.
- SHRADER, R. C. (2001): «Collaboration and performance in foreign markets: the case of young high-technology manufacturing firms», *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 45-60.
- Tormo & Asociados (2011), «La franquicia en el mundo», *Gestión en Franquicia FR*, n.º 7.

RSC y valor compartido: una aplicación a la distribución de servicios turísticos

ANDREA PÉREZ RUIZ, PATRICIA MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ,
IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL-BOSQUE
Universidad de Cantabria

Resumen: En la actualidad no existe un consenso en cuanto a los beneficios derivados de la aplicación de medidas socialmente responsables en el ámbito empresarial. El presente estudio se basa en una de las perspectivas más recientes en torno a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la filosofía corporativa del «*valor compartido*». Este término aboga por la inversión en acciones socialmente responsables sólo bajo la premisa de que éstas contribuyan a la generación de beneficios empresariales a lo largo de la cadena de valor de la distribución comercial. Así, a través del caso empresarial de Meliá Hotels International (MHI)¹, empresa líder en el mercado español con presencia en más de 26 países, se analizará la integración de los conceptos de RSC y valor compartido en la gestión de su cadena de valor para mejorar la productividad y eficiencia corporativa del grupo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad, valor compartido, cadena de valor, eficiencia corporativa.

Abstract: Nowadays, there is no consensus about the benefits of socially responsible activities in the business field. This study is based on one of the most recent perspectives about Corporate Social Responsibility (CSR): the corporate philosophy of «*shared value*». This term calls for investment in socially responsible actions only under the premise that these activities contribute to the generation of profits

¹ Los autores desean agradecer a todas las personas de la cadena Meliá Hotel International la colaboración prestada en esta investigación y a sus directivos la oportunidad de realizar el proyecto de investigación titulado *Investigación Cualitativa sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Hotelero*.

along the value chain of commercial distribution. Thus, through the business case of Meliá Hotels International (MHI), leader in the Spanish market with presence in over 26 countries, it will be discussed the integration of CSR and «*shared value*» concepts in managing its value chain to improve the corporate productivity and efficiency of the group.

Keywords: Corporate Social Responsibility, sustainability, shared value, value chain, corporate efficiency.

1. INTRODUCCIÓN: GENERANDO VALOR COMPARTIDO EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

En una conferencia² reciente, el actual presidente de la Fundación Compromiso Empresarial, D. Javier Martín Cavanna, explicaba la evolución que se ha producido en la comprensión de la responsabilidad social corporativa (RSC) en los últimos años. Desde planteamientos puramente filantrópicos, donde el principal cometido de las empresas era contribuir con recursos económicos a fines caritativos, la concepción de la RSC ha ido evolucionando hacia nuevas perspectivas y conceptos. El más reciente es el de valor compartido, que aboga por la inversión en acciones socialmente responsables sólo bajo la premisa de que éstas contribuyan a la generación de beneficio empresarial a lo largo de la cadena de valor de la distribución comercial (Porter y Kramer, 2011). Bajo esta nueva expresión se esconde una idea elemental: la justificación de la RSC no debe buscarse fuera de las empresas, sino en su contribución positiva dentro del propio seno de la actividad comercial de una organización. Además, la máxima de este planteamiento se centra en olvidar la visión miope y estrecha que suponen los enfoques cortoplacistas de beneficio, pasando las empresas a crear valor económico a través de la generación de valor para la sociedad y los diversos grupos de interés, ayudando a estos a abordar sus principales problemas y retos (ver Figura 1).

Porter y Kramer (2011) proponen cuatro pilares básicos para conseguir este objetivo: 1) redefinición de la productividad en la cadena de valor; 2) competencia creando valor social y económico; 3) redefinición de productos y mercados y 4) mejora del entorno y la capacidad local. De esta forma, el concepto de valor compartido se alinea directamente con el de cadena de valor, ampliamente abordado en el estudio de la RSC en el ámbito empresarial. En este sentido, la cadena de valor sostenible se define como «un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los intere-

² Jornada Técnica de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo. Febrero de 2012 (<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>)

FIGURA I
Impacto de la sostenibilidad en la cadena de valor corporativa



Fuente: Porter y Kramer (2011)

sados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente» (Strandberg, 2010a). En la cadena de valor se involucran todos los actores que participan en el proceso de comercialización de los productos y/o servicios, lo que hace que sea necesario gestionar cada una de estas relaciones para mantener un control directo sobre todo el proceso productivo y de distribución y minimizar los riesgos en materia de RSC que pueden aparecer en las diversas temáticas sociales, económicas y medioambientales.

Pero la importancia de la incorporación de la RSC a la cadena de valor empresarial, no sólo reside en la posibilidad de mejorar las relaciones con los diversos grupos de interés a fin de establecer relaciones beneficiosas y estables con estos. Además, los investigadores identifican una serie de riesgos que afectan directamente a las fuentes de ventaja competitiva de una empresa y que, por ende, obligan a una organización a tener muy presente la incorporación de la RSC en su cadena de valor. Entre estos riesgos destacan: 1) los riesgos legales y operacionales; 2) la corrupción y 3) la falta de licencia de operación ante la comunidad, los grupos de interés y los gobiernos (Strandberg, 2010a).

Estas ideas han empezado a cobrar fuerza en diversos sectores como el bancario o el energético, entre otros, donde los principales comerciantes ya han percibido el negocio existente en servir sus productos atendiendo a criterios de RSC. No obstante, el reto se encuentra ahora en el ámbito de los servicios de ocio, especialmente en el sector turístico como fuente principal de ingresos en la economía española contemporánea. En este caso, no existen todavía estudios que muestren cómo es posible integrar el concepto de valor compartido en el negocio de estas actividades que, sin embargo, se convierten en uno de los pilares esenciales de la sociedad actual. Además, en el ámbito de la cadena de valor los numerosos estudios existentes se centran principalmente en aportar una visión normativa de la RSC, obviando el análisis empírico de las acciones que vienen desarrollando las propias organizaciones en el ámbito empresarial (Cuesta, 2004; Strandberg, 2010a).

Estas lagunas en la literatura académica nos permiten plantear el objetivo básico del presente estudio, que busca contribuir al asentamiento de los principios éticos y sostenibles en la sociedad, al tiempo que se identifican pautas en la implementación corporativa del valor compartido que pueden ser extrapolables a diversos negocios para que estos mejoren su eficiencia a través de la aplicación de estrategias socialmente responsables.

2. APLICACIÓN DEL ESTUDIO AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Además, el interés del estudio del sector turístico no reside únicamente en la falta de estudios empíricos sobre el mismo, sino también en las bondades de su desarrollo para las economías. En este sentido, se trata de uno de los sectores con mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible de la sociedad, convirtiéndose así en una industria estratégica para cualquier país. En esta investigación se analiza el subsector hotelero como rama primaria en el ámbito turístico, que sirve a millones de personas en todo el mundo, y que se espera que crezca significativamente en la próxima década.

Atendiendo a la estructura empresarial del sector, destaca la especial contribución de las principales cadenas hoteleras al desarrollo sostenible de las actividades de esta industria. Concretamente, en el año 2011 existían en España 385 cadenas hoteleras que poseían el 66,57% de la cuota de mercado y que, en su práctica totalidad, realizaban algún tipo de iniciativa de carácter sostenible. En este sentido, los grupos hoteleros con mayor implicación en sostenibilidad son: Meliá Hotels International, NH, Barceló, Iberostar, Marriott, Accor, Wyndham y Paradores. Además, diversas investigaciones han resaltado especialmente el caso de Meliá Ho-

TABLA I
Ficha técnica del estudio del caso

Metodología	Estudio de casos
Caso	Meliá Hotels International
Información a recoger	Cualitativa – opiniones y valoraciones sobre RSC
	Cuantitativa – datos de inversión y práctica empresarial en RSC
Recogida información	Análisis documental: información interna y externa (Tabla 2)
	Entrevistas en profundidad: directivos y miembros de departamentos de la compañía (Tabla 3)
Análisis información	Análisis de contenidos
Software estadístico	ATLAS.ti v.5

tels International (MHI), por cuanto su política de sostenibilidad ha demostrado ser una de las más completas ya que abarca aspectos específicos vinculados con dimensiones tanto económicas como medioambientales, sociales y culturales (Plaza y Escamilla, 2011). El estudio pormenorizado de esta cadena, por tanto, permitirá avanzar en el conocimiento de los conceptos de valor compartido y cadena de valor en el ámbito del sector hotelero español, un área de negocio con repercusiones significativas a nivel tanto de la economía española como mundial. Para cubrir este objetivo se plantean dos cuestiones de investigación:

- CI1: ¿Cómo se integra la sostenibilidad (RSC) en la cadena de valor de Meliá Hotels International?
- CI2: ¿Cómo se genera valor compartido a partir de la integración de la sostenibilidad (RSC) en la cadena de valor de Meliá Hotels International?

3. METODOLOGÍA

Se diseña una investigación cualitativa exploratoria, descriptiva y creativa, basada en el estudio en profundidad del caso de MHI a partir de un análisis de contenidos de documentación facilitada por la propia empresa, de información externa referente a MHI y, finalmente, de doce entrevistas en profundidad realizadas con directivos y miembros de diversas áreas funcionales, marcas y niveles jerárquicos de la compañía. Cabe decir a este respecto que el estudio de casos es una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa, que ha sido aplicada al estudio de la RSC en diversas ocasiones. Su eficacia para el conocimiento exhaustivo de una industria, además, ha sido ampliamente demostrada. Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Tabla 1).

TABLA 2
Documentación interna analizada para el estudio

INFORMACIÓN INTERNA
Concepto de eventos sostenibles Meliá Hotels International
GreenMeetings: Presentación concepto y creatividad
Manual de Desarrollo Sostenible
Posicionamiento en Sostenibilidad en Meliá Hotels International
Modelo de Despliegue de Responsabilidad Social para Sol Meliá
Política Global de Sostenibilidad
Datos extraídos de los anexos de la memoria 2009
Memoria Premios Cinco Días Innovación Empresarial
Resumen ejecutivo Premios Cinco Días Innovación Empresarial
Memoria de sostenibilidad 2010
Perfil de Compañía 2011
Datos extraídos de los anexos de la memoria 2010
La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial: Caso Sol Meliá
Nota de prensa lanzamiento nueva marca corporativa
Web corporativa
INFORMACIÓN EXTERNA
RSC en la empresa internacional: Sol Meliá
Grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa: ¿Implantan políticas de responsabilidad social empresarial?

En primer lugar, se realiza un análisis documental de fuentes secundarias, tanto controladas por la empresa —información interna— como no controladas —información externa— (Tabla 2).

En segundo lugar, se llevan a cabo entrevistas en profundidad a directores y miembros de diversas áreas de MHI (Tabla 3). Las mismas son una herramienta especialmente adecuada cuando se trata de estudiar sistemas, procesos o experiencias complejas, que necesitan de un contexto adecuado para poder ser explicadas en detalle y aclaradas si resulta necesario. La entrevista personal, además, permite comprender motivos y decisiones subjetivas o explorar los resultados de determinadas acciones que no podrían ser suficientemente explicados de otra manera.

Para el análisis de la información obtenida se acude al análisis de contenidos con el programa estadístico ATLAS.ti v.5. Este método se define como una «*técnica de recogida, clasificación y análisis de la información contenida en comunicaciones manifestadas oralmente o por escrito mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo cuya finalidad es descriptiva e inferencial con respecto al contexto donde*

TABLA 3
Personas entrevistadas para el estudio

NOMBRE	CARGO EN LA EMPRESA
Sebastián Escarrer	Vice-Chairman No Ejecutivo Meliá Hotels International
Esther Trujillo	SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa
Lourdes Ripoll	Directora Strategic Planning Group
Manuel Riego	Director departamento Marketing
Sara Matarrubia	Directora Marketing Marca Tryp
Daniel Lozano	SVP Marca Meliá & Inside Área EMENA
Carmen Molano	Directora departamento Desarrollo Sostenible
Javier García	Jefe Medioambiente departamento Desarrollo Sostenible
Isabel González	Directora Actividades y Calidad Marca Sol
Marco Fantón	Director departamento Design & Development
Ignacio Iglesias	Departamento Leisure Real Estate
Gonzalo Echevarría	Director hotel Meliá Palas Atenea
Inmaculada Palencia	Directora hotel Gran Meliá Fénix

se generan» (Bigné, 1999). El proceso de análisis parte de la identificación de unos códigos que se asignan sistemáticamente a la información y citas halladas en los textos. Estos códigos se generan a partir tanto de la revisión teórica previa como de la identificación espontánea de focos de interés a medida que se van analizando las aportaciones. Concretamente, para este estudio se identificaron 57 códigos teóricos que investigaciones previas habían identificado como adecuados para analizar las prácticas de RSC de empresas en diversos sectores de actividad (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011). Además, se identificaron 21 códigos espontáneos a medida que los investigadores iban analizando los documentos recabados. A fin de hacer más operativo el estudio, los códigos espontáneos fueron agrupados en familias por un equipo de dos investigadores, lo que permitió reducir el número de códigos y agrupar la información para que fuese más interpretable pero sin perder contenido. En último lugar, se analiza la fiabilidad y validez del estudio que permiten confirmar la solidez de los resultados que se muestran en esta investigación. Una síntesis de los aspectos que permiten confirmar estas características se muestra en la Tabla 4.

4. RESULTADOS

Antes de proceder a definir el proceso de implementación de la RSC y la sostenibilidad en la cadena de valor de MHI, se hace necesario destacar la definición de los conceptos que posee el grupo. En este sentido, se observa que existe ple-

TABLA 4
Fiabilidad y validez del estudio del caso

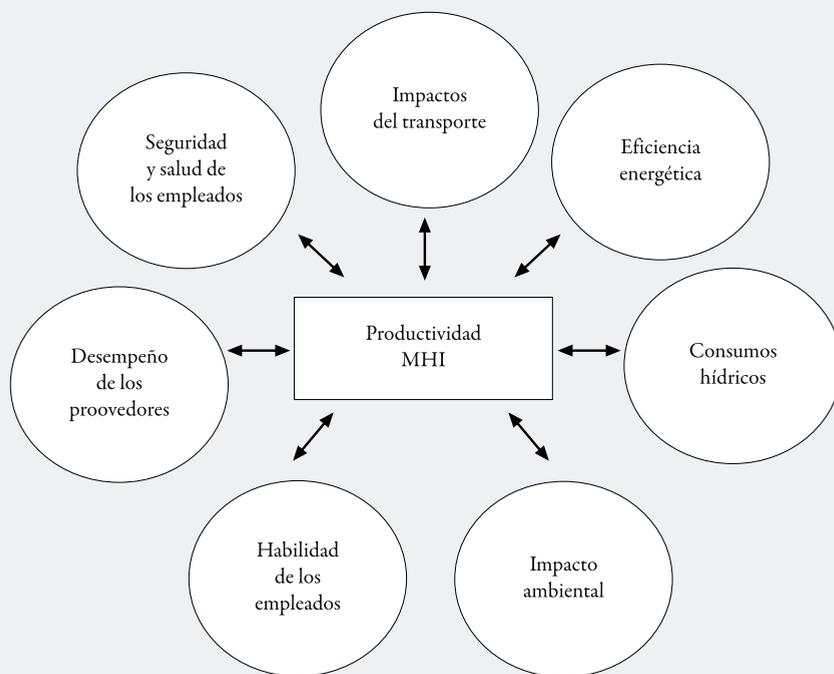
CONCEPTO	PROPUESTA TEÓRICA	ESTUDIO DEL CASO
Validez del modelo	Desarrollo de medidas operativas que evitan los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos	Utilización múltiples fuentes de información (triangulación de datos): entrevistas personales, documentación interna y documentación externa
Validez interna	Objetividad de la investigación: el estudio de casos debe reflejar y explicar la verdadera situación analizada	Triangulación de datos, especialmente a través de 12 entrevistas a miembros de distintas áreas de la empresa
Validez externa	Capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos	n.a. (estudio individual del caso)
Fiabilidad	Demostración de que las operaciones de un estudio y los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con los mismos resultados	Protocolo de recogida de información para todos los casos estudiados: guión entrevistas personales Creación base de datos –transcripción entrevistas y documentos de trabajo– y sistematización en ATLAS.ti

Fuente: Elaboración propia a partir de Cepeda (2006) y Castro (2009)

na consistencia entre la definición de sostenibilidad de la compañía y la aportada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas (1987) en el denominado «*Informe Brutland*». En él se propone que el desarrollo sostenible es aquel que «*satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*». Sin embargo, analizando las dimensiones que componen esta noción, se observa una clara discrepancia entre las propuestas teóricas más clásicas, como el «*Triple Botton Line*» o triple línea de rendimiento, y la visión de MHI. Para la compañía la noción de sostenibilidad se compone de tres dimensiones que no coinciden con las propuestas a nivel académico: medioambiental, social y cultural, sin integrar la dimensión económica. Para la compañía la dimensión económica es prioritaria, pero no es objeto de la política de sostenibilidad. De este modo, el dominio económico de la sostenibilidad es consecuencia lógica de las actuaciones en el resto de dimensiones, ya que «*el trabajar de un modo sostenible provocará que seas económicamente sostenible*».

Estas ideas provocan que en el presente análisis se analicen los impactos de la sostenibilidad en la cadena de valor de MHI en cuatro ámbitos concretos: econo-

FIGURA 2

Conexión ventaja competitiva de Meliá Hotels International y problemas sociales

Fuente: Elaboración propia

mía, medioambiente, sociedad y cultura. En este sentido, hasta hace pocos años se pensaba que los esfuerzos por minimizar los impactos en el entorno sociocultural y ambiental de las empresas inevitablemente elevaban los costos para las mismas. Hoy en día, existe un creciente consenso en que las mejoras más notables en el desempeño ambiental y sociocultural a menudo pueden ser logradas a un coste nominal incremental que incluso puede implicar ahorros en costes mediante la mejor utilización de recursos, procesos más eficientes y mayor calidad (Porter y Kramer, 2011). A continuación, describiremos las formas en las que MHI integra este novedoso concepto de sostenibilidad en su cadena de valor para incrementar la conexión entre su ventaja competitiva y los problemas socioculturales y ambientales de su entorno, a la vez que mejora su desempeño económico. A modo ilustrativo, en la Figura 2 se muestran algunas de las áreas donde esta conexión es más fuerte y que se analizarán de manera pormenorizada a continuación. En primer lugar, co-

menzaremos describiendo la implementación de estas nociones en las actividades primarias de la cadena de valor de la compañía, para continuar con las actividades de apoyo. Todas estas fases no son independientes sino que se refuerzan entre sí a la hora de generar «valor compartido».

4.1. *Integración de la sostenibilidad en la cadena de valor de Meliá Hotels International*

Infraestructura de la empresa

Uno de los principales objetivos del nuevo plan estratégico de MHI (2010-2012) consiste en integrar la sostenibilidad en la totalidad de la infraestructura de la organización. En este sentido, MHI opta por la integración de la línea estratégica de sostenibilidad como un elemento «*transversal*» a las operaciones y procesos ya existentes, de manera que todas las áreas y departamentos sean partícipes. MHI entiende que en materia de sostenibilidad «*el éxito reside en incorporarse a los sistemas corporativos*». Además, la implementación de la sostenibilidad y la RSC en la infraestructura de la organización se materializa a través de dos objetivos estratégicos: crear valor para todos los grupos de interés de la compañía y crear valor para MHI a través de la sostenibilidad. Para ello se crean dos planes directores: (1) el Plan Director de Posicionamiento Público y (2) el Plan Director de Desarrollo Sostenible. El Plan Director de Posicionamiento Público se creó para acometer la versión externa de la sostenibilidad y para conseguir el posicionamiento como empresa responsable y sostenible. Dentro del plan de posicionamiento público la compañía define tres áreas de actuación: Comunicación, Presencia institucional y Relación con los grupos de interés. Por su parte, el Plan Director de Sostenibilidad gestiona la versión interna de la sostenibilidad, siendo su finalidad la transmisión de los criterios de responsabilidad y sostenibilidad en cada una de las políticas, procesos y normas internas que rigen las actuaciones diarias de MHI. Dentro de este marco, el grupo ha definido tres tipos de acciones: Sensibilización, Procesos y Sistemas y Acción Social.

Gestión de recursos humanos

La gestión del capital humano es «*un parámetro básico en la responsabilidad de una empresa*». Se debe garantizar un trato adecuado y digno para el personal, retribuciones justas, formación y capacitación, fomento del crecimiento profesional, igualdad en el trato y oportunidades, conciliación de la vida laboral y personal y, por supuesto, seguridad. Así, gran parte de los esfuerzos de la compañía se centran en la reducción al mínimo de los accidentes de trabajo y garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores.

Respecto a la política de contratación de MHI, la compañía busca la contratación de personal local, de manera que se genere valor en las comunidades en las que opera, reduciendo al mínimo el número de expatriaciones. Esta normativa favorece el desarrollo de las zonas en las que MHI tiene presencia con la generación de empleo, al tiempo que se garantiza el conocimiento de la zona y la cultura local. Así, MHI garantiza la plena igualdad de trato y oportunidades en cuanto a puestos de trabajo, formación, desarrollo profesional y retribución, con independencia de la raza, sexo, religión, nacionalidad o estado civil. Igualmente, MHI desarrolla acciones de formación continua del personal, para el desarrollo de las funciones que realizan en sus puestos de trabajo. Por lo que respecta a los programas de capacitación y desarrollo, el departamento de Recursos Humanos de MHI desarrolla el Programa de Desarrollo AVANZA a nivel internacional, que tiene como principal objetivo la identificación y desarrollo del personal de alto potencial. En cuanto a la política retributiva, se ha integrado el criterio de sostenibilidad a través de la retribución variable de los directivos de la compañía ligada a la consecución de objetivos en el ámbito sostenible.

Además, uno de los principales retos en la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor corresponde precisamente a la gestión de los recursos humanos. Nos estamos refiriendo a la política de conciliación, a pesar de que *«se ha avanzado en proyectos de conciliación a nivel mundial»*. Este desafío proviene de la problemática intrínseca del sector turístico a la hora de conciliar vida laboral y familiar, la cual surge de la misma operativa del negocio: horarios laborales complejos y estacionalidad de la demanda.

Desarrollo de la tecnología

Uno de los principios de MHI consiste en fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías que respetan el medio ambiente. Así, MHI ha centrado sus esfuerzos en desarrollar una serie de procesos y acciones centradas en el ahorro de consumos, la eficiencia energética, la gestión de los residuos y el control y la reducción de emisiones contaminantes. Por lo que respecta al control de las emisiones, MHI cuenta con una serie de principios basados en la selección de fuentes energéticas minimizando el uso de combustibles fósiles. En este sentido, se gestiona la iluminación de manera que permita el máximo empleo de luz natural, implicando a empleados, clientes y proveedores en las estrategias de iluminación responsable. Además, MHI ha implementado un proceso de estandarización técnica de material de iluminación energéticamente eficiente. Este sistema une un menor consumo energético con una mayor vida útil y, por tanto, una menor generación de residuos. Al

mismo tiempo se emplean tecnologías y sistemas que reduzcan la contaminación acúEn cuanto al ahorro de consumos y la eficiencia energética, el Departamento de Obras y Mantenimiento de MHI persigue la consolidación del proyecto SAVE, proyecto en el que se engloban las acciones en estos ámbitos. Los establecimientos incluidos en este proyecto (202 en la actualidad) deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico correcto y actualizado de sus consumos energéticos en los últimos cinco años. Por otro lado, para asegurar una adecuada gestión de los residuos, MHI realiza una recogida selectiva conforme a la legislación vigente. Asimismo, se desarrollan iniciativas que permitan minimizar el consumo de recursos y, por tanto, la producción de residuos como papel y cartón, vidrio, aceite vegetal, basura doméstica, envases de plásticos y metálicos, así como varias sustancias peligrosas. Adicionalmente, dentro del proyecto SAVE se contemplan una serie de medidas de ahorro de agua que, además de reducir su consumo, conllevan un ahorro de energía, debido al menor volumen de agua que se pone en circulación. En la compañía se han implementado de manera progresiva sistemas de ahorro de agua además de priorizar la adquisición de maquinaria de hostelería con menor consumo de agua.

Aprovisionamiento

Debido a la creciente atención al proceso de compras y a su política de empresa, MHI ha desarrollado un código de conducta para sus proveedores. Uno de los aspectos clave en la política de sostenibilidad del grupo se ha centrado en la sensibilización e implicación de este colectivo. Se espera que éstos adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos.

En este sentido, desde el Departamento de Compras se evalúa la calidad y la garantía de los distintos proveedores, siendo una de las condiciones prioritarias la posesión de una serie de criterios. En este sentido, los principios generales de actuación en materia de relación con proveedores se basan en una serie de requisitos legales, sociales y medioambientales y de condiciones de trabajo. En cuanto al cumplimiento de la legislación, los proveedores de MHI observarán el cumplimiento de toda la legislación local, nacional e internacional vigente y aplicable a su actividad. En cuanto a requisitos medioambientales, los proveedores procurarán llevar a cabo prácticas de minimización de su impacto negativo sobre el medio ambiente, especialmente en aquellos aspectos que por el tipo de actividad sean más relevantes. De forma general hablamos de la generación de residuos, vertidos líquidos

y emisiones atmosféricas. Igualmente deberán fomentar un consumo racional de recursos, tanto energéticos e hídricos como de materias primas. En este sentido, se priorizará la compra a proveedores con un sistema de gestión ambiental certificado (ISO 14001 o EMAS). En cuanto a requisitos sociales y de trabajo, los proveedores han de cumplir con unos estándares que se recogen en el Código de Conducta de la compañía. Por lo que respecta a las «*compras sostenibles o responsables*» de MHI, éstas se basan en los siguientes aspectos: priorización de productos de mayor eficiencia energética e hídrica o cuyo impacto medioambiental en su fabricación, uso y desecho sea el menor posible, priorización a Centros Especiales de Empleo y productos de comercio justo cuando sea posible, así como la compra de productos locales y de temporada. De esta forma, se observa que MHI no se limita a gestionar su propia cadena de valor, sino que también tiene en cuenta al resto de eslabones que configuran la industria, desde el cliente final hasta los proveedores de materias primas. Colaborando con los proveedores, ayudándoles a mejorar sus capacidades y resultados, MHI está consiguiendo crear una cadena de valor más cualificada y eficiente. De este modo, la compañía se asegura la puntualidad en los suministros y el cumplimiento de los requisitos de producción.

Logística

Las actividades desarrolladas por MHI para integrar la sostenibilidad en sus acciones de logística se centran en minimizar los impactos del transporte (logística de entrada y salida), la gestión de los residuos y el control de vertidos a los desagües o al medio natural (logística de salida). Por lo que respecta a los impactos ambientales del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados, así como del transporte de personal, en la actualidad MHI no dispone de sistemas de gestión centralizados que permitan la consolidación de datos fiables. No obstante, la compañía ha puesto en marcha el cálculo de su huella ecológica, con la que se podrá definir este indicador en un futuro.

En cuanto a la gestión de los residuos, tal y como se ha introducido en el punto de Desarrollo de la Tecnología, MHI desarrolla iniciativas que permiten minimizar el consumo de recursos y, por tanto, la producción de residuos. Dada la actividad de los hoteles de MHI, los residuos generados son en su mayoría clasificados como urbanos, destacando el papel y cartón, vidrio, aceite vegetal y envases. Los principios generales de la compañía consisten en fomentar la reducción de estos residuos, su reutilización y reciclaje, así como mantenerles en adecuadas condiciones higiénicas y de seguridad. En este sentido, la compañía incentiva el uso de aquellos materiales ya utilizados pero que aún puedan servir antes de ser desechados. Adicio-

nalmente, para cada tipo de residuo, se realiza una recogida selectiva que permite su posterior reciclaje mediante la entrega a un gestor autorizado.

En cuanto al control de los vertidos, como parte indispensable de la logística de salida de MHI, la compañía evita el vertido de sustancias contaminantes por los desagües (productos químicos o aceites, entre otros). Además, se evita la posibilidad de que se produzca una contaminación del suelo o de las aguas subterráneas debido a la actividad normal de los hoteles o por un vertido incontrolado o accidental.

Operaciones

MHI ha buscado la integración de los valores y principios asociados a la sostenibilidad y la responsabilidad en todas las operaciones de negocio y en relación con todos los grupos de interés de la compañía. La compañía ha integrado estos conceptos en su operativa diaria, definiendo unas pautas básicas de actuación atendiendo a las dimensiones que componen este concepto. En líneas generales, la inclusión de la sostenibilidad en las operaciones del grupo ha provocado un incremento de los servicios ofrecidos al cliente.

Por lo que respecta al ámbito social, los principios generales definidos por la compañía se basan en: colaboraciones o acuerdos con terceras partes, el compromiso social, y el fomento y conservación de los aspectos socioeconómicos de los destinos. En este sentido, se priorizan las iniciativas con entidades del tercer sector (UNICEF, Fundación Pequeño Deseo o la Red Internacional de Organizaciones contra la Explotación Sexual Infantil), administraciones públicas (Internacional Chamber of Commerce o la Organización Mundial del Turismo) y proveedores (empresas privadas). El compromiso social de MHI se traduce en el fomento del desarrollo de las áreas próximas, sensibilizando a clientes, empleados y resto de grupos de interés y consiguiendo de este modo la máxima implicación de los colaboradores. De igual modo, la compañía garantiza unas condiciones básicas de accesibilidad en sus establecimientos al igual que se fomenta la mínima discriminación en los servicios gastronómicos ofrecidos, de manera que los productos y servicios sean accesibles para todo el mundo (opciones vegetarianas o sin gluten). El fomento y la conservación de los aspectos socioeconómicos del destino se consiguen desarrollando, por ejemplo, campañas con fines sociales, colaborando con escuelas infantiles del entorno, vendiendo productos locales o comprando materias primas a proveedores locales, entre otros.

En cuanto a la dimensión cultural de la sostenibilidad, MHI trata de fomentar la cultura, idioma y costumbres locales incluyendo platos típicos de la gastron-

mía local en los restaurantes de sus hoteles, incluyendo elementos de la cultura local en las actividades de animación de sus establecimientos (música, cuentos, expresiones creativas, actividades deportivas tradicionales y juegos) e informando al cliente de los recursos culturales del destino como museos, monumentos, paisajes culturales, espectáculos o fiestas tradicionales, así como creando espacios de apertura a los valores culturales como artesanía, música, salas de interpretación o recintos de expresión artística.

Respecto a las actuaciones medioambientales del grupo, éstas quedan determinadas por los impactos que típicamente se asocian a la actividad hotelera, englobando éstos cuatro áreas que ya se han ido analizando en este estudio: consumo de energía y control de emisiones atmosféricas, consumo de agua y control de vertidos, consumo de agua y gestión de residuos.

Marketing y ventas

La relación comercial de MHI con sus grupos de interés es estrecha, especialmente en el caso de los clientes (tanto externos como internos). Dicha relación se articula de varias maneras, entre otras, a través del marketing y la comunicación. Para asegurar que estas actividades respetan los derechos de todas las personas, cumplen con las normas y códigos éticos establecidos y se alinean con la política de sostenibilidad y responsabilidad social del grupo, el área de Comunicación ha desarrollado recientemente una nueva política de Marketing y Comunicación. Esta política aborda los principios generales que presidirán todas las comunicaciones de MHI, tanto a nivel publicitario como de tipo informativo, o a nivel interno para con sus empleados. En este sentido, se destaca el uso recomendado del lenguaje, así como la utilización de términos específicos y de recursos comerciales éticos y apropiados. De este modo, una de las principales consecuencias de la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa de MHI ha sido la implementación de la noción de sostenibilidad como «*uno de los ejes fundamentales en la estrategia de comunicación del grupo*», a pesar de que la compañía no utiliza medios de comunicación masivos como la televisión o la prensa para comunicar sus acciones en materia de sostenibilidad, ya que la comunicación de estos aspectos es un tema delicado y complejo que puede generar cierto escepticismo. En este sentido, MHI no desea crear un «*efecto cosmético*» que se pueda percibir como un lavado de la imagen de la compañía por parte de los grupos de interés.

La gestión de la relación con el cliente es otra de las líneas prioritarias del departamento de Marketing del grupo. Gracias a la información proporcionada por el departamento de CRM (Customer Relationship Management), MHI está de-

sarrollando un «*perfil psicográfico*» de aquellos consumidores «*eco-conscientes*», más sensibles a temáticas sociales o medioambientales. De este modo, MHI puede conocer las preferencias e intereses de estos clientes en materia de RSC y sostenibilidad y personalizar los servicios hoteleros, así como sus comunicaciones (correo electrónico, SMS, envío postal o tele-marketing).

Servicio postventa

Finalmente, el comportamiento responsable que MHI mantiene con sus clientes no finaliza una vez se ha realizado la venta, sino que la relación responsable se mantiene en el tiempo. De hecho, un aspecto básico de la compañía consiste en desarrollar herramientas y sistemas de recepción de quejas y sugerencias, de manera que los clientes evidencien que éstas sean analizadas y contestadas. Igualmente, la política de privacidad y confidencialidad de la compañía sobre los datos de clientes es un aspecto vital de las actividades postventa. En este sentido, el grupo posee una serie de programas y aplicaciones informáticas que evitan la fuga de datos personales. Todas estas acciones permiten incrementar el valor de los servicios prestados al mismo tiempo que se evidencia un comportamiento responsable en MHI.

4.2. *Generación de valor compartido a través de la sostenibilidad*

La descripción del rol de la sostenibilidad en las diversas áreas de la cadena de valor de MHI ha permitido dar respuesta a la primera cuestión de investigación de este trabajo, quedando aún pendiente discernir cómo contribuyen las acciones sociales a la generación de valor compartido por parte del grupo hotelero. En este caso, el análisis documental apunta al papel clave de los denominados «*proyectos 360°*» de MHI. En dicho sentido, todas las acciones que acaban de presentarse se integran en dos proyectos concretos. Hablamos, en primer lugar, del proyecto iniciado en colaboración con UNICEF y a favor de la protección y desarrollo infantil y, en segundo lugar, del denominado proyecto de «control de la huella de carbono en la cadena de valor», estrechamente vinculado a la gestión de las emisiones de CO₂ y la reducción de costes empresariales en este ámbito.

Concretamente, por proyectos 360° se entienden aquellas iniciativas que consisten en la involucración de diversos grupos de interés en las políticas desarrolladas por la compañía en materia de sostenibilidad y RSC. La ventaja competitiva de la cadena hotelera se genera aportando valor a estos grupos de interés, los cuales forman parte de la cadena de distribución comercial de la compañía. De este modo, la compañía contribuye positivamente dentro del propio seno de su actividad comercial y en las comunidades locales en las que opera.

Respecto a la alianza estratégica con UNICEF, el gran valor de este acuerdo de colaboración reside en tres aspectos clave: la captación de fondos, la transmisión del mensaje de UNICEF sobre la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil, así como el establecimiento de una relación duradera que permite desarrollar y trabajar conjuntamente en la promoción de valores y derechos así como en la transformación de la sociedad. Que MHI haya optado por esta causa social frente a otras posibles se achaca a que ésta es una causa que «permite trabajar 360º», es decir, involucrando a diversos colectivos. De hecho, este acuerdo permite la creación de valor para los clientes y empleados de la compañía, así como para la propia sociedad. En este sentido, la captación de fondos a favor de causas sociales relacionadas con la infancia se lleva a cabo a través de distintas acciones realizadas tanto en los hoteles como en las oficinas corporativas de MHI, lo que supone la implicación del cliente interno (empleado) y externo (p. ej., los clientes pueden donar 1€ de su factura a una causa social específica, al tiempo que los empleados pueden realizar un donativo destinado a proyectos de lucha contra la malnutrición infantil, entre otros). Por otro lado, la transmisión de valores se realiza conjuntamente, se suman las fuerzas de ambas organizaciones con amplia presencia internacional, para multiplicar la sensibilización y luchar por la protección de la infancia y la prevención de la explotación sexual infantil.

Atendiendo al segundo de los proyectos 360º destacados, MHI se encuentra desarrollando un modelo de análisis para calcular la huella de carbono en su cadena de valor. La huella de carbono cuantifica la cantidad de emisiones de efecto invernadero que son liberadas a la atmósfera como consecuencia del desarrollo de su actividad en cada uno de los eslabones de su cadena de valor. Este análisis abarca todas las actividades de los hoteles y oficinas corporativas del grupo, desde iluminación, calefacción, aire acondicionado y cocinas, hasta equipos informáticos y pasando por los servicios de lavandería, entre otros. Igualmente este análisis incluye las distintas etapas del ciclo de vida del hotel (diseño, construcción, explotación, reforma y, llegado el caso, demolición). En este sentido, durante las distintas etapas del ciclo, el impacto en términos de huella de carbono varía. El objetivo de este proyecto consiste en diseñar nuevos productos y servicios que reduzcan los impactos de la huella de carbono de clientes, empleados y proveedores de modo que se pongan en valor las acciones desarrolladas (p. ej., solicitando a los clientes su colaboración de forma que las toallas se utilicen más de una vez, involucrando a los empleados para que apaguen los equipos informáticos cuando no les utilicen o priorizando la compra a aquellos proveedores que dispongan de medidas certificadas para el control de su impacto ambiental).

El valor generado por este tipo de proyectos en la cadena de valor se materializa, por tanto, en varios puntos: 1) en primer lugar, la propia empresa consigue incrementar la productividad del negocio, reducir costes, incrementar su eficiencia, aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes y crear nuevos negocios, 2) los proveedores consiguen mejorar su capacidad y resultados ya que consiguen operar de un modo más eficiente y cualificado, 3) los empleados consiguen incrementar su habilidad, seguridad y productividad, 4) los clientes consiguen una oferta de servicios más extensa, involucrarse en causas responsables, disfrutar de servicios ajustados a sus preferencias e intereses, entre otros.

5. CONCLUSIONES

El análisis del caso empresarial de MHI ha aportado información relevante para el planteamiento y diseño de una estrategia sólida de RSC y sostenibilidad, gracias al estudio pormenorizado de la integración de estos conceptos en su cadena de valor. En este sentido, una primera conclusión relevante consiste en el hecho de que en el sector turístico el rol de la sostenibilidad en la cadena de valor no se debe analizar atendiendo a la clasificación tradicional del «*Triple Bottom Line*», sino incluyendo además una dimensión cultural, íntimamente vinculada con el atractivo de los destinos turísticos, y que se configura como un eje esencial de la RSC en este sector.

A lo largo del presente estudio se ha demostrado que la ventaja competitiva de MHI reside en el valor que genera no sólo para sí misma, sino para el resto de empresas y agentes que forman su cadena de distribución comercial de servicios. Analizando la cadena de valor de la compañía así como los «Proyectos 360º» que lleva a cabo, se observa una intersección entre el desempeño económico de la compañía y la sociedad en su conjunto. MHI crea valor económico al tiempo que aborda las necesidades sociales gracias a la redefinición de la productividad en su cadena de valor. Como indican Porter y Kramer (2011), esta estrategia forma parte del círculo virtuoso del valor compartido, ya que incrementando valor en las áreas social y cultural (alianza con UNICEF) y medioambiental (a través de la medicación de la huella de carbono), aumentan las oportunidades para la organización. Al conectar su propio éxito empresarial con los avances de la sociedad, MHI está abriendo puertas para atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir nuevos mercados.

Como empresa del sector del ocio, la cadena de valor de MHI afecta y se ve afectada por diversos temas sociales, culturales y medioambientales, como son el uso de los recursos naturales, la salud y la seguridad de sus trabajadores o la igualdad en

el lugar de trabajo. Las oportunidades para crear valor compartido surgen, en este caso, porque estas problemáticas pueden crear costes económicos en la cadena de valor de la compañía. Esta mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad de MHI es total. En este sentido, destacamos a continuación aquellas fortalezas detectadas en la gestión de la cadena de valor del grupo al objeto de que puedan ayudar al conjunto del sector a instaurar políticas más consistentes, y eficientes, de sostenibilidad empresarial y de generación de valor.

En primer lugar, se destaca la infraestructura de la organización, integrando la RSC y la sostenibilidad como un eje transversal al resto de actividades y operaciones de la empresa, de manera que todas las áreas de la compañía son partícipes en las actividades desarrolladas en este ámbito. El diseño elegido por la compañía ha facilitado enormemente la integración de estos conceptos en el resto de eslabones de la cadena de valor.

Otra de las fortalezas detectadas reside en la gestión de los recursos humanos de la compañía, ya que MHI ha involucrado a sus empleados en las actividades realizadas a favor de la sociedad, la cultura y el medioambiente. En este sentido, las pautas desarrolladas relativas a la seguridad laboral, la contratación, así como la formación y capacitación de sus trabajadores, posibilitan un mejor desempeño de los mismos, incrementando notablemente la productividad de la compañía. Sin embargo, uno de los retos en la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor corresponde precisamente a la política de conciliación. A pesar de que la compañía ha avanzado en proyectos de conciliación a nivel mundial, queda por superar la barrera de los horarios laborales complejos y la estacionalidad de la demanda.

En tercer lugar, MHI ha obtenido mejoras sorprendentes en la utilización de la energía, mediante la utilización de mejores tecnologías, reciclaje, gestión de los residuos y el control y la reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera. Adicionalmente, las tecnologías instaladas para ahorrar agua conllevan un ahorro de energía, duplicando el ahorro de costes. Igualmente, la reducción de los impactos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, al objeto de reducir las emisiones de gases contaminantes a la atmósfera, es una actividad clave de la logística de la compañía. La gestión ambiental del grupo, por tanto, se convierte en uno de los puntos básicos en los que se sustenta la ventaja competitiva de la organización.

En cuarto lugar, la política de sostenibilidad del grupo se ha centrado en la sensibilización e implicación de sus proveedores y en el desarrollo de un protocolo para compras responsables. La compañía está consiguiendo crear una cadena de valor más cualificada y eficiente a través de la colaboración con los proveedo-

res, ayudándoles a mejorar sus capacidades y resultados. Finalmente, la inclusión de la sostenibilidad en las operaciones del grupo ha provocado un incremento de los servicios ofrecidos al cliente (animación en los hoteles, generación del conocimiento sobre los destinos culturales o la posibilidad de colaborar con organizaciones no lucrativas), por lo que el valor generado para este eslabón de la cadena de valor es evidente.

Sobre la base de estos resultados podemos extraer importantes implicaciones para la gestión de la cadena de valor del resto de empresas del sector hotelero, en particular, y turístico, en general. En primer lugar, las empresas han de ser conscientes de la importancia de la creación de valor compartido. El valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes, por ello, todos los agentes de la cadena, desde proveedores hasta clientes, han de conocer las ventajas de formar parte de esta estrategia empresarial. Por ello, se insta a todas las empresas del sector turístico, independientemente de su posición en la cadena de distribución (proveedores-productores primarios-intermediarios), a examinar sus procesos y sistemas para identificar la mejor forma de generar valor compartido (a través de la reconfiguración de su cadena de valor, desarrollando productos y servicios que satisfagan a mercados ignorados o permitiendo el desarrollo de clústeres locales).

Igualmente, se insta a los agentes del sector empresarial a colaborar tanto con organismos públicos como con organizaciones del tercer sector para ayudar a definir cuáles son los problemas y necesidades de la sociedad actual, de modo que estos sean atendidos eficientemente. Mediante esta colaboración, la sensibilización e implicación de todos los sectores seguirán el mismo camino educacional y ayudaría a los profesionales a comprender mejor las múltiples ventajas que la RSC puede aportar en el ámbito empresarial.

Finalmente, y al objeto de matizar las conclusiones ya descritas, se exponen a continuación algunas líneas futuras de investigación. En primer lugar, el presente estudio se configura como una base para futuros estudios en el sector turístico que investiguen prácticas de implementación de la RSC y la sostenibilidad en la cadena de valor. Así, se hace necesario determinar la importancia para los diversos grupos de interés de los elementos descritos en este estudio, al objeto de establecer una relación jerárquica entre ellos. Es decir, determinar qué eslabones de la cadena de valor (y qué actividades desarrolladas en cada una de ellas) son más valoradas por cada uno de los grupos de interés de las organizaciones. Como extensión de esta idea, futuras investigaciones podrían centrarse en investigar si otras empresas y agentes del sector turístico integran estos conceptos

en su cadena de valor y cómo estos utilizan su cadena como fuente de ventajas competitivas. Igualmente, estudios adicionales podrían centrarse en identificar los motivos y barreras en la implementación de la RSC en la cadena de valor. A modo de conclusión, aunque los resultados del presente estudio muestran el caso de una empresa solvente y comprometida, hay una necesidad de mayor investigación para confirmar los resultados obtenidos y avanzar en el conocimiento empírico sobre los conceptos de cadena de valor y valor compartido en el ámbito de la distribución comercial del sector hotelero español. En particular, estudios en otros sectores de actividad, así como en otros subsectores de la industria turística beneficiarían en gran medida este campo de investigación, al estimular nuevas discusiones y análisis sobre la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y sobre la integración de aspectos éticos y socialmente responsables en la distribución comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- BIGNÉ, E. (1999): «El análisis de contenido», en Sarabia, F. J. (eds.), Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CASTRO, E. (2009): «Competencia en el mercado de telefonía móvil en España: El caso de los operadores móviles virtuales». Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- CEPEDA, G.A. (2006): «La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de aplicación práctica para estudios de casos». Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa, 29, 57-82.
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas (1987): Nuestro futuro común: Informe Brutland. Johannesburgo: Organización de las Naciones Unidas.
- CUESTA, M. (2004): «El porqué de la responsabilidad social corporativa». Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, 2813, 45-58.
- PÉREZ, A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I. (2011): «Corporate social responsibility as a new important dimension of corporate identity». EMAC 40th Conference, Ljubljana.
- PLAZA, P. y ESCAMILLA, S. (2011): «Grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa: ¿implantan políticas de responsabilidad social empresarial?». XXV Congreso Anual de AEDEM, Valencia.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2011): «The big idea: Creating shared value. how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth». Harvard Business Review.

STRANDBERG, L. (2010a): «La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor». Cuadernos de La Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 6.

STRANDBERG, L. (2010b): «La implementación de la RSC en la cadena de valor». Cuadernos de La Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 7.

Gestión de las relaciones en el canal de distribución para el sector de alimentación y bebidas

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES, VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES
Universidad de Oviedo

CONCEPCIÓN VARELA NEIRA
Universidad de Santiago de Compostela

Resumen: Este estudio examina en qué medida las inversiones en activos específicos llevadas a cabo por el distribuidor favorecen la presencia de diversas estructuras de gobierno en su relación con el fabricante lo que conlleva mejores resultados en el canal de distribución. Una de las principales aportaciones es la distinción entre inversiones en activos específicos centradas en la propiedad e inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento. Los resultados obtenidos sugieren que, para comprender la influencia de los tipos de inversiones en activos específicos, es necesario considerar el efecto moderador de dos dimensiones de la dependencia del distribuidor. Por un lado, la dependencia basada en costes y por otro la dependencia basada en beneficios.

Palabras clave: canales de distribución, inversión en activos específicos, dependencia.

Abstract: This study investigates the extent to which relation-specific investments undertaken by the distributor favor the presence of various governance structures in its relationship with the manufacturer. The main contribution is the distinction between property-based relation-specific investments and knowledge-based relation-specific investments. The results suggest that to understand the influence of the different types of relation-specific investments, it is necessary to consider the moderating effect of two dimensions of distributor dependence: cost-based dependence, and benefit-based dependence.

Keywords: distribution channels, relation-specific investment, dependence.

1. INTRODUCCIÓN

Algunos distribuidores requieren de los fabricantes llevar a cabo inversiones en activos específicos tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, un distribuidor puede solicitar de los fabricantes inversiones en nuevas tecnologías de la información para identificar mediante radiofrecuencia los diferentes productos como una parte relevante de su sistema de gestión de inventarios (Richey *et al.* 2010). Los distribuidores también realizan inversiones en activos específicos para un fabricante. Un ejemplo es el caso de un distribuidor que invierte en almacenes, diseñados para la venta de un surtido concreto de productos y ubicados en una determinada área geográfica, para poder vender los productos de un fabricante a cambio de un acuerdo de exclusividad territorial.

El análisis del impacto de las inversiones en activos específicos ha recibido una gran atención en la literatura de marketing. Desde esta perspectiva, Luo *et al.* (2009) comentan diferentes rutas a través de las cuales las inversiones en activos específicos contribuyen a la obtención de resultados colectivos tanto económicos como no económicos. En general, se observa que existen diferentes variables mediadoras entre las inversiones en activos específicos y los resultados obtenidos en una relación de empresas. Por ejemplo, utilización de contratos formales y diversas dimensiones de gobierno relacional (contratos normativos) como confianza, normas relacionales, flexibilidad e intercambio de información.

Sin embargo, aunque algunos investigadores ya han examinado las rutas mediadoras entre inversión en activos específicos y resultados de una relación, la mayoría de ellos (excepto Hoetker y Mellewigt 2009 y Zhao y Wang 2011) no han identificado diferentes tipos de inversiones en activos específicos. Por ello, en este estudio planteamos que existen dos tipos de inversiones en activos específicos, concretamente inversión en activos específicos basados en la propiedad e inversión en activos específicos basados en el conocimiento. Cada tipo de inversión en activos específicos influye de forma diferente en la formalización de contratos y en el desarrollo de mecanismos de gobierno relacional.

Por otro lado, en algunas investigaciones como las previamente mencionadas se ha encontrado una relación positiva entre inversión en activos específicos y utilización o complejidad del contrato formal y entre inversión en activos específicos y distintas dimensiones de gobierno relacional. No obstante, esta relación positiva no es universal. Puede que no exista cuando una de las partes es más dependiente (tiene menos poder) en la relación. Mayores niveles de asimetría de dependen-

cia o de poder son típicos de diferentes canales de distribución. Por ejemplo, un fabricante podría trabajar con muchos distribuidores pero el distribuidor, debido a un acuerdo de exclusividad, sólo estar autorizado para vender los productos de un fabricante. En estas situaciones, *ceteris paribus*, el distribuidor es más dependiente del fabricante. Así pues, la inversión en activos específicos llevada a cabo por el distribuidor constituye una situación de vulnerabilidad modificando la presencia o intensidad de la relación positiva entre dicha inversión, la utilización de contratos formales y/o la necesidad de contratos normativos (gobierno relacional).

Por ello, en este estudio también planteamos analizar el efecto moderador que ejerce la dependencia en la relación entre inversión en activos específicos, basados en la propiedad y en el conocimiento, y la presencia de contratos formales o de diversas estructuras de gobierno relacional. Además consideramos dos tipos de dependencia (Scheer, Miao y Garrett 2010): dependencia basada en costes y dependencia basada en beneficios.

2. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

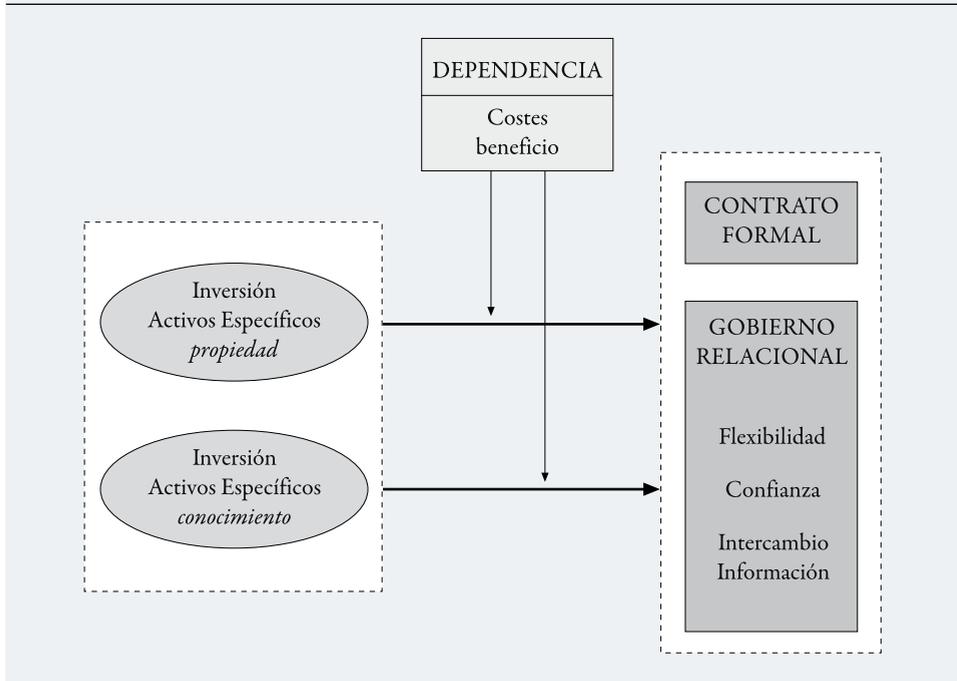
El modelo conceptual propuesto resume la influencia de la inversión en activos específicos (Figura 1). Las inversiones en activos específicos basadas en la propiedad incluyen inversiones en activos tangibles de un miembro del canal de distribución (por ejemplo, almacenes). Las inversiones en activos específicos basadas en el conocimiento incluyen inversiones en habilidades, que un miembro del canal de distribución debería aprender para lograr los objetivos esperados por otra empresa de dicho canal (por ejemplo, técnicas de gestión de venta o formación de equipos humanos).

En el modelo conceptual, las inversiones en activos específicos son el antecedente de varios mecanismos de carácter formal (utilización de contratos legales) o de tipo informal (utilización de contratos normativos) vinculados con el gobierno relacional. La dependencia constituye una variable que modera los efectos entre inversión en activos específicos y dichos mecanismos mediadores.

2.1. *El efecto de las inversiones en activos específicos sobre el contrato formal*

La inversión en activos específicos está positivamente relacionada con los contratos formales entre empresas del canal de distribución (Poppo y Zenger 2002) ya que incrementa la complejidad de los contratos. El contrato formal motiva a los miembros del canal de distribución a cumplir sus responsabilidades ya que su violación puede implicar penalizaciones. Por tanto, se espera que los miembros del

FIGURA I
Modelo Conceptual



canal de distribución desarrollen contratos formales explícitos para salvaguardar los activos específicos invertidos en las relaciones del canal de distribución (Canon *et al.* 2000). Por ejemplo, el distribuidor que invierte en almacenes para vender en exclusiva los productos de un fabricante, está motivado a negociar a priori con dicho fabricante, desarrollando contratos para proteger sus inversiones y recuperarlas en un plazo razonable con los beneficios obtenidos.

En comparación con los mecanismos de gobierno relacional, el contrato formal es más apropiado para inversiones en activos específicos vinculadas con la propiedad, de acuerdo con el estudio de Hoetker y Mellewigt (2009) y de Zhao y Wang (2011). Los contratos formales pueden detallar la cantidad, calidad y resultados esperados de las inversiones en activos específicos basadas en la propiedad. Sin embargo, difícilmente pueden especificar con antelación los procesos exactos y resultados de las inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento (Ren *et al.* 2010). Por tanto, los mecanismos de gobierno formal se pueden considerar una respuesta subóptima para transacciones que implican diversos activos basados en

el conocimiento (Hoetker y Mellewigt 2009). Consistente con este razonamiento proponemos la siguiente hipótesis:

- H1: La inversión en activos específicos centrada en la propiedad es más efectiva para estimular el contrato formal que la inversión en activos específicos centrada en el conocimiento.

2.2. *El efecto de las inversiones en activos específicos sobre el gobierno relacional*

El gobierno relacional (contrato normativo) es un fenómeno multidimensional, aunque no existe mucho consenso sobre las dimensiones que integran dicho concepto. Se trata de un concepto que engloba diferentes facetas de la calidad de una relación entre empresas (Ferguson *et al.* 2005; Sheng *et al.* 2006; Yu *et al.* 2006; Liu *et al.* 2010; Kim *et al.* 2011), vinculadas fundamentalmente con normas relacionales (solidaridad, mutualidad, integridad de roles, flexibilidad, confianza), solución de conflictos e intercambio de información que facilitan la colaboración o la planificación conjunta de actividades y permiten preservar e incrementar las expectativas de continuidad. Cada una enfatiza dimensiones específicas de la relación. En este estudio se analiza el contrato normativo o gobierno relacional mediante tres dimensiones: confianza, flexibilidad e intercambio de información.

La confianza es un concepto que representa el deseo de una de las partes de una relación entre empresas del canal de distribución de fiarse de los comportamientos de la otra, especialmente cuando estos comportamientos tienen implicaciones para la primera. La literatura sobre confianza (por ejemplo, Schoorman *et al.* Davis 2007; Clark *et al.* 2010) considera que se trata de un concepto que refleja dos dimensiones de la relación entre un fabricante y un distribuidor: credibilidad o competencia percibida y benevolencia o integridad. Por *credibilidad* se entiende el grado en el cual se estima que la otra parte de la relación tiene el nivel requerido de capacitación o pericia para encargarse de las tareas y, por tanto, ser fiable. Hace referencia a la expectativa de que el socio es muy competitivo, su actividad la desarrolla de forma muy eficiente y dispone de los conocimientos, know-how, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar la actividad requerida en el canal de distribución de forma muy eficiente. La *benevolencia* es el grado en el que la otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan condiciones para las cuales no hubo compromiso; la otra parte estará interesada en el bienestar de la relación, motivada a buscar ganancias conjuntas, y no actuará en contra de la empresa. Hace, por tanto, referencia a la confianza en la buena voluntad, la integridad, los valores y las intenciones del socio en la relación.

Mientras que la confianza asegura la reciprocidad y un comportamiento no oportunista del socio en la relación (Crosno y Dahlstrom 2008; Rindfleisch *et al.* 2010) facilitando la gestión de conflictos (Celuch *et al.* 2011), la flexibilidad de los miembros del canal de distribución se refiere a su propensión a la adaptación o la realización de ajustes (por ejemplo programas conjuntos de ventas entre fabricante y distribuidor) como respuesta a las condiciones cambiantes del microentorno y del macroentorno para adelantarse a la competencia, sin la obligación de estar restringido a los términos de un contrato formal (Gu *et al.* 2010). La flexibilidad de fabricante y distribuidor posibilita adaptar políticas y procedimientos susceptibles de utilización para aprovechar eficientemente los recursos y capacidades complementarias de ambas organizaciones, reforzando potenciales sinergias para obtener mejores resultados (Samaha *et al.* 2011). La flexibilidad también representa la voluntad de responder a los cambios y adaptarse al socio en la relación a medida que surgen nuevas necesidades en el mercado o se desarrollan sucesos imprevistos (Mukherj y Francis 2008).

Las relaciones entre fabricante y distribuidor siempre incluyen alguna forma de compartir información mediante una comunicación efectiva (Wiengarten *et al.* 2010). Por ejemplo, los distribuidores disponen de información estratégica, que en muchas ocasiones es difícil de obtener por los fabricantes (Pimentel y Oliveira 2010), sobre diferentes aspectos: clientes (innovaciones deseadas), otros competidores en el canal de distribución (estrategias de precios, mejoras en el servicio) y planificación futura de sus actividades (niveles de inventario, estrategias de surtido). Esta información es esencial para el fabricante que utiliza canales de distribución indirectos y necesita información estratégica sobre clientes, competidores y planes estratégicos de los distribuidores (Frazier *et al.* 2009). Así pues, también es interesante analizar la necesidad de rutinas inter-organizativas en el canal de distribución para intercambiar información y compartir conocimiento mediante una comunicación efectiva que facilite el desarrollo de recursos complementarios, fomentando la creatividad entre fabricante y distribuidor y permitiendo obtener mejores resultados para ambos (Wang *et al.* 2008).

En comparación con la inversión en activos específicos centrada en la propiedad, la inversión en activos específicos centrada en el conocimiento implica más relaciones sociales y, por tanto, más interacción personal (Liu *et al.* 2009). Dichas relaciones sociales proporcionan una plataforma para compartir mayor cantidad de información, estratégicamente rica en contenido y fiable, entre los actores de la relación, lo que genera de forma gradual conductas de confianza mutua y favorece la flexibilidad (Foss *et al.* 2010; Zhao y Wang 2011). La interacción estrecha e

intensa entre los directivos de las empresas del canal de distribución consideradas, actúa como un mecanismo efectivo para transferir know-how tácito entre dichas organizaciones. La confianza y la flexibilidad pueden establecerse dinámicamente mediante equipos de trabajo, contactos frecuentes entre directivos del fabricante y del distribuidor, toma de decisiones conjuntas y solución pactada de diversos problemas que pueden surgir durante la relación (Lui *et al.* 2009). En la gestión de los canales de distribución, sus miembros pueden desarrollar equipos de trabajo dedicados a sus socios en el canal, por ejemplo mediante la figura del *key account manager* o del *category manager* (Wengler *et al.* 2006). Dichos equipos facilitan una comunicación más personalizada, un feedback inmediato de la información sobre clientes, competidores, gestión diaria o planificación futura de fabricantes y distribuidores, así como una continua flexibilidad para una rápida solución de problemas y la adaptación a las situaciones cambiantes del entorno (Liu *et al.* 2009). Durante esta intensa comunicación, intercambio de información explícita o tácita, flexibilidad y coordinación, es más probable que se origine un vínculo muy estrecho entre fabricante y distribuidor, renovando e intensificando la confianza mutua. Además, la presencia de oportunidades para trabajar conjuntamente anima a los miembros del canal de distribución a adquirir experiencia de gestión valiosa, conocimiento del proceso operativo de la cadena de oferta y cultura de trabajo conjunta (Ren *et al.* 2010). Dicho conocimiento puede ser incorporado en el sistema corporativo de cada miembro del canal de distribución, llegando a estar «internalizado» y constituyendo una garantía de protección de la inversión en activos específicos (Lusch *et al.* 2011). Así pues, las estructuras de gobierno relacional ofrecen diversas ventajas con respecto a los contratos formales para fomentar y coordinar el uso de inversiones en activos específicos vinculadas con el conocimiento (Hoetker y Mellewigt 2009). En función de estas reflexiones teóricas proponemos la siguiente hipótesis:

- H2: La inversión en activos específicos centrada en el conocimiento es más efectiva que la inversión en activos específicos centrada en la propiedad para generar (a) flexibilidad; (b) confianza; y (c) intercambio de información.

2.3. Los efectos moderadores de la dependencia

Algunas investigaciones examinan la dependencia utilizando una *medida de dependencia global* vinculada con la imposibilidad de reemplazar al socio (un ejemplo, sería el trabajo de Palmatier *et al.* 2007). Se preocupan, en definitiva, por la *extensión* de la dependencia, pero no analizan el *por qué* la empresa es dependiente. En un primer análisis, la dependencia de un distribuidor con respecto al fabricante puede vin-

cularse con *motivaciones negativas*, como por ejemplo costes de intercambio (Ferguson *et al.* 2005), dando lugar a una *dependencia en costes* o necesidad de mantener la relación debido a los costes en que se puede incurrir si la relación finaliza. No obstante, la dependencia del distribuidor también puede centrarse en *motivaciones positivas* para mantener relaciones, dando lugar a una *dependencia de beneficios* o necesidad de mantener la relación debido a que el distribuidor no puede reemplazar los beneficios netos que se derivan de la relación actual con el fabricante (Scheer *et al.* 2010). Algunos investigadores han intentado capturar ambas motivaciones en una única escala de dependencia (Payan y McFarland 2005). Ello puede ser efectivo si ambos tipos de dependencia operan de forma similar. Sin embargo, si tienen diferentes efectos o distintos antecedentes, pueden originar errores en el estudio. Por ello, se plantea un modelo que incorpora los efectos moderadores de dos dimensiones de dependencia: dependencia basada en costes y dependencia basada en beneficios.

La relación positiva entre inversión en activos específicos y gobierno relacional no es universal (Fink *et al.* 2011). Puede que no exista cuando una de las partes es más dependiente en costes o tiene menos poder en la relación (asimetría de dependencia en costes). Por ejemplo, para un contexto de mayor dependencia en costes del distribuidor, una inversión en activos específicos por parte del mismo en su relación con el fabricante, refleja una situación de vulnerabilidad, implica un mayor riesgo para el distribuidor como consecuencia de un potencial comportamiento oportunista del fabricante (Crosno y Dahlstrom 2010). Por tanto, disminuye o no existe la relación positiva entre inversión en activos específicos del distribuidor y desarrollo de mecanismos de gobierno relacional con el fabricante (Guilliland *et al.* 2010). El distribuidor puede afrontar su mayor vulnerabilidad utilizando diferentes estrategias (Sheng *et al.* 2006). Una alternativa es incrementar la complejidad del contrato, pero ello puede que no sea factible cuando el que realiza la inversión en activos específicos tiene mayor dependencia en costes y relativamente menor poder. Otra alternativa es generar obligaciones al fabricante, vinculadas con una tercera parte. Por ejemplo, mediante clientes importantes que son fieles al distribuidor, lo que implica para un fabricante la necesidad de trabajar con un intermediario para atender al mercado objetivo. Esta alternativa puede resultar difícil de plantear en muchas relaciones del canal de distribución, especialmente donde estas terceras partes (los clientes) no presentan elevados niveles de lealtad a un distribuidor. Por ello, un distribuidor con mayor dependencia de costes no será propenso a comportarse en una forma relacional por temor a que la parte más poderosa (el fabricante) adquiera ventaja de su situación. En definitiva, la dependencia en costes del distribuidor inhibe la reciprocidad (dar

y tomar) que es necesaria para que exista una elevada relación positiva entre inversión en activos específicos y desarrollo de mecanismos de gobierno relacional (Sheng *et al.* 2006). Consistente con esta reflexión, proponemos la siguiente hipótesis:

- H₃: Una mayor dependencia en costes del distribuidor:
- H_{3a}: Incrementa la relación positiva entre su inversión en activos específicos (basados en la propiedad y en el conocimiento) y la necesidad de desarrollo de contratos formales con el fabricante.
- H_{3b}: Reduce la relación positiva entre su inversión en activos específicos (basados en la propiedad y en el conocimiento) y el nivel de gobierno relacional.

Un distribuidor que depende del fabricante debido a no poder remplazar los beneficios netos que se derivan de la relación actual, considera que el valor recibido en los intercambios con el fabricante no puede ser obtenido con otros proveedores alternativos. Como consecuencia de la dependencia de beneficios, el distribuidor tiene una mayor predisposición a percibir objetivos y valores compatibles con el fabricante (Scheer *et al.* 2010). La dependencia basada en costes implica la existencia de barreras al intercambio que generan vínculos más calculados, erosionando las relaciones positivas de trabajo entre fabricante y distribuidor. Sin embargo, la dependencia basada en beneficios proporciona una motivación extra para que el distribuidor desee mantener la relación. El distribuidor hará todo lo posible para que sus inversiones en activos específicos le permitan estar mejor posicionado para establecer contratos formales que reduzcan potenciales riesgos de oportunismo. También deseará continuar obteniendo los beneficios actuales fomentando el desarrollo de diferentes mecanismos de gobierno relacional. Consistente con esta reflexión, proponemos la siguiente hipótesis:

- H₄: Una mayor dependencia en beneficios del distribuidor:
- H_{4a}: Incrementa la relación positiva entre su inversión en activos específicos (basados en la propiedad y en el conocimiento) y la necesidad de desarrollo de contratos formales con el fabricante.
- H_{4b}: Incrementa la relación positiva entre su inversión en activos específicos (basados en la propiedad y en el conocimiento) y el nivel de gobierno relacional.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Muestra y procedimiento de recogida de la información

Para analizar el modelo conceptual sugerido por las hipótesis y resumido en la Figura 1, examinamos las relaciones de colaboración entre fabricantes y mayoris-

tas para la industria de alimentación y bebidas en España. Nuestro estudio solicita la opinión de una muestra de mayoristas con respecto a la percepción de su relación con el fabricante.

La población estaba integrada por una lista de 1000 empresas, aleatoriamente seleccionadas de acuerdo con su volumen de ventas a partir de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) entre los 3678 mayoristas más importantes de la industria de alimentación y bebidas. Se ha contactado por teléfono con las 1000 empresas seleccionadas. Un total de 346 mayoristas estuvieron de acuerdo con la participación. Cada entrevistado actúa como informante clave con experiencia y conocimiento de las relaciones entre fabricante y distribuidor. A cada uno se envía un e-mail que contiene una carta donde se explican los objetivos del estudio y el cuestionario. Transcurridas tres semanas, se realiza un nuevo contacto telefónico y se remite otro e-mail. Este procedimiento generaba un total de 224 cuestionarios válidos, con una tasa de respuesta del 22,4%.

3.2. Escalas de medida y sus propiedades psicométricas

Adaptamos las escalas de medida de estudios previos al contexto de nuestra investigación. Todas las variables son medidas sobre una escala tipo Likert de 7 puntos (ver Anexo). En la entrevista formal, a los 224 integrantes de la muestras se les indicaba que las opiniones se referían a un fabricante concreto.

3.3. Validación de las escalas de medida: modelo de medida

Para validar las escalas de medida se planteó la estimación de un análisis factorial confirmatorio de primer orden. Estimamos un modelo con las dos escalas de inversiones en activos específicos, las dos escalas de dependencia, la escala de contratos formales y las tres escalas de gobierno relacional. El modelo de medida estimado proporciona una buena adaptación global a los datos. Los *standardized factor loading* de cada ítem con su correspondiente constructo teórico fueron estadísticamente significativos con $p < .01$. Además, el coeficiente alpha de Cronbach es mayor que 0.8 y la fiabilidad compuesta de todas las escalas es mayor que 0.7. Para analizar la validez discriminante, se compararon los valores individuales de la varianza media extraída (AVE) de cada par de constructos, con el valor de los coeficientes de correlación al cuadrado entre dichos constructos. Ninguno de estos coeficientes era mayor que el AVE individual. Además, llevamos a cabo una serie de test de diferencias mediante Chi-Cuadrado para todos los pares de constructos con la finalidad de determinar si el modelo estimado libremente (correlación estimada libremente) proporciona una mejor adaptación a los datos que el mode-

TABLA I
Resultados de la regresión para la relación entre fabricante y distribuidor

CONCEPTOS	MODELO 1	MODELOS 2: GOBIERNO RELACIONAL		
	CONTRATOS	MODELO 2.1 FLEXIBILIDAD	MODELO 2.2 CONFIANZA	MODELO 2.3 INFORMACIÓN
Constante	2.510	4.664	4.664	3.458
EFFECTOS PRINCIPALES				
IAE propiedad (IAEp)	1.623**	1.105**	1.216**	1.042**
IAE conocimiento (IAEc)	1.027**	1.699**	1.894**	1.904**
Contratos (CONT)				
Flexibilidad (FLEX)				
Confianza (CONF)				
Información (INFO)				
Dependencia costes (DC)	0.554**	-0.641**	-0.597**	-0.634**
Dependencia beneficios (DB)	0.333*	0.730**	0.715**	0.759**
EFFECTOS INTERACCIÓN				
(IAEP) x (DC)	0.722**	-0.346*	-0.358*	-0.380*
(IAEP) x (DB)	0.385*	0.495**	0.520**	0.565**
(IAEC) x (DC)	0.526**	-0.301*	-0.333*	-0.264*
(IAEC) x (DB)	0.310*	0.797**	0.815**	0.844**
VARIABLES DE CONTROL				
Tamaño (compras)	0.106 (ns)	0.122 (ns)	0.103 (ns)	0.131 (ns)
Edad	-0.195 (ns)	0.151 (ns)	0.164 (ns)	0.176 (ns)
R ² corregido	0.353	0.476	0.532	0.509

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; ns = no significativo

lo restringido (correlación fijada a 1). Todas las diferencias Chi-Cuadrado son significativas ($p < .01$).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las hipótesis fueron analizadas mediante regresión. Todas las variables, incluyendo los términos de interacción, están centradas en la media. Los resultados de estimación para los modelos planteados se exponen en la Tabla 1. El análisis de los resultados indica idoneidad de los modelos estimados, con un R-cuadrado que fluctúa entre 0.353 y 0.532. Todos los factores de inflación de la varianza (VIFs) son menores que 2, indicando que la multicolinealidad no constituye ningún problema. Observando los resultados de los coeficientes de regresión

no estandarizados expuestos en la Tabla 1 se aceptan las hipótesis H₁, H₂, H₃ y H₄.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Cuando en sus relaciones con el fabricante, un distribuidor del sector de alimentación y bebidas lleva a cabo inversiones en activos específicos centradas en la propiedad recurre en mayor medida a contratos formales como mecanismo de salvaguarda de la relación. Las inversiones en activos específicos centradas en la propiedad, estimulan el deseo del distribuidor hacia la presencia de contratos formales, lo que proporciona un mecanismo de control para reducir el potencial comportamiento oportunista del fabricante. Sin embargo, cuando el distribuidor lleva a cabo inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento, éstas sirven principalmente como plataforma para generar confianza en la relación con el fabricante.

Las inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento fomentan la necesidad de contratos formales pero, sobre todo, incrementan la interacción de los miembros del canal de distribución, mejorando la coordinación y la flexibilidad entre fabricante y distribuidor para modificar los acuerdos, sin necesidad de ajustarse a las cláusulas de contratos previos, cuando surgen situaciones inesperadas. Ello proporciona la oportunidad de establecer objetivos a largo plazo y desarrollar actividades de colaboración para obtener ventajas competitivas derivadas de la relación. Dichas inversiones también facilitan la comunicación y el intercambio de información tanto externa (de los clientes y de la competencia) como interna (sobre la planificación de actividades del distribuidor y del fabricante vinculadas con sus fortalezas y segmentos del mercado objetivo). En definitiva, la inversión en activos específicos centrada en el conocimiento favorece, en mayor medida que la inversión en activos específicos centrada en la propiedad, el intercambio de experiencias de gestión y del know-how disponible, lo que puede ser internalizado por fabricantes y distribuidores mediante rutinas para compartir conocimiento en beneficio de la propia ventaja competitiva, de una satisfacción mutua y de una intención de mantener y extender la relación.

La dependencia basada en costes constituye una barrera al cambio negativa. El distribuidor permanece en la relación aunque no lo desee debido al coste prohibitivo y a la penalización que supone abandonar la relación con un fabricante. Una mayor dependencia en costes del distribuidor con respecto al fabricante, que al mismo tiempo no implica una mayor dependencia en costes de dicho fabricante, puede originar una mayor presión del fabricante para que el distribuidor adopte una serie de decisiones que no le benefician. La asimetría de dependencia bilateral

favorable al fabricante (la dependencia en costes del distribuidor es mayor que la del fabricante), aumenta el riesgo de comportamiento oportunista de este último. Por tanto, el distribuidor con una elevada dependencia en costes, deseará que sus inversiones en activos específicos centradas en la propiedad y en el conocimiento sean protegidas mediante contratos formales. Además, los mayores costes de intercambio que supone la dependencia en costes del distribuidor conllevan unas relaciones más calculadas con una posible erosión de los efectos de sus inversiones en activos específicos centradas en el conocimiento. En definitiva, existe un mayor riesgo de desarrollar mecanismos de gobierno relacional con el fabricante. Una mayor dependencia en costes del distribuidor reduce la relación positiva entre su inversión en activos específicos y el nivel de gobierno relacional.

La dependencia basada en beneficios constituye una barrera al cambio positiva. El distribuidor permanece en la relación porque lo desea, debido a que para su negocio es muy difícil remplazar las ventas y beneficios generados por los productos del fabricante.

Dado que el surtido que ofrece el distribuidor sería menos atractivo para sus clientes, reduciendo por tanto sus ingresos, si no dispone de los productos de este fabricante, aquél tratará de mantener la relación a largo plazo. El distribuidor con dependencia en beneficios, incluso admite el mayor poder o liderazgo del fabricante en el canal de distribución, dado que su posición de seguidor le proporciona rentabilidades importantes. Así pues, la mayor dependencia en beneficios del distribuidor influye positivamente en el deseo de mantener la relación, buscando proteger sus inversiones en activos específicos mediante el desarrollo de contratos formales. Además, en la medida en que el distribuidor obtiene ventas y beneficios en sus relaciones con un proveedor que no pueden ser ofrecidos por otros fabricantes alternativos, potenciará que sus inversiones en activos específicos generen mecanismos de gobierno relacional para obtener ventajas competitivas. La dependencia en beneficios del distribuidor es una motivación positiva que aumenta su propensión hacia la flexibilidad, confianza e intercambio de información estratégica con el fabricante con el objetivo de mantener y extender la relación.

BIBLIOGRAFÍA

- CANNON, J.P., ACHROL, R.S. Y GUNDLACH, G.T. (2000), «Contracts, norms and plural form governance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 180-194.
- CELUCH, K.G., BANTHAM, J.H. Y KASOUF, C. J. (2011), «The role of trust in buyer-seller conflict management», *Journal of Business Research*, 64, 1082-1088.

- CLARK, W.R., SCHOLDER, P. Y BOLES, J.S. (2010), «An examination of trust dimensions across high and low dependence situations», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17, 3, 215-248.
- CROSNO, J.L. Y DAHLSTROM, R. (2008), «A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2, 191-201.
- FERGUSON, R.J., PAULIN, M. Y BERGERON, J. (2005), «Contractual governance, relational governance and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 2, 217-234.
- FINK, R., JAMES, W.L. Y HATTEN, K.J. (2011), «Customer perceptions of dependencies in customer-supplier relationships», *Journal of Strategic Marketing*, 19, 1 (february), 73-89.
- FOSS, N.J., HUSTED, K. AND MICHALOVA, S. (2010), «Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms and research directions», *Journal of Management Studies*, 47, 3, 455-482.
- FRAZIER, G.L., MALTZ, E., ANTIA, K.D. Y RINDFLEISCH, A. (2009), «Distributor sharing of strategic information with suppliers», *Journal of Marketing*, 73 (july), 31-43.
- GU, F.F., KIM, N., TSE, D.K. Y WANG, D.T. (2010), «Managing distributors' changing motivations over the course of a sales program», *Journal of Marketing*, 74 (September), 32-47.
- GUILLILAND, D.I., BELLO, D.C. Y GUNDLICH, G.T. (2010), «Control-based channel governance and relative dependence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 441-455.
- HOETKER, G. Y MELLEWIGT, T. (2009), «Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type», *Strategic Management Journal*, 30, 1025-1044.
- JAP, S. D. Y ANDERSON, E. (2003), «Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism», *Management Science*, 49, 12, 1684-701.
- KASHYAP, V. Y SIVADAS, E. (2012), «An exploratory examination of shared values in channel relationships», *Journal of Business Research*, 65, 586-593.
- KIM, S.K., MCFARLAND, R.G., KWON, S., SON, S. Y GRIFFITH, D.A. (2011), «Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework», *Journal of Marketing Research*, 48 (june), 603-616.
- LIU, Y., LUO, Y.D. Y LIU, T. (2009), «Governing buyer-supplier relationships through transactional, relational mechanisms: Evidence from China», *Journal of Operations Management*, 27, 284-309.
- LUI, S.S., WONG, Y.Y. Y LIU, W. (2009), «Asset specificity roles in interfirm

- cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?», *Journal of Business Research*, 62, 1214-1219.
- LUO, Y.D., LIU, Y. Y XUE, J.Q. (2009), «Relationship investment and channel performance: an analysis of mediating forces», *Journal of Management Studies*, 46, 1113-1137.
- LUSCH, R. F. Y BROWN, J.R. (1996), «Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels», *Journal of Marketing*, 60, 4, 19-38.
- LUSCH, R. F., BROWN, J.R. Y O'BRIEN, M. (2011), «Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 175-197.
- MUKHERJ, A. Y FRANCIS, J.D. (2008), «Mutual adaptation in buyer-seller relationships», *Journal of Business Research*, 61, 2, 154-161.
- PALMATIER, R.W., DANT, R.P. Y GREWAL, D. (2007), «A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance», *Journal of Marketing*, 7, 4, 172-194.
- PAYAN, J.M. Y MCFARLAND, R.G. (2005), «Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance», *Journal of Marketing*, 69 (july), 66-79.
- PIMENTEL, D. Y OLIVEIRA, P.B. (2010), «Collaborative buyer-seller relationships and downstream information in marketing channels», *Industrial Marketing Management*, 39, 221-228.
- POPPO, L. Y ZENGER, T. (2002), «Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?», *Strategic Management Journal*, 23, 8, 707-725.
- REN, X., OH, S. Y NOH, J. (2010), «Managing supplier-retailer relationships: from institutional and task environment perspectives», *Industrial Marketing Management*, 39, 593-604.
- RICHEY, R.G., TOKMAN, M. Y DALELA, V. (2010), «Examining collaborative supply chain service technologies: a study of intensity, relationships and resources», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 71-89.
- RINDFLEISCH, A., ANTIA, K., BERKOVITZ, J., BROWN, R., CANNON, J., CARSON, S.J., GHOSH, M., HELPER, S., ROBERSTON, D. Y WATHNE, K. (2010), «Transaction costs, opportunism and governance: contextual considerations and future research opportunities», *Marketing Letters*, 21, 211-222.
- SAMAHA, S.A., PALMATIER, R.W. Y DANT, R.P. (2011), «Poisoning relationships: perceived unfairness in channels of distribution», *Journal of Marketing*, 75 (may), 99-117.
- SCHEER, L.K., MIAO, C.F. Y GARRETT, J. (2010), «The effects of supplier ca-

- pabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 90-104.
- SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C. Y DAVIS, J.H. (2007), «An integrative model of organizational trust: past, present and future», *Academy of Management Review*, 32, 2, 344-354.
- SHENG, S., BROWN, J.R., NICHOLSON, C.Y. Y POPPO, L. (2006), «Do exchange hazards always foster relational governance? An empirical test of the role of communication», *International Journal of Research in Marketing*, 27, 63-77.
- WANG, Q., BRADFORD, K., XU, J. Y WEITZ, B. (2008), «Creativity in buyer-seller relationships: the role of governance», *International Journal of Research in Marketing*, 25, 109-118.
- WENGLER, S., EHRET, M. Y SAAB, S. (2006), «Implementation of Key Account Management: who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs», *Industrial Marketing Management*, 35, 103-112.
- YU, C.M., LIAO, T.J. Y LIN, Z.D. (2006), «Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships», *Industrial Marketing Management*, 35 (february), 128-139.
- ZHAO, Y. Y GUOCAI WANG, G. (2011), «The impact of relation-specific investment on channel relationship performance: evidence from China», *Journal of Strategic Marketing*, 19, 1 (february), 57-71.

ANEXO

Escalas de medida y análisis de fiabilidad y validez

CONCEPTOS Y MEDIDAS	SFL
INVERSIÓN ACTIVOS ESPECÍFICOS (propiedad) ($\alpha = 0.948$; CR = 0.904; AVE = 0.758)	
Elaborada a partir de Jap y Anderson (2003) y de Zhao y Wang (2011)	
1 Si decidimos dejar de trabajar con este fabricante habremos desperdiciado importantes inversiones en instalaciones (selección del emplazamiento, dimensión y características de almacenes y/o plataformas de distribución) destinadas a comercializar sus productos	0.84
2 Si decidimos dejar de trabajar con este fabricante habremos desperdiciado importantes inversiones en el manejo de productos (carretillas, cintas transportadoras, conservación de productos, packaging) destinadas a adaptarnos a su forma de operar	0.90
3 Para nosotros sería muy difícil recuperar la inversión en activos fijos vinculada con las líneas de producto de este fabricante si decidimos cambiar a un competidor alternativo	0.87
INVERSIÓN ACTIVOS ESPECÍFICOS (conocimiento) ($\alpha = 0.963$; CR = 0.909; AVE = 0.769)	
Elaborada a partir de Jap y Anderson (2003) y de Zhao y Wang (2011)	
1 Hemos realizado inversiones importantes en formación de personal para aprender las rutinas operativas y desarrollar relaciones con este fabricante	0.86
2 Hemos realizado inversiones importantes en adaptar nuestras formas de actuación (sistemas de ventas, gestión de inventarios, sistema de pedidos, imagen de marca) a los requerimientos del fabricante	0.89
3 Si finaliza la relación habremos desperdiciado importantes inversiones en conocimiento adaptadas a la relación con este fabricante	0.88
CONTRATO FORMAL ($\alpha = 0.945$; CR = 0.948; AVE = 0.859)	
Elaborada a partir de Lusch y Brown (1996)	
1 Tenemos contratos detallados sobre las actividades a desarrollar por el fabricante y el distribuidor	0.91
2 Ambas empresas solucionan desacuerdos puntuales recurriendo a cláusulas de contratos firmados	0.93
3 Ambas empresas definimos por escrito las obligaciones a nivel de fabricante y distribuidor	0.94
FLEXIBILIDAD ($\alpha = 0.965$; CR = 0.933; AVE = 0.822)	
Elaborada a partir de Samaha, Palmatier y Dant (2011)	
1 Cuando una parte desea cambios en los acuerdos establecidos la otra parte siempre es muy receptiva	0.89
2 Ambas partes tratamos de ajustar nuestros objetivos y actividades compartidas a los cambios en el entorno	0.93
3 Ambas partes tratamos de llegar a un acuerdo, sin necesidad de ajustarnos a contratos previos, cuando surgen situaciones inesperadas	0.90
CONFIANZA ($\alpha = 0.927$; CR = 0.932; AVE = 0.776)	
Elaborada a partir de Sheng <i>et al.</i> (2006) y de Ren, Oh y Noh (2010)	
1 Ambas empresas son muy honestas en el trato mutuo	0.92
2 Ambas empresas mantienen las promesas que se realizan mutuamente	0.86
3 Ambas empresas realizan esfuerzos extraordinarios para ayudarse mutuamente	0.83
4 Ambas empresas tienen en cuenta los intereses de la otra parte cuando surgen problemas	0.91
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ($\alpha = 0.908$; CR = 0.924; AVE = 0.753)	
Elaborada a partir de Wang <i>et al.</i> (2008) y de Frazier <i>et al.</i> (2009)	
1 Entre nuestras empresas se producen intercambios regulares de información a múltiples niveles	0.88
2 Ambas empresas han establecido normas y procedimientos de actuación para compartir información	0.87
3 Ambas empresas intercambian información sobre la planificación de sus actividades y sobre el mercado (clientes, competencia)	0.89
4 Ambas empresas asignan presupuestos de forma regular para fomentar compartir conocimientos e información	0.83
DEPENDENCIA BASADA EN COSTES ($\alpha = 0.909$; CR = 0.906; AVE = 0.763)	
Elaborada a partir de Scheer, Miao y Garrett (2010)	
1 Para nuestra empresa el coste total de cambiar a los productos de otros fabricantes sería prohibitivo	0.89
2 Supondría un gran coste para nuestra empresa localizar y establecer relaciones con otro proveedor alternativo que sustituya a este fabricante	0.85
3 Sería muy costoso para nuestra empresa finalizar la relación con este fabricante	0.88
DEPENDENCIA BASADA EN BENEFICIOS ($\alpha = 0.947$; CR = 0.946; AVE = 0.853)	
Elaborada a partir de Scheer, Miao y Garrett (2010)	
1 Sería muy difícil reemplazar las ventas y beneficios generados por los productos de este fabricante	0.90
2 El surtido de mi empresa sería menos atractivo para nuestros clientes si no disponemos de los productos de este fabricante	0.96
3 Nuestra empresa obtiene ventas y beneficios en sus relaciones con este proveedor que no pueden ser ofrecidos por otros fabricantes alternativos	0.91

Notas: SFL = standardized factor loading; α = Cronbach's alpha coefficient; CR = Composite Reliability, AVE = Average Variance Extracted

PARTE I I

Canal online como experiencia de compra:
claves para estar mejor posicionado ante el futuro

Efecto del diseño web y el estado de flujo sobre el procesamiento de un sitio web

JUAN MIGUEL ALCÁNTARA PILAR, SALVADOR DEL BARRIO GARCÍA
Universidad de Granada

Resumen: La dualidad motivacional del usuario *online*, utilitaria y hedónica, hace necesario el estudio de la influencia que cada una de ellas tiene sobre las actitudes y lealtad desarrolladas por los consumidores hacia el sitio Web durante su navegación. El objetivo del presente trabajo es examinar la respuesta de los usuarios de Internet en términos de actitud hacia el sitio Web y lealtad hacia un destino turístico en función del grado de usabilidad del sitio Web y del estado de flujo alcanzado por los sujetos. Los resultados demuestran que un diseño Web con una alta usabilidad percibida facilita el desarrollo de actitudes positivas hacia el mismo, si bien es el componente hedónico, el estado de flujo, el que influye en el desarrollo de la lealtad.

Palabras clave: diseño Web, usabilidad, estado de flujo, actitud hacia el sitio Web, lealtad hacia el destino.

Abstract: The online user motivational duality, utilitarian and hedonic, makes necessary to study the influence eachone has on the attitudes and loyalty developed by consumers to the Website during his navigation. The aim of this paper is to examine the attitude toward the Websiteand loyalty to a destination developed by Internet users depending on the degree of usability of the website and the state of flow achieved by the subjects. The results show that Web design with a high perceived usability facilitates the development of positive attitudes towards it, while the hedonic component, the state of flow, is which influences the development of loyalty.

Keywords: Web design, usability, Flow, web attitude, tourist destination loyalty.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha provocado un aumento en la diversidad de contextos en los que se desarrollan las relaciones de intercambio. La pasividad de los consumidores en los mercados tradicionales se puede atribuir en gran medida a la imposibilidad de interactuar con las empresas más que a la falta del deseo de hacerlo (Pels, 1999). Internet, precisamente por las posibilidades de interactividad que ofrece, ha aumentado el grado de implicación de los consumidores con la marca y, en consecuencia, su receptividad a los mensajes de la misma. Esto supone una mayor participación de los consumidores en las actividades de marketing que desarrolla la empresa, lo que nos dirige al concepto de «marketing reverso» o marketing de consumidores (Wang *et al.*, 2000).

Ramey (2000) señala la importancia que tienen las motivaciones del usuario en su desarrollo en el entorno digital. El estudio del comportamiento del consumidor se ha centrado quizás en exceso en aspectos racionales, utilitarios y cognitivos (*motivaciones utilitarias*), dejando en segundo plano los aspectos lúdicos, placeres sensoriales y respuestas emocionales (*motivaciones hedónicas*) (Sánchez-Franco y Roldán, 2005). El comportamiento del consumidor online es mucho más amplio, siendo además un error constreñirlo exclusivamente a la compra, si bien entendemos que la explicación de la misma sea la que acapare una atención mayor. Hay que considerar que las características de Internet facilitan un entorno más propicio para que se desarrollen comportamientos con orientaciones hedónicas (Childers *et al.*, 2001).

Esta dualidad entre motivaciones hedónicas y utilitarias no implica una independencia entre una y otra. Ambas pueden coexistir y tener entre ellas una relación de dependencia o intercambio, aunque siempre suele haber una más dominante.

En el presente trabajo se analizará el efecto que tiene el tipo de diseño Web sobre las actitudes y la lealtad de los usuarios, partiendo de esta dualidad: (1) utilitaria, relacionada con la funcionalidad del diseño del sitio Web; (2) hedónica, basada en las sensaciones positivas del usuario mientras experimenta el estado de flujo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La usabilidad se refiere a la rapidez y facilidad con la que los usuarios realizan sus tareas al utilizar el sitio Web. Según Nielsen y Loranger (2007), la usabilidad es un atributo relacionado con la facilidad de uso. Un sitio Web usable será aquel que ofrezca una buena organización (Nielsen, 2005), que muestre y explique los productos/servicios de forma clara y concisa (Greiner, 2007), que simplifique al máximo el proceso de registro (Nielsen y Norman, 2000), que sea rápido en las

descargas (Nielsen y Coyne, 2001), y que sea fácil de usar (Nielsen y Coyne, 2001) y que esté orientado hacia el usuario (Nielsen y Norman, 2000; Nielsen, 2005).

Existen ciertas evidencias que afirman que los consumidores que tienen una experiencia inicial placentera y útil con un sitio Web desarrollarán una percepción positiva hacia el mismo, hacia la compañía y hacia el producto que se esté promocionando (Koufaris y Hampton-Sosa, 2003). Los clientes al navegar por un sitio Web bien diseñado, lo verán como útil, fácil de usar y agradable, como reflejo de las capacidades de la empresa. Por tanto, cabe pensar que el diseño Web se relacionará positivamente con la actitud hacia dicho sitio Web y con la lealtad del cliente hacia la empresa, dado que es un factor de gran importancia para los usuarios (Yang *et al.*, 2005). En este sentido, Flavián *et al.* (2006) y Casaló *et al.* (2008a; 2008b) demostraron que la usabilidad percibida en el diseño de un sitio Web actuaba positivamente sobre la lealtad del consumidor *online*.

A la luz de estos hallazgos se proponen las siguientes hipótesis:

- H_1 : La actitud hacia el sitio Web es significativamente mayor en un sitio Web usable que en un sitio Web no usable.
- H_2 : La lealtad hacia el producto/servicio ofrecido en el sitio Web es significativamente mayor en un sitio Web usable que en un sitio Web no usable.

Por su parte, el estado de flujo fue definido por Csikszentmihalyi (1975) como la sensación holística que las personas experimentan cuando actúan con total implicación. El estado de flujo ha sido recomendado por diversos autores como marco teórico para estudiar la experiencia de aceptación y uso de la Web (Koufaris, 2002). El concepto de flujo aplicado a la Web supone todas aquellas situaciones emocionales en las que los individuos experimentan una total implicación, concentración y disfrute en navegaciones desafiantes que demandan ciertos niveles de habilidad y reto percibido, derivando en afectos positivos, juegos y exploraciones (Sánchez-Franco, 2005).

Son diversas las investigaciones realizadas hasta la fecha que se han centrado en esta variable en el ámbito de las TIC e Internet (Trevino y Webster, 1992; Webster *et al.*, 1993; Ghani y Deshpande, 1994). La aportación más significativa y más compleja al respecto fue la propuesta por Hoffman y Novak (1996), quienes sugirieron que los pensamientos y percepciones irrelevantes desaparecen cuando el usuario entra en estado de flujo, escapando de su atención, la cual se centra por completo en la interacción mediada por el ordenador.

Las consecuencias del estado de flujo, serían según Steuer (1992), Hoffman y Novak (1996) y Sánchez-Franco (2005): (1) un afecto positivo hacia el sistema, (2) un aprendizaje mejorado de las actividades realizadas, (3) un mayor control per-

cibido y (4) una distorsión del tiempo, en la medida que el estado de flujo reduce la presión de tiempo al mismo tiempo que aumenta el invertido en la actividad.

Csikszentmihalyi (1975) consideró en su trabajo que las personas que experimentan el estado de flujo actúan con una alta implicación. Trevino y Webster (1992) incluyeron asimismo dicha implicación o interés intrínseco como una de las dimensiones de la experiencia de flujo en el contexto de las TICs.

El estado de flujo, como una motivación intrínseca, también puede ser un determinante independiente a la hora de la aceptación y el uso del sitio Web. Los usuarios que han experimentado el estado de flujo son más propensos a tener una actitud positiva hacia la compra *online* y es más probable que desarrollen una actitud positiva hacia el sitio Web y, por ende, un mayor grado de lealtad (Igarria *et al.*, 1996).

Agarwal y Karahanna (2000) proponen que el estado de flujo actúa positivamente sobre la utilidad percibida. Los usuarios buscan racionalizar sus acciones y reducir su disonancia cognitiva, concluyendo que el estado de satisfacción y gratificación experimentado durante la navegación se debe a una mayor utilidad con respecto a otros sitios utilizados. Por otro lado, Sánchez-Franco *et al.* (2007) demostraron las relaciones positivas y significativas existentes entre el estado de flujo y la actitud hacia el sitio Web e intención de compra.

Por tanto, si el usuario mientras navega por el sitio Web experimenta un alto estado de flujo, acompañado de disfrute y feedback en la compra final, esto afectará de forma positiva a su actitud hacia el sitio Web y, por ende, a la lealtad hacia el producto ofrecido en el sitio Web. De acuerdo a los hallazgos anteriores se proponen las siguientes hipótesis:

- H₃: La actitud hacia el sitio Web es significativamente mayor en los usuarios que se encuentran en alto estado de flujo que en aquellos que están en bajo estado de flujo.
- H₄: La lealtad hacia el producto/servicio ofrecido en el sitio Web es significativamente mayor en los usuarios que se encuentran en alto estado de flujo que en aquellos que están en bajo estado de flujo.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

Para cumplir los objetivos del trabajo y testar las hipótesis teóricas planteadas, se llevó a cabo un diseño experimental con las siguientes características.

3.1. Variables independientes

Se utilizaron dos variables independientes en este estudio, una controlada entre sujetos (el tipo de diseño Web) y otra controlada intra-sujetos (el estado de flujo).

TABLA I
Factores de diseño del sitio web

FACTOR	V1: SITIO WEB CON ALTA USABILIDAD	V2: SITIO WEB CON BAJA USABILIDAD
Opciones de navegación invisibles	En esta versión se verán todas las opciones, no aparecerán al pasar el puntero del ratón por encima.	En esta versión, muchas opciones aparecerán cuando se pase el botón por encima.
Opciones de navegación invisibles	En esta versión se verán todas las opciones, no aparecerán al pasar el puntero del ratón por encima.	En esta versión, muchas opciones aparecerán cuando se pase el botón por encima.
Navegación inconsistente	La información que se dará a los usuarios, a través de iconos, enlaces e imágenes, serán fáciles de entender.	Los iconos a usar no serán los comúnmente utilizados, incluso poniendo el menú a la derecha, en vez de la izquierda o dividiendo el menú en dos; uno horizontal y otro vertical.
Opciones de menú propias	Las opciones de menú, iconos, símbolos, etc. serán las comúnmente usadas en internet.	
Tamaño de la página Web excesivo	El tamaño de la Web será normal.	El tamaño de la Web será excesivo, sobre todo por el tamaño de la fuente e imágenes.
Pop – ups emergentes	En la página no habrá pop-ups.	En la página habrá pop-ups.
Información del producto	La información del producto estará organizada, en una distribución por tablas.	La información del producto será todo <i>texto plano</i> .
Barra de desplazamiento	Las páginas estarán ajustadas para que no haya que usar la barra de desplazamiento, separadas por categorías	Las diferentes páginas estarán diseñadas para que el usuario tenga que utilizar la barra de desplazamiento, ya sea horizontal, debido a las imágenes demasiado grandes, o vertical, debido a la redacción de las mismas.
Diseño de estructura	Se aplicarán las recomendaciones de estructurar el sitio Web, con información estructurada sobre dónde se encuentra el usuario, separado en categorías pero sin abusar.	Se buscará un diseño mal estructurado, con mala repartición de categorías y más profundidad en el número de páginas que la V1 pero sin utilidad alguna.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moss (2004) y Nielsen (1993, 1999, 2004, 2009)

Con respecto al diseño del sitio Web, para su correcta manipulación, se siguieron como guía las recomendaciones y estudios de Nielsen (1999, 2004, 2009). Atendiendo a estos autores la variable diseño del sitio Web fue dividida en dos tratamientos distintos a controlar entre sujetos: (1) diseño Web con una alta usabilidad (V1) y (2) diseño Web con una baja usabilidad (V2).

En la Tabla 1 se presentan los factores tenidos en cuenta para diferenciar entre V1 y V2.

El estado de flujo, de acuerdo a la literatura consultada, fue medido a través de dos variables: el disfrute y el control percibido durante la navegación. Para la medición de ambas variables se utilizaron las escalas propuestas por Ghani *et al.* (1991) y Koufaris (2002):

1. Respecto al *disfrute durante la navegación* se utilizó la escala compuesta por 4 ítems medidos a través de una escala tipo likert de 7 puntos (1: totalmente desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo): *Durante mi visita al sitio Web... (1) Encontré mi visita interesante, (2) encontré mi visita agradable, (3) encontré mi visita excitante y (4) encontré mi visita divertida.*
2. En cuanto al *control percibido* durante la navegación, se empleó en este caso la escala compuesta por 4 ítems medidos a través de una escala tipo Likert de 7 puntos (1: totalmente desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo): *Durante mi búsqueda de información para realizar la reserva del destino turístico... (1) Me sentí confuso/a, (2) Me sentí tranquilo/a, (3) Sentí que tenía el control y (4) Me sentí frustrado.*

3.2. *Ámbito de estudio*

Se ha elegido el sector turístico como ámbito de estudio por diversas razones. En primer lugar, debido a su importancia dentro de la sociedad actual. El turismo se ha convertido en uno de los principales motores generadores de empleo e ingresos económicos a escala mundial. La actividad turística es una de las actividades económicas que pueden contribuir a promover un desarrollo equilibrado y sostenible, convirtiéndose cada vez más en un sector estratégico para todas las economías. Para la economía española el turismo supuso el 10,2% del PIB en el año 2010 (INE, 2011), tres décimas más que en el año 2009. En segundo lugar, haciendo referencia a Internet, la Organización Mundial del Turismo declaró que la clave para el éxito en este medio como fuente de información turística se encuentra en la identificación veloz de las necesidades del consumidor y en el establecimiento de un contacto directo con los consumidores, ofreciéndoles una información comprensiva, personalizada y moderna (Vich-I-Martorell, 2003). En 2010, el 44% de los turistas que llegaron a España consultaron Internet a la hora de planificar su viaje (IET, 2010).

3.3. *Desarrollo del experimento*

El desarrollo del experimento exigió la construcción profesional de un sitio Web *ad-hoc* con información sobre un destino turístico ficticio llamado «Buyua-

FIGURA I
Procesos de creación de valor



da» al objeto de evitar que la notoriedad y actitudes previas de los sujetos pudieran afectar a los resultados del experimento. Se crearon dos versiones del sitio Web para dar respuesta a cada uno de los dos tratamientos experimentales entre sujetos V1 y V2 siguiendo las recomendaciones de Nielsen (1999, 2004, 2009) (véase Figura I).

3.4. Variables dependientes

a. Actitud hacia el sitio Web

Para medir la actitud hacia el sitio Web se utilizó una escala tipo Likert adaptada de Chen *et al.* (2002) con 3 ítems y 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo – 7: totalmente de acuerdo):

Después de haber navegado por el sitio Web creo que... (1) usar este sitio Web es cómodo, (2) usar este sitio Web me ahorra tiempo, (3) usar este sitio Web no es seguro.

Para la selección de los sujetos muestrales se contrató un panel de internautas. Tras contactar con ellos vía correo electrónico, se les proporcionó la dirección Web donde se alojaba la página web correspondiente. Según iban entrando, un software se iba encargando de asignarlos aleatoriamente a V1 o V2. Los sujetos debían navegar por el sitio Web y tenían que confeccionar un paquete turístico basado en un vuelo de ida, un vuelo de vuelta, un hotel, un restaurante y una actividad de ocio, entre las múltiples opciones que se les ofrecía el sitio Web.

b. Lealtad hacia el destino turístico

Zeithalm *et al.* (1996) propusieron que la fidelidad conativa podía dividirse en intención de revisita, comunicación boca-oído, sensibilidad al precio y predisposición a reclamar. Así, se utilizó una escala Likert de 5 ítems y 7 puntos para medir la lealtad hacia el destino turístico (1: totalmente en desacuerdo – 7: totalmente de acuerdo):

Después de haber conocido el destino turístico a través del sitio Web, es muy probable que... (1) cuente aspectos positivos a otras personas sobre este lugar, (2) recomiende este lugar a todo aquel que me pida consejo, (3) Anime a mis amigos y familiares a visitar este lugar, (4) en próximas vacaciones visitaré este lugar, (5) si tuviera que realizar una reserva turística para Buyuada, lo realizaría a través de este sitio Web.

c. Otras variables

Implicación hacia el mensaje: La implicación, medida como la importancia del sitio Web para el consumidor, tiene un fuerte efecto sobre los antecedentes del estado de flujo (Novak *et al.*, 2000) y sobre el procesamiento Web. Esta variable se incluyó en la investigación con la intención de utilizarla como covariable moderadora en la relación entre las variables dependientes y los factores. Se midió utilizando una medida de diferencial semántico de 7 puntos adaptada de trabajos previos (Zaichkowsky, 1985):

Cuando he navegado por el sitio Web he sentido que la información contenida en él es... (1) Poco importante/muy importante, (2) poco relevante/muy relevante, (3) poco valiosa/muy valiosa, (4) poco útil/muy útil, (5) poco interesante/muy interesante.

Usabilidad percibida: se midió asimismo la usabilidad percibida del sitio Web con la intención de utilizarla para realizar el chequeo de manipulación del factor experimental entre sujetos diseño del sitio web, y confirmar a posteriori que los usuarios percibían de manera significativa los sitios Web V1 y V2. Se midió desde el punto de vista del usuario aplicando el cuestionario WAMMI (Kirakowski *et al.*, 1998), siguiendo las adaptaciones y recomendaciones de Flavián *et al.* (2006). Esta escala tipo Likert presenta 7 ítems con 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo – 7: totalmente de acuerdo):

Valore el sitio Web por el que ha navegado...(1) en este sitio web todo es fácilmente comprensible, (2) es sencillo utilizar este sitio web incluso la primera vez, (3) es sencii-

llo encontrar la información que necesito en este sitio Web, (4) la estructura de contenidos en este sitio Web es fácilmente comprensible, (5) es fácil moverse por este sitio web, (6) la organización de contenidos de este sitio web me permite conocer en qué lugar me encuentro al navegar por sus páginas, (7) cuando navego a través de este sitio web siento que controlo lo que puedo hacer.

Asimismo se midieron otras variables de carácter sociodemográfico como el sexo, la edad (años del individuo) y la experiencia con el medio Internet (número de horas de conexión a Internet a la semana).

4. RESULTADOS

4.1. *Descripción de la muestra*

La muestra final obtenida estuvo compuesta por 491 internautas, de los cuales el 49,49% navegaron en V1 y el 50,51% en V2. En general, se trata de sujetos altamente experimentados con el medio Internet ya que el 80% de ellos se conectaba más de 10 horas a la semana. Por sexo, la muestra está equilibrada entre hombres (52,55%) y mujeres (47,45%). La edad mínima de los individuos fue de 18 años y la máxima de 78, siendo la edad media de la muestra de 38,66 años.

4.2. *Estandarización de valores*

Este estudio forma parte de una investigación más amplia en la que se han incluido individuos pertenecientes a diferentes culturas, lo cual requería antes de poder realizar cualquier tipo de análisis examinar si existía o no el sesgo de respuesta en estudios cross-culturales. Al trabajar con muestras procedentes de diferentes culturas es importante abordar las cuestiones de la equivalencia y la desviación. Para ello se utilizó el método propuesto por Cheung y Resvold (2000) utilizando el análisis de invariancia factorial. Los resultados obtenidos mostraron la existencia de sesgo de respuesta entre cultura por lo que se utilizó el método de estandarización entre culturas para la corrección de los datos (Fischer, 2004) consistente en restar a cada valor la media de la cultura en cuestión y dividirlo por la desviación estándar.

4.3. *Control de manipulación de los factores*

Para chequear la correcta manipulación del tipo de versión Web se procedió al análisis de las puntuaciones medias de *usabilidad percibida* de las dos versiones Web creadas. Los tests de diferencias de medias pusieron de manifiesto que en todos los casos la usabilidad percibida era significativamente mayor en V1 que en

V₂ ($p < 0,05$), lo que demuestra que el factor *diseño del sitio Web* funcionó como se pretendía.

Por otro lado, para poder testar las hipótesis planteadas era necesario controlar esta variable intra-sujetos, para lo que se requería dividir a la muestra de usuarios en función al estado de flujo que alcanzaron durante la navegación. Teniendo en cuenta las variables *disfrute durante la navegación y control percibido* se llevó a cabo un análisis clúster de tipo jerárquico seguido de un análisis K-means que dio como resultado dos grupos diferentes, un primer grupo formado por 342 casos con un alto estado de flujo y un segundo grupo formado por 149 casos con un bajo estado de flujo. El análisis de la varianza demostró la existencia de diferencias significativas entre los grupos para todos los ítems de ambas variables.

4.4. *Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas*

Antes de proceder al contraste de las hipótesis planteadas fue necesario examinar la fiabilidad y validez de las escalas multi-ítems utilizadas para medir las variables dependientes, al objeto de construir un indicador suma de las mismas. Para ello se llevaron a cabo diversos análisis factoriales confirmatorios (AFC) multigrupos (V₁ vs V₂). Los resultados de los AFC estimados mediante el método ML (Satorra y Bentler, 1986), pusieron de manifiesto que las distintas escalas usadas para las variables dependientes presentaban unas buenas propiedades psicométricas, ya que todos los coeficientes estandarizados eran significativos y muy próximos a la unidad y las fiabilidades individuales de los distintos indicadores estaban por encima del 0,50 recomendado. Asimismo, los indicadores de bondad de ajuste y los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída estaban en todos los casos muy por encima de los valores recomendados (Kline, 2011; Del Barrio y Luque, 2012).

4.5. *Contraste de hipótesis*

Una vez comprobada la validez y consistencia interna de las escalas se procedió a calcular una escala suma para cada una de ellas al objeto de poder utilizarlas como variables dependientes en los análisis de covarianza (ANCOVA) a realizar en el contraste de hipótesis.

H₁ proponía que la actitud hacia el sitio Web es mayor en V₁ que en V₂. Para su contraste se llevó a cabo un ANCOVA en el que como variable independiente se tuvo en cuenta el diseño Web y como variable dependiente la actitud hacia el sitio Web. Como covariable se consideró la implicación hacia el mensaje. El análisis tradicional de la covarianza es apropiado cuando se cumple la asunción de que los coeficientes de las covariables entre los grupos de la variable independiente son

TABLA 2
Efecto del diseño Web sobre la actitud hacia el sitio Web
 (Modelo lineal general coeficientes diferentes entre grupos - *separateslopedesign*)

	SS	DF	MS	F	P
Intercept	46,64	1	46,65	13,92	0,00
Diseño*Implicación	1898,71	2	949,36	283,29	0,00
Diseño	60,17	1	60,18	17,96	0,00
Error	1632,03	487	3,35		
Medias		V1		0,64	
		V2		-0,89	
	LEVEL OF EFFECT	T	P	BETA	
Intercept		0,34	0,73		
Diseño*Implicación	V1	11,42	0,00	0,35	
Diseño*Implicación	V2	20,88	0,00	0,62	

iguales (test de paralelismo), en cambio cuando dichos coeficientes interactúan, es decir tienen pendientes diferentes, los resultados se pueden ver afectados (Hendrix, Carter y Scott, 1982). El diseño factorial adecuado para modelar las influencias de los predictores en esta situación se denomina *separateslopedesign* (Rutherford, 2000). Se trata de un modelo sobreparametrizado similar al ANOVA pero en el que se omiten los efectos principales de las covariables sobre la variable dependiente.

En nuestro caso, el análisis llevado a cabo puso de manifiesto que la covariable presentaba un efecto interacción significativo con la variable independiente *Diseño del sitio Web* ($p < 0,05$), no cumpliéndose por tanto la asunción del paralelismo. Esto nos llevó a plantear de un modelo lineal con coeficiente diferentes entre grupos que mostró un efecto principal significativo del diseño Web sobre la actitud hacia el sitio Web en el sentido hipotetizado ($p < 0,05$), ya que los sujetos expuestos al sitio Web usable generaron una actitud hacia el mismo mayor (0,64) que aquellos sometidos a la versión menos usable (-0,89) (véase Tabla 2).

El análisis de los coeficientes del modelo permite concluir que cuando se procesa una página Web poco usable la implicación del sujeto con el mensaje contenido en dicha Web va a potenciar su actitud mucho más (Beta=0,62) que cuando se procesa una página más usable (Beta=0,35). Es decir, la implicación del usuario hacia el mensaje afecta de manera positiva a la formación de actitudes hacia la Web, si bien dicho efecto moderador es mayor cuando el sujeto percibe el sitio Web menos usable.

TABLA 3
Efecto del diseño Web sobre la lealtad hacia el destino turístico
*(Modelo lineal general coeficientes diferentes entre grupos - *separateslopedesign*)*

	SS	DF	MS	F	P
Intercept	1927,945	1	1927,95	245,48	0,00
Diseño*Implicación	3545,93	2	1772,97	225,75	0,00
Diseño	2,227	1	2,227	0,2835	0,59
Error	3824,78	487	7,85		
Medias		V ₁		-1,15	
		V ₂		-2,26	
	LEVEL OF EFFECT		T	P	BETA
Intercept			-10,93	0,00	
Diseño*Implicación	V ₁		17,21	0,00	0,42
Diseño*Implicación	V ₂		12,46	0,00	0,55

Según H₂, la lealtad hacia el servicio promocionado en la página Web, en nuestro caso el destino turístico Buyuada, sería mayor en V₁ que en V₂.

El test de paralelismo que relaciona la covariable implicación hacia el mensaje con la variable independiente resultó de nuevo significativo ($p < 0,05$), por lo que se procedió a plantear un modelo lineal general con coeficientes diferentes (*separateslopedesign*). Los resultados pusieron de manifiesto que no existía un efecto principal significativo del tipo de diseño Web sobre las puntuaciones de fidelidad de los sujetos experimentales ($p > 0,05$). Sí que resultó significativa la interacción entre la covariable implicación hacia el mensaje y el factor diseño del sitio Web ($p < 0,05$). Además, también se observa un efecto moderador de la implicación sobre la lealtad hacia el destino turístico menor en V₁ (Beta = 0,42) que en V₂ (Beta = 0,55) (véase Tabla 3).

Por lo tanto, se debe rechazar la hipótesis H₂, es decir, el diseño del sitio Web no influye en la lealtad hacia el destino turístico, si bien a medida que aumenta la implicación de los sujetos con el mensaje contenido en el sitio Web el efecto del diseño sobre la lealtad es mayor en los sitios menos usables frente a los más usables.

Para contrastar H₃ y comprobar si la actitud hacia el sitio Web se ve moderada por el estado de flujo en el que se encuentren los sujetos se llevó de nuevo a cabo un ANCOVA, considerando en este caso como variable independiente el estado de flujo (alto vs bajo). En este caso, el test de paralelismo resultó no significativo ($p > 0,05$) por lo que se procedió a plantear un modelo lineal general con coeficientes iguales entre grupos. El análisis de datos mostró que cuando los usuarios experimentan un

TABLA 4
Efecto del estado de flujo sobre la actitud hacia el sitio web
(Modelo lineal general coeficientes iguales entre grupos - ANCOVA)

	SS	DF	MS	F	P
Intercept	169,03	1	169,03	52,84	0,00
Implicación	858,68	1	858,68	268,45	0,00
Flujo	139,84	1	139,84	43,72	0,00
Error	1560,95	488	3,19		
Medias					
		Bajo Flujo		-2,77	
		Alto flujo		0,95	

Homogeneidad de coeficientes entre grupos (test de paralelismo)

Estado de flujo x implicación: $p=0,71$

alto estado de flujo desarrollan una actitud significativamente mayor hacia el sitio Web (0,95) que cuando no (-2,77) ($p<0,05$) (véase Tabla 4). Además, la covariable implicación hacia el mensaje modera dicha relación en sentido positivo ($p<0,05$), es decir, a medida que aumenta la implicación del sujeto hacia el mensaje contenido en el sitio Web, el efecto del flujo sobre la lealtad es mayor ($BETA=0,60$). Por lo tanto, a la luz de estos resultados se confirma la hipótesis H_3 , en la línea de los hallazgos obtenidos por Igarria et al. (2003) y Sánchez-Franco et al. (2007).

Finalmente, los resultados del modelo lineal general con coeficientes iguales entre grupos (ANCOVA) mostraron la existencia de diferencias significativas entre los dos grupos experimentales con relación a la lealtad hacia el destino turístico, siendo significativamente más alta en usuarios que experimentan un alto estado de flujo (-0,25) frente a los de bajo flujo (-5,28). Una vez más, la variable implicación hacia el mensaje resultó significativa mostrando un efecto moderador ($p<0,05$) (véase tabla 5). A medida que la información que percibe el usuario en la página Web es de mayor interés, el efecto del estado de flujo sobre la lealtad que experimenta hacia el destino turístico se incrementa ($Beta = 0,55$). Estos hallazgos permiten confirmar la hipótesis H_4 .

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha examinado en qué medida el diseño funcional del sitio Web y el estado de flujo, variables que representan la motivación utilitaria y la hedónica del comportamiento del consumidor online, influyen las variables actitud hacia el sitio Web y lealtad hacia el destino turístico. La aportación de esta inves-

TABLA 5
Efecto del estado de flujo sobre la lealtad hacia el destino turístico
(Modelo lineal general coeficientes iguales entre grupos - ANCOVA)

	SS	DF	MS	F	P
Intercept	2325,14	1	2325,14	320,56	0,00
Implicación	1433,27	1	1433,27	197,60	0,00
Flujo	288,39	1	288,39	39,76	0,00
Error	3539,58	488	7,25		
Medias					
		Bajo flujo		-5,28	
		Alto flujo		0,25	
Homogeneidad de coeficientes entre grupos (test de paralelismo)					
Estado de flujo x implicación: $p=0,15$					

tigación ayuda a remediar la falta de estudios empíricos que analizan el comportamiento del consumidor en Internet, comparando los beneficios utilitarios con los hedónicos.

El análisis de datos ha puesto de manifiesto que tanto el diseño del sitio Web como el estado de flujo afectan positivamente a la actitud y lealtad, aunque de forma diferente. Con respecto al estado de flujo, los usuarios que lo experimentan desarrollan actitudes positivas hacia el sitio Web y lealtades positivas hacia el destino turístico significativamente superiores a los usuarios de bajo estado de flujo. Este descubrimiento apoya los hallazgos de otros trabajos previos en marketing sobre la relación significativa entre motivación hedónica y la lealtad (Choi y Kim, 2004; Casalo *et al.*, 2008).

Se confirma, por otro lado, que los usuarios que navegan en una versión usable de un sitio Web desarrollan una actitud hacia el sitio Web significativamente superior a los que lo hacen en una versión menos usable. Si bien dicha diferencia no se produce con respecto a la lealtad hacia el servicio ofertado, en nuestro caso el destino turístico. Es el componente hedónico, el estado de flujo, el que modera la relación. Los usuarios que experimenta un alto nivel desarrollan una lealtad superior a los de bajo estado de flujo.

Por otro lado, el análisis de datos ha puesto de manifiesto que el nivel de implicación hacia el mensaje de los usuarios es un importante moderador de la respuesta del consumidor online, de manera que a medida que aumenta el grado de implicación con los mensajes contenidos en el sitio Web mayores son las respuestas actitudinales y conativas de éste. Estos resultados están en la línea de los obtenidos por

otros investigadores (Yoon y Joo-Ho, 2001; Chen y Tsai, 2008), quienes demostraron que las consecuencias emocionales del alto nivel de implicación desarrollaban actitudes positivas hacia el producto. Y también están acorde con las recomendaciones de Vich-I-Martorell (2003), sobre el ofrecimiento de una información comprensiva, personalizada y moderna al usuario *online* de servicios turísticos.

De este trabajo se derivan algunas implicaciones para la gestión. Parece quedar claro que invertir en un buen diseño Web se convierte en una condición necesaria para provocar una respuesta afectiva en el consumidor. Este resultado es positivo de cara a la gestión ya que demuestra que el usuario tras navegar por un sitio Web usable frente a otro menos usable encuentra importantes beneficios funcionales y utilitarios.

Otro elemento clave del concepto de usabilidad es que el diseño debe estar centrado en el usuario (Kwon *et al.*, 2002). Esto se refleja en el carácter moderador de la implicación hacia el mensaje. A medida que el usuario se encuentra más motivado por la información ofrecida, mejora la actitud y la lealtad desarrollada. Como demuestra el trabajo de Wood (2004), se debe tener en cuenta que el diseño del sitio Web no es el fin en sí mismo, sino que lo que se pretende es facilitar la compra y la búsqueda de información acerca de los productos que oferta dicha empresa.

Estos resultados son además útiles para el sector turístico ya que el concepto de usabilidad, desde el punto de vista funcional, es de carácter global (Nielsen y Loranger, 2007). Todos los usuarios buscan que la navegación por el sitio Web sea sencilla, útil, y sobre todo, no invertir mucho tiempo en encontrar la información que buscan. Por lo tanto, es importante que a la hora de diseñar un sitio Web se sigan las recomendaciones de Nielsen presentadas en la tabla 2, y que continuamente se actualice y se mida el grado de usabilidad percibida por los usuarios, utilizando los diferentes cuestionarios que hay diseñado para ellos, como por ejemplo el WAMMI (Kirakowski *et al.*, 1998) utilizado en esta investigación. Un buen diseño Web debe ser el pilar sobre el que se asienten las estrategias de marketing online desarrolladas por las empresas turísticas.

Por otro lado, los resultados obtenidos con respecto a la implicación hacia el mensaje señalan la necesidad de estudiar su adaptación a las demandas culturales del visitante. Tomando como referencia la Teoría de la Paradoja Cultural de De-Mooij (2003), una cosa son los valores culturales del usuario, que pueden definir el diseño del sitio Web, y otra los beneficios buscados por éste. Por ejemplo, en los trabajos de Okazaki *et al.* (2008; 2011), los usuarios japoneses con valores culturales colectivistas se sentían atraídos por mensajes que ofrecían beneficios propios de culturales individualistas. Por ello, habrá que adaptar el diseño a los valores cul-

turales del usuario, y el mensaje a los beneficios buscados en el producto. Futuras investigaciones deberían indagar si la cultura a la que pertenece el usuario modera estos resultados alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, R. y KARAHANNA, E. (2000), «Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Use», *MIS Quarterly*, 24 (4), 665-694.
- CASALÓ, L.V., FLAVIÁN, C. y GUINALÚ, M. (2008a), «The rol of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-to-mouth in the e-banking services», *The International Journal of Bank Marketing*, 26 (6), 399-417.
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C. y GUINALÚ, M. (2008b), «The rol of perceived usability, reputation satisfaction and consumer familiarity on the website loyalty formation process», *Computers in Human Behavior*, 24, 325-345.
- CHEN, Q., CLIFFORD, S.J. y WELLS, W.D. (2002), «Attitude toward the site II: New information», *Journal of Advertising Research*, 42(2), 33-45.
- CHEN, C.F. y TSAI, M.H. (2008), «Perceived value, satisfaction, and loyalty of TV travel product shopping: Involvement as a moderator», *Tourism Management*, 29, 1166 - 1171.
- CHEUNG, G.W. y RENSVOLD, R.B. (2000), «Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equation -modeling.» *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(2), 187-212.
- CHILDERS, T., CARR, C., PECK, J. y CARSON, S. (2001), «Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior», *Journal of Retailing*, 77, 511-535.
- CHOI, D. y KIM, J. (2004), «Why people continue to play online games. In search of critical design factors to increase customer loyalty to online contents», *Cyberpsychology & Behavior*, 7(1), 11-24.
- CSIKSZENTMIHALY, M. (1975), *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DE MOOIJ, M. (2003), *Consumer Behavior and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. (2012). *Análisis de Ecuaciones Estructurales. En «Técnicas de Análisis de datos en Investigación de Mercados»*, Luque, T. (Ed.), 2ª ed., Pirámide, Barcelona, 525-610.
- FISCHER, R. (2004), «Standarization to account for cross cultural response bias. A classification of score adjustment procedures», *Journal of*

- Cross-Cultural Psychology, 35(3), 263-282.
- FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M. y GURREA, R. (2006), «The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty», *Information & Management*, 34, 1-14.
- GHANI, J.A. y DESHPANDE, S.P. (1994), «Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction», *The Journal of Psychology*, 128, 381-391.
- GHANI, J., SUPNICK, R., y ROONEY, P. (1991), The experience of flow in computer-mediated and in face-to-face groups. En *Proc. 12th Internet. Conf. Inform. Systems J. I. DeGross, I. Benbasat, G. DeSanctis, y C. M. Beath (eds.)*, New York, 229-237.
- GREINER, LYNN (2007) «Usability 101», *Networker*, 11(2), 11-13.
- HENDRIX, L.J., CARTER, M.W., y SCOTT, D.T. (1982). Covariance analyses with heterogeneity of slopes in fixed models. *Biometrics*, 38(3), 641-650.
- HOFFMAN, D.L. y NOVAK, T.P. (1996), «Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations», *Journal of Marketing*, 60, 50-68.
- IET (2010), *Movimientos turísticos en fronteras*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid.
- INE(2011), *Cuenta Satélite de Turismo*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.
- IGBARIA, M., PARASURAMAN, S. y BARROUDI, J.J. (1996), «A motivational model of microcomputer usage», *Journal of Management Information Systems*, 13(1), 127-143.
- KIRAKOWSKI, J, CLARIDGE, N. y WHITEHAND, R. (1998), *Human Centered Measures of Success in Web Site Design*. Paper presented at the Human Factors and the Web Workshop, Basking Ridge, NJ.
- KLINE, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3.ª ed., Guilford Press: N.Y.
- KOUFARIS, M. (2002), «Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior», *Information Systems Research*, June 2002, 13(2), 205 - 223.
- KOUFARIS, M. y HAMPTON-SOSA, W. (2003), «The development of initial trust in an online company by new customers», *Information & Management*, 41(3), 377-397.
- KWON, O.B., KIM, C-R. y LEE, E. (2002), «Impact of website information design factor son consumer ratings of web-based auction sites» *Behaviour & Information Technology*, 21(6), 151-167.
- MOSS, T. (2004), *Web usability: the basics*. [online] Usability and Accessibility Working Group.
- NIELSEN, J. (1993), *Usability engineering*. Editorial Morgan Kaufmann. Academic Press. San Diego (CA)
- NIELSEN, J. (1999), *Designing Web Usability*. New Riders Publishing, Indianapolis.

- Nielsen, J. (2004), Top Ten Mistakes In Web Design. Accesible en: <http://www.useit.com/alertbox/9605.html>.
- NIELSEN, J. (2005), «B-to-b users want sites with b-to-c service, ease» B to B. Chicago, 90(7), 48.
- NIELSEN, J. (2009), Top 10 Information Architecture Mistakes. www.useit.com/alertbox/ia-mistakes.html.
- NIELSEN, J y COYNE, K.P. (2001). «A useful investment» CIO. Framingham. Feb 15, 14 (9), 180.
- NIELSEN, J. y LORANGER, H. (2007), Usabilidad. Prioridad en el diseño Web (Prioritizing Web Usability). Editorial ANAYA Multimedia. Madrid.
- NIELSEN, J y NORMAN, D. A. (2000). «Usability On The Web Isn't A Luxury», Informationweek.com, Feb, 14, 65-73.
- NOVAK, T., HOFFMAN, D. y YUNG, Y. (2000), «Measuring the customer experience in online environments: A structural modelling approach», Marketing Science, 19 (1), 22-42.
- OKAZAKI, S. y MUELLER, B. (2008), «Evolution in the usage of localized appeals in Japanese and American print advertising», International Journal of Advertising, 27 (5), 771-798.
- OKAZAKI, S. y MUELLER, B. (2011), «The impact of the lost decade on advertising in Japan», International Journal of Advertising, 30 (2), 205-232.
- PELS (1999), «Exchange relationship in consumer markets?», European Journal of Marketing, 33(1/2), 19-37.
- RAMEY, J. (2000), «Guidelines for Web data collection: understanding and interacting with your users», Technical Communication, 47, 397-410.
- RUTHERFORD, A. (2000). Introducing ANOVA and ANCOVA: A GLM approach. London: Sage.
- SÁNCHEZ-FRANCO, M.J. (2005), «El comportamiento del usuario en la Web. Un análisis del estado de flujo», Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 9(1), 65-97.
- SÁNCHEZ-FRANCO, M.J. y ROLDÁN, J.L. (2005), «Web acceptance and usage model. A comparison between goal-directed and experiential web users», Internet Research, 15 (1), 21-48.
- SÁNCHEZ-FRANCO, M.J., ROLDÁN CATALUÑA, F.J. y VILLAREJO RAMOS, A.F. (2007), «Un modelo empírico de adaptación y uso de la Web. Utilidad, facilidad de uso y flujo percibidos». Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 30, 153-180.
- SATORRA, A. y BENTLER, P. M. (1986), «Some robustness properties of goodness of fit statistics in covariance structure analysis». Proceedings of the Business and Economic Statistics Section, 549-554. Alexandria, VA: American Statistical Association.
- STEUER, J. (1992), «Defining Virtual Reality: Dimensions dermining telepresence», Journal of Communication, 42 (4), 73-93.
- TREVINO, L.K. y WEBSTER, J. (1992), «Flow computer-mediated com-

- munication», *Communication Research*, 19, 539-573.
- VICH-I-MARTORELL, G.A. (2003), «The Internet and Tourism Principals In The Balearic Islands», *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 25-44.
- WEBSTER, J., TREVINO, L.K. y RYAN, L. (1993), «The dimensionality and correlated of flow in human-computer interaction», *Computer Human Behavior*, 9(4), 411-426.
- WANG, F., HEAD, M. y ARCHER, N. (2000), «A Relation-building model for the web retail marketplace», *Internet Research: electronic Networking Applications and Policy*, 10 (5), 374-384.
- WOOD, T. (2004), «Talking To Users». *New Media Age Supplement*. <http://www.nma.co.uk/features/talking-to-users/4480.article>
- YANG, Z., SHAOHAN, C., ZHENG, Z. y NAN, Z. (2005), «Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals», *Information and Management*, 42(4), 575-589.
- YOON, S.J. y JOO-HO, K. (2001), «Is Internet more effective than traditional media? Factors affecting the choice of media», *Journal of Advertising Research*, 41(6), 53-60.
- ZACHKOWSKY, J. (1985), «Measuring The Involvement Construct», *Journal of Consumer Research*, 12, 341-352.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. y PARASURAMAN, S. (1996), «The behavioral of service quality». *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

Efectos del ciberostracismo en el comportamiento de queja online

LUISA ANDREU, ANA CASADO

Universitat de València

ANNA S. MATTILA

Penn State University, USA

Resumen: Este trabajo se centra en el estudio de la percepción del consumidor en cuanto a sentirse ignorado tras realizar una queja online. Desde la psicología social se han realizado diversos estudios sobre este sentimiento de ostracismo. Aplicándose a un contexto online, se analiza la respuesta del consumidor ante el ostracismo online o «ciberostracismo». Concretamente, se evalúan las reacciones emocionales, satisfacción e intenciones del consumidor ante diversas respuestas online recibidas por parte de las empresas: respuesta personalizada, respuesta automática y no respuesta. Los resultados ponen de relieve que las respuestas automáticas son percibidas con un nivel de ostracismo similar a cuando no existe respuesta por parte de la empresa.

Palabras clave: comportamiento de queja, compra online, emociones, ostracismo

Abstract: This paper focuses on the study of consumer perception of being ignored after making a complaint, and it is based on social psychological research on ostracism. Specifically, we analyze consumer responses to online ostracism, also called «cyberostracism». We examine the consumer's emotional reactions, satisfaction and behavioral intentions to various online responses received from businesses: personal reply, auto reply and no response. The results show that auto replies are viewed with a level of ostracism similar to when no response is received from the company.

Keywords: online complaint, online shopping, emotions, ostracism

1. INTRODUCCIÓN

La penetración de Internet en los hogares españoles ha seguido un ritmo exponencial en los últimos años. Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI, 2012), el 60,6% de los hogares españoles (10,3 millones) tiene acceso a Internet, siendo el acceso en el 91,3% de los casos a través de banda ancha fija. El 77,6% de los usuarios de Internet lo utilizan desde hace más de tres años, más de 20 millones de personas. El lugar de acceso a Internet más importante sigue siendo el hogar, ya que el 82,7% accede desde su casa. Sin embargo, se observa un importante aumento del teléfono móvil como dispositivo de acceso a Internet (lo usa uno de cada tres hogares que tiene conexión a Internet).

En este contexto, el desarrollo del comercio electrónico en España está teniendo una evolución muy positiva. Los datos del Estudio sobre Comercio Electrónico B2C en España (ONTSI, 2011), indican que en 2010 compraron por Internet 11 millones de personas en España, un 43,1% de los internautas. Asimismo, los datos reflejan que la ropa y complementos son una de las categorías emergentes en el comercio online, colocándose en cuarto lugar por porcentaje de compras, con una subida de 10 puntos con respecto al año anterior. Estos datos se corroboran en parte con los datos de la 14ª encuesta de la Red de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación a usuarios de Internet (AIMC, 2012). El estudio muestra que entre los usuarios entrevistados que declaran haber comprado a través de la Web en el último año, la compra de ropa y complementos ocupa el quinto puesto, con un 7,9%.

En concreto, con respecto a la compra de productos de moda online en España, un estudio de TheCocktailAnalysis (2011) revela que Internet es ya un canal más en la experiencia de compra de moda: el 42% de internautas ha comprado, a lo largo del último año, al menos un artículo de moda (ropa, calzado, complementos, ropa infantil o ropa interior) a través de Internet.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el canal online, como el canal tradicional, no está exento de problemas e incidencias que surgen durante el proceso de compra. Según la 1.ª Oleada del Observatorio de Compra Online en España elaborada por TheCocktailAnalysis (2012), un 44% de los internautas tuvieron problemas asociados a la compra online. Los principales problemas se relacionan con incoherencias entre el tipo de producto esperado y el recibido, así como con el incumplimiento de las condiciones de compra especificadas. De nuevo, resulta-

dos similares se obtienen en el estudio de la AIMC (2012), mencionándose los siguientes problemas: incumplimiento del plazo de entrega (22,7%); características del producto/servicio no se correspondía con la realidad (11,1%); no recepción del producto/servicio (9,2%); entrega del producto en mal estado (7,7%); problemas con la tarjeta (3,8%); y problemas en descarga de productos digitales (3,4%). Ante el problema ocasionado, un 30% de los internautas afirma haber realizado una reclamación o queja relativa a una compra online a lo largo del 2011 (The Cocktail Analysis, 2012). Entre los canales utilizados para reclamar, cabe destacar el teléfono o mail de atención al cliente, con un 75% sobre la muestra que ha puesto alguna reclamación en 2011, y la web donde se realizó la compra, con un 49% (TheCocktailAnalysis, 2012). Asimismo, entre las categorías de producto que acumulan mayor volumen de reclamaciones se encuentra la tecnología e informática, ropa y calzado, viajes y billetes de transporte, menaje del hogar y contratación de Telefonía, TV de pago y ADSL.

Un aspecto fundamental en la gestión de las quejas online tiene que ver precisamente con el efecto que el contexto (online) puede tener en la percepción de los consumidores acerca de los procesos de tratamiento de la queja y de recuperación del servicio. Así, a partir del estudio de Williams *et al.* (2000), en este capítulo se acuña el término «ciberostracismo» para hacer referencia a las reacciones del consumidor ante el sentimiento del consumidor de ser ignorado por la empresa, incluyendo fallos relativos a la no respuesta online o responder de forma general y automática. Este ciberostracismo puede tener un efecto negativo en la percepción de los consumidores y, consecuentemente, afectar negativamente a sus niveles de satisfacción con la gestión de la queja y a sus intenciones de comportamiento futuras (Mattila y Mount, 2003).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, parece relevante llevar a cabo un estudio acerca del efecto del ciberostracismo en el comportamiento de queja online, especialmente en una categoría como la moda que está mostrando unos niveles de crecimiento muy importantes. Este estudio contribuye así a mejorar el conocimiento de los antecedentes y consecuencias del comportamiento de queja online, un contexto que, al contrario que el del entorno tradicional (offline), ha recibido poca atención en la literatura de servicios.

Así, el capítulo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se analiza el concepto de ostracismo y sus efectos en el entorno de compra online. En segundo lugar, se presenta una aplicación empírica del concepto de ciberostracismo al contexto de compra online y, en concreto, para analizar la evaluación del consumidor ante las respuestas de la empresa —no repuesta, respuesta automática y respuesta

personalizada— tras una reclamación del cliente. Por último, se presentan las principales conclusiones del estudio.

2. OSTRACISMO EN EL ENTORNO ONLINE

El ostracismo social puede definirse como ignorar y excluir a uno o más individuos (Williams, 2001). Existe amplia evidencia para demostrar que el ostracismo social o el acto de ignorar es perjudicial ya que el sentimiento de pertenencia es una de las necesidades humanas fundamentales (Molden *et al.*, 2009). Sentirse ignorado o excluido en la presencia de otros puede originar un estado de ánimo negativo que incluya la depresión, la soledad, la ansiedad, la frustración y/o la impotencia (Leary, 1990; Williams y Sommer, 1997). Estudios previos muestran que el ostracismo provoca en los individuos emociones como el enfado y la frustración (Williams *et al.*, 2000, 2002). Estas emociones negativas conducen a su vez a comportamientos antisociales (van Beest y Williams, 2006). El enfado, por ejemplo, se asocia con comportamientos negativos hacia otros, tales como el deseo de ir contra otra persona e incluso infringirle algún tipo de daño (Frijda *et al.*, 1989). De forma similar, Yi y Baumgartner (2004) demuestran que el enfado relacionado con la compra conduce a un estado de confrontación, como la queja y la comunicación boca-oído negativa. Más recientemente, en un estudio sobre fallos en el servicio en el contexto hotelero, Gelbrich (2010) obtiene que la coincidencia de emociones negativas de enfado y frustración y niveles elevados de desamparo (irrevocabilidad de la situación sufrida) afecta el tipo de comunicación boca-oído negativa emprendido por el consumidor (dañino/agresivo vs. buscando comprensión).

Investigaciones previas sugieren que el ostracismo no se limita a un contexto interpersonal y, por tanto, la presencia física no es condición necesaria para el desarrollo de sus efectos, sino que también puede aplicarse en un entorno online. En este sentido, Williams *et al.* (2000) acuñaron el término ciberostracismo para referirse a la percepción de ser ignorados a través de Internet. De forma análoga al ostracismo, se ha demostrado que el ciberostracismo conduce a sentimientos de ira y conductas antisociales en diversos contextos analizados en investigaciones previas, como un juego de pelota virtual (Williams *et al.*, 2000) y mensajería de texto (Smith y Williams, 2002).

En el ámbito de una situación de compra online, el ostracismo puede originarse tanto por una falta de respuesta como por una respuesta automática de la empresa ante la reclamación efectuada por el consumidor. Este ostracismo, a su vez, provoca emociones negativas como el enfado y la frustración (Holloway y Beatty, 2003). Aunque pueda parecer lógico que los consumidores atribuyan fácilmente

la falta de respuesta online a dificultades tecnológicas, esta ambigüedad potencial no parece reducir el impacto de los sentimientos negativos que produce el hecho de sentirse ignorado (Smith y Williams, 2004).

3. APLICACIÓN DEL CIBEROSTRACISMO EN GESTIÓN DE QUEJAS ONLINE

3.1. *Efectos del ciberostracismo en las emociones, la satisfacción y las intenciones de comportamiento*

En el ámbito de la gestión de quejas online, el sentimiento del consumidor de sentirse ignorado, ciberostracismo, puede darse por la falta de respuesta del proveedor ante una queja del cliente o incluso, ante respuestas generales automáticas del proveedor. Así, estudios previos señalan que los consumidores reaccionan negativamente ante esfuerzos de recuperación genéricos (Holloway y Beatty, 2003). Los clientes no sólo buscan el reconocimiento de que se ha producido un problema (como sucede en una respuesta automática), sino que desean una comunicación personalizada que ayude a resolverlo (Holloway y Beatty, 2003). Desde el punto de vista del consumidor que ha sufrido un fallo, las respuestas automáticas ofrecen un mensaje en el que no se especifica quién está tratando el problema, lo que provoca un sentimiento de estar siendo ignorado por la compañía. En este sentido, una respuesta automática puede provocar en el individuo las mismas reacciones de enfado y frustración que la ausencia de respuesta por parte de la empresa.

En definitiva, se considera que el ciberostracismo puede originarse tanto con la no respuesta como por un mensaje automatizado. Además, se plantea que, en comparación con una respuesta personalizada por parte de la empresa, el ciberostracismo genera mayores niveles de emociones negativas, insatisfacción e intenciones de comportamiento negativas. Concretamente, teniendo en cuenta la literatura revisada, en este estudio se proponen las siguientes hipótesis:

- H1. El ciberostracismo (no respuesta o mensaje automático) provoca un nivel mayor de emociones negativas y menor nivel de satisfacción en el consumidor en comparación a una respuesta personalizada de la empresa.
- H2. El ciberostracismo (no respuesta o mensaje automático) conduce a un mayor nivel de respuestas de comportamiento negativas como intención de cambio, comunicación boca-oído negativa e intención de queja en comparación a una respuesta personalizada de la empresa.
- H3. No existen diferencias significativas en la respuesta emocional, satisfacción y respuestas de comportamiento entre la situación de no respuesta y la de respuesta automática.

CUADRO 1

Escenario inicial de la investigación

«Solicitas un suéter nuevo, de moda, desde la página web de la tienda. Una semana más tarde llega el suéter, pero no es correcto el color. La política de la empresa es que los clientes paguen los gastos de envío de la mercancía que se devuelve. Envías un email a la empresa para conocer más detalles de esta situación».

3.2. Estudio empírico sobre el ciberostracismo en la compra online

3.2.1. Diseño del estudio

La aplicación empírica de este trabajo se basa en una investigación cuantitativa dirigida a estudiantes de una universidad americana, siguiendo un diseño experimental mediante la introducción de tres niveles de ostracismo (no respuesta del proveedor de servicio, una respuesta automática genérica y una respuesta online personalizada). El escenario del estudio se enmarca en la compra online de una marca de ropa. Este contexto fue seleccionado por diversas razones. En primer lugar, los fallos en la entrega de la mercancía son una fuente habitual de insatisfacción con los distribuidores que operan en la red (Holloway y Beatty, 2008). En segundo lugar, los consumidores jóvenes utilizan Internet con frecuencia para adquirir productos de moda (Case y King, 2003; Seock y Norton, 2007). La entrega errónea (color equivocado del que se solicitó en el pedido) se eligió como fallo del servicio y se mantuvo constante entre las condiciones de la experimentación.

En la investigación participaron 198 estudiantes universitarios. Un 60% de los participantes fueron mujeres y la media de edad, 20 años. El 40% de los sujetos habían comprado ropa online más de tres veces durante los dos meses previos. El incidente utilizado para la investigación se detalla en el Cuadro 1.

Esta descripción continúa con una de las condiciones de respuesta. Por ejemplo, la descripción en la condición de respuesta automática se detalla en el Cuadro 2.

La manipulación correspondiente para la condición de no respuesta indicaba que tras una semana de espera, la empresa aún estaba pendiente de enviar respuesta. En la condición de respuesta personalizada, el representante de la empresa indicaba que el pedido no estaba disponible en el color solicitado.

3.2.2. Medición de las variables

Las medidas para las emociones negativas se adaptaron de Van Beest y Williams (2006), cuyos ítems fueron: enfadado, triste, frustrado y furioso (1, no me

CUADRO 2

Respuesta automática ante la reclamación del cliente

«Gracias por contactar con el servicio de atención de XYZ.com. Hemos recibido su pregunta y, en breve, un miembro de nuestro personal de apoyo se pondrá en contacto con usted. Este mensaje es una respuesta automática; por favor no responda a este mensaje».

sentiría para nada; 7, sentiría esto con mucha fuerza). La satisfacción con la gestión del problema se medía a través de una escala de dos ítems adaptada de Smith *et al.*, (1999). Las medidas de comportamiento se adaptaron de Zeelenberg y Pieters (2004) y Singh (1990). Se preguntaba a los entrevistados que indicaran su probabilidad de realizar las siguientes acciones: (i) manifestar a amigos y familiares su mala experiencia; (ii) desanimar a otros a que compraran en esta tienda; (iii) decidir no comprar de esta tienda, (iv) cambiar a una tienda de la competencia para las necesidades de compra de ropa, (v) no realizar ninguna acción; (vi) olvidar el incidente y no hacer nada, (vii) quejarse a la tienda local sobre el incidente y (viii) solicitar hablar con el director de una tienda local y presentar una queja. Adicionalmente, ante la importancia creciente de la comunicación boca-oído electrónica (Park y Lee, 2009), se incluyó una escala de tres ítems para medir las revisiones negativas sobre la web. El análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax resultó en una solución de tres factores con los ítems de intención de cambio y comunicación boca-oído cargando sobre un factor, mientras que los ítems de queja e inercia cargaron sobre sus propios factores (varianza total explicada: 67%). Conforme a investigaciones previas (Singh, 1990) el primer factor se denominó respuestas personales.

Para contrastar el realismo del escenario planteado se utilizó una escala de 7 puntos (1, altamente no realista, a 7, altamente realista). La media fue de 4,99, por lo que se constata que los escenarios se consideraron como realistas. Asimismo, para asegurarse de que los sujetos percibían las tres condiciones de respuesta según lo previsto, se preguntó en qué medida sentían que la empresa no se preocupaba de ellos y cómo se sintieron sobre la extensión del tiempo requerido para solucionar el problema. Conforme a lo que se esperaba, las condiciones de no respuesta y de respuesta automática se evaluaron significativamente superiores en cuanto a que la empresa no se preocupaba de ellos en comparación con la condición de comunicación personalizada a través del correo electrónico, $M = 4,94$, $M = 5,01$, y $M = 4,42$, respectivamente ($t = 2,5$). Finalmente, la condición de respuesta personali-

zada reducía la percepción de tiempo requerido para solucionar el problema, $M = 3,81$ para la respuesta personal, $M = 5,16$ para la no respuesta, y $M = 5,69$ para la respuesta genérica ($t = 7,13$).

3.2.3. Resultados

Los resultados muestran, en primer lugar, que la respuesta personalizada reduce el nivel de emociones negativas a 4,65 desde 5,05 (no respuesta) y 5,32 (respuesta automática), $t = -2,48$, $p < 0,05$. En cuanto a la satisfacción, la no respuesta ($M = 2,27$) y la respuesta automática ($M = 2,45$) ocasionan un nivel de satisfacción inferior al de la respuesta personalizada ($M = 2,96$), $t = -3,34$, $p < 0,05$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H1. En segundo lugar, el tipo de respuesta tiene un impacto significativo en las «respuestas personales» ($F = 4,97$), intención de queja ($F = 3,15$) e inercia ($F = 3,00$), $p < 0,05$ para los tres casos. El ciberostracismo provoca mayores niveles de respuestas personales (intención de cambio y comunicación boca-oído) y probabilidad de presentar una queja en la tienda local, con valores significativos al 5%. Asimismo, la respuesta personalizada tiene un efecto positivo sobre la «inercia» ($t = 2,84$, $p < 0,05$). En general, estos resultados son consistentes con la hipótesis H2. Finalmente, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las dos condiciones de ostracismo para las emociones, la satisfacción y las tres variables de comportamiento. Estos resultados confirman la hipótesis H3.

4. CONCLUSIONES

A medida que Internet continúa creciendo en importancia como canal de venta, la comprensión de la forma en que los clientes perciben y reaccionan a los fallos online adquiere una mayor importancia (Holloway y Beatty, 2008; Harris et al, 2006). En este contexto, resulta especialmente interesante analizar los aspectos relativos a la recuperación del servicio en el ámbito de los fallos relacionados con la tecnología (Meuter *et al.*, 2000), teniendo en cuenta que, a medida que la popularidad de las compras online siga extendiéndose, este tipo de estrategia de recuperación se hará más común. Así, la comprensión y respuesta a las especificidades de los fallos del servicio online permitirán a los minoristas ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

En este capítulo, los autores plantean una extensión de la literatura del fracaso online que toma como marco teórico el concepto de ostracismo social (Molden *et al.*, 2009; Williams *et al.*, 2000). Los resultados muestran que las respuestas automatizadas a través del correo electrónico provocan en los consumidores la sensación de que están siendo ignorados por la empresa, y ello tiene un impacto negativo

en sus emociones, satisfacción e intenciones de comportamiento. Adicionalmente, los resultados indican que este impacto negativo es similar al caso en el que la empresa no ofrece ninguna respuesta tras el fallo.

Los resultados constituyen una fuente de información valiosa para los minoristas que usan el canal online, y que actualmente pueden creer que están sirviendo a las necesidades del cliente con la respuesta automática. Las respuestas genéricas/ automatizadas son tan ineficientes como la ausencia de respuesta y podrían transformar a un seguidor con un problema en un detractor con rencores; a una persona que se queja una vez, en una que lo hace en reiteradas ocasiones y que, eventualmente, decide dejar de comprar los productos de dicha empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AIMC (2012): Navegantes en la Red - Encuesta AIMC a usuarios de Internet, 14ª edición. Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación, <http://download.aimc.es/aimc/f5g9/macro2011.pdf> (accedido el 10 de mayo de 2012).
- CASE, C.J. y KING, D. L. (2003), «Quantifying student internet purchasing behavior», en Alkafaji, A. y Biberman, J. (Eds.), *Business Research Yearbook*. Vol. 10, McNaughton & Gunn, Saline, MI, pp. 88-92.
- FRIJDA, N. H., KUIPERS, P. y SCHURE, E. (1989), «Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, pp. 212-28.
- GELBRICH, K. (2010), «Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 567-585.
- HARRIS, K. E., MOHR, L. A. y BERNHARDT, K. L. (2006), «Online service failure, consumer attributions, and expectations», *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 6/7, pp. 453-58.
- HOLLOWAY, B. y BEATTY, S. (2003), «Service failure in online retailing: A recovery opportunity» *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 92-105.
- HOLLOWAY, B. y BEATTY, S. (2008), «Satisfiers and dissatisfiers in the online environment: A critical incident assessment», *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 347-64.
- LEARY, M. (1990), «Responses to social exclusion: Social anxiety, jealousy, loneliness, depression, and low self-esteem», *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 9, pp. 221-29.
- MATTILA, A.S. y MOUNT, D.J. (2003), «The impact of selected customer characteristics and response time on E-complaint satisfaction and return intent», *International Journal*

- of Hospitality Management, Vol. 22, No. 2, pp. 135-145.
- MEUTER, M. L., OSTROM, A., ROUNDTREE, R. y BITNER, M. J. (2000), «Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters,» *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, pp. 50-65.
- Molden, D.C., Lucas, G. M., Gardner, W., Dean, K. y Knowles, M. (2009) «Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored,» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 96, No. 2, pp. 415-31.
- ONTSI (2011). Estudio B2C 2011. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/presentacion_estudio_b2c_2011.pdf (accedido el 10 de mayo de 2012).
- ONTSI (2012). Las TIC en los hogares españoles. XXIX Oleada (oct-dic 2011). Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/xxxiv_oleada_del_panel_de_hogares.pdf (accedido el 10 de mayo de 2012)
- TheCocktailAnalysis (2011): Estudio para Google sobre el comportamiento de moda online en España, <http://www.tcanalysis.com/2011/09/13/estudio-para-google-sobre-el-comportamiento-del-comprador-de-moda-online-en-espana> (accedido el 30 de abril de 2012).
- TheCocktailAnalysis (2012): Aproximación a la compra online en España en 2011. <http://www.slideshare.net/TCAnalysis/oleada-observatorio-de-compra-online-en-espana> (accedido el 10 de mayo de 2012)
- PARK, C. Y LEE, T. M. (2009), «Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type,» *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 61-67.
- SEOCK, Y. Y NORTON, M. (2007), «Capturing college students on the Web: Analysis of clothing web site attributes,» *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 539-52.
- SINGH, J. (1990), «A typology of consumer dissatisfaction response styles,» *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, pp. 57-99.
- SMITH, A. K., BOLTON, R. y WAGNER, J. (1999), «A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery,» *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 356-73.
- SMITH, A. y WILLIAMS, K. (2004), «RU There? Ostracism by cell phone text messages,» *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 8, No. 4, pp. 291-301.
- VAN BEEST, I. y WILLIAMS, K. (2006), «When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts,» *Journal*

- of Personality and Social Psychology, Vol. 91, No. 5, pp. 918-28.
- WILLIAMS, K. D. (2001), Ostracism, Guilford, Press, New York.
- WILLIAMS K.D. y SOMMER, K.L. (1997) «Social ostracism by one's coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation?», Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 23, pp. 693-706.
- WILLIAMS, K. D., CHEUNG, C. y CHOI, W. (2000) «Cyberostracism: Effects of being ignored over the internet,» Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, pp. 748-62.
- WILLIAMS, K. D., GOVAN, C., CROKER, V., TYNAN, D., CRUICKSHANK, M. y LAM, A. (2002), «Investigations into differences between social and cyberostracism,» Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, pp. 65-77.
- YI, S. y BAUMGARTNER, H. (2004), «Coping with negative emotions in purchase-related situations,» Journal of Consumer Psychology, Vol. 14, No. 3, pp. 303-317.

Problemas en la distribución de libros electrónicos: descargas ilegales y precio aceptable¹

CARMEN ANTÓN MARTÍN, CARMEN CAMARERO IZQUIERDO,
JAVIER RODRÍGUEZ PINTO
Universidad de Valladolid

Resumen: La difusión de los lectores electrónicos y las tabletas han provocado la irrupción de la piratería y las descargas ilegales en la industria del libro. En el presente trabajo abordamos este problema analizando los factores determinantes de las descargas ilegales de libros y el precio aceptable por los usuarios de e-readers y tabletas. Desde una perspectiva teórica que engloba aspectos éticos y tecnológicos, proponemos un modelo que nos permite comprobar que el dominio y el uso por parte del consumidor de la tecnología favorecen las descargas ilegales, mientras que la concienciación con las normas y la atribución de valor a los libros, consiguen amortiguar la propensión a la piratería y favorecen la aceptación de un precio superior.

Palabras clave: descargas ilegales, lectores electrónicos, tabletas, precio aceptable.

Abstract: The spread of e-readers and tablets have caused the outbreak of piracy and illegal downloads in the book industry. This paper addresses this problem by analysing the determinants of illegal downloads of books and the acceptable price by users of e-readers and tablets. From a theoretical point of view that includes ethical and technological aspects, we propose a model that allows us to verify that the domain and use by consumers of technology encourage illegal downloading,

¹ El presente trabajo forma parte del proyecto *Estudio del perfil de los adoptantes y usuarios del libro electrónico: Beneficios de la tecnología y resistencia al cambio* financiado por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (VA181A11-1).

while raising the standards and the attribution of value to books, dampen the propensity to piracy and promote the acceptance of a higher price.

Keywords: illegal downloads, e-readers, tablets, acceptable price.

1. INTRODUCCIÓN

Aunque con cierto retraso respecto a otras industrias como el cine, la música o los videojuegos, los formatos digitales también han irrumpido en el sector del libro. Los libros electrónicos y los dispositivos de lecturas (e-readers y tabletas) representan una innovación en la forma tradicional de leer. Sin embargo, mientras que los investigadores aun se siguen planteando si el consumidor está dispuesto a sustituir el libro tradicional por el libro electrónico (Van der Velde y Ernst, 2009), las editoriales ya contemplan esta innovación con temor, ante el riesgo de que se replique el fenómeno de la piratería que se vive en otras industrias de contenidos digitales. Los e-readers y las tabletas hacen más apetecible el formato digital y han potenciado las copias piratas de libros. Al mismo tiempo, se culpa de la piratería al excesivo precio de los libros electrónicos. En definitiva, la historia vivida en la industria de la música o del cine corre el riesgo de volver a repetirse: las industrias de contenidos se ven perjudicadas por la industria de nuevas tecnologías de la comunicación.

Junto con las razones de índole práctica, también hay razones de carácter académico que nos llevan a considerar la necesidad de estudiar con más profundidad el problema de la piratería y las descargas ilegales en el sector de libro. Hasta el momento actual, la literatura de marketing ha prestado escasa atención al libro electrónico. Las investigaciones que se han realizado se han centrado en el papel del libro electrónico en la educación (Shiratuddin, 2005; Landoni et al, 2001) y en las ventajas de la innovación (Calvert, 2004; Chen, 2003) y, sólo recientemente, han comenzado a surgir estudios que se plantean los determinantes de la difusión de este tipo de dispositivos (Lai y Chang, 2011). Por otro lado, frente a la profusión de trabajos que analizan el problema de la piratería en otras industrias de contenidos digitales como la música (Easley, 2005; Shang *et al.*, 2008), las películas (Chih-Chien, 2005; Waterman *et al.*, 2007), el software (Gupta *et al.*, 2004, Hsu y Shiue, 2008) o los videojuegos (Back *et al.*, 2010), no hay literatura que analice el problema de piratería en el caso de los libros electrónicos.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar los factores determinantes de las descargas ilegales de libros y el precio aceptado por el consumidor desde la perspectiva de los usuarios actuales de e-readers y tabletas. Para ello se adopta un enfoque teórico que engloba la perspectiva ética-deontológica de la teoría general

de la ética en marketing (Hunt y Vitell, 1986), el modelo de aceptación tecnológica (TAM) (Davis *et al.*, 1989), y la teoría de la auto-eficacia. En concreto planteamos como determinantes de la tendencia a las descargas gratuitas y el precio máximo aceptable en los libros electrónicos, los valores éticos del consumidor (conciencia de la normativa y conciencia del valor) y los aspectos tecnológicos (la auto-eficacia o la facilidad percibida en el uso del libro electrónico, la utilidad de los libros electrónicos y el grado de uso de los dispositivos de lectura del libro electrónico).

2. LA PIRATERÍA DIGITAL

La piratería digital se define como la copia o descarga ilegal de software y archivos multimedia con copyright (Cronan y Al-Rafee, 2008). Se basa en arquitecturas peer-to-peer, donde los usuarios directamente conectan con otros para compartir y descargar ficheros (Shang *et al.*, 2008). Las dimensiones que ha adquirido este tipo de comportamiento «no ético» en las industrias de contenidos digitales son sorprendentes. Gupta *et al.* (2004) indican que la piratería digital es un fenómeno que no sólo abarca el comportamiento ético del consumidor, sino consideraciones legales y económicas.

Desde un punto de vista teórico, la piratería digital se ha explicado desde diferentes enfoques. Varios investigadores han analizado la piratería digital sobre la base de teorías comportamentales como la teoría de la acción razonada (Fishbein y Ajzen, 1975) y la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991). Según la primera, los modelos planteados proponen que la intención de piratear depende de la actitud hacia la piratería y de normas subjetivas (Al-Rafee y Cronan, 2006; Aleassa 2011). Por su parte, los modelos que utilizan la teoría del comportamiento planificado para explicar la piratería digital (Cronan y Al-Rafee, 2008, Wang *et al.*, 2009) sostienen que la disuasión por parte de la legislación, la actitud del individuo, las normas subjetivas y el control percibido determinan la intención de piratear.

Otro grupo de trabajos sostiene que la explicación de la piratería digital descansa en teorías éticas. Según estas teorías, las creencias y actitudes de los consumidores con respecto a un dilema ético predicen sus intenciones hacia acciones concretas. El principal marco de trabajo es la teoría general de la ética en marketing (Hunt y Vitell, 1986). Según este modelo, los juicios éticos están determinados por evaluaciones tanto deontológicas como teleológicas sobre asuntos con contenido ético. Las evaluaciones deontológicas tienen que ver con el deber y las obligaciones morales (imparcialidad, justicia, equidad, reciprocidad), mientras que las evaluaciones teleológicas consideran los beneficios que percibimos en una acción

(egoísmo y utilitarismo). Sobre la base de este modelo, Sang *et al.* (2008) muestran que el argumento de los derechos de los consumidores y la norma de reciprocidad son las principales causas para compartir archivos en el caso de la música.

Para explicar la piratería, los investigadores también han adoptado niveles de análisis macro y micro. A un nivel macro, la piratería digital ha sido estudiada como un problema relacionado con las características económicas, culturales e institucionales de un país. Desde un punto de vista económico, varios estudios han probado que, cuanto mayor es el ingreso nacional *per capita* de un país, menor es el nivel de piratería (Husted, 2000; Moores, 2008; Goel y Nelson, 2009). Como aspectos culturales, las dimensiones de la cultura nacional de Hofstede (Hofstede, 2001) se han utilizado para sugerir que el individualismo y la masculinidad de un país influyen en los niveles de piratería de software (Husted, 2000; Moores, 2008). Sobre los aspectos institucionales analizados, se muestra que los niveles de corrupción de un país tienen un efecto positivo en las tasas de piratería (Robertson *et al.*, 2008), mientras que la libertad política tiene un efecto negativo (Goel y Nelson, 2009). A un nivel micro de análisis, varios trabajos examinan el perfil del consumidor para explicar la tendencia a la piratería digital. Por ejemplo, para el caso de la industria musical, Wang *et al.* (2009) y Chiou *et al.* (2005) indican que la idolatría hacia el artista repercute positivamente en la intención de compra frente a la descarga ilegal. También se han propuesto como factores explicativos de un comportamiento proclive a la piratería el autocontrol, la conciencia pública, la religiosidad (Aleassa *et al.*, 2011) o el maquiavelismo (Sinha y Mandel, 2008).

3. MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

3.1. *Las descargas de libros electrónicos y el precio aceptable*

Como se ha explicado antes, la creciente popularidad de las tabletas y los lectores (e-readers) ha significado el aumento de la piratería digital de libros electrónicos. Aunque el volumen de descargas y el daño económico aún están lejos de otros contenidos digitales, las cifras aumentan peligrosamente. En el mercado español, según los datos del *Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales*, la tasa de piratería de libros alcanza el 49.3% del mercado legal.

Al igual que ha ocurrido en otras industrias de contenidos digitales, existe cierta unanimidad a la hora de culpar a los elevados precios de la piratería (Cheng *et al.*, 1997; Easley, 2005; Shina *et al.*, 2010). Los consumidores son conscientes de que el coste de producir un libro electrónico es mucho más bajo que el coste de producir un libro de papel (sólo es un archivo digital), y que el coste marginal de distribuir una copia electrónica se acerca a cero. Por ello, los consumidores esperan un pre-

cio razonable (Easley, 2005). Mientras que algunos estiman que los libros electrónicos deberían costar entre un 30% y un 50% menos que el mismo documento en versión en papel, porcentaje que representaría el ahorro en costes de edición, impresión y distribución, en la actualidad, el precio del libro electrónico sólo es un 20 o 30% menor que el precio de un libro. Ante esta situación, los individuos menos dispuestos a pagar precios altos por los libros electrónicos serán más proclives a realizar descargas ilegales. Por tanto,

- H1. Cuanto menor es el precio aceptable del libro electrónico, mayor es la descarga ilegal de libros.

3.2. Factores tecnológicos: La auto-eficacia y el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM)

De acuerdo con la propuesta original de Davis *et al.* (1989), el TAM asume que la facilidad percibida para el uso y la utilidad percibida de la nueva tecnología tienen un gran impacto en la actitud de un individuo frente a dicha tecnología y que están, por tanto, relacionadas con la intención de usarlo y, a su vez, con el uso real. Davis (1989) define la facilidad percibida para el uso como el grado en el que una persona cree que usar una tecnología no le costaría esfuerzo, mientras que la utilidad percibida se define como el grado en el que una persona cree que usar una tecnología aumentaría su rendimiento. Además, la utilidad percibida depende de la facilidad percibida para el uso y está directamente relacionada con la intención de usar la nueva tecnología.

Aunque en la propuesta original de Davis *et al.* (1989) la actitud es una variable que media entre la percepción de la tecnología y la intención de compra, en trabajos más recientes se propone que tanto la facilidad de uso como la utilidad percibida influyen en el uso de la tecnología, prescindiendo de la variable actitud (Venkatesch y Davis, 1996). En esta idea, en el presente trabajo proponemos que el uso de dispositivos de lectura de libros electrónicos está condicionado tanto por la facilidad percibida en el uso como por la utilidad percibida del dispositivo (Davis *et al.*, 1989; Lee *et al.*, 2007; Liao *et al.*, 2009).

Por otra parte, puesto que estamos en un contexto de uso (y no de intención de uso), consideramos que la facilidad de uso, en el caso de los libros electrónicos, se correspondería con el grado en el cual el individuo percibe que acceder a libros electrónicos le resulta fácil o sencillo. Por tanto, en el TAM se puede reemplazar la facilidad de uso por la auto-eficacia percibida. De hecho, algunos trabajos apuntan la elevada correlación entre estas dos variables (Kulviwat *et al.*, 2005). La auto-eficacia se define como la creencia de que uno es capaz de llevar a cabo tareas especí-

ficas (Bandura, 1997). La auto-eficacia, en el caso de los libros electrónicos, se refiere al grado en el que un individuo cree ser capaz de acceder a ellos, descargarlos o instalarlos, es decir, que el uso de los libros electrónicos es fácil.

De este modo, y según con el TAM, la facilidad percibida para el uso del libro electrónico determinaría la utilidad percibida en la tecnología (Davis *et al.*, 1989). De otra parte, y según la teoría de la auto-eficacia (Bandura, 1997), los juicios de auto-eficacia determinan cuánto esfuerzo va a costarle a un individuo una tarea y cuánto tiempo va a persistir en ella. Las personas que creen tener una gran auto-eficacia realizan más esfuerzo para superar un desafío (Hill *et al.*, 2011). Finalmente, la teoría del comportamiento planificado afirma que la intención del comportamiento del individuo depende de las oportunidades y recursos que tenga. Cuando los individuos perciben que tienen las habilidades y los recursos apropiados, se sentirán capaces de mostrar un comportamiento concreto. En definitiva, los individuos que se sientan más capacitados para acceder a libros y descargarlos no sólo utilizarán más el dispositivo de lectura, sino que también mostrarán más propensión a la piratería.

- H2. La auto-eficacia percibida en el uso de los libros electrónicos influye positivamente en la utilidad percibida (H2a), en el uso de dispositivos electrónicos de lectura (H2b) y en las descargas ilegales (H2c).

En cuanto a la utilidad percibida, el TAM propone que está directamente vinculada con la intención de usar la nueva tecnología (Davis *et al.*, 1989). En el caso de los libros electrónicos, entendemos que la utilidad percibida en los libros electrónicos conllevará un mayor uso de los dispositivos de lectura. Asimismo, el hecho de que los individuos perciban que la tecnología es útil provocará que su consumo de libros electrónicos sea mayor, tanto a nivel de descargas legales como ilegales. Por tanto,

- H3. La utilidad percibida en los libros electrónicos influye positivamente en el uso de dispositivos electrónicos de lectura (H3a) y en las descargas ilegales (H3b).

El uso efectivo de los dispositivos de lectura de libros electrónicos también está relacionado con las descargas ilegales. El argumento para realizar esta afirmación proviene de la actual situación de la industria del libro. Los dispositivos de lectura de libros electrónicos (e-readers y tabletas) se han convertido en una innovación perjudicial para la industria del libro, y para el libro electrónico en concreto, una innovación que amenaza el modelo tradicional de negocio (Christensen, 1997; Easley, 2005). Es evidente, que disponer y usar el dispositivo se convierte en el punto de arranque de las descargas ilegales. Los individuos dispuestos a usar el dispositivo de forma frecuente (para un porcentaje alto de sus lecturas), percibirán

que el uso resulta más «rentable» en la medida en que realizan descargas ilegales. Prueba de ello es que las editoriales constatan que el ritmo de crecimiento en las ventas de dispositivos de lectura es muy superior a las ventas de libros electrónicos. En el caso español, según un informe presentado en la Feria Internacional de Contenidos Digitales (www.europapress.es), por cada libro electrónico vendido en 2011, se habrían comprado 1'5 dispositivos de lectura. Goel y Nelson (2009) comprueban que el acceso a las tecnologías (Internet, PCs, etc.) y el uso de las mismas aumenta la demanda de software (legal e ilegal).

- H4. A mayor uso de los dispositivos de lectura, mayor número de descargas ilegales.

3.3. Factores éticos: Conciencia del valor y Conciencia de la norma

La teoría general de la ética en marketing (Hunt y Vitell, 1986) propone que las normas deontológicas oscilan entre las creencias generales (honestidad, robar, engañar) y las creencias particulares sobre asuntos concretos. El efecto de asuntos morales en la piratería ha sido considerado por varios autores (Wagner *et al.*, 2001; Chiou *et al.*, 2005; Sang *et al.*, 2008). En nuestro modelo, seguimos la propuesta de Hsu y Shiue (2008) y exponemos dos precursores deontológicos de la descarga ilegal: la conciencia del valor y la conciencia de la norma.

La conciencia del valor se refiere a la percepción del individuo de que los libros son valiosos y que merece la pena pagar por ellos. Los libros pueden ser percibidos por los individuos como un bien valioso, no en términos económicos, sino en términos culturales. Esta concienciación hace que se sientan en la obligación moral de comprarlos, frente la opción de las descargas ilegales, y que estén dispuestos a pagar más por ellos. Los individuos que sienten una obligación moral o personal estarán dispuestos a realizar (o no) un comportamiento determinado. (Cronan y Al-Rafee, 2008). Gupta *et al.* (2004) indican que los consumidores más sensibles a las pérdidas de los fabricantes debidas a la piratería probablemente tendrán actitudes menos favorables hacia las descargas ilegales.

Por otra parte, este valor otorgado al libro está directamente relacionado con la utilidad percibida. El valor percibo es la evaluación global de la utilidad de un producto en función de la relación entre lo que recibe y lo que tiene que dar a cambio (Zeithaml, 1988). Teniendo en cuenta que el valor representa un trade-off entre beneficios y costes, cuanto mayor es la utilidad percibida mayor será el valor percibido. En nuestro caso, cuanto mayor es el beneficio o la utilidad y las ventajas que percibe el individuo en el libro electrónico frente al libro tradicional, mayor será su percepción de valor y su intención de pagar por ello. Por tanto,

- H5. La conciencia del valor del libro influye negativamente en las descargas ilegales (H5a) y positivamente en el precio aceptable (H5b).
- H6. La utilidad percibida del libro electrónico influye positivamente en la conciencia de valor.

La conciencia de la norma se refiere al grado en el cual el individuo se siente influido por las normas legales o sociales (Hsu y Shiue, 2008). La teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1985; Cronan y Al-Rafee, 2008) indica que los individuos actúan de acuerdo con la importancia que otorgan a las expectativas de los demás. La transgresión de normas sociales puede causar vergüenza a los individuos (Sinha y Mandel, 2008) y los disuade de comportamientos ilegales o inaceptables. Chiou *et al.* (2005) indican que el nivel de acuerdo social acerca de la bondad o maldad de una ley afecta a la actitud frente a la piratería. Además, Aleassa *et al.* (2011) mantienen que los individuos que exhiben alta autoconciencia pública basan sus comportamientos en las expectativas de los demás. Por tanto, podemos esperar que los individuos que se sienten más influidos por las normas legales o sociales serán más reacios a las descargas ilegales, y estarán predispuestos a pagar un precio más alto por los libros electrónicos.

- H7. La conciencia de la norma influye negativamente en las descargas ilegales (H7a) y positivamente en el precio aceptable (H7b).

4. METODOLOGÍA

4.1. Selección de la muestra y recogida de datos

El universo de población elegido fue la población española. En este sentido cabe destacar el problema que representa la piratería en el mercado de contenidos digitales español. Según los datos del *Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales*, los contenidos digitales pirateados en España durante el primer semestre de 2011 superaron los 5.200 millones de euros, de los cuales, 793 millones de euros corresponden a libros. Para la recogida de datos se diseñó un cuestionario online. La encuesta fue distribuida a través de redes sociales y foros relacionados con la lectura, las librerías y los libros electrónicos, así como en foros relacionados con las nuevas tecnologías. De esta manera tratamos de obtener respuestas de distintos perfiles de consumidores. Para controlar las respuestas, los encuestados debían copiar una contraseña para contestar al cuestionario.

En el cuestionario explicamos que el objetivo de nuestra investigación era examinar el uso de los consumidores de libros electrónicos y que el cuestionario podía ser respondido tanto por usuarios como por no usuarios de e-readers y tabletas. Para la presente investigación nos centramos en las respuestas de los usuarios de e-

readers y tabletas. Después de un proceso de filtrado inicial donde algunos cuestionarios fueron eliminados por estar incompletos o contener respuestas erróneas, la muestra final comprendía 227 usuarios (144 con e-reader y 83 con iPad o similar).

4.2. *Medición de variables*

Las escalas empleadas para medir los constructos propuestos aparecen resumidas en la Tabla 1. Para medir la utilidad percibida consideramos la escala aplicada por Kulviwat *et al.* (2007), basada en la escala original propuesta por Davis *et al.* (1989). La escala de auto-eficacia se inspira en la escala propuesta por Lim y Dubinsky (2005) y fue adaptada al libro electrónico. Esta escala refleja la confianza del individuo en su habilidad para descargar e instalar libros electrónicos en su dispositivo de lectura. Para medir los factores éticos (conciencia de la norma y conciencia del valor) adaptamos las escalas propuestas por Hysu y Shiue (2008) para el caso de la piratería de software. Todas estas construcciones fueron medidas usando escalas Likert de cinco puntos.

El uso efectivo del dispositivo de lectura del libro electrónico se midió como el porcentaje de libros (del total de sus lecturas) que los individuos leen en el dispositivo (1: 0-20%, 2: 21-40%; 3: 41-60%; 4: 61-80%; 5: 81-100%). La descarga ilegal se midió como la frecuencia que el individuo descarga libros electrónicos a través de P2P (desde casi nunca hasta frecuentemente). Finalmente, el precio máximo aceptado, o cantidad máxima que el individuo estaría dispuesto a pagar por los libros electrónicos, se midió en una escala de 5 puntos (1: No estoy dispuesto a pagar por ellos; 2: no más del 25% del precio de la versión en papel del libro; 3: no más del 50% del precio de la versión en papel del libro; 4: no más del 75% del precio de la versión en papel del libro; y 5: el mismo precio que por la versión en papel del libro).

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para estimar el modelo, adoptamos el método de los mínimos cuadrados parciales. Este método es adecuado para estimar modelos con muestras de tamaño pequeño. Concretamente, usamos el software SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005). El nivel de significación estadística de los coeficientes de medida y los estructurales fue calculado a partir de un procedimiento de remuestreo o bootstrapping con 500 sub-muestras. En la Tabla 2 mostramos la matriz de correlación así como la fiabilidad de las escalas reflectivas. En lo que a la validez discriminante se refiere, la varianza extraída de cada variable excede el valor de su correlación al cuadrado con otras variables, justificando la validez discriminante de las escalas (Anderson y Gerbing 1988).

TABLE I
Escala de medida, estadísticos descriptivos y cargas factoriales

VARIABLES	INDICADORES	MEDIA	D.T.	CARGAS
<i>Auto-eficacia</i> (Facilidad de uso)	<i>Indique el grado de confianza en su capacidad...</i>			
	Para acceder a libros electrónicos	4.44	0.85	0.935
	Para instalar libros electrónicos en el e-reader o tableta	4.49	0.84	0.957
<i>Utilidad percibida</i>	La existencia de libros en formato electrónico es útil	4.57	0.69	0.875
	Pienso que el libro electrónico supone una ventaja frente al libro tradicional	3.97	1.02	0.899
<i>Uso del lector de libros electrónicos</i>	Del total de libros que lee, ¿qué porcentaje lee con el e-reader/tableta?	3.36	1.54	1.000
<i>Conciencia de la norma</i>	Si el gobierno advierte de la importancia de usar descargas legales de libros, no realizaré descargas ilegales	2.14	1.35	0.937
	Si las compañías distribuidoras de libros advierten de la importancia de usar descargas legales, no realizaré descargas ilegales	2.04	1.28	0.968
	Si mi familia y amigos me recomiendan que use descargas legales de libros, no realizaré descargas ilegales	2.15	1.34	0.954
	Si por el hecho de realizar descargas ilegales de libros voy a ser mal valorado por los demás, dejaré de realizarlas	2.06	1.27	0.914
<i>Conciencia del valor</i>	Intento comprar libros en formato electrónico	2.89	1.36	0.914
	Pienso que merece la pena comprar los libros en formato electrónico	3.04	1.26	0.935
	Me resulta agradable el hecho de comprar libros en formato electrónico	2.74	1.24	0.938
<i>Precio aceptable</i>	¿Cuánto dinero está dispuesto a pagar como máximo por los libros electrónicos?	2.55	1.20	1.000
<i>Descargas ilegales</i>	Frecuencia con la que descarga libros gratuitamente a través de P2P (eMule, Ares, Torrent,..)	3.62	1.51	1.000

En el modelo estructural incluimos el tipo de dispositivo de lectura de libros electrónicos (e-Reader = 0 o Tableta = 1) como variable de control. En la Tabla 3 se muestran los coeficientes estandarizados del modelo estructural estimado y su nivel de significación. Los valores obtenidos del R^2 para las variables dependientes son los siguientes: utilidad percibida del libro electrónico ($R^2=43.3\%$), conciencia de valor ($R^2=5'6\%$) uso del dispositivo de lectura ($R^2=37.6\%$), precio aceptable ($R^2=19.5\%$) y descargas ilegales ($R^2=34.2\%$).

TABLA 2
Matriz de correlaciones

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Descargas ilegales	1.000						
Precio aceptable	-0.338	1.000					
Auto-eficacia	0.197	0.017	1.000				
Utilidad percibida	0.259	0.081	0.659	1.000			
Uso del lector de libros	0.306	-0.111	0.410	0.516	1.000		
Conciencia de la norma	-0.361	0.210	-0.210	-0.288	-0.355	1.000	
Conciencia del valor	-0.382	0.412	0.120	0.233	0.100	0.299	1.000
Alfa de Cronbach	-	-	0.885	0.723	-	0.959	0.921
Fiabilidad compuesta	-	-	0.945	0.881	-	0.970	0.950
Varianza extraída	-	-	0.896	0.787	-	0.890	0.863

Los resultados muestran que, tal y como proponíamos en la hipótesis H1, existe una correlación negativa entre el precio aceptado y las descargas ilegales. Por lo que se refiere a los factores tecnológicos, cuanto más fácil le resulta al individuo acceder a libros electrónicos (descargar e instalar) mayor es la utilidad que percibe en ellos (H2a). Sin embargo, el efecto directo sobre el uso de los dispositivos de lectura y las descargas ilegales no resulta significativo. Rechazamos, por tanto, H2b y H2c. Por el contrario, la utilidad percibida en los libros electrónicos sí influye positivamente en el uso de los e-readers y tabletas (H3a) y en las descargas ilegales (H3b). Además, cuanto mayor es el uso de e-readers y tabletas para la lectura mayor es la tendencia a la piratería (H4).

En cuanto a los factores éticos, la concienciación de los individuos con el valor de los libros electrónicos está relacionada negativamente con la frecuencia de descarga (aceptamos H5a). También la concienciación con el valor de los libros electrónicos influye en la aceptación de un mayor precio para los mismos (H5b). No encontramos, sin embargo, soporte empírico que apoye el efecto de la concienciación con las normas sobre las descargas ilegales y sobre el precio máximo aceptable en los libros electrónicos: rechazamos por tanto H7a y H7b. Como cabía esperar, la concienciación con el valor del libro está determinada por la utilidad percibida (H6).

Finalmente, tal y como indican diferentes estadísticas sobre el uso de tabletas y e-readers, los individuos que poseen e-readers leen un porcentaje mayor de libros en estos dispositivos que aquellos que poseen tabletas. Además, resulta curioso comprobar que los individuos que poseen tabletas están dispuestos a pagar más por los libros electrónicos que aquellos que disponen de e-readers.

TABLA 3
Estimación de las hipótesis propuestas

HIPÓTESIS	RELACIONES		ESTIMADOR β	
H1 (-)	Precio aceptable	→	Descargas ilegales	-0.175**
H2a (+)	Auto-eficacia	→	Utilidad percibida	0.658***
H2b (+)	Auto-eficacia	→	Uso del lector de libros	0.085
H2c (+)	Auto-eficacia	→	Descargas ilegales	-0.008
H3a (+)	Utilidad percibida	→	Uso del lector de libros	0.351***
H3b (+)	Utilidad percibida	→	Descargas ilegales	0.254**
H4 (+)	Uso del lector de libros	→	Descargas ilegales	0.165*
H5a (-)	Conciencia de valor	→	Descargas ilegales	-0.361***
H5b (+)	Conciencia de valor	→	Price acceptance	0.384***
H6 (+)	Utilidad percibida	→	Conciencia de valor	0.237***
H7a (-)	Conciencia de la norma	→	Illegal downloading	-0.091
H7b (+)	Conciencia de la norma	→	Precio aceptable	0.058
Control	Tipo de dispositivo	→	Uso del lector de libros	-0.335***
	Tipo de dispositivo	→	Descargas ilegales	0.020
	Tipo de dispositivo	→	Precio aceptable	0.134*

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

6. CONCLUSIONES

La difusión de los lectores de libros electrónicos ha generado un gran temor en las editoriales que, ante el riesgo de ver reproducida en su sector la historia vivida por la industria de la música o del cine, no acaban de decidir cuál es el modelo de negocio por el que deben apostar. La elección de la estrategia más acertada pasa, sin duda, por conocer el comportamiento de los lectores. Por ello, en el presente estudio se han analizado los determinantes de las descargas ilegales de libros electrónicos y de la predisposición de pagar un mayor o menor precio por ellos.

En relación a las descargas ilegales, hemos comprobado que existen dos tipos de factores determinantes: tecnológicos y éticos. En primer lugar, hemos comprobado que el dominio y el uso por parte del consumidor de la tecnología favorecen las descargas ilegales. El hecho de que los individuos se sientan capaces de acceder fácilmente a libros electrónicos e instalarlos, hace que perciban más utilidad y ventajas en el libro electrónico frente al libro en papel. Esa valoración positiva de los beneficios de los libros electrónicos es lo que lleva a un uso más elevado de los dispositivos electrónicos como herramienta de lectura y, finalmente, a una mayor tendencia a las descargas ilegales. Estos resultados vienen a confirmar uno de los temores de la industria de contenidos, la relación inversa entre la evolución de la

industria de dispositivos electrónicos y la industria de contenidos digitales, i. e., el hecho de disponer de un dispositivo de lectura electrónico estimula la tendencia a realizar descargas ilegales. En segundo lugar, los factores éticos y morales, la atribución de valor a los libros electrónicos, consigue amortiguar la propensión a la piratería. En este sentido, destacamos que es principalmente la concienciación con el valor de los libros (determinada a su vez por la utilidad percibida en ellos) el principal factor que influye sobre el comportamiento de descargas, muy por encima del respeto a las normas sociales. En esta misma línea, Shang *et al.* (2008) comprueban que la creencia en las normas antipiratería tienen poco impacto en la evaluación deontológica de la piratería en la música.

Por lo que se refiere al precio que los individuos están dispuestos a pagar por los libros electrónicos, se ha constatado que cuanto menos están dispuestos a pagar, mayor es la tendencia a la piratería. Sin embargo, respecto a las variables determinantes, sólo la concienciación respecto al valor de los libros electrónicos y su predisposición a comprarlos influye sobre el precio aceptable. La susceptibilidad ante las normas sociales no influye sobre el precio que los individuos están dispuestos a pagar.

Otro resultado interesante es que los poseedores de tabletas están dispuestos a pagar más por los libros electrónicos que aquellos que disponen de e-readers. Este resultado puede estar ligado al hecho de que la tableta más difundida, el iPad de Apple, permite un cómodo acceso a la librería virtual de iTunes. Los poseedores de este dispositivo, es probable que se estén más acostumbrados a la adquisición de contenidos digitales en la tienda virtual y por ello estén dispuestos a pagar más por los libros electrónicos.

Como *implicaciones para la gestión empresarial*, del estudio se desprende que la difusión de los dispositivos electrónicos conlleva, como algunas cifras ya apuntan, un incremento en las descargas. Ante esta evidencia la cuestión es saber cuál es el modelo de negocio y la política de precios más acertada.

En relación a la edición, nos encontramos ante el dilema de editar o no editar libros digitales. El hecho de que los buscadores de las últimas novedades tiendan más a la piratería nos lleva a sugerir la restricción de las ediciones digitales de estos libros, al menos durante el periodo inicial de lanzamiento y éxito. Aunque este procedimiento no va a evitar la piratería, al menos no contribuye a potenciarla. Mientras que las copias escaneadas difundidas en plataformas P2P resultan poco atractivas para el lector y restan interés a la piratería de libros. A diferencia de otros mercados de contenidos digitales (música, películas, software) en los que el producto se comercializan ya en formatos digitales que favorecen su duplicación y una

copia en calidad óptima, en el caso de los libros electrónicos las editoriales pueden decidir en qué momento adaptarse a las tecnologías, a fin de no ser víctimas de la piratería. El hecho de que las editoriales provean al mercado de copias digitales, sólo incrementaría el interés por la piratería ante la posibilidad de obtener una copia de calidad óptima. De forma similar a lo que se hace con las ediciones de bolsillo, pasados los primeros meses o una vez que el libro ha dejado de estar en las listas de los más vendidos, sería ya aconsejable la edición digital.

Por otra parte, la concienciación con el valor de los libros es un requisito necesario para limitar la piratería. Aunque concienciar a los individuos no es tarea fácil, todo tipo de acciones conjuntas por parte de gobiernos y editoriales censurando la piratería son recomendables. Sinha y Madel (2008) se plantean el dilema del palo o la zanahoria: ¿castigos o bien incentivos y cooperación? Algunos autores (Yoon, 2011) proponen reforzar las leyes de protección del copyright e incrementar el conocimiento por parte de los individuos de la severidad de la norma y los castigos por incumplimiento. No obstante, creemos que resultaría más acertado tratar de concienciar a los individuos sobre el valor o el interés de comprar libros electrónicos. Una posibilidad para ello es crear escenarios de compra que generen ilusión en el consumidor y apreciación real por el producto que están adquiriendo. Por ejemplo, la creación de plataformas, basadas en la suscripción, donde comprar libros resulte fácil y entretenido y donde el cliente pueda disfrutar de servicios complementarios como asesoramiento, regalos, aplicaciones gratuitas, etc., podría ser una alternativa. Los ejemplos en el mercado de la música, como iTunes o Spotify, muestran la viabilidad de nuevos modelos de negocio y políticas de precio alternativas.

Respecto al precio, de nuevo vemos que para pagar por los libros los individuos deben apreciar su valor. En la línea que acabamos de apuntar, las acciones encaminadas a dotar de valor (a través de calidad, diseño o servicios añadidos) a los libros electrónicos, incentivarán al consumidor a pagar un mayor precio por ellos. El hecho de que los poseedores de tabletas como el iPad estén dispuestos a pagar más, apunta la preferencia de los consumidores por sitios de compra online que les ofrezcan sencillez y rapidez en la compra, variedad de productos y servicios y, en general, una grata experiencia de compra.

En todo caso, la gestión de la política de precios es un tema importante y de gran repercusión sobre el comportamiento del consumidor. Como algunos autores apuntan (Easley, 2005), a pesar de la piratería, existe evidencia de la voluntad de muchos consumidores de pagar por contenidos digitales a través de servicios de descarga legales. Por ello, es también aconsejable que las editoriales hagan ver que lo que el consumidor paga por el libro es un precio ético, relacionado con los ser-

vicios añadidos que recibe, pero no por otro tipo de tasas y derechos que sólo generan desconfianza, rechazo o actitudes negativas por parte del consumidor. Un ejemplo de acciones de precios que generan reacciones de protesta (vía piratería), es el caso de la gestión de derechos digitales, es decir, las restricciones para limitar el copiar, imprimir, y compartir productos digitales legalmente comprados (Sinha *et al.*, 2010). Por otro lado, hay quien culpa a los derechos de propiedad intelectual (Yung, 2009), si bien las editoriales consideran que el copyright permite que autores, escritores, investigadores y creadores en general sean retribuidos por su talento y que las editoriales que los apoyan vean recompensada su inversión (The Guardian, 2011). Otro ejemplo de protestas ante el precio de los libros son las acusaciones a los editores de establecer los precios para sus libros en vez de permitir a los distribuidores determinar los precios.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. (1991): «The theory of planned behaviour», *Organizational Behavior Human Decision Process*, 50 (2), 179-211.
- ALEASSA, H., PEARSON, J.M. y MCCLURG, S. (2011): «Investigating software piracy in Jordan: an extension of the Theory of Reasoned Action», *Journal of Business Ethics*, 98, 663-676.
- AL-RAFEE, S. y CRONAN, T.P. (2006): «Digital piracy: factors that influence attitude toward behaviour», *Journal of Business Ethics*, 63 (3), 237-259.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): «Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- BACH, L., COHENDET, P., PENIN, J. y SIMON, L. (2010): «Creative industries and the IPR dilemma between appropriation and creation: some insights from the videogame and music industries», *Management International*, 14 (3), 59-72.
- BANDURA, A. (1997): *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- CHIH-CHIEN, W. (2005): «Factors that influence the piracy of DVD/VCD motion pictures», *Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 231-237.
- CHIOU, J.S., HUANG, C. y LEE, H. (2005): «The antecedents of music piracy attitudes and intentions», *Journal of Business Ethics*, 57, 161-174.
- CRONAN, T.P. y AL-RAFEE, S. (2008): «Factors that influence the intention to pirate software and media», *Journal of Business Ethics*, 78, 527-545.
- DAVIS, F.D., BAGOZZI, R.P. AND WARS-HAW, P.R. (1989): «User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models», *Management Science*, 35, 982-1002.

- EASLY, R.F. (2005): «Ethical issues in the music response to innovation and piracy», *Journal of Business Ethics*, 62, 163-168.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. (1975): *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- GOEL, R.K. y NELSON, M.A. (2009): «Determinants of software piracy: economics, institutions, and technology», *Journal of Technology Transfer*, 34, 637-658.
- GUPTA, P.B., GOULD, S.J. y POLA, B. (2004): «To pirate or not to pirate? a comparative study of the ethical versus other influences on the consumer's software acquisition-mode decision», *Journal of Business Ethics*, 55, 255-274.
- HILL, W.W y BEATTY, S.E. (2011): «A model of adolescents' online consumer self-efficacy (OCSE)», *Journal of Business Research*, 64 (10), 1025-1033.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- HSU, J.L. y SHIUE, C.W. (2008): «Consumer' willingness to pay for non-pirated software», *Journal of Business Ethics*, 81, 715-732.
- HUNT, S.D. y VITELL, S. (1986): «A general theory of marketing ethics», *Journal of Macromarketing*, 6 (5), 5-16.
- HUSTED, B.W. (2000): «The impact of national culture on software piracy», *Journal of Business Ethics*, 26 (3), 197-211.
- IDC Research Iberica (2011): *Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales. Primer Semestre del año 2011*. Descarga en la siguiente dirección web: <http://estaticos.elmundo.es/documentos/2011/11/08/RESUMEN.pdf>
- KULVIWAT, S., BRUNER II, G. C. y NEELANKAVIL, J.P. (2005): «The role of self-efficacy in predicting technology acceptance. Academy of Marketing Science Conference, Presented in May in Tampa, Florida.
- KULVIWAT, S., BRUNER II, G.C., KUMAR, A., NASCO, S.A. y CLARK, T. (2007): «Toward a unified theory of consumer acceptance technology», *Psychology & Marketing*, 24 (12), 1059-1084.
- LIM, H. y DUBINSKY, A.J. (2005): «The theory of planned behavior in e-commerce: Making a case for interdependencies between salient beliefs», *Psychology & Marketing*, 22 (1), 833-855.
- LYSONSKY, S. y DURVASULA, S. (2008): «Digital piracy of MP3s: consumer and ethical predispositions», *Journal of Consumer Marketing*, 25 (3), 167-178.
- MOORES, T.T. (2008): «An analysis of the impact of economic wealth and national culture on the rise and fall of

- software piracy rates», *Journal of Business Ethics*, 81, 39-51.
- RINGLE, C. M., WENDE, S. y WILL, A. (2005), *SmartPLS 2.0 (beta)*, descarga en la siguiente dirección web: <http://www.smartpls.de>.
- ROBERTSON, C., GILLEY, K.M. y CRITTENDEN, W.F. (2008): «Trade liberalization, corruption, and software piracy», *Journal of Business Ethics*, 78, 623-634.
- SHANG, R.A., CHEN, Y.C. y CHEN, P.C. (2008): «Ethical decisions about sharing music files in the P2P environment», *Journal of Business Ethics*, 80, 349-365.
- SINHA, R.K. y MANDEL, N. (2008): «Preventing digital music piracy: the carrot or the stick?», *Journal of Marketing*, 72 (1), 1-15.
- SINHA, R.K., MACHADO, F.S. y SELLMAN, C. (2010): «Don't think twice, it's all right: Music piracy and pricing in a DRM-Free environment», *Journal of Marketing*, 74 (2), 40-54.
- TAYLOR, S.A., ISHIDA, C. y WALLACE, D.W. (2009): «Intention to engage in digital piracy: a conceptual model and empirical test», *Journal of Service Research*, 11 (3), 246-262.
- The Guardian (2011): UK e-book sales rise 20% to £180m, descarga en la dirección web: <http://www.guardian.co.uk/media/2011/may/03/ebook-sales-amazon-kindle>
- WATERMAN, D., JI, S.W. y ROCHET, L.R. (2007): «Enforcement and control of piracy, copying, and sharing in the movie industry», *Review of Industrial Organization*, 30 (4), 255-289.
- YOON, C. (2011): «Theory of planned behavior and ethics theory in digital piracy: an integrated model», *Journal of Business Ethics*, 100, 405-417.
- YUNG, B. (2009): «Reflecting on the common discourse on piracy and intellectual property rights: a divergent perspective», *Journal of Business Ethics*, 87, 45-57.
- ZEITHAML, V.A. (1988): «Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Simulación de los efectos de los precios de referencia en la probabilidad de elección de marca y los ingresos del detallista en los canales offline y online

MARTA ARCE-URRIZA, JAVIER CEBOLLADA

Universidad Pública de Navarra

Resumen: A través de una simulación, el artículo investiga cómo varían la probabilidad de elección de marca y los ingresos de un supermercado multicanal ante cambios en el precio de su marca de distribuidor. La simulación considera el efecto del precio de referencia interno y externo en la elección de los consumidores en canales online y offline. Los resultados muestran que tanto la probabilidad de elección de marca como los ingresos esperados por canal, así como los ingresos totales suma de los ingresos de los dos canales, pueden aumentar sustancialmente si se contemplan los efectos de los precios de referencia internos y externos diferenciales en cada canal. Estos resultados nos llevan a concluir que las decisiones de fijación de precios del detallista deben contemplar de manera diferencial estos efectos. *Palabras clave:* Estrategia multicanal, canal online, precio de referencia interno, precio de referencia externo.

Abstract: Using a simulation, the paper investigates how the brand choice probability and the revenues of a multichannel grocery retailer vary when there are changes in price of its private label. The simulation is done under the assumption that there exist differential effects of internal and external reference prices of consumers at the online and offline channels. The results obtained show that both the brand choice probability and the expected revenues by channel can increase significantly under these assumptions. These results imply that the retailer's price policies across channels should account for these differential effects.

Keywords: Multichannel strategy, online commerce, online channel, internal reference price, external reference price.

I. INTRODUCCIÓN

El precio es una de las decisiones más importantes que los fabricantes y detallistas han de tomar puesto que influyen significativamente el número de unidades vendidas y el valor de venta de las mismas. Sin embargo, los fabricantes y detallistas no pueden modificar los precios arbitrariamente porque los consumidores comparan precios en sus procesos de decisión de compra. Una de las aplicaciones más importantes de este concepto es el Precio de Referencia, un precio estándar que los consumidores comparan con los precios observados (Winer 1986).

La investigación realizada en los campos de la psicología y el marketing sugiere que los consumidores utilizan en realidad dos tipos de precio de referencia: el Precio de Referencia Interno (PRI) y el Precio de Referencia Externo (PRE). Los PRI están basados en los precios que tenían las marcas de una determinada categoría en ocasiones de compra pasadas y que los consumidores retienen en sus memorias, mientras que los PRE dependen de los precios que tienen las marcas de una categoría en la ocasión actual de compra (Rajendran and Tellis 1994, Kumar *et al.* 1998).

Los canales de compra online y offline difieren en muchos aspectos como la cantidad de información proporcionada o la interactividad, y esto afecta a la importancia que los consumidores otorgan al precio de referencia en cada canal (Hardesty y Suter 2005, Wu y Rangaswamy 2003). Por ejemplo, un consumidor online puede utilizar una lista personal de compra, repetir una compra pasada y, por tanto, no ver los precios actuales en la categoría.

Conocer el impacto del PRI y el PRE en la probabilidad de elección de una alternativa en los canales online y offline es de gran importancia empresarial. En primer lugar, los efectos del PRI y del PRE se traducen en decisiones empresariales diferentes en términos de fijación de precios y promociones. Tal y como señalan Kumar *et al.* (1998): «El uso de PREs por los consumidores en la elección de marca sugiere que el precio de una marca debe de ser competitivo comparado con el resto de precios de otras marcas presentes en la ocasión de compra. Por el contrario, el uso de PRIs en la elección de marca sugiere que el precio de una marca debe de ser consistentemente atractivo entre una ocasión de compra y la siguiente». En segundo lugar, las diferencias en el efecto del PRI y del PRE entre canales harán que los fabricantes y detallistas tengan que introducir diferentes políticas de precios para los canales online y offline.

Tomando como base una estimación del efecto del PRI y del PRE en los canales online y offline para una determinada categoría de producto en un supermercado multicanal, el presente artículo investiga, a través de una simulación, la sensibili-

dad de la probabilidad de elección de marca y los ingresos del detallista ante cambios en el efecto del PRI y del PRE en los canales online y offline.

El resto del artículo se divide en 4 secciones adicionales. En la sección 2 se revisa la literatura existente sobre el efecto del precio de referencia en general y el PRI y el PRE en particular, así como el potencial impacto del canal online sobre los mismos. En la sección 3 se presentan los parámetros utilizados en la simulación y en la sección 4, los resultados de la misma. Finalmente, la sección 5 muestra las conclusiones del trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. *El rol y efectos del precio de referencia*

El concepto de Precio de Referencia asume que los consumidores no responden a los precios de un modo absoluto, sino de manera relativa a un precio base (Rajendran and Tellis 1994). El concepto y los efectos del precio de referencia han sido estudiados de manera intensa en la literatura de marketing (Winer 1986, Lattin y Bucklin 1989, Kalwani *et al.* 1990, Hardie *et al.* 1993). En 1995, Kalyanaram y Winer concluyen que los precios de referencia existen y juegan un rol consistente y significativo en la elección de compra y ofrecen, así mismo, un resumen de la literatura que soporta esta generalización, al igual que Mazumdar *et al.* (2005).

En los estudios empíricos, una de las aproximaciones más frecuentes para evaluar el rol del precio de referencia ha sido la inclusión de una variable que representa la diferencia entre el precio de referencia y el precio de una alternativa en la función de utilidad de un modelo logit. Esta variable se ha definido en la literatura de diversas formas, entre ellas, como «discrepancia del precio de referencia» (Kumar *et al.* 1998). Si el coeficiente del parámetro asociado a esta variable es significativo, se entiende que existe un efecto real del precio de referencia (Winer 1986, Rajendran y Tellis 1994, Kumar *et al.* 1998). Si el efecto se construye como «Precio de Referencia–Precio», el coeficiente debe de tener signo positivo. En la simulación que realizamos, asumimos esta construcción para el efecto del precio de referencia.

Como ya se ha comentado anteriormente, se han identificado dos grandes tipos de precios de referencia: el precio de referencia interno (PRI) y el externo (PRE). El esquema PRI es consistente con diversas teorías psicológicas del comportamiento del consumidor y percepción del precio, como la Teoría de nivel de adaptación de Helson (1964). Ésta es una teoría de percepción sensorial que propone que los juicios sensoriales recaen en la comparación de una sensación actual a los niveles de adaptación de experiencias sensoriales recientes. Integrando esta teoría con la Teoría del comportamiento del precio, se considera que el PRI es un nivel de adap-

tación que depende de experiencias de precio recientes (precios pasados). Es decir, los consumidores tienen un precio de referencia previo que comparan con los precios actuales. Además, los nuevos precios se asimilan y actualizan el precio de referencia.

Por su parte, el razonamiento del PRE proviene del poco conocimiento que los consumidores exhiben a los precios pasados. Dickson y Sawyer (1990) encuentran que sólo el 47.1% de los consumidores son capaces de recordar el precio exacto de un producto inmediatamente después de su compra. Por ello, parte de la investigación realizada en torno al precio de referencia lo ha estudiado asumiendo que es el entorno de compra (precios actuales en la categoría) quien determina el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por una alternativa (Hardie *et al.* 1993).

2.2. *Efectos del canal de compra: particularidades del canal online*

El canal online difiere del offline en muchos aspectos. Uno de los aspectos más característicos del canal online es su capacidad de comunicar gran cantidad de información. Además, el perfil del consumidor online se corresponde con el de un hombre joven, con mayor capacidad económica, mayor nivel educativo, más orientado por la conveniencia de compra, más innovador e impulsivo y con menor tiempo disponible que la población en general (Donthu y García 1999). Estas características afectarán a cómo compra online en comparación con el entorno offline. Similarmente, las razones por las que un consumidor elige un determinado canal pueden ser un indicador de su comportamiento de compra. Un consumidor con poco tiempo disponible puede elegir el canal online para evitar las aglomeraciones y las largas colas existentes en el canal offline. Finalmente, los patrones de compra de un consumidor online serán también diferentes. Seguramente, el consumidor online utilizará listas de compra frecuentemente y, por lo tanto, no prestará demasiada atención a los precios pasados ni buscará precios mejores en la categoría actual de compra.

A pesar de la potencial influencia que el canal online puede tener sobre los precios de referencia (tanto el PRI como el PRE), no existe demasiada literatura al respecto. Que sepamos, sólo Hardesty y Suter (2005) abordan, aunque parcialmente, esta cuestión. Los resultados de su trabajo, centrado exclusivamente en el efecto de los PRE, sugieren que cuando éstos son altos, los PRE offline influyen en las percepciones de precio del consumidor más que los PRE online. Sin embargo, cuando son bajos, tanto los PRE offline como online son igualmente efectivos. Finalmente y aunque de manera indirecta, la investigación de Wu y Rangaswamy (2003) analiza la importancia de la información externa e interna sobre precios en la formación

del conjunto de elección. Sus resultados sugieren que, aunque los consumidores utilizan tanto PRE como PRI en el canal online, prestan menor atención a los PRE.

3. SIMULACIÓN

Como se ha indicado en la introducción, el propósito del artículo es evaluar, a través de una simulación, la sensibilidad de la probabilidad de elección de marca y los ingresos del detallista ante cambios en los precios de los productos en los canales online y offline. Esta evaluación se hace en un contexto en el que consideramos el efecto del precio de referencia, y que existe un precio de referencia interno y otro externo. Para ello, tomamos como base los parámetros estimados para una serie de modelos logit de elección de marca para la categoría de zumo de naranja, modificamos sus valores y simulamos los cambios que se producen en la probabilidad de elección de las alternativas existentes en la categoría y los ingresos del detallista en los canales offline y online.

A continuación se detallan los aspectos más relevantes de la simulación.

3.1. *Modelo logit de elección en la categoría de zumo de naranja*

Los modelos logit que tomamos como referencia para nuestra simulación evalúan el impacto del PRI y el PRE en la elección de compra dentro de la categoría de zumo de naranja en los canales online y offline. La base de datos que sirve para la estimación de los modelos procede de un detallista multicanal y muestra las compras realizadas por 365 hogares, residentes en Barcelona, en la categoría durante todo un año en los dos canales (2448 ocasiones de compra offline y 1646 ocasiones online). Los consumidores de zumo de naranja pueden optar entre seis alternativas y la opción de No-compra. Entre las seis alternativas, dos pertenecen a la Marca de Distribuidor, brick y Embotellada, y cuatro a marcas nacionales: Don Simón, Fruits, Hero y Kasfruit. En la Tabla 1 se muestran sus cuotas de mercado y precios.

Los parámetros que tomamos como base para nuestra simulación se obtienen al estimar mediante máxima verosimilitud diferentes modelos logit en los que la utilidad de cada alternativa depende del efecto de la marca, la lealtad, una corrección de la endogeneidad del precio, la discrepancia del precio de referencia interno (PRI-Precio) y la discrepancia del precio de referencia externo (PRE-Precio).

3.2. *Diferentes modelos que reflejan diferentes hipótesis*

El Modelo Base asume que los efectos del precio de referencia interno y externo son iguales entre sí, y que son también iguales en los canales offline y online.

TABLA 1
Descriptivos categoría zumo de naranja

ALTERNATIVA	CUOTA DE MERCADO	PRECIO (1 LITRO)
Marca Blanca	41,05	0,69
Marca Blanca Embotellada	6,95	1,07
Don Simón	7,63	0,66
Fruits	4,42	0,77
Hero	27,02	0,91
Kasfruit	12,93	0,71
Total	100	

Es el modelo más sencillo que podemos especificar. Nos servirá como *benchmark* de comparación para los demás modelos. Los valores de los parámetros para este modelo son:

$$PR_{ion}=PR_{ioff}=PRE_{on}=PRE_{off}=2,4$$

El Modelo 1 asume que el efecto del precio de referencia interno es igual al externo dentro de un mismo canal. Sin embargo, estos efectos son diferentes entre ambos canales, debido a sus particularidades ya explicadas. Los valores de los parámetros para este modelo son:

$$PR_{ioff}=PRE_{off}=2,8 \text{ e } PR_{ion}=PRE_{on}=1,9$$

El Modelo 2 asume que los efectos del precio de referencia interno y externo son diferentes. Sin embargo, no hay diferencia entre los dos canales, offline y online. Este modelo equivale a la hipótesis de que las diferencias entre los dos canales no afectan a los efectos de los precios de referencia. Los valores de los parámetros para este modelo son:

$$PR_{ion} = PR_{ioff} = 3,8 \text{ y } PRE_{on} = PRE_{off} = 1,0$$

El Modelo 3 es el más complejo y no asume ninguna restricción sobre los efectos de los precios de referencia interno y externo ni sobre los canales offline y online. Los valores de los parámetros para este modelo son:

$$PR_{ioff} = 4,1; PRE_{off} = 1,5; PR_{ion} = 3,8 \text{ y } PRE_{on} = 0.$$

En la Tabla 2 se muestran los diferentes modelos de una forma más gráfica.

4. RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN

4.1 Descripción de los escenarios

Consideremos las siete alternativas que conforman el conjunto de elección, la Marca de Distribuidor, la Marca de Distribuidor (Embotellada), Don Simón,

TABLA 2
Modelos propuestos

	PRON=PROFF	PRON≠PROFF
PRI=PRE	Modelo Base	Modelo 1
PRI≠PRE	Modelo 2	Modelo 3

Nota: PRI: precio de referencia interno; PRE: precio de referencia externo.

Fruits, Hero, Kasfruit, y la opción No-compra con precios regulares 0.69€, 1.07€, 0.66€, 0.77€, 0.91€, 0.71€ y 0€, respectivamente (Tabla 1). Tal y como se muestra en la Tabla 3, los escenarios 1-5 se corresponden con una disminución del precio de la Marca de Distribuidor de un periodo al siguiente de 25, 20, 15, 10 y 5 céntimos (o nuevos precios de 0.44€, 0.49€, 0.54€ and 0.59€, respectivamente). En el escenario 6 no se modifica el precio de la Marca de Distribuidor (nuevo precio igual a precio anterior, osea 0.69€), y los escenarios 7-11 se corresponden con un aumento en el precio de la Marca de Distribuidor de 5, 10, 15, 20 y 25 céntimos (o nuevos precios de 0.74€, 0.79€, 0.84€, 0.89€ y 0.94€, respectivamente). Estos escenarios se replican bajo los supuestos de cada modelo (Tablas A.0–A.3 del Anexo). Los precios de las restantes alternativas se mantienen constantes.

Por ejemplo, en el escenario 8 (Tabla 3), asumiendo que el precio de la Marca de Distribuidor se incremente en 10 céntimos y de que no hay ningún otro cambio de precio en el resto de alternativas, la discrepancia en el precio de referencia interno (PRI-Precio) alcanza los -10 céntimos para la marca de distribuidor y 0 céntimos para el resto de alternativas. Los valores correspondientes para la discrepancia de precio externa (PRE-Precio) son 3 céntimos, -30 céntimos, 18 céntimos, 6 céntimos, -11 céntimos, 13 céntimos y 82 céntimos para la Marca de Distribuidor, la Marca de Distribuidor (Embotellada), Don Simón, Fruits, Hero, Kasfruit y No-compra, respectivamente.

4.2 *El efecto del cambio del precio de referencia en las probabilidades de la elección de marca y los ingresos de los detallistas en los canales online y offline.*

La probabilidad de elegir cada alternativa del conjunto de elección y los ingresos del detallista en cada canal bajo los supuestos de los Modelos Base, 1, 2 y 3, se presentan en el Anexo (Tablas A.0–A.3, respectivamente).

Realizando la simulación para el Modelo 2 (Tabla A.2), la cuota de elección (probabilidad) para la Marca de Distribuidor, la Marca de Distribuidor (Embotellada), Don Simón, Fruits, Hero, Kasfruit y No-compra son 17.37%, 4.19%,

TABLE 3
Discrepancias de precio de referencia simuladas

ESCENARIO	NUEVO		PRI - PRECIO							PRE - PRECIO						
	CAMBIO	PRECIO	MD	MDE	DS	F	H	K	NC	MD	MDE	DS	F	H	K	NP
1	-0,25	0,44	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	-0,37	0,11	-0,01	-0,18	0,06	0,76
2	-0,20	0,49	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	-0,36	0,12	0,00	-0,17	0,07	0,77
3	-0,15	0,54	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	-0,35	0,13	0,01	-0,16	0,08	0,78
4	-0,10	0,59	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	-0,34	0,14	0,02	-0,15	0,09	0,78
5	-0,05	0,64	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	-0,33	0,15	0,03	-0,14	0,10	0,79
6	0	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	-0,32	0,16	0,04	-0,13	0,11	0,80
7	0,05	0,74	-0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	-0,31	0,17	0,05	-0,12	0,12	0,81
8	0,10	0,79	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	-0,30	0,18	0,06	-0,11	0,13	0,82
9	0,15	0,84	-0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,02	-0,29	0,19	0,07	-0,10	0,14	0,83
10	0,20	0,89	-0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,07	-0,28	0,20	0,08	-0,09	0,15	0,83
11	0,25	0,94	-0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,12	-0,27	0,21	0,09	-0,08	0,16	0,84

Nota: MD= Marca Distribuidor; MDE= Marca Distribuidor (Embotellada);
 DS= Don Simón; F= Fruits; H= Hero; K= Kasfruit; NP= No compra

6.11%, 2.65%, 20.46%, 6.64% y 42.57% para el escenario 8 tanto offline como online. Sin embargo, realizando la simulación para el Modelo 3 (Tabla A.3), las probabilidades de elección para estas siete alternativas para el canal offline son 13.78%, 2.27%, 5.96%, 2.31%, 16.56%, 5.54% y 53.59%, respectivamente, mientras que para el canal online son 21.25%, 5.58%, 7.12%, 3.32%, 30.75%, 7.21% y 24.77%. Del mismo modo, los valores para las discrepancias de PRI y PRE, y las probabilidades de elección se calculan para todos los escenarios y casos.

Existe una diferencia notable entre los resultados para las probabilidades de elección en la Tabla A.2 y aquellas en la Tabla A.3. Por ejemplo, el mencionado incremento de 10 céntimos en el precio de la Marca de Distribuidor (escenario 8), se traduce en una discrepancia PRI de -10 céntimos y una discrepancia PRE de 3 céntimos para esta alternativa, lo que hace que su probabilidad de elección sea 17.37% tanto para el canal offline como el online, dadas las asunciones hechas en el Modelo 2. Sin embargo, este mismo incremento de precio para la Marca de Distribuidor y los mismos cambios para los precios de referencia en la categoría hacen que la probabilidad de elección de la Marca de Distribuidor sea 13.78% offline y 21.25% online, dadas las asunciones hechas en el Modelo 3. Hay una diferencia de 7.47 puntos entre las cuotas de elección offline y online para esta alternativa en este último Modelo. Existen también fuertes diferencias entre las probabilidades de

elección para el resto de alternativas bajo el escenario 8 dada la información proporcionada por la Tabla A.3. Por ejemplo, la probabilidad de elección de Hero aumenta hasta 16,56% offline mientras que hasta 30,75% online. Para esta alternativa, la diferencia entre las probabilidades de elección entre los canales es de 14,19. Un análisis similar en relación a las probabilidades de elección se hace extensible a los Modelos Base y Modelo 1 (Tablas A.0 y A.1).

Considerando las probabilidades de elección calculadas en las Tablas A.0-A.3, y el número de ocasiones que nuestros consumidores visitaron el canal offline (2448 ocasiones) y el canal online (1646 ocasiones) en la categoría de zumo de naranja, podemos simular el número de unidades que el detallista podría vender en cada canal para la Marca de Distribuidor, la Marca de Distribuidor (Embotellada), Don Simón, Fruits, Hero, Kasfruit y No-compra y, a través de estas unidades, los ingresos estimados para cada canal. Las probabilidades de elección en el canal offline y online de las Tablas A.0-A.3 (primeras sub-tablas) se traducen finalmente en los ingresos para los canales offline y online que se presentan en estas mismas tablas (segundas sub-tablas).

Ahora centramos nuestra atención en los ingresos potenciales que el detallista podría obtener bajo cada uno de los cuatro casos planteados. Pasaremos a comentar en primer lugar los Modelos 2 y 3. Si el detallista asume que el efecto de los precios de referencia es el mismo, no importa el canal (aunque con diferencias entre el impacto del PRI y PRE: Modelo 2), éste elegiría mantener el precio de referencia de la Marca de Distribuidor en los dos canales: esta decisión ofrece los máximos ingresos offline (1178,01€) y los máximos ingresos online (792,08€). Esto significa que los ingresos del detallista sumarían un total de 1970,08€ (Tabla A.2). Sin embargo, si el detallista asume que el efecto de los precios de referencia varía según el canal de compra (con diferencias entre el impacto del PRI y PRE: Modelo 3), éste elegiría disminuir en 10 céntimos el precio de la Marca de Distribuidor para el canal offline y un incremento de 20 céntimos en el precio de la Marca de Distribuidor para el canal online porque estas decisiones maximizan los ingresos que el detallista obtendría en cada canal de compra. En concreto, los ingresos del canal offline serían entonces de 995,97€ y de 1044,91€ en el canal online, lo que, en suma, alcanzaría la cifra de 2040,88€ (Tabla A.3). Este resultado sugiere que los ingresos del detallista para la categoría de zumo de naranja podrían ser un 3,59% más altos si discriminara precios entre los canales online y offline.

Los Modelos Base y 1 plantean la misma situación que los Modelos 2 y 3 pero asumiendo una distribución homogénea del impacto del precio de referencia a nivel interno y externo. Bajo los supuestos del Modelo Base, el detallista optaría

por disminuir en 20 céntimos el precio de la Marca de Distribuidor en los dos canales: esta decisión ofrece los máximos ingresos offline (721.30€) y los máximos ingresos online (484.99€). Esto significa que los ingresos del detallista sumarían un total de 1206.29€ (Tabla A.0). Sin embargo, bajo los supuestos del Modelo 1, el detallista elegiría disminuir en 25 céntimos el precio de la Marca de Distribuidor para el canal offline y un descenso de 10 céntimos en el precio de la Marca de Distribuidor para el canal online porque estas decisiones maximizan los ingresos que el detallista obtendría en cada canal de compra. En concreto, los ingresos del canal offline serían entonces de 647.65€ y de 561.14€ en el canal online, lo que, en suma, alcanzaría la cifra de 1208.79€ (Tabla A.1). Bajo el supuesto de distribución homogénea del impacto del precio de referencia a nivel interno y externo, este resultado sugiere que los ingresos del detallista para la categoría de zumo de naranja serían tan sólo un 0.21% más altos si discriminara precios entre los canales online y offline. Finalmente, la Tabla 4 muestra un resumen de los resultados más relevantes.

Algunos resultados de esta simulación pueden sorprender al lector. Cuando consideramos los ingresos totales (ingresos offline + ingresos online) que pueden obtenerse bajo los casos propuestos, parece claro que permitir que los precios de referencia difieran entre los canales deriva a una estrategia que sugiere que discriminar precios entre canales permitiría al detallista obtener unos ingresos totales mayores (hasta un 69,15% - ver Tabla 4). Fijémonos en los Modelos 2 y 3. Si comparamos los ingresos canal a canal, observamos que para el canal offline, esta estrategia implica reducir los ingresos, mientras que para el canal online, la nueva estrategia implica incrementar los ingresos. Estos sorprendentes resultados se deben al modo en el que los parámetros estimados para PRI y PRE influyen las probabilidades de elección de marca en los casos analizados (asumiendo efectos iguales versus efectos distintos para los canales). Como se puede observar para las probabilidades de elección de la opción No-compra en el escenario 6, la distribución de las No-compras entre los dos canales para los dos Modelos es bastante distinta (Tabla A.2, offline y online: 38.34%, Tabla A.3, offline: 48.37% y online: 22.55%). Si se asumen diferentes efectos para PRI y PRE para los dos canales, las estimaciones para PRI y PRE son mayores offline y menores online que aquellos estimados asumiendo efectos iguales. Por lo tanto, cuando asumimos efectos diferentes, la opción No-compra se vuelve especialmente «atractiva» en el canal offline porque siempre sale bien en comparación con otras alternativas en términos de PRE. Esta cuestión puede estar causando estos resultados «a priori» sorprendentes.

TABLA 4
Resumen de los efectos sobre los ingresos online, offline y totales del detallista

HIPÓTESIS	MODELOS	INGRESOS OFFLINE	INGRESOS ONLINE	INGRESOS TOTALES	INCREMENTO DE INGRESOS TOTALES SOBRE CASO BASE (ABSOLUTO)	INCREMENTO DE INGRESOS TOTALES SOBRE CASO BASE (%)
PRIon=PRIOff= PREon=PREoff	Base	721,30	484,99	1206,29	—	—
PRIOff=PREoff y PRIon=PREon	1	647,65	561,14	1208,79	2,50	0.17%
PRIon=PRIOff y PREon=PREoff	2	1178,01	792,08	1970,08	763,79	63.35%
PRIOff, PREoff, PRIon, PREon	3	995,97	1044,91	2040,88	834,59	69.15%

5. CONCLUSIONES

El artículo plantea una simulación para conocer el impacto de variaciones en el efecto del precio de referencia sobre la probabilidad de elección de marca y los ingresos del detallista en los canales offline y online. En la simulación se plantean 4 casos o contextos distintos: Por un lado, asumiendo efectos distintos para PRI y PRE, (Modelo 2) un contexto que plantea que ni el efecto del PRI ni el del PRE varía por canal y (Modelo 3), un contexto que plantea que el efecto del PRI y del PRE varía por canal. Por otro lado, asumiendo efectos iguales para PRI y PRE, (Modelo Base) un contexto que plantea que ni el efecto del PRI ni el del PRE varía por canal y (Modelo 1) un contexto que plantea que el efecto del PRI y del PRE varía por canal. Además, para cada uno de estos casos se plantean 11 escenarios diferentes, correspondientes a 11 estrategias diferentes de fijación de precios para los canales online y offline.

Los resultados obtenidos muestran que tanto la probabilidad de elección de marca como los ingresos esperados por canal varían sustancialmente según los efectos de los precios de referencia internos y externos. Por otro lado, queda patente que las decisiones de fijación de precios del detallista deberían estar guiadas por el conocimiento del impacto del PRI el PRE sobre el comportamiento de compra de sus consumidores. Los resultados de la simulación señalan que la estrategia del detallista puede variar entre incrementar, mantener o disminuir precios según el contexto planteado y que, además, esta estrategia es más efectiva si varía por canal.

En particular, observamos que los ingresos que el detallista obtiene por la categoría de zumo de naranja mejorarían sustancialmente si éste considerase que los precios de referencia tienen un efecto diferente en el comportamiento de elección en el canal offline y en el canal online. La mejora en los ingresos totales puede alcanzar la cifra de +69,15%.

Por todo ello, los fabricantes y detallistas deberán de tener en cuenta el impacto del precio de referencia (PRI y PRE), para determinar sus políticas de fijación de precios y promociones y ajustarlas a las características del canal y forma de compra de los usuarios en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- DICKSON, PETER R. and ALAN G. SAWYER (1990), «The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers», *Journal of Marketing*, 54 (July): 42-53.
- DONTHU, NAVEEN and ADRIANA GARCÍA (1999), «The Internet Shopper», *Journal of Advertising Research*, 39 (May): 52-58.
- HARDESTY, DAVID M. and TRACY A. SUTER (2005), «E-tail and Retail Reference Price Effects», *Journal of Product and Brand Management*, 14 (2): 129-136.
- HARDIE, BRUCE G. S.; ERIC J. JOHNSON and PETER S. FADER (1993), «Modeling Loss Aversion and Reference Dependence Effects on Brand Choice», *Marketing Science*, 12 (4): 378-394.
- HELSON, HARRY (1964), *Adaptation Level Theory*. New York: Harper And Row.
- KALWANI, MANOHAR U.; CHI KIN YIM; HEIKKI J. RINNE; and YOSHI SUGITA (1990), «A Price Expectations Model of Customer Brand Choice», *Journal of Marketing Research*, 27 (August): 251-262.
- KALYANARAM and WINER (1995), «Empirical Generalizations from Reference Price Research», *Marketing Science*, 14 (3), Part 2 of 2: 161-169.
- KUMAR, V., KIRAN KARANDE and WERNER J. REINARTZ (1998), «The Impact of Internal and External Reference Prices on Brand Choice: The Moderating Role of Contextual Variables», *Journal of Retailing*, 74 (3): 401-426.
- LATTIN, JAMES M. and RANDOLPH E. BUCKLIN (1989), «Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior», *Journal of Marketing Research*, 26 (August): 299-310.
- MAYHEW, GLENN E. and RUSSELL S. WINER (1992), «An Empirical Analysis of Internal and External Reference Prices Using Scanner Data», *Journal of Consumer Research*, 19: 62-70.
- MAZUMDAR, TRIDIB, S.P. RAJ and INDRAJIT SINHA (2005), «Reference

- Price Research: Review and Propositions», *Journal of Marketing*, 69 (October): 84-102.
- MOON, SANGKIL, GARY J. RUSSELL and SRI DEVI DUVVURI (2006), «Profiling the Reference Price Consumer», *Journal of Retailing*, 82 (1): 1-11.
- RAJENDRAN, K.N. and GERARD J. TELLIS (1994), «Contextual and Temporal Components of Reference Price», *Journal of Marketing*, 58 (January): 22-34.
- WINER, RUSSEL S. (1986), «A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products», *Journal of Consumer Research*, 13 (September): 250-256.
- WU, JIANAN and ARVIND RANGASWAMY (2003), «A Fuzzy Set Model of Search and Consideration with an Application to an Online Market», *Marketing Science*, 22 (3), 411-434.

TABLA A.O

Modelo Base. Efectos asumiendo $PR_{lon} = PR_{loff} = PRE_{on} = PRE_{off} = 2,4$

ESCENARIO	CAMBIO EN PL		NUEVO PRECIO PARA MD							
1	-0,25		0,44							
2	-0,20		0,49							
3	-0,15		0,54							
4	-0,10		0,59							
5	-0,05		0,64							
6	0		0,69							
7	0,05		0,74							
8	0,10		0,79							
9	0,15		0,84							
10	0,20		0,89							
11	0,25		0,94							

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		INGRESOS OFFLINE							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
1	-0,25	0,44	461,73	23,29	41,52	17,52	126,13	44,67	0,00	714,86
2	-0,20	0,49	439,59	25,92	46,21	19,50	140,37	49,72	0,00	721,30
3	-0,15	0,54	407,65	28,39	50,62	21,36	153,77	54,47	0,00	716,26
4	-0,10	0,59	369,37	30,66	54,66	23,06	166,03	58,81	0,00	702,59
5	-0,05	0,64	328,00	32,67	58,25	24,58	176,96	62,68	0,00	683,14
6	0	0,69	286,23	34,43	61,39	25,90	186,49	66,05	0,00	660,50
7	0,05	0,74	246,09	35,94	64,08	27,04	194,65	68,95	0,00	636,75
8	0,10	0,79	208,93	37,21	66,35	28,00	201,55	71,39	0,00	613,44
9	0,15	0,84	175,51	38,28	68,25	28,80	207,33	73,43	0,00	591,60
10	0,20	0,89	146,13	39,17	69,83	29,47	212,13	75,14	0,00	571,87
11	0,25	0,94	120,77	39,90	71,15	30,02	216,12	76,55	0,00	554,51

Nota: MD= Marca Distribuidor; MDE= Marca Distribuidor (Embotellada); DS= Don Simón; F= Fruits; H= Hero; K= Kasfruit; NP= No compra

PROBABILIDADES DE ELECCIÓN OFFLINE Y ONLINE (%)

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
42,97	0,89	2,55	0,93	5,67	2,57	44,42	100
36,72	0,99	2,84	1,04	6,31	2,86	49,24	100
30,89	1,09	3,11	1,14	6,91	3,13	53,72	100
25,62	1,17	3,36	1,23	7,46	3,38	57,78	100
20,97	1,25	3,58	1,31	7,95	3,60	61,33	100
16,97	1,32	3,78	1,38	8,38	3,80	64,38	100
13,60	1,38	3,94	1,44	8,75	3,96	66,93	100
10,82	1,43	4,08	1,49	9,06	4,10	69,02	100
8,55	1,47	4,20	1,54	9,32	4,22	70,72	100
6,71	1,50	4,30	1,57	9,53	4,32	72,07	100
5,25	1,53	4,38	1,60	9,71	4,40	73,13	100

INGRESOS ONLINE

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL	TOTAL INGRESOS
310,46	15,66	27,92	11,78	84,81	30,04	0,00	480,66	
295,57	17,43	31,07	13,11	94,38	33,43	0,00	484,99	
274,10	19,09	34,04	14,36	103,40	36,62	0,00	481,60	
248,36	20,61	36,75	15,51	111,64	39,54	0,00	472,41	
220,54	21,97	39,17	16,53	118,98	42,14	0,00	459,34	
192,46	23,15	41,28	17,42	125,39	44,41	0,00	444,11	
165,47	24,17	43,09	18,18	130,88	46,36	0,00	428,14	
140,48	25,02	44,61	18,82	135,52	48,00	0,00	412,47	
118,01	25,74	45,89	19,36	139,40	49,38	0,00	397,79	
98,26	26,34	46,95	19,81	142,63	50,52	0,00	384,52	
81,20	26,83	47,84	20,18	145,32	51,47	0,00	372,84	1206,29

TABLA A.1

Modelo 1. Efectos asumiendo $PR_{loff} = PRE_{off} = 2,8$ e $PR_{lon} = PRE_{on} = 1,9$

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		PROBABILIDADES DE ELECCIÓN OFFLINE (%)							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
	1	-0,25	0,44	42,36	0,46	2,26	0,75	4,29	1,96	47,92
2	-0,20	0,49	35,16	0,52	2,56	0,84	4,85	2,21	53,86	100
3	-0,15	0,54	28,58	0,57	2,83	0,93	5,36	2,44	59,29	100
4	-0,10	0,59	22,79	0,62	3,07	1,01	5,82	2,65	64,04	100
5	-0,05	0,64	17,88	0,67	3,27	1,08	6,21	2,83	68,05	100
6	0	0,69	13,84	0,70	3,45	1,14	6,54	2,98	71,34	100
7	0,05	0,74	10,60	0,73	3,59	1,19	6,81	3,11	73,97	100
8	0,10	0,79	8,04	0,75	3,71	1,23	7,04	3,21	76,03	100
9	0,15	0,84	6,06	0,77	3,80	1,26	7,21	3,29	77,60	100
10	0,20	0,89	4,54	0,79	3,88	1,28	7,36	3,36	78,79	100
11	0,25	0,94	3,39	0,80	3,94	1,30	7,48	3,41	79,67	100

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		INGRESOS OFFLINE							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
	1	-0,25	0,44	455,28	12,00	36,78	14,03	95,50	34,06	0,00
2	-0,20	0,49	420,91	13,55	41,54	15,84	107,85	38,47	0,00	638,16
3	-0,15	0,54	377,05	14,98	45,94	17,52	119,27	42,54	0,00	617,30
4	-0,10	0,59	328,60	16,26	49,85	19,01	129,43	46,16	0,00	589,32
5	-0,05	0,64	279,73	17,36	53,23	20,30	138,19	49,29	0,00	558,09
6	0	0,69	233,47	18,28	56,06	21,38	145,55	51,91	0,00	526,66
7	0,05	0,74	191,70	19,05	58,40	22,27	151,62	54,08	0,00	497,11
8	0,10	0,79	155,32	19,67	60,30	22,99	156,56	55,84	0,00	470,67
9	0,15	0,84	124,47	20,17	61,84	23,58	160,55	57,26	0,00	447,87
10	0,20	0,89	98,87	20,57	63,08	24,05	163,77	58,41	0,00	428,76
11	0,25	0,94	77,98	20,90	64,09	24,44	166,38	59,34	0,00	413,13

Nota: MD= Marca Distribuidor; MDE= Marca Distribuidor (Embotellada); DS= Don Simón; F= Fruits; H= Hero; K= Kasfruit; NP= No compra

PROBABILIDADES DE ELECCIÓN ONLINE (%)

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
40,94	1,09	3,49	1,29	8,63	3,18	41,38	100
36,05	1,19	3,79	1,40	9,36	3,45	44,76	100
31,43	1,28	4,07	1,50	10,06	3,70	47,95	100
27,15	1,36	4,34	1,60	10,71	3,94	50,89	100
23,26	1,44	4,58	1,69	11,31	4,16	53,56	100
19,78	1,50	4,80	1,77	11,85	4,36	55,94	100
16,70	1,57	4,99	1,84	12,33	4,54	58,03	100
14,02	1,62	5,16	1,91	12,76	4,70	59,84	100
11,70	1,67	5,31	1,96	13,13	4,83	61,39	100
9,73	1,71	5,44	2,01	13,45	4,95	62,70	100
8,06	1,74	5,56	2,05	13,73	5,06	63,80	100

INGRESOS ONLINE

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL	TOTAL INGRESOS
295,83	19,21	38,17	16,25	129,10	37,18	0,00	535,74	
290,16	20,85	41,42	17,63	140,10	40,35	0,00	550,51	
278,86	22,41	44,51	18,95	150,55	43,36	0,00	558,63	
263,26	23,86	47,39	20,17	160,30	46,17	0,00	561,14	
244,66	25,19	50,03	21,30	169,24	48,74	0,00	559,16	
224,27	26,39	52,42	22,32	177,32	51,07	0,00	553,78	
203,11	27,46	54,55	23,22	184,52	53,14	0,00	546,02	
182,02	28,41	56,43	24,02	190,89	54,98	0,00	536,75	
161,63	29,24	58,08	24,72	196,45	56,58	0,00	526,70	
142,38	29,96	59,51	25,33	201,29	57,97	0,00	516,43	
124,56	30,58	60,74	25,86	205,46	59,17	0,00	506,37	1208,79

TABLA A.2

Modelo 2. Efectos asumiendo $PR_{Ion} = PR_{Ioff} = 3,8$ y $PRE_{on} = PRE_{off} = 1,0$

ESCENARIO	CAMBIO EN PL		NUEVO PRECIO PARA MD							
1	-0,25		0,44							
2	-0,20		0,49							
3	-0,15		0,54							
4	-0,10		0,59							
5	-0,05		0,64							
6	0		0,69							
7	0,05		0,74							
8	0,10		0,79							
9	0,15		0,84							
10	0,20		0,89							
11	0,25		0,94							

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		INGRESOS OFFLINE							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
1	-0,25	0,44	586,65	59,78	54,25	27,17	248,72	63,17	0,00	1039,74
2	-0,20	0,49	579,07	68,02	61,73	30,91	283,00	71,87	0,00	1094,62
3	-0,15	0,54	556,94	76,21	69,16	34,64	317,07	80,53	0,00	1134,54
4	-0,10	0,59	523,07	84,11	76,32	38,22	349,92	88,87	0,00	1160,52
5	-0,05	0,64	480,80	91,50	83,03	41,58	380,67	96,68	0,00	1174,27
6	0	0,69	433,47	98,24	89,15	44,65	408,70	103,80	0,00	1178,01
7	0,05	0,74	384,17	104,23	94,58	47,37	433,63	110,13	0,00	1174,12
8	0,10	0,79	335,42	109,45	99,32	49,74	455,33	115,64	0,00	1164,89
9	0,15	0,84	289,09	113,90	103,36	51,76	473,87	120,35	0,00	1152,33
10	0,20	0,89	246,41	117,65	106,76	53,47	489,47	124,31	0,00	1138,07
11	0,25	0,94	208,07	120,77	109,59	54,88	502,43	127,60	0,00	1123,35

Nota: MD= Marca Distribuidor; MDE= Marca Distribuidor (Embotellada); DS= Don Simón; F= Fruits; H= Hero; K= Kasfruit; NP= No compra

PROBABILIDADES DE ELECCIÓN OFFLINE Y ONLINE (%)

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
54,59	2,29	3,34	1,45	11,18	3,63	23,53	100
48,37	2,61	3,80	1,65	12,72	4,13	26,73	100
42,21	2,92	4,25	1,85	14,25	4,63	29,89	100
36,28	3,22	4,70	2,04	15,72	5,11	32,93	100
30,74	3,51	5,11	2,22	17,11	5,55	35,77	100
25,70	3,76	5,48	2,38	18,37	5,96	38,34	100
21,24	3,99	5,82	2,53	19,49	6,33	40,61	100
17,37	4,19	6,11	2,65	20,46	6,64	42,57	100
14,08	4,36	6,36	2,76	21,30	6,91	44,23	100
11,32	4,51	6,57	2,85	22,00	7,14	45,61	100
9,05	4,63	6,74	2,93	22,58	7,33	46,74	100

INGRESOS ONLINE

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL	TOTAL INGRESOS
394,46	40,20	36,48	18,27	167,24	42,47	0,00	699,11	
389,36	45,74	41,51	20,79	190,29	48,33	0,00	736,01	
374,48	51,24	46,50	23,29	213,20	54,15	0,00	762,85	
351,71	56,55	51,32	25,70	235,28	59,75	0,00	780,31	
323,28	61,52	55,83	27,96	255,96	65,01	0,00	789,56	
291,46	66,05	59,94	30,02	274,81	69,79	0,00	792,08	
258,31	70,08	63,60	31,85	291,57	74,05	0,00	789,46	
225,53	73,59	66,78	33,44	306,16	77,75	0,00	783,26	
194,38	76,59	69,50	34,81	318,62	80,92	0,00	774,81	
165,69	79,11	71,79	35,95	329,11	83,58	0,00	765,22	
139,90	81,20	73,69	36,90	337,83	85,80	0,00	755,32	1970,08

TABLA A.3

Modelo 3. Efectos asumiendo $PR_{loff} = 4,1$; $PRE_{off} = 1,5$; $PR_{lon} = 3,8$ y $PRE_{on} = 0$

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		PROBABILIDADES DE ELECCIÓN OFFLINE (%)							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
1	-0,25	0,44	55,49	1,16	3,04	1,18	8,45	2,83	27,85	100
2	-0,20	0,49	48,17	1,35	3,55	1,37	9,86	3,30	32,39	100
3	-0,15	0,54	40,94	1,54	4,05	1,57	11,25	3,77	36,88	100
4	-0,10	0,59	34,07	1,72	4,53	1,75	12,58	4,21	41,13	100
5	-0,05	0,64	27,82	1,89	4,96	1,92	13,80	4,62	44,99	100
6	0	0,69	22,32	2,03	5,35	2,07	14,87	4,98	48,37	100
7	0,05	0,74	17,65	2,16	5,68	2,20	15,79	5,29	51,23	100
8	0,10	0,79	13,78	2,27	5,96	2,31	16,56	5,54	53,59	100
9	0,15	0,84	10,65	2,35	6,18	2,40	17,18	5,75	55,48	100
10	0,20	0,89	8,16	2,42	6,36	2,47	17,69	5,92	56,97	100
11	0,25	0,94	6,21	2,48	6,51	2,52	18,09	6,06	58,13	100

ESCENARIO	NUEVO PRECIO		INGRESOS OFFLINE							
	CAMBIO EN PL	PARA MD	MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
1	-0,25	0,44	596,30	30,19	49,45	22,11	188,14	49,27	0,00	935,45
2	-0,20	0,49	576,68	35,21	57,66	25,78	219,39	57,46	0,00	972,16
3	-0,15	0,54	540,17	40,18	65,81	29,42	250,41	65,58	0,00	991,58
4	-0,10	0,59	491,32	44,92	73,58	32,90	279,94	73,32	0,00	995,97
5	-0,05	0,64	435,18	49,26	80,68	36,07	306,98	80,40	0,00	988,58
6	0	0,69	376,55	53,09	86,96	38,88	330,87	86,65	0,00	973,00
7	0,05	0,74	319,29	56,38	92,34	41,28	351,33	92,01	0,00	952,63
8	0,10	0,79	266,15	59,12	96,83	43,29	368,41	96,48	0,00	930,28
9	0,15	0,84	218,70	61,36	100,50	44,93	382,38	100,14	0,00	908,02
10	0,20	0,89	177,61	63,17	103,46	46,26	393,64	103,09	0,00	887,22
11	0,25	0,94	142,86	64,61	105,82	47,31	402,60	105,44	0,00	868,63

Nota: MD= Marca Distribuidor; MDE= Marca Distribuidor (Embotellada); DS= Don Simón; F= Fruits; H= Hero; K= Kasfruit; NP= No compra

PROBABILIDADES DE ELECCIÓN ONLINE (%)

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL
50,50	3,51	4,47	2,08	19,33	4,53	15,57	100
45,76	3,84	4,90	2,28	21,18	4,97	17,06	100
41,10	4,18	5,32	2,48	23,00	5,39	18,53	100
36,59	4,50	5,73	2,67	24,76	5,81	19,95	100
32,30	4,80	6,12	2,85	26,44	6,20	21,29	100
28,30	5,08	6,48	3,02	28,00	6,56	22,55	100
24,60	5,34	6,82	3,17	29,44	6,90	23,72	100
21,25	5,58	7,12	3,32	30,75	7,21	24,77	100
18,24	5,80	7,39	3,44	31,93	7,48	25,72	100
15,58	5,98	7,63	3,55	32,97	7,73	26,55	100
13,24	6,15	7,84	3,65	33,88	7,94	27,29	100

INGRESOS ONLINE

MD	MDE	DS	F	H	K	NP	TOTAL	TOTAL INGRESOS
364,93	61,57	48,91	26,27	289,20	53,03	0,00	843,91	
368,35	67,46	53,59	28,79	316,90	58,11	0,00	893,20	
364,63	73,26	58,20	31,26	344,15	63,11	0,00	934,61	
354,73	78,87	62,65	33,66	370,50	67,94	0,00	968,36	
339,77	84,20	66,89	35,93	395,55	72,53	0,00	994,87	
320,89	89,19	70,85	38,06	418,97	76,83	0,00	1014,78	
299,28	93,78	74,50	40,02	440,54	80,78	0,00	1028,89	
275,99	97,95	77,81	41,80	460,12	84,38	0,00	1038,04	
251,96	101,69	80,78	43,39	477,69	87,60	0,00	1043,11	
227,97	105,00	83,41	44,81	493,26	90,45	0,00	1044,91	
204,64	107,91	85,72	46,05	506,93	92,96	0,00	1044,22	2040,88

La influencia de las comunidades virtuales en el valor de marca de los alojamientos turísticos. Una aproximación a través del análisis de Tripadvisor.

LUIS J. CALLARISAFIOL, JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA,
MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA, ROSA RODRÍGUEZ ARTOLA
Universitat Jaume I Castellón

Resumen: El uso de comunidades virtuales ha ganado adeptos y usabilidad en los últimos años. Los turistas viajan y antes de hacerlo les gusta informarse de los lugares en los que van a hospedarse, siendo Tripadvisor la comunidad virtual más utilizadas a nivel mundial. Este hecho puede tener influencia en la valoración de la marca hotelera. Por este motivo, en este trabajo se han analizado diferentes componentes del valor de marca a través de valoraciones realizadas por clientes de hoteles en las ciudades de Seúl y Los Angeles en Tripadvisor. También hemos obtenido las distintas relaciones entre los componentes del valor de marca.

Palabras clave: Valor de marca, comunidades virtuales, web 2.0, TIC, redes sociales.

Abstract: The use of virtual communities has gained currency and usability in recent years. Customer tourists travel and before doing so, they like to be informed of the places where they will stay, and Tripadvisor is the virtual community most used worldwide. This fact may influence the assessment of hotel brand. For this reason, in this paper we have analyzed the different components of brand value through assessments made by customers of hotels in the cities of Seoul and Los Angeles in Tripadvisor. We have also obtained the different relationships between the components of brand equity.

Keywords: Brand equity, virtual community, web 2.0, ICT, social networks.

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es un sector clave en los países desarrollados. La OMT vaticina que el turismo internacional seguirá creciendo en 2012, aunque a un ritmo más lento (OMT, 2012). Sus previsiones indican que las llegadas aumentarán entre un 3% y un 4%, alcanzándose la cifra histórica de los mil millones para finales de año. Dicho informe señala que las economías emergentes recuperarán el liderazgo, con un crecimiento más marcado en Asia y el Pacífico y en África (de 4% a 6%), seguida de las Américas y Europa (de 2% a 4%). Por su parte, los expertos también vaticinan que Oriente Medio (de 0% a +5%) podría empezar a recuperar parte de sus pérdidas que empezó a sufrir en 2011.

En este contexto de leve crecimiento, donde se prevé un incremento de la competencia entre distintos destinos y alojamientos turísticos que presentan similitudes en sus características hace que la marca se convierta en el factor clave para poder diferenciarse unos de otros (Kim y Kim, 2005; Konecnik y Gartner, 2007; Murphy y Pike, 2012; Papatthanassis y Knolle, 2011; Pike, 2005; Wang *et al.*, 2011; Woodside *et al.*, 2007). El sector turístico es un sector crítico para muchos países e incluso para la economía mundial, por lo que es necesario seguir estudiando sobre la marca de destinos y alojamientos turísticos (Hankinson, 2005; Horng *et al.*, 2012; Hsu *et al.*, 2012; Kim y Kim, 2005; Konecnik y Gartner, 2007; Prebensen, 2007; Woodside *et al.*, 2007),

El objetivo general de este trabajo es analizar los diferentes componentes del valor de marca, a través de las valoraciones realizadas de los hoteles en la comunidad virtual TripAdvisor.com. Siguiendo el trabajo de Horng *et al.*, (2012) y sobre todo el de Boo *et al.*, (2009), los componentes del valor de marca de un hotel son cinco: calidad de marca, notoriedad o conocimiento de marca, imagen de marca, valor percibido de marca (relación calidad-precio) y fidelidad de marca.

La necesidad de seguir investigando sobre la valoración de marca en turismo puede ser un indicio de la complejidad de cómo evalúan los turistas una marca en el ámbito turístico en general (Chang y Liu, 2009; Horng *et al.*, 2012; Hsu *et al.*, 2012) y de los hoteles en particular (O'Connor, 2010). Por lo tanto, un estudio que analice las marcas en turismo desde la perspectiva de los clientes en la Web 2.0 a través de las comunidades virtuales como es el caso de TripAdvisor, es importante porque permite delimitar el concepto de marca en general y de valor de marca en particular, en el ámbito del turismo y en un entorno virtual (Erdem y Cobanoglu, 2010). Y también porque permite en este contexto, analizar los componentes de marca de los destinos y alojamientos turísticos y las relaciones entre ellos.

2. EL PAPEL DE LAS COMUNIDADES VIRTUALES EN EL SECTOR TURISTICO

La Web 2.0 ofrece modelos de negocio que invitan a los consumidores a la participación directa, generando una gran cantidad de información y conocimiento que permiten a las empresas tomar mejores decisiones de mercado (Erdem y Cobanoglu, 2010; Miguéns *et al.*, 2008; Saño y Brake, 2009). Desde esta perspectiva, una de las plataformas de las redes sociales son las comunidades virtuales, que permiten la creación y desarrollo de nuevas actividades y dotar de poderosas capacidades al agrupar en una red o entorno virtual a los usuarios y a los recursos (Erdem y Cobanoglu, 2010; Flavián y Guinaliu, 2005; Kim y Hardin, 2010; O'Connor, 2010; Kiang *et al.*, 2010; Wöber y Fesenmaier, 2008)

Existen diversos trabajos sobre redes y medios sociales por Internet en el contexto turístico (Erdem y Cobanoglu, 2010; O'Connor, 2010; Gretzel y Yoo, 2008; Lu *et al.*, 2010; Xiang y Gretzel, 2010). Lo mismo sucede en la investigación sobre comunidades virtuales turísticas en los últimos años (Arsal *et al.*, 2010; Casalo *et al.*, 2010; Illum *et al.*, 2011; Kim y Hardin, 2010; Qu y Lee, 2011; Rishi y Gaur, 2012). Kim *et al.* (2004) desarrollaron un trabajo sobre si la lealtad a una comunidad virtual turística conducía a sus miembros a la compra de productos turísticos. Chalkiti y Sigala (2008) llevaron a cabo una investigación de la comunidad virtual de la Asociación de Empresas Turísticas Griegas e identificaron que la comunidad virtual promovía el compartir información y la generación de ideas, así como conseguir que funcionara la comunicación entre miembros dispersos geográficamente para desarrollar nuevos conocimientos. Arsal *et al.* (2010) analizaron la influencia de los residentes y de los turistas expertos en las decisiones de los turistas potenciales antes del viaje. En parecidos términos, Casalo *et al.* (2010) estudiaron la intención de participar en una comunidad y los efectos que tiene sobre la intención de compra y de recomendar los productos turísticos alojados en la misma. Otros, constatan el efecto que tiene la identificación de los miembros con la comunidad a partir de encontrar respuestas a necesidades de consumo turístico (Lee, 2007) o en el comportamiento a la hora de compartir conocimientos y de promocionar una comunidad virtual turística (Qu y Lee, 2011). Kim y Hardin (2010), desarrollaron un modelo que describe la relación entre las redes sociales virtuales mundiales y la creación del efecto positivo de la recomendación (WOM), mediante la mejora de la interacción y participación del cliente con la empresa hotelera. Rishi y Gaur (2012) por su parte, analizan los retos a los que se enfrenta el sector turístico en la comercialización de destinos turísticos y en concreto de alojamiento de lujo, analizando las opiniones vertidas en Tripadvisor.

Estos trabajos ponen en evidencia la importancia de las comunidades virtuales como TripAdvisor, IgoUgo, VirtualTourist, LovelyPlanet, Trivago, a través del comportamiento de sus miembros. Por esta razón, las empresas turísticas deberían tener en cuenta el fenómeno y apoyarse en los entornos virtuales para crear nuevos tipos de servicios y mejorar sus productos actuales, creando nuevos negocios, incrementando la oferta de los bienes y servicios actuales y creando nuevas capacidades para satisfacer a los clientes y buscar la diferenciación (Kim y Hardin, 2010; O'Connor, 2010; Rishi y Gaur, 2012; Wang *et al.*, 2002; Xiang y Gretzel, 2010), teniendo en cuenta que el intercambio de información en las comunidades virtuales dota de una mayor información a sus miembros y les ahorra tiempo en la toma de decisiones (Gretzel *et al.*, 2000; Illum *et al.*, 2011; Usoro *et al.*, 2007). Además, desde el punto de vista de la empresa, la mejora del conocimiento del cliente y de sus necesidades, permite ajustar los costes al ofrecer lo que quiere el cliente en las condiciones que lo reclama (Kim y Hardin, 2010; Lu *et al.*, 2010; O'Connor, 2010; Qu, y Lee, 2011; Rishi y Gaur, 2012; Spaulding, 2010).

En el contexto de este estudio, las comunidades virtuales afectan a la creación de la marca, ya que les proporciona a las empresas y organizaciones de turismo una mayor efectividad en el proceso de comunicación de sus productos y servicios, además de dotarles de un mayor conocimiento de marca (Hsu *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2011; Xiang y Gretzel, 2010), lo que les convierten en un factor estratégico de mejora continua de los destinos y alojamientos turísticos, y hace necesario su análisis (Illum *et al.*, 2011; Spaulding, 2010)

3. VALOR DE MARCA (BRAND EQUITY)

Como algunos autores señalan, existe la necesidad de una medida del valor de marca en el ámbito del turismo (Bailey y Ball, 2006; Blain *et al.*, 2005; Deslandes, 2003; Kaplanidou y Vogt, 2003; Ooi, 2004; Ritchie y Ritchie, 1998), En este ámbito hay aportaciones importantes como las de Boo *et al.*, (2009) y la de Hsu, Oh y Assaf (2011), esta última en el ámbito específico de los hoteles. Incluso Bailey y Ball (2006) propusieron una definición específicamente para el ámbito hotelero: «El valor de marca de un hotel representa el valor que los consumidores y los propietarios de hoteles asocian a la marca del hotel, y el impacto que tienen estas asociaciones sobre su comportamiento y los resultados económicos consiguientes de la marca».

Se han adoptado tres perspectivas para comprender el valor de marca: financiera, del cliente, y una combinación de ambas (Srinivasan, *et al.*, 2005; Horng *et al.*, 2012; Hsu *et al.*, 2012; Kim y Kim, 2005; Lee y Back, 2010; O'Neill y Xiao, 2006; Xu y Chang, 2010). En el ámbito de la industria hotelera, el valor de marca basado

en la perspectiva financiera hace referencia al flujo de efectivo incremental o al valor agregado adicional que se acumula a un hotel o cadena hotelera por poseer marca o marcas fuertes, en comparación con una empresa equivalente a esa fortaleza de marca (Srinivasan, *et al.*, 2005; Hsu, Oh y Assaf, 2011; Xu y Chang, 2010). En este sentido, Prasad y Dev (2000) examinaron el valor de la marca en la industria hotelera a través de la conciencia de marca y un índice de rendimiento de la marca.

Desde la perspectiva del valor de marca centrada en el cliente, las marcas hoteleras primero deben crear valor para los clientes garantizándoles un nivel uniforme de calidad (O'Neill y Xiao, 2006). En la medida que la lealtad de los clientes crece, el propietario de la marca puede capitalizar el valor de la marca a través de primas en los precios, disminución de la elasticidad de los precios, mayor cuota de mercado, y la expansión de la marca más rápida. Finalmente, las empresas con marcas de éxito se benefician en el mercado financiero mediante la mejora del valor para los accionistas (Hsu *et al.*, 2012). Aunque es importante que los propietarios de los hoteles, para poder reconocer los efectos de una marca en el valor de mercado de un hotel, consideren otros beneficios asociados con una marca, tales como la satisfacción del cliente y la lealtad (Xu y Chang, 2010). Por lo tanto la perspectiva financiera y la basada en el cliente se encuentran interrelacionadas. Se debe tener presente que los clientes deben ser considerados desde un punto de vista amplio al analizar el valor de marca, y deben incluir todos los grupos de interés de las empresas y los destinatarios de las acciones de comunicación de marketing (Lee y Back, 2010; O'Neill y Xiao, 2006), en este sentido el valor de marca, o los beneficios de marca, se genera con la aportación, en la mayoría de los casos inconsciente, de estos grupos de interés, a través de sus comentarios o recomendaciones (Bailey y Ball 2006; Xu y Chan, 2010). Estos comentarios y recomendaciones realizados en el ámbito de las comunidades virtuales serán la fuente que alimentará el presente proyecto.

Por último, las perspectivas integradoras han surgido para compensar las insuficiencias que existen de considerar cada una de manera aislada (O'Neill y Xiao, 2006; Xu y Chan, 2010).

En el presente trabajo se adopta la perspectiva del consumidor.

4. DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA: PERSPECTIVA DEL CLIENTE

4.1 *Calidad de marca (brandquality)*

La calidad de la marca es una de las dimensiones clave del valor de marca (Aaker, 1996; Boo *et al.*, 2010; Keller, 2003). A pesar de la posible confusión conceptual existente, es comúnmente aceptado que valor y calidad son distintos conceptos (Camarero *et al.*, 2010; Horng *et al.*, 2012) y que el valor es un concepto de «or-

den superior», que subsume de la calidad (Oliver, 1997). En el ámbito del turismo, Murphy *et al.* (2000) mostraron que la calidad percibida afecta positivamente al valor percibido de un viaje. Para Camarero *et al.*, (2010) y Deslandes (2003) la calidad percibida de un destino turístico está relacionada positivamente con el valor percibido de ese destino. Autores como O'Neill y Xiao (2006) y Konecnik y Gartner (2007), señalan que la calidad de marca es un factor fundamental, junto a la imagen de marca, para maximizar el valor de mercado de un hotel, desde el punto de vista del cliente. Para Kim *et al.*, (2008), la calidad de marca afecta a las intenciones futuras de volver a un hotel. Por último, para Boo *et al.*, (2009), la calidad de marca influye en la percepción de valor de un destino turístico y también en su lealtad futura. En definitiva:

- H₁: La calidad de marca afecta positivamente al valor percibido de marca de un alojamiento turístico.
- H₂: La calidad de marca afecta positivamente a la lealtad de marca de un alojamiento turístico.

4.2. Valor percibido de marca (*brandvalue*)

Existen distintas perspectivas para analizar el valor de marca: considerar el valor percibido como una combinación de calidad y precio (Sweeny y Soutar, 2001; Tsai, 2005) ó analizar el valor percibido como un constructo multidimensional (Callarisa *et al.* 2011; Camarero *et al.*, 2010; Sánchez *et al.*, 2006; Sweeney y Soutar, 2001), integrado al menos por tres dimensiones, la funcional, la emocional y la social. Aunque en el sector servicios estas dimensiones pueden ampliarse a cinco, incluyendo la dimensión epistémica y la dimensión condicional. En nuestro caso, de acuerdo a las características de la información recogida y siguiendo los trabajos de Aaker (1996), Boo *et al.* (2009), Kim y Kim (2005) y Sweeney y Soutar (2001), nos vamos a basar en la dimensión valor funcional (es decir, relación calidad-precio) para el contexto de la marca hotelera.

Analizando distintos trabajos sobre valor percibido del cliente (Zeithaml, 1988; Boo *et al.*, 2009), podemos indicar que éste tiene un impacto sobre la fidelidad hacia la marca, y además es la fuerza impulsora de atracción y retención de los clientes y del de proceso de recompra (Oliver, 1997 y 1999; Zeithaml, 1988). En este sentido, se ha determinado la existencia de una relación positiva entre valor percibido de la marca y las intenciones futuras de comportamiento (Kim *et al.*, 2008; Tsai, 2005; Wang *et al.*, 2011). Otros autores han indicado que el valor percibido del cliente es un factor clave para poder obtener la lealtad del cliente, además de que dicho valor influye en la lealtad del cliente hacia una determinada marca

(Oliver, 1997 y 1999; Camarero *et al.*, 2010; Zeithaml, 1988). Como consecuencia de estos planteamientos se deduce la hipótesis de trabajo:

- H₃: El valor percibido de la marca hotelera influye positivamente en la lealtad a la misma.

4.3. *Conocimiento de marca (brandawareness)*

La notoriedad de marca consiste en el reconocimiento de marca y recuerdo (Keller, 1993; Lee y Back, 2007). Las asociaciones de marca son los nodos de información (por ejemplo, los atributos tangibles e intangibles, beneficios y actitudes) vinculados a un nodo de la marca (por ejemplo, una marca o logo), que proporcionan información significativa sobre la marca para los consumidores (Keller, 1993). En este sentido, para algunos investigadores el conocimiento de marca es un antecedente directo del valor de marca, es decir, entienden el conocimiento de marca como una dimensión del valor de marca (Berry, 2000; Prasad y Dev, 2000). Otros estudios ponen de manifiesto que el conocimiento de marca, junto con otras dimensiones relacionadas con la marca, puede influir positivamente en la elección de una marca por parte del consumidor en el futuro y en la cuota de mercado de la marca (Srinivasan, Park y Chang 2005). Además, dentro del ámbito del turismo, los últimos estudios realizados sobre valor de marca, ponen de manifiesto que el conocimiento de marca es una dimensión del valor de marca (Konecnik y Gartner 2007; Boo *et al.*, 2009; Hsu, Oh y Assaf, 2011).

Para Keller (2003) la notoriedad de marca es un componente del valor de marca y un atributo importante de la marca, también de acuerdo con lo considerado por otros autores (Boo *et al.*, 2009; O'Neill y Xiao, 2006; O'Neill, y Carlback, 2011). En el ámbito de estudio de marca y hoteles, O'Neill y Xiao (2006) nos dicen que el valor de una marca está en la mente de los clientes y se basa en la conciencia de marca del cliente, su percepción de calidad y su lealtad hacia la marca. Por tanto, la bibliografía analizada indica que la notoriedad de marca tiene un claro reflejo en el valor percibido por el cliente (Kim et al; 2008; O'Neill y Xiao, 2006) y contribuye a la obtención de resultados positivos para las empresas de la industria hotelera (Kim y Kim, 2005). Así pues:

- H₄: El conocimiento de una marca hotelera afecta positivamente a su valor percibido.

4.4. *Imagen de marca (brandimage)*

La imagen de los productos turísticos es considerada relevante en muchos de los estudios que sobre la marca se han desarrollado en el ámbito turístico (Cai,

2002; Hall, 2002; Hankinson, 2005; Papadopoulos y Heslop, 2002; Prebensen, 2007; Tasci *et al.*, 2007) y más concretamente en el sector hotelero (O'Connor, 2010; O'Neill y Xiao, 2006). El valor de marca es trascendental en la industria hotelera y la imagen junto con otras dimensiones juega un papel fundamental en su medición y análisis (Hankinson, 2005; O'Connor, 2010; Prebensen, 2007). En esta línea, Konecnik y Gartner (2007) y Qu *et al.*, (2011) llegan a la conclusión de que aunque la imagen de un producto turístico es fundamental para la valoración de la marca, deben de considerarse el resto de dimensiones para poder medir realmente el valor de la marca. Otros autores, se expresan en similares términos al afirmar que el valor percibido de un hotel viene determinado por la imagen que se tiene del mismo y de su marca (O'Neill y Xiao, 2006; O'Connor, 2010; Tsai, 2005). Así pues:

- H₅: La imagen de una marca hotelera afecta positivamente a su valor percibido.

Siguiendo con el análisis de la imagen de marca, algunos estudios determinan que la imagen de marca es un componente fundamental en la formación de la lealtad de marca (O'Connor, 2010). Y otros trabajos establecen que la imagen de marca ejerce una influencia positiva en la lealtad de los clientes hacia dicha marca, llegándose a esta conclusión también dentro del ámbito específico de la industria hotelera (Hsu *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2009; Vermeulen y Seegers, 2008; Xu y Chan, 2010). Por tanto, se espera que la imagen de marca y la lealtad de marca se encuentren relacionados:

- H₆: La imagen de una marca hotelera afecta positivamente a la lealtad hacia dicha marca.

4.5. Lealtad de marca (*brand loyalty*)

El valor de marca se crea, en gran parte, por la lealtad de marca; por lo que esta dimensión representa el pilar esencial del valor de una marca (Boo *et al.*, 2009; Mohd *et al.*, 2007). En el ámbito turístico, el creciente número de alternativas de productos turísticos, así como la competencia por incrementar la cuota de mercado, requiere que los gestores de productos turísticos se preocupen por la lealtad hacia la marca (Huusik, 2011). La importancia de la lealtad de marca en turismo es reconocida en el estudio de Wang (2004), que revela que los visitantes que repetirían su visita a un determinado destino gastan más en compras, comidas, transporte local y alojamiento en hotel, que los que realizan la visita por primera vez. Shani *et al.*, (2009) determinan que los clientes que acuden de manera repetida a un evento cultural gastan más dinero en general, recomiendan el evento a otras personas, permanecen más tiempo y visitan más lugares a lo largo de la duración

del evento cultural. Oppermann (2000) ha añadido que el tener conocimiento sobre la cantidad y el tipo de turistas fieles ayuda a pronosticar la demanda total, al diseño óptimo de las infraestructuras en función de los gustos de los clientes y a crear una estrategia de posicionamiento adecuada. Kim y Kim (2005) analizaron el comportamiento de los clientes de hoteles de lujo y encontraron que el rendimiento de dichos hoteles estaba condicionado por la lealtad de marca. Varios autores (Oppermann, 2000) han señalado que la lealtad de marca en turismo indica una actitud positiva de los clientes, lo que lleva a la generación de un boca-oído positivo. Este boca-oído positivo aumenta la fiabilidad de la marca y disminuye el riesgo percibido del cliente. En definitiva, existe una relación positiva entre valor percibido de marca y comportamiento (intención de recompra y lealtad), tal y como ya se ha planteado en la hipótesis H₃.

5. METODOLOGÍA

En este apartado se analizarán, en primer lugar, los criterios seguidos para seleccionar las ciudades que serán analizadas. Y a continuación, se explicará cuál será el proceso seguido para la extracción de los datos de la página TripAdvisor.

5.1. Selección de las ciudades

Para la selección de las ciudades se recurrió a la clasificación de la consultora A. T. Kearney en colaboración con Chicago Council on Global Affairs, en su A.T. Kearney Global CitiesIndex 2012. Así se obtiene un ranking del área metropolitana de 66 ciudades de acuerdo a 25 medidas agrupadas en cinco dimensiones: actividad empresaria (30%), capital humano (30%), intercambio de información (15%), experiencia cultural (15%), y compromiso político (10%), relacionadas con la capacidad que tiene las ciudades para atraer, retener y generar capital, personas e ideas. Las 10 ciudades mejor valoradas son: Nueva York, Londres, París, Tokio, Hong Kong, Los Ángeles, Chicago, Seúl, Bruselas, Washington DC, Singapur y Sídney.

5.2. Proceso de extracción de datos

Con el fin de extraer la información relevante desde el sitio web TripAdvisor, se construirá un algoritmo para extraer un volumen suficiente de comentarios e información relacionada con los hoteles de dos de las ciudades más importantes del mundo: Los Ángeles y Seúl (7927 y 4603 comentarios respectivamente). Este programa (Web Crawler) se implementó en Java y se utilizó para descargar automáticamente los datos que coincide con los criterios especificados. Se utilizó el

web crawler para recuperar comentarios de los huéspedes. Estos comentarios fueron recopilados y almacenados en formato Excel.

La información disponible en TripAdvisor y que se recogió con el Web crawler, sobre las valoraciones realizadas por los turistas de los diferentes hoteles de las ciudades objeto de estudio es muy amplia. Si bien en este trabajo nos centraremos en las variables cuantitativas que se pueden obtener de un modo directo de las opiniones de los usuarios en TripAdvisor, que serán utilizados para medir las 5 dimensiones que conforman el valor de marca (brand-equity) y de este modo poder contrastar las hipótesis planteadas. Estas variables son:

1. Variables medidas en una escala de 1 a 5: valor percibido de marca-relación calidad precio (Boo *et al.*, 2009; Oh, 2000; Sweeney y Soutar, 2001); calidad de marca donde se valoran las habitaciones, la ubicación y la limpieza (Boo *et al.*, 2009; Sweeney y Soutar, 2001); imagen de marca-servicio ofrecido (Kim y Kim, 2005; Boo *et al.*, 2009); conocimiento de marca (categoría-estrellas del hotel, ya que los hoteles con mayor categoría son más conocidos que los de menor categoría); y lealtad actitudinal-valoración global del hotel (Boo *et al.*, 2009).
2. Lealtad conativa-recomendación (1 sí que recomienda y 0 no recomienda) (Arnett *et al.*, 2003; Boo *et al.*, 2009; Vázquez *et al.*, 2001).

6. ANÁLISIS DE DATOS

En la Tabla 1 se muestra un análisis descriptivo de las variables consideradas. En dicha tabla se aprecia que, a excepción de la ubicación, los valores son significativamente mayores en Seúl que en Los Ángeles. No existen diferencias significativas en la variable imagen-servicio. En cuanto a las recomendaciones (lealtad conativa) los hoteles de la ciudad de Los Ángeles son recomendados en mayor medida (68%) que los hoteles de Seúl (64,2%), al ser la probabilidad asociada a la chi-cuadrado inferior a 0,01.

A continuación nos centraremos en el análisis de las relaciones causales existentes entre las variables objeto de análisis, para la contrastación de las hipótesis. Con esta finalidad se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales.

En el modelo resultante se han incluido las siguientes variables. Para medir la calidad: habitaciones, ubicación y limpieza; ya que en el resto de las variables que miden la calidad el número de observaciones era reducido, al haberse producido en 2009 un cambio de metodología en el cuestionario aplicado por TripAdvisor. La imagen se mide con el servicio ofrecido. El conocimiento de marca con la categoría-estrellas de los hoteles, ya que ni la utilidad de la contribución realizada en

TABLA I
Análisis descriptivo por ciudades

	LOS ÁNGELES	SEÚL	P
Conocimiento (estrellas)	2,76	3,52	0,000
Lealtad (actitudinal)	3,57	3,78	0,000
Valor (relación calidad-precio)	3,68	3,80	0,000
Calidad -habitaciones	3,57	3,66	0,000
Calidad-localización	4,03	3,93	0,000
Calidad-limpieza	3,88	3,92	0,032
Imagen (servicio)	3,72	3,75	0,268

la ciudad objeto de análisis, ni las contribuciones totales realizadas ejercían efectos significativos en el modelo. Para medir el valor percibido de marca se acudió a la relación calidad-precio. Y por último la lealtad se midió desde dos perspectivas, la actitudinal (valoración global) y la conativa (recomendación).

El resultado final es un modelo de relaciones causales en el que la calidad determina la imagen, la imagen el conocimiento, el conocimiento el valor, el valor la lealtad actitudinal y la lealtad actitudinal la lealtad comportamental. Además se producen efectos significativos de las variables previas de dicha secuencia sobre las posteriores. Los principales resultados obtenidos y el ajuste del modelo se resumen en la Tabla 2.

En relación con las variables relacionadas con la calidad que determinan la imagen (servicio) son por orden de importancia: localización (0.37), habitaciones (0.33) y limpieza (0.15). El conocimiento está influenciado por la calidad y por la imagen. Con signo positivo sobre el conocimiento influyen la limpieza (0.20) y las habitaciones (0.13). Y con signo negativo la imagen (-0.03) y la localización (-0.06), si bien es necesario indicar que a pesar de ser significativos los efectos positivos tienen una valor beta muy bajo.

En relación con las variables que determinan el valor (relación calidad-precio) son por orden de importancia: habitaciones (0.36), imagen (0.30), localización (0.16), limpieza (0.09) y conocimiento (-0.11). Destacar el efecto negativo del conocimiento medido a través de las estrellas sobre la relación calidad-precio, lo que implica que los clientes no consideran justificado el precio de los hoteles por las estrellas o categoría del mismo. Respecto a las influencias que recibe la lealtad actitudinal se encuentran: habitaciones (0.30), valor (0.26), imagen (0.24), limpieza (0.15), localización (0.08) y conocimiento (0.04). La lealtad comportamental es-

TABLA 2
Relaciones causales entre los componentes del valor de marca

RELACIONES CAUSALES	β	T	HIPÓTESIS CONTRASTADA
IMAGEN (SERVICIO)			
Calidad-localización	0.37	19.19	NO PLANTEADA
Calidad-habitaciones	0.33	26.91	NO PLANTEADA
Calidad-limpieza	0.15	30.49	NO PLANTEADA
CONOCIMIENTO (ESTRELLAS)			
Calidad-limpieza	0.20	13.20	NO PLANTEADA
Calidad-habitaciones	0.13	7.98	NO PLANTEADA
Imagen (servicio)	-0.03	-2.41	NO PLANTEADA
Calidad-localización	-0.06	-5.59	NO PLANTEADA
VALOR (RELACIÓN CALIDAD-PRECIO)			
Calidad-habitaciones	0.36	30.19	SI
Imagen (servicio)	0.30	26.62	SI
Calidad-localización	0.16	20.23	SI
Calidad-limpieza	0.09	7.64	SI
Conocimiento (estrellas)	-0.11	-18.66	SI
LEALTAD (ACTITUDINAL)			
Calidad-habitaciones	0.30	32.95	SI
Valor (relación calidad-precio)	0.26	34.35	SI
Imagen (servicio)	0.24	29.55	SI
Calidad-limpieza	0.15	18.86	SI
Calidad-localización	0.08	14.60	SI
Conocimiento (estrellas)	0.04	10.09	SI
LEALTAD-RECOMENDACIÓN (COMPORTAMENTAL)			
Lealtad (actitudinal)	0.41	26.95	NO PLANTEADA
Valor (relación calidad-precio)	0.16	13.65	SI
Calidad-limpieza	0.07	6.00	SI
Imagen (servicio)	0.03	2.55	SI
Calidad-localización	0.03	3.26	SI
Conocimiento (estrellas)	-0.06	-8.33	SI
Calidad-habitaciones	—	—	SI

Ajuste del modelo: Satorra-Bentlerchi-cuadrado= 0.0969; grados de libertad= 1; P= 0.75563;
 NNFI= 0.999; CFI= 0.999; RMSEA= 0.001

tá determinada por: lealtad actitudinal (0.41), valor (0.16), limpieza (0.07), imagen (0.03), localización (0.03) y conocimiento (-0.06). La lealtad comportamental no está influida por la valoración realizada por los viajeros de las habitaciones.

De estos resultados se aprecia que se cumplen todas las hipótesis planteadas, si bien ha sido necesario introducir los efectos de la calidad sobre el conocimiento y la imagen y de la imagen sobre el conocimiento, para poder conseguir un modelo ajustado.

Indicar que todas las relaciones analizadas anteriormente son significativas, al ser los valores *t* asociados a las mismas superior a 1.96 en todos los casos. Y que el ajuste del modelo es adecuado al ser la probabilidad asociada a la chi-cuadrado superior a 0.05 (0.75563).

Junto al análisis anterior también se han calculado los efectos totales de las variables consideradas sobre la lealtad conativa-reconocimiento, en este sentido se aprecia que por orden de importancia las variables que mayor influencia tiene son: lealtad (actitudinal) (0.41), calidad-habitaciones (0.28), valor (relación calidad-precio) (0.27), calidad-limpieza (0.22), imagen (servicio) (0.21), calidad-localización (0.14) y conocimiento (estrellas) (-0.07). Por tanto son la lealtad actitudinal, la calidad de las habitaciones y la relación calidad precio las variables que determinan la lealtad hacia un hotel. Este resultado pone de manifiesto que el valor de marca en el negocio de la hostelería es cada vez más importante. En este sentido, el viejo axioma de Statler «localización, localización, localización» podría ser sustituido por el de «marca, marca, marca», como los tres factores más importantes para el éxito de un hotel (O'Neill y Carlback, 2011). En suma, hay otros factores (que forman el brandequity de un hotel), además de la localización, para determinar la lealtad y el éxito de un hotel.

Para finalizar el análisis de datos se procede a la realización de un análisis multigrupo donde se comparan los parámetros beta para los hoteles de Los Ángeles y Seúl (Tabla 3). En cuanto a los antecedentes de la imagen la calidad de las habitaciones y la localización juegan un papel significativamente mayor en Los Ángeles que en Seúl.

Respecto a los determinantes del conocimiento del hotel destacar que la limpieza tiene un mayor efecto en Seúl que en Los Ángeles. La relación calidad-precio viene determinada de un modo significativamente mayor en Los Ángeles que en Seúl por las variables imagen y limpieza. Continuando con el análisis de los antecedentes de la relación calidad precio es significativamente menos negativo el efecto que tiene sobre dicha variable la categoría del hotel (estrellas-conocimiento) en Los Ángeles que en Seúl. Por tanto en Los Ángeles está más relacionada la categoría con el valor ofrecido por un hotel que en Seúl. En relación con la lealtad actitudinal, en Los Ángeles es significativamente mayor el efecto que recibe esta variable del valor y de la imagen que en Seúl. Sucede lo contrario con la varia-

TABLA 3
Análisis multigrupo

RELACIONES CAUSALES	LOS ÁNGELES		SEÚL		$\Delta\chi^2$	P
	β	T	β	T		
IMAGEN (SERVICIO)						
Calidad -habitaciones	0.34	21.42	0.30	15.35	6.52	0.011
Calidad-localización	0.17	15.89	0.12	9.53	24.65	0.000
Calidad-limpieza	0.36	23.12	0.38	19.41	0.36	0.549
CONOCIMIENTO (ESTRELLAS)						
Imagen (servicio)	-0.05	-2.89	0.01	.64	5.22	0.022
Calidad -habitaciones	0.11	5.42	0.09	3.71	0.24	0.624
Calidad-localización	0.00	.23	-0.06	-4.19	9.64	0.002
Calidad-limpieza	0.19	9.38	0.29	13.23	21.49	0.000
VALOR (RELACIÓN CALIDAD-PRECIO)						
Imagen (servicio)	0.32	23.33	0.23	12.70	23.18	0.000
Conocimiento (estrellas)	-0.11	-16.84	-0.20	-16.16	14.83	0.000
Calidad -habitaciones	0.35	24.26	0.36	17.81	0.87	0.351
Calidad-localización	0.15	15.92	0.18	12.38	0.15	0.699
Calidad-limpieza	0.14	10.19	0.03	1.39	30.02	0.000
LEALTAD (ACTITUDINAL)						
Imagen (servicio)	0.26	24.58	0.22	16.57	16.90	0.000
Conocimiento (estrellas)	0.02	3.93	0.02	2.41	0.28	0.597
Valor (relación calidad-precio)	0.27	26.10	0.22	18.69	24.98	0.000
Calidad -habitaciones	0.29	25.59	0.33	21.79	0.02	0.888
Calidad-localización	0.06	8.77	0.13	13.46	17.95	0.000
Calidad-limpieza	0.15	13.79	0.20	14.23	4.24	0.039
LEALTAD-RECOMENDACIÓN (COMPORAMENTAL)						
Imagen (servicio)	0.09	5.74	-0.09	-4.45	49.63	0.000
Conocimiento (estrellas)	-0.06	-7.24	0.07	4.70	55.16	0.000
Valor (relación calidad-precio)	0.24	15.37	0.08	4.56	22.28	0.000
Lealtad (actitudinal)	0.40	20.30	0.40	17.97	2.33	0.127
Calidad -habitaciones	—	—	—	—	—	—
Calidad-localización	0.03	2.67	0.00	.30	1.41	0.235
Calidad-limpieza	0.08	5.15	0.00	.03	6.82	0.009

Ajuste del modelo: Satorra-Bentlerchi-cuadrado= 5.5158; grados de libertad= 2; P= 0.06342;

NNFI= 0.991; CFI= 0.999; RMSEA= 0.035

Diferencias significativas entre Los Ángeles y Seúl en global: $\Delta\chi^2= 729.267$; Δ grados de libertad = 24; p = 0.00.

bles limpieza y localización, donde el efecto es significativamente mayor en Seúl que en Los Ángeles.

Por lo que respecta a las recomendaciones que reciben los hoteles, estas vienen determinadas de un modo significativamente mayor por el valor, la imagen y la limpieza en el caso de Los Ángeles que en el de Seúl. Por el contrario la categoría del hotel (estrellas-conocimiento) ejerce una influencia mayor sobre la recomendación en Seúl que en Los Ángeles. Por último indicar que al comparar de un modo global las diferencias significativas entre todas las relaciones planteadas, se obtiene que los modelos son significativamente diferentes entre Los Ángeles y Seúl. Estos resultados ponen de manifiesto que la ciudad es una variable moderadora a la hora de determinar el efecto moderador que se produce en las relaciones existentes entre los diferentes componentes del valor de marca.

7. CONCLUSIONES

El incremento de la competencia tanto en destinos como en alojamientos, ha dado lugar a que las empresas deban revisar el valor de marca tanto desde el punto financiero como desde la perspectiva de los clientes. A pesar de que existen muchos países afectados por una situación de crisis o recesión económica, los flujos turísticos no parecen disminuir, sino más bien se espera un moderado crecimiento. Por lo tanto, los destinos turísticos deben ser capaces de gestionar sus recursos, y poder ofrecer los mejores servicios de forma competitiva, rentable y sostenible. Desde esta perspectiva, los alojamientos turísticos se convierten en un factor clave para crear una imagen positiva desde la perspectiva del cliente. También en este entorno, las nuevas tecnologías de la comunicación están desarrollando un papel impensable una década atrás. La eclosión de la Web 2.0 y el surgimiento de espacios virtuales han permitido que los clientes turistas adopten y desarrollen un papel protagonista que no siempre ha sido adecuadamente interpretado por los gerentes de hoteles.

Los resultados del estudio nos dicen que los hoteles de la ciudad de Los Ángeles son más recomendados que los hoteles de Seúl, lo que indica un mayor grado de satisfacción de los primeros respecto a los segundos. Además el hecho de que la recomendación forme parte de la lealtad, en su dimensión conativa, puede interpretarse que dichos hoteles tienen más posibilidades de ser de nuevo visitados por dichos clientes en un futuro, además de potenciarse el efecto comunicador positivo de la experiencia gratificante.

En cuanto a las variables que configuran cada una de las dimensiones analizadas, en el valor percibido, las habitaciones y la imagen son las más valoradas. En es-

te sentido, el diseño de la habitación, el espacio disponible, la decoración, el estado del mobiliario, entre otros factores, influyen en la percepción global del cliente turista y en sus futuras intenciones de comportamiento. Asimismo, el servicio que ofrecen los hoteles, su amplitud y variedad, el estado de las instalaciones juegan un papel importante en esta valoración. En cuanto al reconocimiento, el hecho de que las estrellas tengan signo negativo nos indica que su número no es un factor claramente justificable del precio de los hoteles, y que los clientes buscan recibir un buen servicio por parte de dichos hoteles. Esto queda claramente demostrado en la lealtad actitudinal, donde las habitaciones, el valor percibido y la imagen son los factores más relevantes. En cuanto a la lealtad comportamental, la lealtad actitudinal, es el factor que más influye y que viene condicionada por las habitaciones, el valor percibido y la limpieza.

Por lo tanto, las habitaciones juegan un papel determinante en el análisis del valor de marca. Las recomendaciones de los clientes de los hoteles analizados se basan en la lealtad actitudinal, lo que implica de manera significativa que la lealtad de los clientes y su gestión de la voz positiva (recomendaciones) solo se producirán a partir de que se sientan a gusto en los hoteles, reciban un buen servicio que se corresponda con las categorías de los hoteles que ostentan y una adecuada gestión de la estancia en el hotel por el personal y sus dirigentes.

A tenor de estos resultados, podemos afirmar que el éxito en el sector turístico no tiene una única clave. Varios factores deben de ser considerados de forma conjunta: Una adecuada y permanente formación, junto con una apropiada desestacionalización, unida a la búsqueda y creación de nuevos mercados, y por último la necesaria adaptación e integración de las nuevas tecnologías, constituyen los tres aspectos fundamentales en este nuevo panorama turístico mundial. En el primer apartado tienen necesariamente cabida sin discusión alguna el dominio de varios idiomas, y en general el fomento y desarrollo de un aspecto que se está perdiendo en el ámbito turístico, como son las habilidades sociales, y que cada vez es más valorado.

Tradicionalmente, las entidades hoteleras investigan las habilidades financieras, tecnológicas, idiomáticas, o creativas, pero no siempre se analizan las habilidades sociales. Estas tienen en la empatía su factor clave, ya que las circunstancias actuales, con un cliente más viajero y menos homogéneo requiere de una mayor capacidad de observación. El profesional hostelero ha de ser empático, condición indispensable para, además de estar a la última en conocimientos de mercados, tendencias, políticas y demás asuntos de gestión, poder demostrar su carácter asertivo, porque una cálida acogida es sinónimo de amabilidad, cortesía, profesionalidad, y si todo ello se cumple, seguro que será también sinónimo de rentabilidad.

No debemos de olvidar que el cliente hotelero ha cambiado su forma de consumir y su forma de planificar el viaje. Aunque no planifica ni le dedica el tiempo que le dedicaba años atrás a planificar y gestionar su viaje y su estancia, ello no significa que no sea importante. Las nuevas plataformas virtuales, las comunidades virtuales especializadas en viajes y alojamientos turísticos han incrementado su poder y ello ha sido posible por la participación en la elaboración de sus contenidos por parte del cliente turista, en su capacidad para volcar sus experiencias de viaje y en la utilidad que otros individuos ven en sus contenidos. Los hoteles no deben vivir al margen de dicha realidad. Junto con una adecuada gestión de sus instalaciones y de un buen servicio, deben de disponer de personas que interactúen en estos nuevos espacios de gestión de conocimiento. Personas que utilicen los mismos códigos de comunicación que los que participan en la elaboración de contenidos. Solo a partir de una adecuada gestión de dichos contenidos, de comprobar su veracidad y de una rápida reacción que demuestre el nivel de implicación con su negocio y con la satisfacción de sus clientes, podemos plantear alcanzar niveles de rentabilidad significativos en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1996): Building strong brands. New York: The Free Press.
- ARSAL, I., WOOSNAM, K. M., BALDWIN, E. D. y BACKMAN, S. J. (2010): Residents as travel destination information providers: an online community perspective. *Journal on Travel Research*, 49, 400-413.
- BAILEY, R. y BALL, S. (2006): «And exploration of meanings of hotel brand equity», *The Service Industries Journal*, 2 (1), pp. 15-38.
- BHARWANI, S. y BUTT, N. (2012): «Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective», *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4 (2), pp. 150 - 162
- BLAIN, C., LEVY, S. E. y RITCHIE, R. B. (2005): «Destination branding: insights and practices from destination management organizations», *Journal of Travel Research*, Vol. 43, pp. 328-338.
- BOO, S., BUSSEER, J. y BALOGHU, S. (2009): «A model of customer-based brand equity and its application to multiple Destinations», *Tourism Management*, 30 (1), pp. 219-231.
- BRAKUS, J. K.; SCHMITT, B. y ZARANTONELLO, L. (2009): «Brand experience: What is it? How is it? Does it affect loyalty», *Journal of Marketing*, 73 (2), pp. 410-425.
- CALLARISA, L.; MOLINER, M. A. y SÁNCHEZ. (2011): «Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26 (2), pp. 132-145

- CAMARERO, C., GARRIDO, M. J. y VICENTE E. (2010): «Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors», *Tourism Management*, 31 (4), pp. 495-504.
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C y GUINALÍU, M. (2010): «Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions». *Tourism Management*, 31 (6), pp. 898-911.
- CHALKITI, K. y SIGALA, M. (2008). Information sharing and idea generation in peer to peer online communities: the case of «DIALOGOI». *Journal of Vacation Marketing*, 14 (2), pp. 121-132.
- CHANG, H. H. y LIU Y. M. (2009): «The impact of brand equity on brand preference and purchase intentions in the service Industries», *The Service Industries Journal*, 29 (12), pp. 1687-1706.
- ERDEM, M y COBANOGLU, C. (2010): «The Impact of Consumer-Generated Media and Social Networking in Hospitality: The Implications for Consumers and Hospitality Managers», *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (7), pp. 697 - 699.
- FLAVIÁN, C y GUINALÍU, M. (2005). The influence of virtual communities on distribution strategies in the internet. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (6), pp. 405-425.
- GRETZEL, U. y YOO, K. H. (2008): «Use and impact of online travel reviews», en P. O'Connor, W. Hopken y U. Gretzel (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2008* (pp. 35-46). New York: Springer.
- HANKINSON, G. (2005): «Destination brand images: a business tourism perspective», *Journal of Services Marketing*, 19 (1), pp. 24-32.
- HORNG, J-S.; LIU, C-H.; CHOU, H-Y y TSAI, C-Y. (2012): «Understanding the impact of culinary brand equity and destination familiarity on travel intentions», *Tourism Management*, 33 (4), pp. 815-825.
- HSU, C. H. C.; OH, H. y ASSAF, A. G. (2012): «A Customer-Based Brand Equity Model for Upscale Hotels». *Journal of Travel Research*, 51 (1), pp. 81-93.
- HUUSIK, A. (2011): *Segmentation of repeat visitors using passive mobile positioning data: customer loyalty based approach*. Tartu University Press.
- ILLUM, S. F., IVANOV, S. H. y LIANG, Y. (2010): «Using virtual communities in tourism research», *Tourism Management*, 31 (3), pp. 335-340.
- KELLER, K. L. (1993): «Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity», *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (2003): *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- KIM, H. B. y KIM, W. G. (2005): «The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurant», *Tourism Management*, 26, pp. 549-560.
- KIM, J y HARDIN, A. (2010): «The Impact of Virtual Worlds on Word-of-Mouth: Improving Social Networking and Servicescape in the Hospitality Industry», *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 19 (7), pp. 735-753.
- KIM, W. G., LEE, C. y HIEMSTRA, S. J. (2004): «Effects of an online virtual community on customer loyalty and travel product purchases», *Tourism Management*, Vol 25 (3), pp. 343-355.
- KIM, W. G.; JIN-SUN, B. y KIM, H. J. (2008): «Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (2), 235-254.
- KIMPAKORN, N. y TOCQUER, G. (2010): «Service brand equity and employee brand commitment», *Journal of Services Marketing*, 24 (5), pp. 378-388.
- KONECNIK, M. y GARTNER, W. C. (2007): «Customer-based brand equity for a destination», *Annals of Tourism Research*, 34 (2), pp. 400-421.
- LASSAR, W., MITTAL, B. y SHARMA, A. (1995): «Measuring customer-based brand equity», *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), pp. 11-19.
- LEE, H. (2007): «An empirical investigation of travel members' participation behaviors in the online travel community», *Journal of Tourism and Leisure Research*, Vol. 19 (2), pp. 355-371.
- LEE, J-S. y BACK, K-J. (2010): «Reexamination of attendee-based brand equity», *Tourism Management*, 31 (3), June, pp. 395-401.
- LU, Y., ZHAO, L. y WANG, B. (2010): «From virtual community members to C2C e-commerce buyers: trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention», *Electronic Commerce Research and Applications*, 9 (4), pp. 346-360.
- MANDHACHITARA, R. y POOLTHONG, Y. (2011): «A model of customer loyalty and corporate social responsibility». *Journal of Services Marketing*, 25 (2), pp. 122 - 133.
- MIGUÉNS, J., BAGGIO, R. y COSTA, C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study. Ponencia presentada en la Conferencia Advances in Tourism Research. Aveiro, Portugal.
- MOHD, N.; NASSER, M. y MOHAMAD, O. (2007): «Does Image of Country-of-origin Matter to Brand Equity?», *Journal of Product and Brand Management*, 16 (1), pp. 38-48.
- MURDY, S. y PIKE, S. (2012): «Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: An importance-performance

- analysis», *Tourism Management*, 33 (5), October, pp. 1281-1285.
- MURPHY, P. E., PRITCHARD, M. P. y SMITH, B. (2000): «The destination product and its impact on traveller perceptions», *Tourism Management*, 21 (1), pp. 43-52.
- MURPHY, L.; MASCARDO, G. y BENCENDORFF, P. (2007): «Exploring word-of-mouth influences on travel decisions: Friends and relatives vs. other travellers», *International Journal of Consumer Studies*, 31, pp. 517-527.
- NUSAIR, K.; PARSA, H. G. y COBANOGLU, C. (2011): «Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers», *Tourism Management*, Vol. 32, n.º 4, August, 833-843.
- O'CONNOR, P. (2010): «Managing a Hotel's Image on TripAdvisor», *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (7), pp. 754-772.
- O'NEILL, J. W. y XIAO, Q. (2006): «The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 47 (3), pp. 1-14.
- O'NEILL, J. W. y CARLBÄCK, M. (2011): «Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle», *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), pp. 515-521.
- OH, H. (2000): «Diner's perceptions of quality, value y satisfaction», *Cornell Hotel y Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), pp. 58-66.
- OLIVER, R. L. (1997): *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- OLIVER, R. (1999): «Whence consumer loyalty?». *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- OMT (2012). *Barometro OMT del Turismo Mundial*. Vol. 10. Marzo 2012.
- OPPERMANN, M. (2000): «Tourism destination loyalty», *Journal of Travel Research*, 39 (1), pp. 78-84.
- PAPATHANASSIS, A. y KNOLLE, F. (2011): «Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach», *Tourism Management*, Vol. 32, n.º 2, April, pp. 215-224.
- PIKE, S. (2005): «Tourism destination branding complexity», *Journal of Product y Brand Management*, 14 (4), pp. 258-259.
- PRASAD, K. y DEV, C. S. (2000): «Managing hotel brand equity: a customer-centric framework for assessing performance», *Cornell Hotel y Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), pp. 22-31.
- PREBENSEN, N. K. (2007): «Exploring tourists' images of a distant destination», *Tourism Management*, 28, pp. 747-756.
- PUDLINER, B. A. (2007): «Alternative literature and tourist experience: travel and tourist Weblogs», *Journal of Tourism and Cultural Change*, 5 (1), pp. 46-59

- PÜHRINGER, S. y TAYLOR, A. (2008): «A practitioner's report on blogs as a potential source of destination marketing intelligence», *Journal of Vacation Marketing*, 14 (2), pp. 177-187.
- QU, H. y LEE, H. (2011): «Traveller's social identification and membership behaviors in online travel community» *Tourism Management*, 32 (6), pp. 1262-1270.
- QU, H.; KIM, LH, y IM, H. H. (2011): «A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image», *Tourism Management*, 32 (3), pp. 465-476.
- RISHI, M. y GAUR, S. S. (2012): «Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry: A thematic analysis of customer reviews from the world's top two tourist destinations», *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4 (2), April, pp. 131-149.
- RITCHIE, J. R. B. y RITCHIE, R. J. B. (1998): «The branding of tourism destinations: past achievements y future challenges». Marrakech, Morocco: Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism.
- SAFKO, L. y BRAKE, D. K. (2009). *The Social Media Bible: Tactic, Tools, and Strategies for Business Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- SÁNCHEZ, J., CALLARISA, R., RODRÍGUEZ, R. y MOLINER, M. (2006): «Perceived value of the purchase of a tourism product». *Tourism Management*, 27, pp. 394-409.
- SHANI, A.; RIVERA, M. A. y HARA, T. (2009): «Assessing the viability of repeat visitors to cultural events: evidence from the Zora! Festival». *Journal of Convention & Event Tourism*, 10 (2), 89-104.
- SPAULDING, T. J. (2010): «How can virtual communities create value for business», *Electronic Commerce Research & Applications*, 9 (1), pp. 38-49.
- SRINIVASAN, V.; PARK, C. S. y CHANG, D. R. (2005): «An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources.» *Management Science*, 51 (9), pp. 1433-48.
- STRINGAM, B. B. y GERDES JR, J. (2010): «An Analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guest Comments of Online Hotel Distribution Sites», *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (7), pp. 773-796.
- SUN, L. B. y QU, H. (2011): «Is There Any Gender effect on the Relationship Between Service Quality and Word-of-Mouth? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (2), pp. 210-224.
- SWEENEY, J. y SOUTAR, G. N. (2001): «Consumer perceived value: the development of a multiple item scale», *Journal of Retailing*, 77 (2), pp. 203-220.

- TASCI, A. D. A., GARTNER, W. C. y CAVUSGIL, S. T. (2007): «Measurement of destination brand bias using a quasi-experimental design», *Tourism Management*, 28 (6), pp. 1529-1540.
- TSAL, S. (2005): «Utility, cultural symbolism y emotion: a comprehensive model of brand purchase value», *International Journal of Research in Marketing*, 22, pp. 277-291.
- USORO, A., SHARRATT, M. W., TSUI, E. y SHEKHAR, S. (2007): «Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice», *Knowledge Management Research & Practice*, 5 (3), pp. 199-212.
- VÁZQUEZ, R., BELÉNDEL RÍO A. e IGLESIAS, V. (2002): «Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument», *Journal of Marketing Management*, 18, pp. 27-48.
- VERMEULEN, I. E. y SEEGER, D. (2009): «Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration», *Tourism Management*, 30 (1), pp. 123-127.
- WANG, D. (2004): «Tourist behaviour and repeat visitation to Hong Kong», *Tourism Geographies*, 6 (1), pp. 99-118.
- WANG, Y., YOU, Q. y FESENMAIER, D. (2002): «Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing», *Tourism Management*, 23 (4), pp. 407-417.
- WANG, Y.; HSU, K; HSU, S. y HSIEH, P. (2011): «Constructing an index for brand equity: a hospital example», *The Service Industries Journal*, 31 (2), pp. 311-322.
- WOODSIDE, A. G., CRUICKSHANK, B. F. y DEHUANG, N. (2007): «Stories visitors tell about Italian cities as destination icons», *Tourism Management*, 28, pp. 162-174.
- XIANG, Z. y U. GRETZEL (2010): «Role of social media in online travel information search», *Tourism Management*, 31, pp. 179-188.
- XIANG, Z., WÖBER, K. y FESENMAIER, D. R. (2008): «Representation of the online tourism domain in search engines», *Journal of Travel Research*, 47 (2), pp. 137-150.
- XU, J. B. y CHAN, A. (2010): «A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity. Some research questions and implications», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), pp. 174-193.
- ZEITHAML, V. A. (1988): «Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22.
- ZEHREIRA, A.; CROTTSB, J. C. y MAGNINIC, V. P. (2011): «The perceived usefulness of blog postings: An extension of the expectancy-disconfirmation paradigm», *Tourism Management*, 32 (1), February, pp. 106-113.

Diseño de una plataforma virtual para el comercio mayorista de alimentos frescos

IGNACIO CRUZ ROCHE
Universidad Autónoma de Madrid

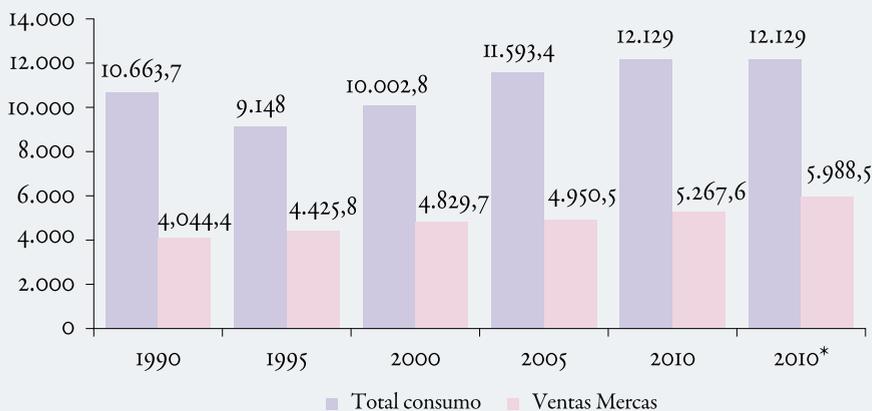
Resumen: Con objeto de incrementar la cuota de mercado de los mayoristas de productos frescos se desarrolla una plataforma virtual de comercio electrónico para el sector Horeca y minoristas. Esta plataforma es el resultado de una alianza entre Mercasa, SEUR y BBVA. Se describen los flujos de pedidos, entrega de mercancías y pagos que configuran el sistema. Con el nuevo intermediario electrónico se mejora la eficiencia del canal de distribución tanto en precios y costes como en nivel de servicios prestados.

Palabras clave: comercio electrónico, plataforma virtual, mayoristas, restauración, productos perecederos.

Abstract: In order to increase the market share of fresh product's wholesalers we have developed an e-commerce platform for retail and Horeca channels. This platform is the result of a partnership between Mercasa, SEUR and BBVA. We describe the flow of orders, delivery of goods and payments that make up the system. With the e-commerce intermediation the efficiency of the distribution channel is improved in prices, costs and level of services provided.

Keywords: e-commerce, virtual platform, wholesalers, restaurants, perishable goods.

FIGURA 1
Evolución del consumo total de alimentos y de las ventas de las Mercas (en miles de Kg.)



* Incluye Mercados más Zona de Actividades Complementarias

Fuente: Mercasa

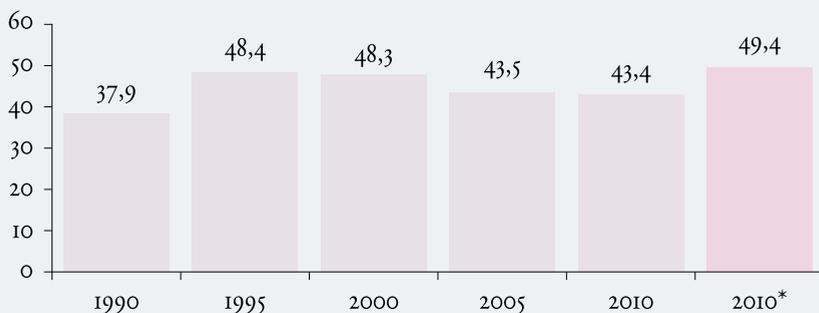
1. INTRODUCCIÓN: EL MERCADO POTENCIAL

Mercasa¹ es la empresa responsable, como servicio público de la Administración del Estado, de coordinar el desarrollo y la gestión de la Red de Mercas, en colaboración con los Ayuntamientos de las 23 ciudades españolas en las que están ubicadas las Unidades Alimentarias o Mercas. En sus instalaciones operan 3.457 empresas mayoristas y de servicios complementarios, que mueven anualmente 5,98 millones de toneladas de alimentos, en su mayor parte perecederos, con un volumen de negocio que supera los 10.000 millones de euros (consultar Figura 1).

La cuota de mercado de las Unidades Alimentarias de Mercasa en productos perecederos se ha mantenido estable en los últimos veinte años, como se muestra en la Figura 2, pese a la gran transformación de la distribución alimentaria en España. Ello se ha debido a que las pérdidas de ventas a las grandes cadenas de distribución alimentaria, que han desarrollado sistemas de abastecimiento integrado, se han compensado con una mayor penetración en pequeñas cadenas de alimentación y en el comercio tradicional de productos de alimentación frescos.

¹ Mercasa (2011): *Informe Anual 2010*, Madrid.

FIGURA 2
Red de Mercas Evolución de la cuota de mercado de productos perecederos



Fuente: Mercasa

Sin embargo, se observa que progresivamente las Unidades Alimentarias han perdido protagonismo en el suministro del sector HORECO (Hostelería, Restauración y Colectividades) que realizan sus compras en intermediarios mayoristas o minoristas ubicados fuera del recinto de las Mercas. Para analizar las causas de esta discrepancia se realizó un estudio de mercado², en el que se estimó que el comercio detallista compra más en las Mercas, hasta un 40,5% de sus abastecimientos, que la restauración que sólo lo hace en un 12% de sus compras (Ver Tabla 1). Es importante destacar la alta cuota que alcanzan en el sector Horeco los mayoristas ubicados fuera de Mercas, así como otros distribuidores.

Entre los factores valorados en la elección de proveedor de alimentos frescos, la investigación de mercado muestra que el sector restauración valora en mayor medida la entrega domiciliaria, el servicio 24 horas, la información de precios y productos con antelación, soluciones a imprevistos y variedad de oferta, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tanto para el sector del comercio detallista como para el sector Horeco, las razones fundamentales para no ir a comprar a la Merca son la falta de personal, coste del desplazamiento y horario de venta de las Unidades Alimentarias. En efecto los horarios de las Mercas, de madrugada a primeras horas de la mañana, su ubicación en las afueras de los cascos urbanos que exigen desplazamientos costosos

² Instituto Cerdá (2010): *Mercasa: Estudio de Posicionamiento de la Red de Mercas*.

TABLA I
Participación de los proveedores del sector horeco y del comercio minorista (% respecto al volumen en kilos)

	SECTOR HORECO	SECTOR COMERCIO
Productores en origen	9,8	20,5
Mayoristas fuera de Merca	43,5	30,9
Mayoristas dentro de Merca	12,0	40,5
Autoservicio Mayorista (Cash&Carry)	7,2	0,7
Detallistas	9,1	1,0
Distribuidores	18,3	4,9
Otros	0,3	1,4

Fuente: Instituto Cerdá (2010): *Mercasa: Estudio de Posicionamiento Red de Mercas*

en dinero y en tiempo, así como un proceso de compra comparando los diferentes mayoristas en los mercados, que supone también tiempo, hacen que esta fuente de abastecimiento no sea la más adecuada para la restauración donde las jornadas finalizan a altas horas de la noche, justo cuando se abren los mercados mayoristas.

El estudio de mercado muestra también que los servicios más importantes para la restauración son entrega a domicilio y atención al cliente. Un 62% de los restauradores entrevistados consideran que, si las MERCAS ofrecieran estos servicios, los considerarían como proveedores.

El mercado potencial es importante en términos cuantitativos. Con los datos del Ministerio de Agricultura³ se estima que en 2010 el consumo extradoméstico de alimentación era de 20.975 millones de euros (el 23,8% del consumo total), de los que 5.762,4 millones eran de alimentación perecedera, productos que se venden de forma preferente a través de las Mercas.

2. DISEÑO DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL MAYORISTA DE ALIMENTACIÓN

Para alcanzar una mayor penetración de las Unidades Alimentarias en el mercado de alimentación perecedera extradoméstica, se diseña un nuevo intermediario en el canal que aporte el valor exigido por el sector Horeco y cuyos costes sean claramente inferiores al valor que aporta, tanto en surtido como en precios y conveniencia. Se trata de un proceso de *intermediación*, ya que no se elimina ningún

³ Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (2011): *Panel de Consumidores de Hábitos Extradomésticos*, Madrid.

TABLA 2
Aspectos valorados para elegir un proveedor de alimentos perecederos
(porcentaje, respuesta múltiple)

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Calidad	86,5	89,2
Variación de oferta	36,1	32,1
Atención al cliente	31,8	28,2
Entrega a domicilio	35,3	20,0
Información de precios y productos con antelación (internet, teléfono,...)	15,0	11,4
Adaptación del proveedor a los plazos de pago	13,8	11,1
Soluciones a imprevistos	13,5	10,8
Adecuación en volumen del pedido	13,2	7,4
Servicio de pedidos 24 horas	10,6	5,4
Precio	9,8	6,2
Envasado del producto	7,5	6,1
Compra a distancia (internet, teléfono)	6,6	5,6
Elaboración y manipulación del producto	6,2	5,2
Seriedad	2,1	0,7
Puntualidad	2,0	0,5

Fuente: Instituto Cerdá (2010): *Mercasa: Estudio de Posicionamiento Red de Mercas*

intermediario en el canal, sino que mediante una plataforma virtual se añade valor adicional a los servicios prestados por los intermediarios mayoristas, especialmente en entrega domiciliaria, compra 24 horas, amplitud de surtido y precio.

Esta plataforma bajo la marca Mercachef es un servicio de comercio electrónico de los denominados *marketplace* B2B, esto es, para operaciones entre empresas y/o profesionales, sin acceso para consumidores finales. Mercachef se asienta en una plataforma de comercio electrónico mayorista, cuyo objetivo es desarrollar un modelo de mercado virtual equivalente a los mercados presenciales de la Red de Mercas.

Mercachef funciona igual que los mercados mayoristas presenciales, donde las Mercas gestionan el espacio y los servicios comunes pero son las empresas mayoristas las que operan comercialmente. Mercachef se limita a servir de soporte para canalizar la oferta de productos de los mayoristas y gestionar los servicios logísticos y financieros de las operaciones comerciales, estableciéndose a todos los efectos la relación comercial entre los mayoristas y los compradores.

El procedimiento de creación de la plataforma de comercio electrónico se ha realizado mediante una licitación pública y la adjudicación a una empresa especializada para que desarrolle, ponga en marcha y gestione Mercachef, manteniendo Mercasa la titularidad del proyecto y la marca, así como de los soportes tecnológicos.

El Observatorio Nacional de la Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI 2011, pág. 70) señala la existencia de cinco puntos clave para incrementar el número de usuarios de comercio electrónico. Estos puntos son:

- Reducción de los precios.
- No cobrar los gastos de envío.
- Más garantías de devolución.
- Mayor seguridad en los pagos.
- Más garantías/confianza.

Estos aspectos hacen referencia a la competitividad económica frente al comercio presencial y la seguridad y la confianza en el canal electrónico. Atendiendo a estos puntos se ha diseñado el funcionamiento de Mercachef.

3. FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA

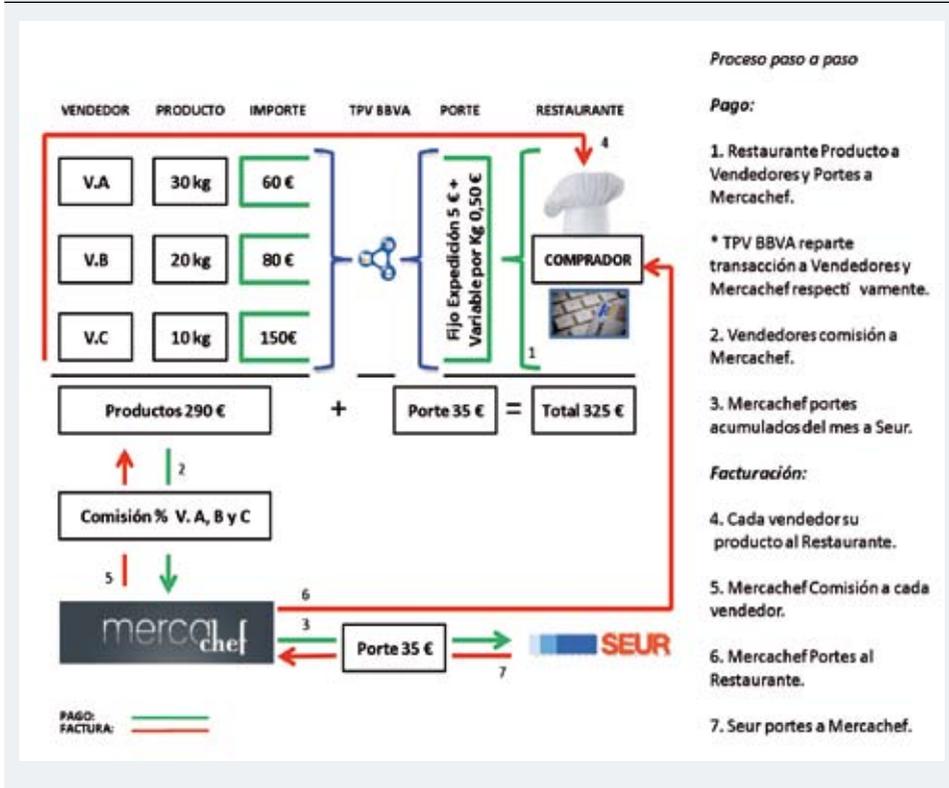
Para operar como vendedoras es necesario ser empresa mayorista instalada en cualquiera de las 23 Mercas de la Red Mercasa, ya sea en los Mercados o en las Zonas de Actividades Complementarias. La oferta está formada por los productos que se comercializan de forma mayoritaria a través de las Mercas (frutas y hortalizas, pescados y carnes) pero también de otros alimentos no perecederos, flores y plantas, o productos auxiliares no alimentarios.

Pueden comprar en Mercachef todas las empresas de hostelería, restauración y catering, o de distribución minorista, que acrediten su condición empresarial o profesional mediante el Impuesto de Actividades Económicas. Los compradores deben estar dados de alta como tales en Mercachef, con sus correspondientes claves de acceso.

La condición básica es que acepten mediante un compromiso expreso los términos de los Estatutos del Comprador y el Vendedor en Mercachef, en los que se establecen normas de funcionamiento de las relaciones contractuales y comerciales a lo largo de todo el proceso acerca de:

- La configuración de la oferta.
- La trazabilidad de los alimentos, la cadena de frío y las garantías en los servicios logísticos (horarios y condiciones de las entregas, etc.).

FIGURA 3
Flujos financieros de Mercachef



- La seguridad en las operaciones de pago y cobro.
- La posibilidad de devolución de la mercancía en caso de no responder a las condiciones acordadas, que será desechada y los mayoristas vendedores deberán reponer o aceptar la devolución sin coste.

Mercachef es el resultado de una alianza estratégica de Mercasa, con los mayoristas que se incorporan desde las Mercas, con SEUR como proveedor del transporte de las mercancías y el BBVA como proveedor de los circuitos financieros de cobros y pagos.

- El funcionamiento económico de Mercachef se basa en las siguientes premisas:
- Los compradores no deben satisfacer ningún tipo de cuota por estar dados de alta como tales en la plataforma. Tendrán que abonar los costes de transporte de cada pedido a Mercachef que a su vez los trasladará a SEUR.

- Las empresas mayoristas que formen parte de Mercachef tendrán que abonar una cuota inicial, que se corresponde con la entrega de la impresora para el etiquetado de los pedidos y el material necesario para el funcionamiento. Esta cuota está bonificada en el primer año, para incentivar las incorporaciones.
- Las empresas mayoristas abonarán a Mercachef un porcentaje (10%) de su facturación a través de la plataforma.
- Mercachef abonará al BBVA los costes de las transacciones electrónicas.

En la Figura 3 se recogen los flujos financieros de Mercachef.

La oferta de productos se configura dentro de la plataforma virtual www.mercachef.es en la que las empresas mayoristas tendrán un espacio de gestión propio para configurar su oferta por sí mismas. La oferta puede estar formada por productos con presencia permanente y más estable en precios, junto a otros que pueden ir entrando y saliendo del catálogo, incluyendo ofertas puntuales en función de las existencias, el horario o el interés comercial de la empresa mayorista. La oferta de cada empresa mayorista es individual, independientemente de la Merca en que se encuentren sus instalaciones. La empresa mayorista es responsable de garantizar las existencias de aquellos productos que ofrece en Mercachef para asegurar los pedidos que reciba, con el precio al que esté ofertando en cada momento.

El funcionamiento de Mercachef es absolutamente transparente. Los mayoristas componen su oferta de productos, con un precio que debe cubrir los costes de gestión de la plataforma. Este precio de venta mayorista puede ser modificado libremente en cualquier momento en función de las condiciones del mercado y de la estrategia comercial del mayorista.

El comprador debe sumar al coste neto de los productos, los costes logísticos, que dependerán de si se trata de un único envío desde una sola Merca (ya sea de uno o varios vendedores de esa Merca), así como de la distancia desde la Merca a la sede del comprador; o si, como también es posible, se realizan compras a mayoristas de varias Mercas. Lógicamente, a más diversidad de procedencias o mayores distancias, más elevados serán los costes logísticos. El operador logístico de Mercachef es SEUR, a través de su división especializada SEUR Frío.

Los sistemas de pago repercuten a Mercachef el coste básico de una operación estándar de compra con tarjeta de crédito o débito (mediante una TPV). Asimismo, pueden ofrecer posibles condiciones especiales de financiación a los compradores. El BBVA es la entidad financiera que gestiona el pago y el cobro en Mercachef.

Para realizar una compra, el comprador elabora su lista de la compra, determinando las cantidades, los precios y los vendedores elegidos, y Mercachef le infor-

ma, antes de aceptar definitivamente su pedido, de los costes totales de la operación, incluidos y diferenciados los costes de los productos (que incluyen el importe neto que corresponde al mayorista más el margen de la plataforma) y del servicio logístico.

El comprador puede realizar sus pedidos en la plataforma Mercachef a cualquier hora del día todos los días del año. Como norma general, los pedidos realizados antes de las 20.00 h., entre lunes y viernes, se entregarán al día siguiente antes de las 13.00 h. Los pedidos realizados en sábado o domingo se entregarán el lunes antes de las 13.00 h. Esta norma general puede tener excepciones en función de los días de apertura de las Mercas, porque hay casos en que algunos mercados cierran los sábados o los lunes.

La gestión y entrega de los pedidos constituye un factor fundamental del sistema:

1. Una vez realizada una lista de la compra y enviado el pedido a la plataforma, tras verificar el proceso de pago, Mercachef lo comunica automáticamente al vendedor o vendedores y a SEUR.
2. Recibido el pedido, los mayoristas lo preparan respetando las especificaciones técnicas homologadas, establecidas por SEUR, en cuanto a envases para cada tipo de alimento y respetar así la cadena de frío y el aislamiento de cada producto: pescados, carnes, frutas y hortalizas, etc.
3. El mayorista prepara el pedido utilizando las etiquetas de SEUR, incluyendo la información de trazabilidad, para lo cual SEUR ha facilitado previamente a todos los mayoristas que forman parte de Mercachef la aplicación informática correspondiente y una impresora para emitir las etiquetas.
4. SEUR, por su parte, cuando recibe el aviso de la plataforma de que hay un pedido en marcha, inmediatamente agiliza sus propios procedimientos para elegir la mejor ruta y se mantiene a la espera del aviso del mayorista, para recoger el pedido.
5. Una vez recogidos los pedidos, SEUR utiliza los procesos habituales de *crossdocking*. En una fase inicial, este proceso lo realiza SEUR en sus propias plataformas repartidas por toda España.
6. El paso final es la entrega a los compradores, en los plazos de tiempo establecidos.

Entre los servicios ofrecidos por la plataforma es fundamental la gestión de las incidencias y reclamaciones. Para ello, tanto los vendedores como los compradores tienen permanentemente a su disposición, con atención 24 horas, un Servicio de atención telefónica (*Call Center*) especializado. Además, Mercachef realiza for-

mación en las empresas mayoristas y entre los compradores, para facilitarles la utilización de la web en sus ventas y compras.

Mercachef, sin coste alguno añadido para los mayoristas, se encarga de todas las tareas de promoción y publicidad de la plataforma ante los colectivos potencialmente compradores. La publicidad y promoción de Mercachef utiliza todos los elementos propios del marketing: relaciones públicas e institucionales, la propia web de la plataforma, marketing telefónico y presencial, publicidad convencional en medios corporativos (webs y revistas de hostelería y distribución, etc.), redes sociales y *marketing mobile*.

La página web se ha desarrollado a lo largo del año 2011, habiéndose producido las primeras operaciones en modo de prueba en Madrid en el mes de diciembre. Durante el año 2012 se prevé que el sistema esté plenamente operativo en Madrid, Barcelona, Málaga y Valencia. La necesidad de realizar un intenso trabajo de captación de empresas que se incorporen al sistema, junto con las tareas de formación y apoyo al funcionamiento en la fase inicial, hace recomendable una implantación paulatina en el territorio, estimándose que para 2013 esté plenamente operativo en toda España.

4. LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CANAL

La aparición de un nuevo intermediario virtual en el canal de distribución de productos perecederos debe añadir valor al canal, tanto por que el comprador restaurador o minorista recibe un producto de superior valor a un coste más reducido, como por parte del vendedor mayorista que incrementa sus ventas con nuevos compradores a los que suministra un producto de mayor valor. La simplificación y reducción de los costes de transacción aumenta la eficiencia del sistema en su conjunto con las correspondientes externalidades hacia la sociedad.

Ventajas para las empresas mayoristas

- Incorporarse a un nuevo modelo de negocio: aunque algunas disponen de su propia página web, la mayoría de las empresas no realizan operaciones en la red.
- Acceder a nuevos clientes y mercados: Mercachef les permite acceder al sector Horeco, donde la cuota de mercado es muy reducida, así como ampliar el área geográfica de influencia.
- Ofrecer nuevos servicios a sus clientes: como son la compra a distancia, servicio durante 24 horas y entrega domiciliaria.

- Garantía de cobro: a través del sistema seguro de cobro se garantiza el abono de los pedidos en el momento, lo que supone eliminar los impagados y la morosidad.
- Costes de transportes inferiores a los que tendría con una gestión propia de la entrega domiciliaria.
- El mayorista puede operar en la plataforma sin coste adicional siempre que incremente sus precios en la web en el mismo porcentaje (10%) que le carga Mercachef. También puede operar absorbiendo una parte o la totalidad del coste (mismo precio que en el mercado presencial).

Ventajas para los compradores (restauradores o minoristas)

- Entrega domiciliaria del producto recibéndolo antes de la hora en que normalmente inicia sus actividades. Esto les permite reducir stocks en sus establecimientos y mejor calidad en sus productos.
- Posibilidad de elegir entre múltiples oferentes. Por lo general dependen de un único proveedor para cada grupo de productos, mientras que con Mercachef pueden comparar fácilmente las ofertas y combinar proveedores.
- Consolidar los pedidos de varios proveedores en entrega única. Los pedidos de diferentes proveedores son recibidos a la vez de forma simultánea, lo que simplifica los costes administrativos.
- Garantía de devolución de producto. Aquellos productos que en el momento de la recepción no cumplan con las características anunciadas y las expectativas del comprador, podrán ser devueltos en el acto, sin coste para el comprador.
- Precio de compra inferior a precio de venta minorista. Por lo general, los restauradores se abastecen en minoristas que cargan un margen del 35% con una reducción del 10%, o bien de almacenistas fuera de Mercas con un margen del 20%. Con Mercachef el precio de venta será el de Merca con un incremento máximo del 10%. Los costes de transporte que han de pagar son inferiores a los que corresponde al desplazamiento y transporte realizado por el minorista.

Ventajas para la Red de Mercas

- Más actividad para sus empresas al ganar cuota de mercado en el sector Ho-reco y en el comercio tradicional.
- Añade atractivo a los mayoristas para estar ubicados en las Mercas, donde se ofrece este servicio.

- Algunos nuevos operadores en frescos y polivalente se pueden incorporar a las Mercas.

Ventajas para la sociedad

- Mayor eficiencia en la cadena que operará con menores costes lo que podrá suponer un menor precio final a los consumidores.
- Mayor consumo de productos frescos, de manera especial en la restauración, con los efectos favorables para la salud.
- Reducción de tráfico y contaminación (huella de carbono), ya que la consolidación del transporte permite reducir desplazamientos en ciudad.

5. CONCLUSIONES

La fuerte atomización de los mayoristas proveedores de productos de alimentación perecederos, junto con su especialización y reducido surtido, hacen difícil el desarrollo de sistemas de comercio electrónico para el suministro de sus clientes restauradores y minoristas. De hecho, la experiencia de una plataforma electrónica como Mercachef es única en el mundo en alimentación perecedera, y es posible gracias a una institución como Mercasa que estructura y vertebrada una importante cuota de mercado en los alimentos frescos.

La plataforma Mercachef es la resultante de una alianza estratégica entre Mercasa como aglutinador de los mayoristas, SEUR como proveedor del transporte en frío y el BBVA que proporciona los circuitos financieros para su operatividad. Sin las competencias aportadas por cada uno de estos participantes no hubiera sido posible su desarrollo.

Debido a la fuerte atomización de los mayoristas y al carácter perecedero de sus productos se hace necesario establecer una página web con un gran número de productos, variedades, presentaciones y procedencias, ya que el atractivo fundamental de la plataforma reside en su variedad y extensión. Pero a la vez, la gestión de la complejidad obliga a establecer un Estatuto del Comprador y del Vendedor de obligada adhesión donde se delimiten claramente los derechos y obligaciones de los participantes. Además, el carácter perecedero de los productos y la dificultad de su descripción lleva a la necesidad de incorporar una garantía de devolución en el momento de la recepción del pedido y el diseño de un canal de retorno.

Todos estos elementos configuran la complejidad de la plataforma diseñada y también su carácter pionero a nivel mundial. Los primeros resultados disponibles están avalando su éxito, en la medida en que la intermediación de la plataforma electrónica contribuye a una mayor eficiencia del canal de productos de alimenta-

ción precedera, ya que permite un abastecimiento más barato en precio con un nivel de servicio superior.

BIBLIOGRAFÍA

- CRUZ ROCHE, I. (2011): «Mercachef: The New E-commerce Platform for the Mercasa Network of Wholesale Markets» en el Congreso de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas, Shen Zen (China) Octubre.
- INSTITUTO CERDÁ (2011): Mercasa: Estudio de Posicionamiento de la Red de Mercas, 2010.
- MARTÍN CERDEÑO, V. J. Y BACHO JIMÉNEZ, O. (2011): «Mercachef: una nueva plataforma para el comercio electrónico mayorista de alimentos frescos», *Distribución y Consumo*, num. 119, págs. 5-12.
- MERCASA (2011): Informe Anual 2010, Madrid.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MARINO (2011): Panel de Consumidores de Hábitos Extradomésticos», Madrid.
- OBSERVATORIO NACIONAL DE LA TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (2011): Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2011, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- VÁZQUEZ R., TRESPALACIOS, J. A., ESTRADA, E. Y GONZÁLEZ, C. (2011): Estrategias Competitivas en los Canales de Distribución Comercial Tradicional versus Online», *Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*, KRK Ediciones, Oviedo.

La estrategia de retención de clientes de los fabricantes de marcas líderes a través de los programas de fidelización online

ÁNGEL MANUEL DOMÍNGUEZ CASAS, ANA GUTIÉRREZ ARRANZ, REBECA
SAN JOSÉ CABEZUDO
Universidad de Valladolid

Resumen: En los últimos tiempos, las empresas han implantado programas de fidelización online (en adelante, PFO) apoyados en sus Web y en redes sociales, entre otros. Sin embargo, a pesar del interés que despierta esta técnica en el contexto empresarial, en el ámbito académico apenas se le ha prestado importancia. Esta investigación se propone al objeto de salvar este «gap», planteando una primera aproximación al estudio de los beneficios percibidos de los PFO, incluyendo una variable de notable interés, la sensación de comunidad, y su eficacia, en términos de satisfacción de los miembros con el PFO y su lealtad hacia la marca.

Palabras clave: retención de clientes, programas de fidelización online, lealtad hacia la marca, sensación de comunidad, satisfacción con el programa.

Abstract: In recent years, firms have implemented online loyalty programs (henceforth, \square LP) drawing on support from their webs and social networks, amongst others. Yet, despite the interest which this technique arouses in a business context, scholars have attached scarcely any importance to it. The present research seeks to bridge such a gap, offering an initial approach to the study of the perceived benefits of \square LP (including one variable of particular interest, the sense of community) and their efficacy in terms of member satisfaction with the \square LP and their brand loyalty.

Keywords: customer retention, online loyalty programs, brand loyalty, sense of community, customer satisfaction with the program.

I. INTRODUCCIÓN

La retención de clientes se ha convertido en uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas (Terblanche, 2011). La fuerte competencia que caracteriza a muchos sectores ha propiciado enfocar los esfuerzos en conseguir que los clientes actuales permanezcan en la empresa, evitando que decidan elegir otra oferta que pueda resultarles más atractiva.

Dentro de la estrategia de retención se incluyen los programas de fidelización, que consisten en proporcionar recompensas a los consumidores por ser leales a una empresa (Rosenbaum y otros, 2005). Dichos programas adoptan formas muy diversas y han sido objeto de una implantación masiva por parte de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores. Hiper/supermercados y empresas de telefonía mantienen los mayores índices de consumidores asociados, seguidos de bancos y cajas, estaciones de servicios, grandes almacenes y tiendas de ropa (Logic Group e Ipsos, 2011). Existe abundante literatura que demuestra que los programas de fidelización constituyen una herramienta eficaz para retener clientes en la empresa (García y otros, 2006; Meyer-Waarden, 2008; Steyn y otros, 2010, entre otros).

En los últimos tiempos, como ha sucedido con buena parte de las estrategias de marketing, las empresas han hecho uso de Internet para desarrollar sus programas de fidelización, y ello se justifica por dos razones fundamentales. En primer lugar, los datos revelan que Internet es en la actualidad un medio masivo: según la última oleada del EGM (2011) tiene una tasa de penetración en España del 52,6% y, desde el 2010, su consumo en España ya ha superado al de la televisión: 13,3 horas/semana Internet frente a 13 horas/semana la televisión (*European Interactive Advertising Association*, 2010). La segunda razón tiene que ver con las peculiaridades de Internet como medio. Entre ellas destaca la posibilidad de suministrar una gran cantidad de información, servir como canal de compras o la posibilidad de interacción con el medio y con sus usuarios.

Un estudio desarrollado por Domínguez (2010) pone de manifiesto que en el ámbito español las empresas han seguido distintas estrategias de implantación de los programas de fidelización en el entorno online: (1) el uso de Internet únicamente como un medio para proporcionar información sobre el funcionamiento de los programas implantados en los establecimientos, (2) los programas (tarjetas de compra) que pueden utilizarse para realizar compras online y (3) las plataformas de acceso restringido para los participantes que proporcionan beneficios de distinto tipo, como regalos y descuentos por la acumulación de compras, información de interés o acceso a las redes sociales.

El último tipo de programas mencionado ha supuesto una auténtica revolución de la concepción clásica de los programas de fidelización de los fabricantes de productos de consumo frecuente y es en los que centra su atención este trabajo. Marcas líderes como Ligeresa, Central Lechera Asturiana, Danone o Pescanova han desarrollado bajo la forma de clubes un tipo de programas de fidelización que aparte de los regalos o descuentos por la acumulación de compras, otorgan un amplio abanico de recompensas al consumidor, desde la gran cantidad de información que proporcionan, a la posibilidad de probar ciertos productos en exclusiva. En definitiva, Internet brinda a las empresas la posibilidad de proporcionar más valor añadido al consumidor que a través de los programas tradicionales. Puesto que esos instrumentos se desarrollan exclusivamente en Internet, podemos denominarles programas de fidelización online (PFO).

El presente trabajo tiene por objeto analizar la contribución de los programas de fidelización online de los fabricantes a la creación de valor. En particular, de realizar una primera aproximación a qué tipos de beneficios perciben los consumidores por su participación en los PFO, teniendo presentes los nuevos tipos de recompensas, y en qué medida dichos beneficios repercuten sobre la lealtad hacia la marca de los participantes. Ante la ausencia de trabajos previos sobre los PFO para dar respuesta a esas cuestiones nos apoyamos en la literatura existente sobre los beneficios percibidos por los participantes en los programas de fidelización tradicionales y en los estudios que analizan sus efectos de dichos beneficios sobre diversas respuestas del consumidor, como la satisfacción o la lealtad hacia la marca.

La metodología empleada en el trabajo consiste en una encuesta online realizada a 150 participantes de un PFO. Los resultados obtenidos son de interés para las empresas ya que permiten conocer si las fuertes inversiones realizadas en esos nuevos instrumentos de marketing consiguen cumplir su objetivo prioritario: una mayor lealtad del consumidor.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En el próximo epígrafe caracterizamos las recompensas y los beneficios percibidos de los PFO. A continuación, se abordan el planteamiento de las hipótesis, el estudio empírico y la discusión de resultados del estudio.

2. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN ONLINE: RECOMPENSAS Y BENEFICIOS PERCIBIDOS POR EL CONSUMIDOR

A partir del concepto de programa de fidelización de Rosenbaum y otros (2005) proponemos que los programas de fidelización online son instrumentos

de marketing que ofrecen recompensas en el medio Internet a los participantes por mantener su lealtad a la empresa.

El éxito de un programa de fidelización depende en gran medida de la combinación de recompensas que ofrece (Blattberg y Neslin, 1990; Roehm y otros, 2002) puesto que los consumidores solo adoptan el programa y lo usan si juzgan que los beneficios que van a obtener son mayores que los costes asociados (Stauss y otros, 2001; Meyer-Waarden y Benavent, 2007). Los beneficios percibidos del programa se definen como el valor percibido que los consumidores obtienen por las recompensas (Holbrook, 1996; Keller, 1993), es decir, lo que el programa puede hacer o proporcionar a sus miembros (Mimouni y Volle, 2010).

La literatura sobre programas de fidelización propone diversas clasificaciones de las recompensas ofrecidas (Roehm y otros, 2002; Bridson y otros, 2008) y de los beneficios percibidos por el consumidor de dichas recompensas (Mimouni, 2005; Meyer-Waarden y Benavent, 2007; Mimouni y Volle, 2010; Steyn y otros, 2010). En lo que respecta a las primeras, las recompensas tangibles (Roehm y otros, 2002) o duras (Bridson y otros, 2008) se presentan como descuentos o regalos asociados a la acumulación de compras. Las recompensas intangibles (Roehm y otros, 2002) o blandas (Bridson y otros, 2008), por su parte, son de naturaleza emocional, no monetarias, y se relacionan con servicios que añaden valor a la relación del cliente con la empresa (García, 2008). En relación con los beneficios percibidos de las recompensas de los programas de fidelización, la Tabla 1 recoge distintas propuestas de clasificación.

El trabajo de Domínguez (2010) recoge los tipos de recompensas que ofrecen los PFO implantados por las empresas en España. A partir de las clasificaciones de las recompensas de los programas de fidelización y de los beneficios percibidos por el consumidor de dichas recompensas identificadas en las líneas precedentes, nuestra propuesta para los programas de fidelización online es la siguiente (ver Tabla 2).

Los regalos y descuentos obtenidos por la acumulación de puntos derivados del consumo de la marca son recompensas tangibles (Roehm y otros, 2002) o duras (Bridson y otros, 2008) de las que derivan dos tipos de beneficios para los participantes en el programa. El beneficio percibido utilitario (Meyer-Waarden y Benavent, 2007; Mimouni y Volle, 2010) o financiero (Steyn y otros, 2010) tiene que ver con el ahorro de dinero y el beneficio percibido hedónico se relaciona con la diversión asociada al proceso de acumulación de puntos (Mimouni y Volle, 2010) o el placer de obtener la recompensa (Mimouni, 2005). Por su parte, el acceso restringido a los programas a través de la contraseña es una recompensa intangible (Roehm y otros, 2002) de la que los participantes obtienen un beneficio simbó-

TABLA I
Clasificación de los beneficios percibidos de los programas de fidelización

AUTORES	PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN			
Rosenbaum y otros (2005)	Sensación de comunidad			
Meyer-Waarden y Benavent (2007)	Utilitarios: Dimensiones Monetarios: Ahorro de dinero en la compra y regalos Funcionales: Ahorro de tiempo y esfuerzo en la compra Informativos: Acceso a información	Hedónicos: Obtención de placer	Sociales: Reconocimiento estatus social, formación de una identidad como grupo privilegiado, establecer una relación con la empresa	Éticos: Cubrir la necesidad de autoestima, respeto a cuestiones morales del individuo
Mimouni (2005) Mimouni y Volle (2010)	Utilitarios: Dimensiones: Monetarios. Conveniencia: Ahorro de tiempo y esfuerzo en la compra	Hedónicos: Dimensiones: Exploración: Descubrir y probar nuevos productos de la empresa Entretenimiento: Divertirse acumulando o canjeando puntos Placer: Placer de canjear los puntos acumulados	Simbólicos: Dimensiones: Reconocimiento: Sentirse mejor tratado que el resto Sociales: Pertenecer a un grupo que comparte valores	
Steyn y otros (2010)	Monetarios	Informativos: Obtención de información privilegiada		
Terblanche (2011)	Simplicidad. Facilidad para la realización de tareas	Exploración: Descubrir y probar nuevos productos de la empresa	Reconocimiento: Sentirse mejor tratado que el resto	

lico (Mimouni y Volle, 2010) o social (Meyer-Waarden y Benavent, 2007) vinculado a la percepción de disfrutar de un estatus especial dentro del grupo de clientes de la empresa.

La oferta de descuentos exclusivos en otros productos distintos a la marca que patrocina el programa es una recompensa tangible o dura con dos tipos de beneficios percibidos. Por un lado, la recompensa se relaciona con la obtención de un ahorro para el consumidor, por lo que éste percibe un beneficio utilitario. Por otro lado, esa recompensa es percibida como una muestra de un trato especial o preferente con respecto al resto de clientes (De Wulf y otros, 2001), en consecuencia tiene la consideración de un beneficio percibido simbólico o social (Meyer-Waarden y Benavent, 2007).

TABLA 2

Recompensas y beneficios percibidos de los programas de fidelización online de fabricantes

RECOMPENSA	TIPO DE RECOMPENSA	BENEFICIO PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR
Regalos y descuentos por la acumulación de compras	Tangible Dura	Utilitario Financiero Hedónico
Acceso restringido a participantes	Intangible Blanda	Social Reconocimiento
Información de interés (redes sociales, página web o <i>newsletters</i>)	Intangible Blanda	Utilitario Informativo Hedónico Reconocimiento
Descuentos exclusivos en otros productos	Tangible Dura	Utilitario Financiero Reconocimiento
Descubrir y probar otros productos	Tangible Dura	Hedónico Reconocimiento
Interacción entre los miembros (en foros, redes sociales), recepción y generación de contenidos	Intangible Blanda	Utilitario Informativo Hedónico
Donaciones a causas benéficas por la acumulación de compras	Intangible Blanda	Hedónico
Visitas a la empresa	Intangible Blanda	Hedónico Reconocimiento
Encuestas de satisfacción	Intangible Blanda	Hedónico Reconocimiento

Proporcionar información de interés a los participantes en el programa a través de redes sociales (Mimouni y Vole, 2010) y de su página web o de forma personalizada mediante newsletters es una recompensa intangible (Roehm y otros, 2002) o blanda (Bridson y otros, 2008) de la que el consumidor percibe en primer lugar un beneficio utilitario, también denominado informativo (Steyn y otros, 2010). Además, el hecho de que esa información sirva para satisfacer la curiosidad de los consumidores para Mimouni (2005) es un beneficio percibido hedónico. Por otro lado, esa recompensa puede ser percibida por los participantes en el programa como una muestra de un trato preferente (Mimouni y Volle, 2010). Por último, el benefi-

cio percibido social de la recepción de información tiene que ver con identificarse con un grupo privilegiado de consumidores (Meyer-Waarden y Benavent, 2007).

Para finalizar con los tipos de recompensas y beneficios percibidos de los programas de fidelización online, el estudio descriptivo de Domínguez (2010) pone de relieve que algunos programas ofrecen una serie de recompensas intangibles relacionadas con la marca (Roehm y otros, 2002) como las visitas a la empresa o las encuestas de satisfacción a partir de las cuales los participantes pueden obtener una experiencia placentera y sentir que son objeto de un trato preferente con respecto al resto de clientes de la empresa. Las donaciones a causas benéficas por la acumulación de compras son recompensas no relacionadas con la marca (Roehm y otros, 2002) de las que el consumidor puede obtener un sentimiento de placer.

2.1. *Programas de fidelización online y sensación de comunidad*

La sensación de pertenencia (Roehm y otros, 2002; Bridson y otros, 2008) o de comunidad (Mimouni, 2005; Rosenbaum y otros, 2005; McCall y Voorhees, 2010; Mimouni y Volle, 2010) es uno de los beneficios percibidos por el consumidor de los programas de fidelización. Los autores que hacen referencia a este beneficio proponen que deriva de distintas fuentes. Roehm y otros (2002) plantean que ciertas recompensas intangibles, como el acceso restringido a una página web o una newsletter, se asocian con beneficios percibidos por los consumidores de naturaleza abstracta, como el sentido de pertenencia. Mimouni (2005) denomina «programas comunitarios» y Stauss y otros (2001) comunidades a los programas que tienen la denominación de clubes. Mimouni y Volle (2009), por su parte, establecen que algunos programas incentivan la percepción de beneficios de naturaleza social, de tal forma que sus miembros se consideran como una parte de un grupo exclusivo de consumidores, se identifican con ese grupo y comparten valores asociados a la marca. McCall y Voorhees (2010) indican que cuando el consumidor percibe que hay asociación entre su comportamiento de compra y las exigencias del programa se genera un sentimiento de comunidad entre sus miembros. Estos autores y Mimouni (2005) proponen que ese beneficio percibido se puede incrementar cuando la empresa crea oportunidades de interacción y de disfrute en grupo de los privilegios que otorga el programa.

Los autores que más han profundizado sobre la sensación de comunidad asociada a la participación en los programas de fidelización son Rosenbaum y otros (2005). En dicho trabajo se definen los programas comunales como aquellos que proporcionan a los participantes un sentido de pertenencia a una comunidad. La sensación de comunidad es por tanto uno de los beneficios percibidos de los pro-

gramas de fidelización comunales y a partir de la teoría de McMillian y Chavis (1986), ésta se alcanza cuando los miembros de esos programas reciben todos o algunos de los cuatro beneficios siguientes al unirse al programa: (1) sentimiento de pertenencia, (2) sentimiento de influencia sobre el resto, (3) integración y cumplimiento de necesidades y (4) emociones compartidas con el resto de miembros.

El estudio empírico desarrollado en el estudio de Rosenbaum y otros (2005) revela que los programas de fidelización comunales a menudo requieren pagar dinero por pertenecer a ellos, otorgan cierto estatus con respecto al resto de clientes de la empresa y promueven la interacción entre los miembros. Los autores desarrollaron una escala que permite medir el sentido de comunidad de los miembros de un programa de fidelización.

En nuestro caso, proponemos que la sensación de comunidad puede derivar, por un lado, del acceso restringido a los programas (la denominación club o comunidad en algunos casos abunda en esa idea) y, por otro, del resto de recompensas que suponen un reconocimiento de la empresa a los participantes. Asimismo, la sensación de comunidad puede asociarse a la posibilidad de interactuar con otros participantes en el programa en la web, a través de los foros o en redes sociales.

A partir de las distintas propuestas de la literatura, en este trabajo planteamos que los beneficios percibidos por los participantes de los PFO de las recompensas que ofrecen se pueden incluir en las siguientes categorías: utilitarios, hedónicos, simbólicos (relacionados con el trato preferente) y la sensación de comunidad.

3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

A partir de las propuestas de Yi y Jeon (2003) y Steyn y otros (2010) sobre los efectos directos e indirectos de los programas de fidelización sobre la lealtad hacia el establecimiento, proponemos las siguientes relaciones entre beneficios percibidos del PFO, satisfacción con el programa y lealtad hacia la marca:

3.1. *Beneficios percibidos del programa y satisfacción de los clientes hacia el programa*

De las definiciones de satisfacción existentes en la literatura cabe deducir que se trata de una respuesta del consumidor de naturaleza evaluadora que deriva del hecho de si algo, en este caso, un programa de fidelización online (en adelante, PFO), cumple o no las expectativas que se esperaban de él (Bridson y otros, 2008). La relación directa entre los beneficios percibidos del PFO y la satisfacción de los participantes con el programa se apoya en la premisa de que la satisfacción es un concepto que viene determinado por los sentimientos o actitudes que una persona tiene

sobre un producto o servicio después de consumirlo (Solomon y otros, 2002). En el ámbito de los programas de fidelización, varios trabajos han comprobado empíricamente la existencia de un vínculo directo entre esas dos variables (Yi y Jeon, 2003; Mimouni y Volle, 2010; Steyn y otros, 2010). Tomando en consideración los planteamientos anteriores, proponemos que:

- H1: Los beneficios percibidos de los PFO influyen positivamente sobre la satisfacción de los consumidores con el programa.

3.2. *Beneficios percibidos del programa y lealtad hacia la marca*

Como señalan las definiciones de los programas de fidelización en general y de los PFO en particular, su objetivo prioritario es el logro de la lealtad del consumidor. Por ello, la mayor parte de los estudios desarrollados sobre los efectos de los beneficios percibidos de los programas de fidelización analizan la influencia directa de éstos sobre la lealtad hacia la marca del consumidor (Stauss y otros, 2001; Roehm y otros, 2002; Yi y Jeon, 2003; Rosenbaum y otros, 2005; Keh y Lee, 2006; Meyer-Waarden y Benavent, 2007; Bridson y otros, 2008; Vesel y Zabkar, 2009). El vínculo entre esas dos variables se fundamenta en el llamado «efecto de los beneficios percibidos» (Stauss y otros, 2001) principio según el que la influencia de los programas de fidelización sobre la lealtad hacia la marca se explica por los beneficios que el consumidor percibe por participar en un programa.

Dentro de esos trabajos, Roehm y otros (2002) llegan a la conclusión de que los programas que ofrecen recompensas intangibles obtienen una mayor lealtad a la marca que los que ofrecen recompensas tangibles. Rosenbaum y otros (2005), por su parte, establecen que los miembros de los programas de fidelización que proporcionan a los participantes un sentido de pertenencia a una comunidad muestran una mayor lealtad hacia la empresa que los que no perciben tan sensación. Keh y Lee (2006) comprueban que las recompensas aplazadas en el tiempo contribuyen a lograr mayores niveles de lealtad que las inmediatas. Por último, Bridson y otros (2006) indican que los atributos duros no tienen un efecto significativo sobre la lealtad afectiva de los consumidores, mientras que los blandos sí ejercen una influencia positiva. Teniendo en cuenta lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

- H2: Los beneficios percibidos de los PFO influyen positivamente sobre la lealtad de los consumidores hacia la marca.

3.3. *Satisfacción de los clientes hacia el programa y lealtad hacia la marca*

En la actualidad prácticamente todo el mundo admite que la lealtad es un concepto que consta de dos dimensiones: comportamental y afectiva. Las medidas de

la lealtad comportamental se han centrado en el comportamiento de compra (De Wulf y otros, 2001; Meyer-Waarden y Benavent, 2007; Vesel y Zabkar, 2009), la comunicación boca-oreja (Stauss y otros, 2001; Bridson y otros, 2008) y la intención de usar el producto de nuevo (Vesel y Zabkar, 2009). La dimensión afectiva se refiere al vínculo emocional y psicológico inherente a la lealtad (Bowen y Chen, 2001; Keh y Lee, 2006; Vesel y Zabkar, 2009). Los estudios que miden la lealtad afectiva incluyen variables como: confianza, compromiso, actitud y satisfacción (por ejemplo, García y otros, 2006; Bridson y otros, 2008). Algunos autores denominan al componente afectivo de la lealtad valor percibido de la relación (por ejemplo De Wulf y otros, 2001; Mimouni y Volle, 2010) o retención del consumidor (por ejemplo Stauss y otros, 2001).

La satisfacción del consumidor es considerada en muchos trabajos como un antecedente de la lealtad (Homburg y Giering, 2001). Sin embargo, la relación entre esas dos variables es asimétrica porque la satisfacción puede existir sin la lealtad (Oliver, 1999). En la literatura sobre los efectos de los programas de fidelización hay evidencia sobre la influencia directa de la satisfacción con el programa y la lealtad del consumidor (Yi y Jeon, 2003; Vesel y Zabkar, 2009; Steyn y otros, 2010). En consecuencia, planteamos que:

- H₃: La satisfacción de los consumidores con el programa de fidelización online influye positivamente sobre la lealtad hacia la marca.

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Para analizar las relaciones propuestas contactamos con los responsables del programa de fidelización de una marca de consumo líder en nuestro país con presencia en Internet a fin de que auto administraran nuestro cuestionario entre sus miembros. De esta manera nos asegurábamos de que los encuestados participaran, por lo menos, en un PFO. El trabajo de campo tuvo lugar durante el mes de agosto de 2011 y desde el club gestor se enviaron 61.843 emails referidos a su newsletter mensual. En el pie del email se incluía una reseña a su colaboración con nuestra universidad en un estudio sobre marcas de consumo y se incluía una llamada a la acción para acceder a la cumplimentación del cuestionario online.

De los emails enviados se abrieron cerca del 17% (16,98%, en total 10.501 emails); a su vez, en sólo el 5,81% de los emails enviados (3.593) se «pinchó» en alguna de las opciones del cuerpo del mensaje del email. De los que pincharon en el enlace al cuestionario, solo lo cumplimentaron 150 sujetos, todas respuestas válidas.

A fin de no obtener resultados sesgados por el PFO al que pertenecen y sus características peculiares, los individuos encuestados cumplimentaron en el cuestio-

TABLA 3
Medición y validación de las escalas de la investigación: beneficios percibidos (I)

BENEFICIOS PERCIBIDOS POR EL CONSUMIDOR (I)		ÍTEMS	VARIANZA EXPLICADA (%)	CARGAS	α CRONBACH				
Utilitarios	Monetarios	Me permite comprar los productos de la empresa a un precio inferior (media: 3,45; desv.: 1,298)	60,4	0,825	0,826				
		Me permite ahorrar en la compra (3,69; 1,179)		0,842					
		Las promociones que ofrece me resultan atractivas (3,79; 0,989)		0,847					
		Me gustan los regalos que ofrecen (3,61; 1,163)		0,567					
		Me permite ahorrar en la compra de otros productos que no son de la empresa (3,30; 1,222)		0,767					
	Información	Valoro los folletos/catálogos que recibo por correo postal (3,69; 1,167)	65,9	0,728	0,889				
		Valoro los e-mails o newsletters que recibo (3,67; 1,134)		0,899					
		La información que contienen los e-mails que recibo es interesante (3,53; 1,032)		0,889					
		La información que contienen los SMSs que recibo es interesante (2,82; 1,355)		0,701					
		La información que contiene la página web del programa es útil para mí (3,70; 1,014)		0,886					
		La información que contienen los foros es muy útil para mí (3,12; 1,246)		0,741					
		Hedónicos		Exploración		Puedo probar nuevos productos (3,25; 1,158)	79,4	0,891	0,740
						Puedo conocer nuevos productos que no podría descubrir de otra manera (3,23; 1,264)		0,891	
				Entretenimiento		Me divierte coleccionar puntos (3,42; 1,427)		85,3	
Disfruto canjeando los puntos acumulados por regalos o descuentos (3,71; 1,391)	0,951								
		Cuando canjeo mis puntos me siento bien conmigo mismo (3,37; 1,384)		0,903					
Simbólicos		La empresa me cuida mejor que a otros clientes (2,75; 1,218)	83,4	0,889	0,932				
		Soy mejor tratado que otros clientes (2,63; 1,074)		0,929					
		Soy tratado con más respeto que otros clientes (2,51; 1,129)		0,928					
		Siento que soy más distinguido que otros clientes (2,40; 1,218)		0,905					

nario en alusión al PFO que visitaban más habitualmente. Con relación a la medición de las variables de la investigación, en lo que a los beneficios percibidos del PFO por el consumidor se refiere, se utilizaron escalas Likert de cinco puntuas formuladas a partir de los trabajos previos mencionados en la Tabla 1 (Mimouni, 2005; Rosebaum y otros, 2005; Meywer-Waarden y Benavent, 2007; Mimouni y Volle, 2010; Steyn y otros, 2010; Terblanche, 2011). En la Tabla 3 se presentan las escalas utilizadas para medir los beneficios utilitarios -distinguiendo entre aquellos relacionados con su valor económico y los más vinculados a su valor informa-

TABLA 4
Medición y validación de las escalas de la investigación: beneficios percibidos (II)

BENEFICIOS PERCIBIDOS POR EL CONSUMIDOR (II)		ÍTEM	VARIANZA EXPLICADA (%)	CARGAS	α CRONBACH
Sensación de comunidad	Identificación con la comunidad	Me siento más próximo a la marca (media: 3,05; desv.: 1,226)	70,019	0,823	0,914
		Comparto los valores de la marca (2,93; 1,242)		0,891	
		Me parezco a otros miembros que participan en el PFO (2,74; 1,244)		0,779	
		Pertenezco a una comunidad que comparte los mismos valores (2,66; 1,234)		0,876	
		La participación en el PFO tiene un significado positivo para mí (3,01; 1,233)		0,806	
		Disfruto siendo miembro del PFO (3,04; 1,226)		0,841	
Interacción con la comunidad		Puedo influir en las opiniones de los demás participantes (2,67; 1,148)	73,843	,868	0,911
		Los demás participantes pueden influir en mis opiniones y comportamientos (2,61; 1,183)		,770	
		Disfruto cuando interactúo con otros miembros del programa (2,73; 1,210)		,917	
		Me gusta compartir mis experiencias con los demás a través de los foros, RRSS (2,75; 1,231)		,904	
		Me siento atraído por las actividades sociales que la empresa organiza para los participantes en el PFO (2,58; 1,182)		,829	

tivo-, hedónicos y simbólicos. Tanto la validez como la fiabilidad de las escalas resultaron satisfactorias.

En dicha tabla también se ofrecen las valoraciones medias y las desviaciones típicas para cada uno de los ítems. Para todos los beneficios percibidos, a excepción de los simbólicos, se obtienen valoraciones medias superiores a 3 (solo para uno de los ítems que mide el valor utilitario-informativo se obtiene una puntuación ligeramente inferior, de 2,82). Para el caso de los beneficios simbólicos, las valoraciones obtenidas se encuentran en torno a 2,50.

Además, partiendo del trabajo de Rosebaum y otros (2005), hemos identificados dos dimensiones diferenciadas relacionadas con la sensación de comunidad, la identificación con la comunidad y la interacción con la comunidad (véase la Tabla 4).

Finalmente, para medir la satisfacción con el PFO utilizamos las escalas propuestas por Mimouni y Volle (2010) y Steyn y otros (2010). En el caso de la lealtad hacia la marca adaptamos la escala de medición de la lealtad hacia el programa empleada por Mimouni y Volle (2010). En la Tabla 5 se presentan ambas escalas y los resultados del análisis de su fiabilidad y su validez, obteniendo de nuevo resultados satisfactorios para avalar sus propiedades.

TABLA 5
Medición y validación de las variables de eficacia

VARIABLES DE EFICACIA DEL PFO	ÍTEMS	VARIANZA EXPLICADA (%)	CARGAS	α CRONBACH
Satisfacción con el PFO	He hecho una buena elección al participar en este programa (media=3,46; desv.=0,987)	83,945	0,902	0,936
	Mi valoración global del programa es buena (3,58; 1,004)		0,915	
	Las ventajas que recibo, siendo miembro de este programa, cumplen mis expectativas (3,33; 1,014)		0,906	
	En general, estoy satisfecho con este programa (3,46; 0,976)		0,942	
Lealtad hacia la marca	Tengo una preferencia más fuerte por la marca (3,31; 1,068)	72,377	0,838	0,808
	Recomiendo a otras personas el consumo de esta marca (3,25; 1,031)		0,856	
	Estoy más interesado esa marca que en otras de la misma categoría de producto (3,22; 1,141 en)		0,859	

Concluido el proceso de validación de las escalas y construcción de los constructos correspondientes, estamos en condiciones de proceder al estudio de las relaciones propuestas en este trabajo. Las hipótesis H1 y H2 se refieren al efecto de los beneficios percibidos sobre la satisfacción con el programa y la lealtad hacia la marca, respectivamente. Nos interesaba conocer, además de su influencia, el sentido de su efecto (si es que lo hubiera). Con este fin, para cada uno de los beneficios percibidos dividimos la muestra, a través de la técnica del análisis clúster, en dos grupos de individuos cuya percepción era significativamente diferentes –comprobado a través de los análisis ANOVA correspondientes-, resultando grupos de individuos con tamaños más o menos equilibrados. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6¹.

A la vista de los resultados podemos afirmar que tanto H1 como H2 se verifican: los beneficios percibidos en el PFO influyen positivamente tanto en la satisfacción con el programa como en la lealtad hacia la marca.

Únicamente no hemos encontrado un efecto significativo de los beneficios hedónicos relacionados con el entretenimiento y la lealtad hacia la marca (aunque no se aleja por mucho del nivel de confianza aceptable). Solo queda pues saber si la satisfacción hacia el programa influye positivamente en la lealtad hacia la marca (H3).

En la Figura 1 se refleja la estimación curvilínea de dicha relación en el que se intuye una relación directa y positiva, resultado avalado por el correspondiente

¹ Obsérvese que los individuos solo valoraban aquellos beneficios que percibiera de su PFO y dado que los programas no tienen por qué ofrecer todo el abanico de beneficios, esto hace que se pierdan observaciones de las 150 repuestas.

TABLA 6
Resultados del análisis cluster

	GRUPOS DE INDIVIDUOS	SATISFACCIÓN	SIGNIFICACIÓN	LEALTAD	SIGNIFICACIÓN
B.º UTILITARIOS monetarios	Menores (41)	-,4892214	0,000	-,4852974	0,000
	Mayores (48)	,4238078		,4338859	
B.º HEDONICOS- Exploración	Menores (43)	-,2515624	0,005	-,3087093	0,000
	Mayores (44)	,3326110		,3018027	
B.º HEDONICOS- Entretenimiento	Menores (26)	-,5237080	0,002	-,2904315	0,085
	Mayores (69)	,2026451		,1120932	
B.º UTILITARIOS Información	Menores (36)	-,5214757	0,000	-,4787521	0,000
	Mayores (44)	,4473554		,5109572	
B.º SIMBOLICOS	Menores (41)	-,5214757	0,000	-,4787521	0,000
	Mayores (53)	,4473554		,5109572	
COMUNIDAD- Identificación	Menores (35)	-,4981334	0,000	-,6679413	0,000
	Mayores (55)	,3145144		,4107645	
COMUNIDAD- Interacción	Menores (32)	-,6174831	0,000	-,2827831	0,003
	Mayores (39)	,4719696		,4467362	

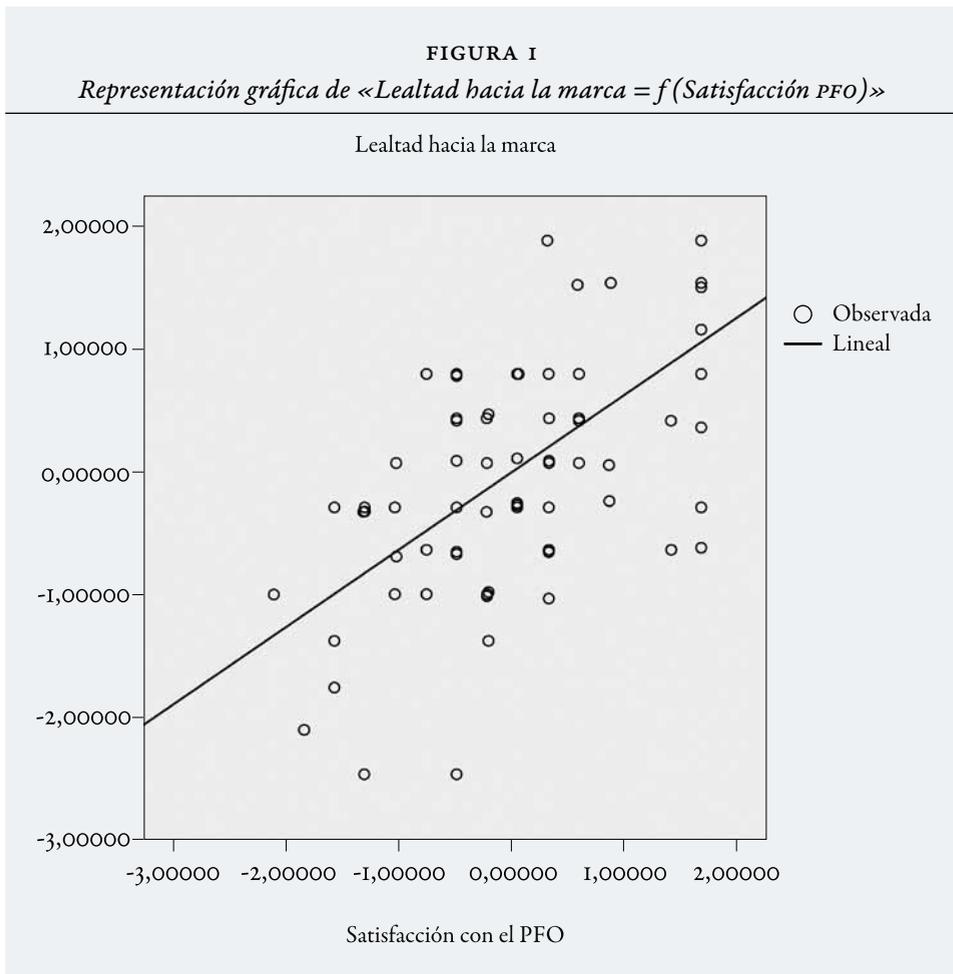
análisis de regresión lineal simple (coeficiente de regresión vinculado con la variable satisfacción es significativo con $p = 0,00$; $R^2 = 0,403$; $F = 58,85$ con $p = 0,00$):

$$\text{Lealtad hacia la marca} = 0,002 + 0,620 \times (\text{Satisfacción con el PFO})$$

Aunque debemos seguir profundizando en dicha relación, en consonancia con estudios previos sobre programas de fidelización (Yi y Jeon, 2003; Vesel y Zabkar, 2009; Steyn y otros, 2010) podemos aceptar que existen evidencias de que la satisfacción influye en la lealtad de forma significativa y positiva, y por tanto aceptamos el cumplimiento de H₃.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el entorno económico y social actual, la fidelización de clientes probablemente sea, al menos en los mercados de consumo, la vía más efectiva a disposición de la empresa para consolidar y «rentabilizar» su cuota de mercado. Así se explica el notable desarrollo de las estrategias comerciales específicamente diseñadas para gestionar



la lealtad del consumidor, entre las que sobresalen los conocidos planes o programas de fidelización. Sin embargo, los resultados de no pocos estudios permiten poner en tela de juicio la capacidad de tales programas para generar lealtad. Como reiteradamente se ha señalado, los programas de fidelización tradicionales apenas son capaces de retener y fidelizar al consumidor esporádico y, casi siempre, acaban reteniendo y recompensando al consumidor que ya era leal. Unido a lo anterior, también se observa cómo los consumidores (los de las nuevas generaciones, y más cuando hablamos de los denominados nativos digitales) cada vez confían menos en las herramientas tradicionales de la comunicación comercial (de carácter unidireccional) y se sienten más atraídos por los nuevos formatos de comunicación (de naturaleza bidireccional)

que han ido surgiendo al rebufo de las nuevas tecnologías, como Internet. Todo ello nos lleva a pensar que los programas de fidelización «offline» representan un modelo de promoción maduro, con síntomas claros de agotamiento.

Como alternativa a ese modelo ya consumido, empiezan a proliferar (pese a su reciente aparición en el mercado) los programas de fidelización online (PFO), que son algo más que una mera adaptación de los programas tradicionales al nuevo entorno digital. Entre otras cosas, los PFO integran nuevas posibilidades de ejecución que se traducen en nuevas recompensas (suscripciones a newsletter online, emails personalizados, acceso a foros y redes sociales, servicios específicos ofrecidos en la web del programa, etc.) generadoras de sendos beneficios utilitarios, hedónicos y simbólicos y muy especialmente, en la sensación de comunidad percibida.

Este trabajo se propone como una primera aproximación a la eficacia de estos PFO. Nuestra primera atención se ha centrado en el análisis de las distintas recompensas percibidas sobre la satisfacción con el programa y con la lealtad hacia la marca y hemos comprobado como, efectivamente, su efecto es positivo y significativo para prácticamente todos los beneficios percibidos. Especial interés nos ha despertado los beneficios percibidos relacionados con la sensación de comunidad percibida en el PFO, distinguiendo, por un lado, la identificación con la comunidad y, por otro, la interacción con los miembros del programa. Precisamente estas variables (y muy especialmente la última de ellas) constituyen una de las diferencias fundamentales de los PFO con su homólogos en los medios offline: la posibilidad que ofrece de identificarse con una comunidad e interactuar con sus miembros (a través de la web, los foros o las redes sociales, entre otras formas) lo que además, ejerce una influencia positiva sobre la satisfacción con el programa y la lealtad hacia la marca.

Hemos comprobado como la satisfacción con el PFO se traduce en una mayor lealtad hacia la marca, pero ¿esto ocurre solo para los consumidores leales? Testada la relación entre ambas variables, en tanto que condición necesaria, deberemos seguir profundizando en el estudio de esta relación. Además, en futuros trabajos pueden verse mejorados analizando de forma separada las distintas dimensiones de la lealtad y, sobre todo, integrando nuevas variables y relaciones para llegar a determinar un modelo de eficacia global para los PFO.

BIBLIOGRAFÍA

- AGEMDI (2009): Observatorio de Marketing Directo e Interactivo, Asociación Española de Agencias de Marketing Directo (AGEMDI).
- BRIDSON, K.; EVANS, J. y HICKMAN, M. (2008): «Assesing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty»,

- Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, n.º 5, pgs. 364-374.
- CAPIZZI, T. M., FERGUSON, R. (2005): «Loyalty trends for the twenty-first century», Journal of Consumer Marketing, Vol. 22, n.º 2, pgs. 72-80.
- DOMÍNGUEZ, A. M. (2010): Los programas de fidelización en Internet: Estudio exploratorio». Trabajo fin del Máster en Investigación en Economía de la Empresa. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid.
- European Interactive Advertising Association (2010): <http://live.kyero.com/2010/02/23/spanish-internet-usage-overtakes-tv-viewing/>
- GARCÍA, B.; A. M. GUTIÉRREZ y GUTIÉRREZ, J. (2006): «The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty», Journal of Consumer Marketing, 23 (7), 387-396.
- KEH, H. T. y LEE, I. H. (2006): «Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards», Journal of Retailing, Vol. 82, n.º 2, pgs. 127-136.
- Logic Group e Ipsos (2011): Tendencias del consumidor y fidelización de clientes 2011, Informe de las consultoras Logic Group e Ipsos.
- MCCALL, M. y VOORHEES, C. (2010): «The drivers of loyalty program success: An organizing framework and research agenda», Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 51, n.º 1, pgs. 35-52.
- MEYER-WAARDEN, L. y BENAVENT, C. (2007): «The theory of extrinsic and intrinsic motivation applied to the problematics of gratifications within loyalty programs», Proceedings of the 36th EMAC Conference, Reykjavik, Islandia.
- MEYER-WAARDEN, L. (2008): «The influence of loyalty program membership on customer purchase behavior», European Journal of Marketing, 42 (1/2), 87-114.
- MIMOUNI, A. (2005): «Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels, Une étude qualitative exploratoire». Working paper, número 343 (Mayo), Centre de Recherche DMSP.
- MIMOUNI, A. y VOLLE, P. (2010): «Perceived benefits of loyalty programs: scale development and implications for relational and implications for relational strategies», Journal of Business Research, Vol. 63, n.º 1, 27-31.
- ROEHM, M. I.; PULLINS, E. B. y ROEHM, H. A. (2002): «Designing loyalty-building programs for packaged goods brands», Journal of Marketing Research, Vol. 39, n.º 2, pgs. 202-214.
- ROSENBAUM, M. S.; OSTROM, A. L. y KUNTZE, R. (2005): «Loyalty programs and a sense of community», Journal of Services Marketing, Vol. 19, n.º 4, pgs. 22-233.

- SOLOMON, M.; G. BAMOSSY y S. ASKEGAARD (2002): *Consumer Behavior. An European Perspective*, Pearson Education Limited, London.
- STAUSS, B.; K. CHOJNACK; A. DECKER y F. HOFFMAN (2001): «Retention effects of a consumer club», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12; n.º 1; pgs. 7-19.
- STEYN, P.; L. PITT; A. STRASHEIM; C. BOSHOF y R. ABRATT (2010): «A cross-cultural study of the perceived benefits of a retailer loyalty scheme in Asia», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, pgs. 355-373.
- TERBLANCHE, N. (2011): «A generic instrument to measure perceived benefits of an airline loyalty program: Some preliminary results», 40th EMAC Conference, Facultad de Economía, Ljubliana, Slovenia.
- VESEL, P. y V. ZABKAR (2009): «Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, pgs. 396-406.
- YI, Y. y JEON, H. (2003): «Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n.º 3, pgs. 229-240.

La dispersión de precios en canales de distribución *online*: revisión de la literatura

JUAN CARLOS GÁZQUEZ ABAD, JOSÉ FELIPE JIMÉNEZ GUERRERO
Universidad de Almería

JUAN ANTONIO MONDÉJAR JIMÉNEZ
Universidad de Castilla-La Mancha

RUBÉN HUERTAS GARCÍA
Universitat de Barcelona

Resumen: Desde la aparición de Internet como canal de distribución a mediados de los años noventa, la reducción de los costes de transacción a través de la eliminación de los desplazamientos ha sido una de las ventajas más apreciables de este medio, y ha permitido que los mercados sean mucho más competitivos en precio. Sin embargo, y a pesar de ello, la dispersión de precios en el contexto *online* continúa produciéndose, hasta el punto de ser muy similar a la que existe en el contexto *offline*. Este trabajo analiza, a partir de las conclusiones alcanzadas en los trabajos previamente desarrollados en la literatura, el fenómeno de la dispersión de precios *online*, profundizando en su naturaleza y en los factores que la determinan desde diferentes puntos de vista.

Palabras clave: Estrategia de precios, dispersión de precios, Internet, compras *online*.

Abstract: Ever since the creation of the Internet and the spread of its use in retail shopping in the 90s, lower transaction costs as due to avoiding to visit multiple outlets seeking the lowest price is one of the most valuable advantages of Internet, leading to perfectly competitive markets. However, empirical studies have found significant and persistent price dispersion in the Internet markets. Indeed, such

evidence indicates that *online* dispersion is not absolutely lower than *offline* stores. This paper analyzes –based on a review of theoretical literature– the concept of online price dispersion and those factors influencing it.

Keywords: Pricing strategy, price dispersion, Internet, Internet shopping.

I. INTRODUCCIÓN

La utilización del contexto *online* como canal de distribución minorista ha experimentado un crecimiento espectacular desde finales de los años 90 del siglo pasado (Zhao y Cao, 2004). Dado que la utilización de Internet como canal de distribución evita la necesidad de desplazarse físicamente a los establecimientos, la reducción de los costes de búsqueda –permitiendo que los mercados sean mucho más competitivos en términos de precio (Ratchford, 2009) – es una de las principales ventajas que el contexto de distribución *online* supone. De hecho, Bakos (1997) y Kung *et al.* (2002) señalaban, en los primeros años de desarrollo de la red, que la principal ventaja de Internet sería la de permitir que los mercados fueran más competitivos gracias a la reducción o eliminación de los costes de búsqueda. Aún cuando no parece que Internet haya permitido la eliminación total de los costes de búsqueda, parece evidente que ha permitido una mejora en el acceso a información por parte del consumidor lo que, a su vez, ha incrementado la competencia entre vendedores (Ratchford, 2009). Por otra parte, el hecho de que la comunicación a través de Internet pueda llegar de forma instantánea a un elevado número de consumidores en todo el mundo, ha permitido que muchas de las barreras geográficas a la transacción hayan desaparecido.

A partir de todos estos factores, son múltiples los trabajos (e. g., Brown y Goolsbee, 2002; Zettelmeyer *et al.*, 2006) que confirman la existencia de menores precios en Internet. No obstante, y aún cuando parece que, efectivamente, la mayor disponibilidad de información en Internet permite que los productos tiendan a venderse a menor precio que en los establecimientos convencionales (Brynjolfsson y Smith, 2000; Pan *et al.*, 2001), la dispersión de precios en Internet entre diferentes vendedores de productos similares es muy parecida a la que existe en el contexto de distribución *offline*, poniendo de manifiesto que la dispersión de precios sigue siendo un fenómeno importante y persistente, incluso en mercados con productos aparentemente homogéneos (Smith *et al.*, 2000; Bakos, 2001; Brown y Goolsbee, 2002; Scholten y Smith, 2002). En este sentido, si bien en contextos *offline*, un mayor nivel de dispersión de precios va a provocar un aumento de la intención de búsqueda de información por parte del consumidor (Urbany, 1986), en los canales *online* el efecto será el opuesto, reduciéndose la probabilidad de que el

consumidor busque información sobre precios (Biswas y Burman, 2009). El rango de precios esperados por parte del consumidor se incrementará a medida que la dispersión de precios entre los distribuidores es mayor (Burman y Biswas, 2004), lo que puede provocar una mayor aceptación (o menor rechazo) de un precio de referencia inverosímil (Kalyanaram y Little, 1994).

Desde la aparición y explosivo crecimiento de la distribución minorista a través de Internet, la investigación centrada en la dispersión de precios *online* – con un especial hincapié en la comparación entre la eficiencia entre el contexto *online* y el *offline*, y en el análisis de las estrategias de precios de los minoristas electrónicos – se ha convertido en una de las principales líneas de investigación dentro de la literatura de marketing, en especial la dedicada al ámbito de la distribución minorista o *retailing*. De hecho, en la línea de investigación centrada en los efectos que la difusión de Internet como canal de distribución tiene sobre la estrategia de precios, la dispersión junto con el nivel de precios y la sensibilidad del consumidor son los tres elementos que centran la investigación en el contexto *online* (Sotgiu y Ancarani, 2004).

Son múltiples las razones que justifican el porqué de la importancia de la dispersión de precios en la literatura especializada de marketing. En primer lugar, es difícil conseguir información sobre los precios de venta de múltiples distribuidores convencionales (Sorensen, 2000); por el contrario, los precios de los minoristas *online* pueden ser encontrados fácilmente y de forma no intrusiva a través de los denominados comparadores de precios que existen, incluso, para sectores específicos como los seguros, los billetes de avión, etc. Además, los precios de los diferentes minoristas *online* pueden obtenerse de forma simultánea al mismo tiempo, lo que proporciona una mayor consistencia, si cabe, a la investigación en el contexto *online* sobre dispersión de precios (Smith *et al.*, 2000). Otra de las razones que justifica el intenso crecimiento de la investigación en dispersión de precios en contextos *online* es la facilidad para comparar los precios de productos totalmente idénticos (e. g., libros, CD's, DVD's., ordenadores personales, etc.) y no solo de productos similares. En cuarto lugar, en contextos *online* es mucho más sencillo examinar la dispersión de precios de productos en los que la implicación del consumidor y el nivel de precios son diferentes. Finalmente, la investigación en dispersión de precios en contextos *online* puede ayudarnos a comprender mejor si este nuevo «formato de distribución minorista» proporciona, realmente, las ventajas que en sus comienzos se le suponían (véase, Bakos, 1997).

En este trabajo, y a través de una exhaustiva revisión teórica de la literatura, se analiza el fenómeno de la dispersión de precios *online*, profundizando en la natu-

raleza del fenómeno y en los factores que la determinan desde diferentes puntos de vista. A partir de este análisis exhaustivo, ofrecemos algunas conclusiones e implicaciones para el desarrollo y la gestión de los canales *online*. Finalmente, se proponen futuras líneas de investigación a desarrollar en el estudio de la dispersión de precios en contextos de distribución *online*.

2. LA DISPERSIÓN DE PRECIOS EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN ONLINE

2.1. *La dispersión de precios*

La dispersión de precios se define como «la distribución de precios (rango y desviación) de un producto de las mismas características entre diferentes vendedores del mismo en un momento determinado de tiempo» (Pan *et al.*, 2004:117). La dispersión de precios absoluta se mide a partir del rango de precios existente en un mercado, mientras que la dispersión de precios relativa se estima a partir de la desviación estándar (Ancarani *et al.*, 2009).

La dispersión de precios afecta tanto a consumidores, a vendedores como al mercado en su conjunto. Para los consumidores, la dispersión de precios caracteriza cada una de las diferentes ofertas del mercado, afectando su comportamiento de búsqueda de información y, en definitiva, su comportamiento de compra. En este sentido, mientras algunos consumidores están más informados y sólo compran el precio más bajo de la oferta disponible, otros son «cautivos» y van de compras –sobre la base de las consideraciones aparte de precio (Morgan *et al.*, 2006). Para los vendedores, la dispersión de precios refleja la estrategia de precios de los competidores y sus interrelaciones. Finalmente, para el mercado la dispersión de precios es un buen indicador del nivel de eficiencia de la información.

La literatura económica señala los costes de búsqueda del consumidor como la causa principal de la dispersión de precios (Tang *et al.*, 2010). Se asume que algunos consumidores no conocen la distribución de precios en el mercado, mientras que otros sí lo hacen, consecuencia de la mayor o menor facilidad para acceder a los diferentes puntos de venta y poder comparar los precios de cada uno de ellos. A partir de aquí, la dispersión de precios surge como consecuencia de la diferencia en los costes de búsqueda de cada uno de los consumidores (Orlov, 2011). Por tanto, a medida que los consumidores están más informados acerca de los precios y a medida que los costes de búsqueda se reducen, tanto los precios como la dispersión se reducirán igualmente (Burdett y Judd, 1983; Salop y Stiglitz, 1977). De hecho, si todos los consumidores conocieran los precios de todas las empresas, todos comprarían en aquella empresa que ofreciera el precio más bajo; las empresas, entonces, ofrecerían el mismo precio y no existiría dispersión. En esta situación, la

teoría económica predice que en un mercado competitivo, un bien idéntico tiene un único precio en una situación de equilibrio (Varian, 1980). Sin embargo, la evidencia empírica pone de manifiesto que, incluso para bienes homogéneos o similares, existe una constante dispersión de precios (véanse, e. g., Brynjolfsson y Smith, 2000; Sorensen, 2000; Engel y Rogers, 2001; Xing *et al.*, 2004, 2006).

2.2. *La dispersión de precios en canales de distribución online*

El mercado online se caracteriza por un fácil acceso a la información, reducidos coste de búsqueda, poder de mercado débil, intensa competencia-precio y ausencia de diferenciación espacial. Por tanto, es de esperar que la dispersión de precios fuese muy reducida en contextos de distribución *online*. Sin embargo, como hemos comentado con anterioridad, la evidencia empírica muestra la existencia de diferencias significativas y de una persistente dispersión entre los precios en los canales *online* (e. g., Ancarani y Shankar, 2004; Ancarani *et al.*, 2009; Baye *et al.*, 2003; Chevalier y Goolsbee, 2003; Clay *et al.*, 2001; Clemons *et al.*, 2002; Lindsey-Mullikin y Grewal, 2006; Pan *et al.*, 2003, 2005; Ratchford, 2009; Ratchford *et al.*, 2003; Smith y Brynjolfsson, 2001; Tang y Xing, 2001).

Existen dos tipos de minoristas online: (1) los denominados *e-tailers* o minoristas online «puros», es decir aquellos minoristas que únicamente distribuyen sus productos a través de Internet y no utilizan canales físicos, y (2) los canales *online* de los «minoristas multicanal». El número de minoristas tradicionales que han diversificado sus canales de distribución convirtiéndose en «minoristas multicanal» se ha incrementado de forma importante en los últimos años (Wallace *et al.*, 2004; Yan, 2008). De hecho, más de la mitad de las ventas que se realizan en Internet son realizadas por estos «minoristas multicanal», mientras que los *e-tailers* suponen, aproximadamente, el 31% de dichas ventas (Grosso *et al.*, 2005). Dado que cada uno de estos canales presenta diferentes políticas de precio, es posible que existan diferencias de precio persistentes como consecuencia de la coexistencia de ambos tipos de canales. En este sentido, los *e-tailers* desarrollan su negocio a través del contexto *online* únicamente, por lo que pueden fijar precios bajos al comienzo de su actividad para atraer a los consumidores; por el contrario, la mayor parte de minoristas multicanal ya llevan tiempo desarrollando su actividad (a través de los canales de distribución tradicionales) antes de comenzar a utilizar los canales *online*. Si estos minoristas son capaces de trasladar de forma exitosa su capacidad de mercado y su notoriedad desde los canales físicos que tradicionalmente utilizan a los nuevos canales *online*, es de esperar que fijen precios mayores en estos canales que los que van a fijar los *e-tailers*, incluso en el largo plazo.

TABLA I

Principales investigaciones en materia de dispersión de precios online

AUTOR (ORDEN CRONOLÓGICO)	CATEGORÍAS DE PRODUCTO
Bailey (1998)	Libros, CDs de música y software
Clemons <i>et al.</i> (1998)	Billetes de avión
Bakos <i>et al.</i> (2000)	Servicios de corretaje
Brynjolfsson y Smith (2000)	Libros y CDs de música
Baye y Morgan (2001)	Escáner digital
Clay y Tay (2001)	Libros
Erevelles <i>et al.</i> (2001)	Vitaminas
Morton <i>et al.</i> (2001)	Coches
Tang y Xing (2001)	DVDs
Baye <i>et al.</i> (2002)	Software, periféricos y accesorios
Baylis y Perloff (2002)	Cámara y escáner digital
Brown y Goolsbee (2002)	Seguros
Clay <i>et al.</i> (2002)	Libros
Clemons <i>et al.</i> (2002)	Billetes de avión
Lee y Gosain (2002)	CDs de música
Pan <i>et al.</i> (2002)	Libros, CDs de música, DVDs, software, hardware y ordenadores portátiles
Scholten y Smith (2002)	Productos de consumo
Ancarani y Shankar (2004)	Libros y CDs de música
Baye <i>et al.</i> (2004a)	Productos electrónicos
Baye <i>et al.</i> (2004b)	Productos electrónicos
Xing <i>et al.</i> (2004)	Productos electrónicos
Biswas <i>et al.</i> (2006)	Reproductor de DVD
Lindsey-Mullikin <i>et al.</i> (2006)	Grabadora de vídeo y TV
Xing (2006)	DVDs
Xing <i>et al.</i> (2006)	DVDs
Ancarani <i>et al.</i> (2009)	CDs de música
Biswas y Burman (2009)	CDs de música y cámaras digitales
Lee (2010)	266 productos (coches, calzado, pdtos. electrónicos)
Wolk y Ebling (2010)	Servicios, ropa y accesorios, decoración, cosmética, productos electrónicos, de ocio y alimentación
Bachis y Piga (2011)	Billetes de avión
Orlov (2011)	Billetes de avión
Petrescu (2011)	Relojes y cámaras digitales

PRINCIPALES CONCLUSIONES

La dispersión de precios *online* no es menor que la dispersión *offline*

La dispersión de precios *online* es persistente

La dispersión de precios *online* es significativa

La dispersión de precios *online* es elevada pero se reduce si ponderamos los precios con la cuota de mercado de cada minorista

La dispersión de precios en laboratorio es similar a la que se puede encontrar en los mercados *online* reales

La dispersión de precios *online* depende, en gran medida, de los costes de envío que los minoristas cargan en sus productos

Mayor dispersión *online* que *offline*

Menor dispersión *online* que *offline*

La dispersión de precios es menor para los *e-tailers* que para los minoristas multicanal

Los efectos del ciclo de vida del producto provocan cambios en el rango de la dispersión de precios *online*

La dispersión de precios es consecuencia de los costes de búsqueda de información y de que los minoristas discriminan entre clientes en función de su conocimiento y sus costes de búsqueda

Menor dispersión *online* que *offline*

Mayor dispersión *online* que *offline*

La dispersión de precios *online* es significativa

El grado de dispersión de precios *online* depende del tipo de producto, i. e. productos de moda y productos de uso más frecuente

La dispersión de precios *online* es persistente, incluso controlando la heterogeneidad entre los minoristas. La proporción de la dispersión de precios que puede explicarse por las características del minorista *online* es pequeña

La dispersión de precios *online* existente en 2000 era similar a la dispersión de precios *offline* que existía en 1976

Los *e-tailers* cuentan con un mayor nivel de precios pero con un menor nivel de variabilidad (desviación estándar). Los minoristas multicanal tienen la mayor desviación en precios incluyendo o no los costes de envío

La dispersión de precios *online* es permanente y no disminuye. Dicha dispersión depende del número de empresas competidoras

La dispersión de precios *online* observada en un comparador de precios es persistente, a pesar del incremento en el uso de dicho comparador. No obstante, dicha dispersión de precios parece algo menor en el corto plazo que en el largo plazo

No existen diferencias en el nivel de dispersión del precio entre los *e-tailers* y los minoristas multicanal

Los efectos de la «garantía de precio bajo» que hacen muchos minoristas a sus clientes como reclamo son menores cuando estos perciben que la dispersión de precios en el mercado es elevada

Nivel dispersión precios mercados *online* elevado, incluso de productos homogéneos. Cuando sube precio, también sube dispersión *online*

El nivel de dispersión de precios es el mismo para los *e-tailers* que para los minoristas multicanal. El nombre de la marca influye en el nivel de dispersión de precios entre minoristas.

El comportamiento de precios y el nivel de dispersión en el largo plazo es similar para los *e-tailers* y los minoristas multicanal

La dispersión de precios *online* es mayor que la dispersión *offline*. Además es permanente.

Cuando el nivel de dispersión de precios es elevado, la intención de búsqueda de información del consumidor disminuye

La dispersión de precios *online* es función de las características de la categoría de producto y la negociación de los factores productivos

Los minoristas multicanal reconocen su oportunidad para incrementar sus beneficios a partir de una diferenciación de precios basada en los diferentes canales que utilizan, incrementando la dispersión de precios

El principal factor que determina la existencia de una dispersión *online* significativa es la presencia de costes de procesamiento de información, así como la imposibilidad del cliente de controlar la existencia de descuentos

A medida que el uso y penetración de Internet como canal de distribución aumenta, se reduce el precio medio e incrementa la dispersión de precios *intraempresa*, pero no afecta a la dispersión entre empresas

La dispersión de precios *online* se ve afectada por el precio medio del producto, la categoría de producto y los costes de envío. El número de revisiones y comentarios que hacen los consumidores sobre los minoristas *online* afecta a la dispersión de precios

Sin embargo, y dado que la situación de mercado y las condiciones competitivas van a ser las mismas para ambos tipos de minoristas *online*, es probable que la competencia haga que los precios de los *e-tailers* y los minoristas multicanal se igualen en el largo plazo (Xing, 2010).

Como hemos comentado con anterioridad, el análisis de la dispersión de precios se ha convertido en uno de los aspectos a los que más atención ha prestado la literatura de marketing centrada en el análisis de los canales de distribución *online* desde finales de los años noventa hasta la actualidad. La Tabla 1 muestra un resumen de los principales trabajos que analizan de forma empírica la dispersión de precios en canales *online*.

Durante los primeros años de introducción de Internet como canal de distribución (mediados de los años 90), y dado el escaso número de oferentes *online* que operaban en ese momento, los trabajos empíricos en esta línea de investigación se centraron en comparar el nivel de dispersión de precios entre los canales *online* emergentes y los canales físicos tradicionales.

Uno de los primeros trabajos empíricos que analiza la dispersión de precios en canales *online* es el desarrollado por Bailey (1998) que examina si el mercado *online* es más eficiente que los mercados tradicionales. Las conclusiones de este primer trabajo señalan que la dispersión de precios era, al menos, igual de elevada que en los mercados tradicionales. Incluso, Bailey (1998) encuentra como los precios de los productos analizados son superiores en los mercados *online* que en los canales físicos. Los resultados en este primer trabajo pueden ser atribuidos a la inmadurez del mercado *online* en el momento en el que este estudio fue realizado, dado el escaso número de distribuidores *online* y la competencia que existía por entonces.

Dos años después, Brynjolfsson y Smith (2000) encuentran como el nivel de dispersión de precios en canales *online* no era menor que el existente en los canales tradicionales. A diferencia del trabajo de Bailey (1998), Brynjolfsson y Smith hallan que los precios en Internet eran menores que en los canales convencionales, lo que indicaba que Internet había incrementado su madurez en unos pocos años. Lee y Gosain (2002) confirman los resultados de los trabajos anteriores, al obtener una diferencia porcentual media entre los precios en Internet similar a la que existía en varios minoristas tradicionales. No obstante, estos autores señalan que el grado de dispersión del precio depende de la categoría de producto. A conclusiones similares llegan Clay *et al.* (2002).

Clay y Tay (2001) es uno de los primeros trabajos que se centra en el análisis de la dispersión de precios en el contexto *online* exclusivamente. En particular, es-

tos autores analizan los precios de 95 libros vendidos en nueve distribuidores *online* en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania a comienzos de 2001. Los resultados obtenidos indican una sustancial dispersión de precios entre estos países, siendo los precios significativamente superiores en Estados Unidos que en el resto de países analizados. Esta dispersión, no obstante, va a depender en gran medida de los gastos de envío que carga cada distribuidor. Igualmente centrado exclusivamente en mercados *online*, el trabajo de Clemons *et al.* (2002) analiza los precios de los billetes de avión ofrecidos por agencias de viajes *online* en 1997. Sus resultados indican un nivel significativo de dispersión de precios en las agencias de viaje analizadas. Un resultado similar obtienen Bakos *et al.* (2000) en el sector de servicios de corretaje *online*. Si bien es cierto que estos estudios no realizan una comparación explícita con el contexto *offline*, sí que ofrecen evidencia acerca de la existencia de una dispersión de precios significativa en canales *online* (presumiblemente, también, mayor que en el formato *offline*). Esta persistencia en el nivel de dispersión de precios en los canales *online* es un aspecto que parece mantenerse en los estudios desarrollados de forma más reciente.

Ancarani y Shankar (2004) son los primeros autores que sugieren que la forma de medir la dispersión va a condicionar los resultados a obtener. En particular, introducen la diferenciación entre dispersión de precios absoluta (medida a partir de la diferencia entre precios medios) y relativa (medida a partir de la desviación estándar). Ancarani y Shankar (2004) descubren que en los canales *online* la dispersión de precios es mayor que en los canales físicos si la medimos en términos absolutos, siendo menor cuando es medida en términos relativos. En la línea de los resultados señalados por Clay y Tay (2001), Ancarani y Shankar (2004) señalan que la consideración de los costes de envío es importante a la hora de analizar la dispersión de precios en los mercados *online*.

Everelles *et al.* (2001) analizan cinco formatos diferentes incluyendo el contexto *online* y *offline*. Estos autores encuentran una mayor dispersión de precios en los mercados *online* que en los establecimientos físicos tradicionales. Igualmente, observan la existencia de diferencias significativas entre formatos, cuyo origen no son capaces de explicar.

Especialmente interesante es el trabajo de Scholten y Smith (2002), dado que comparan la dispersión de precios existente en los canales tradicionales en 1976 con la que existía en los mercados *online* en 2000 para una variedad de productos (desodorante, laca, pilas, crema de manos y cámaras fotográficas de elevado precio). Los resultados muestran que el nivel de dispersión de precios era algo mayor en los mercados *online* que en los mercados tradicionales, casi veinticinco años

después. Adicionalmente, compararon los precios en ambos contextos para el año 2000 en otras once categorías de producto. Los resultados que obtienen mostraban que, incluso después de incluir los costes de envío en el caso de los mercados *online*, el nivel de dispersión de precios únicamente se reducía en un 1% respecto a los canales *offline*. No obstante, hay que considerar como una de las principales limitaciones del trabajo de Scholten y Smith (2000) que los productos comparados en los dos contextos temporales no son exactamente idénticos, lo que pudo condicionar algunos de los resultados.

A pesar de que la mayor parte de trabajos iniciales señalaban una mayor dispersión de precios en los mercados *online*, parece que a medida que Internet se ha consolidado como canal de distribución, dicha dispersión se ha reducido. Así lo indicaban ya los trabajos tempranos de Brown y Goolsbee (2002) o Morton *et al.* (2001), e igualmente lo hacen los trabajos que se desarrollan a partir de ese momento. De hecho, y dado que los resultados de los primeros trabajos centrados en analizar la dispersión de precios en contextos *online* indicaban que dicha dispersión no era menor que la que se podía encontrar en los canales físicos tradicionales, la atención de la literatura más reciente se ha centrado, no tanto en la comparación de los contextos *online* y *offline*, sino en analizar de qué manera la dispersión de precios en canales online está evolucionando a lo largo de los años. En esta línea de análisis, múltiples trabajos (e. g., Ancarani *et al.*, 2009; Bachis y Piga, 2011; Baye *et al.*, 2004a, 2004b; Clay *et al.*, 2001; Lee, 2010; Pan *et al.*, 2003; Ratchford *et al.*, 2003) confirman que la dispersión de precios en Internet sigue existiendo para diferentes productos y a lo largo del tiempo, incluso después de considerar las diferencias entre los costes de envío y los costes de inventario.

2.2.1. La dispersión de precios en contextos online vs. offline

Existen múltiples diferencias entre los canales de distribución *online* y *offline*. Entre las principales, Chiang y Dholakia (2003) señalan la conveniencia, el riesgo o la transparencia. Estas diferencias provocan que los consumidores desarrollen preferencias heterogéneas hacia cada uno de estos canales de distribución, conduciendo, a su vez, a distintas valoraciones y sensibilidades al precio en cada caso (Chu *et al.*, 2007; Wolk y Ebling, 2010). En este sentido, la dispersión de precios entre ambos tipos de canales de distribución parece razonable y justificada, dada la diferente utilidad que cada uno de ellos proporciona al consumidor (Chu *et al.*, 2007). De hecho, Kacen *et al.* (2003) muestran como la disposición del consumidor a pagar por un producto adquirido a través de un establecimiento físico puede ser entre un 8% y un 22% mayor que la disposición a pagar por

un producto adquirido a través de un canal electrónico. En esta línea, Jensen *et al.* (2003) hallan como la percepción de precios que posee el consumidor difiere entre canales *online* y *offline*. En particular, sería lógico pensar que la dispersión de precios en los mercados *online* fuera menor que la de los canales físicos, si bien los resultados obtenidos en trabajos empíricos no confirman totalmente esta suposición (e. g., Bailey, 1998; Clemons *et al.*, 2002; Erevelles *et al.*, 2001), hasta el punto que señalan una igualdad en los niveles de dispersión de precios entre ambos contextos de distribución.

Sin embargo, y aún cuando desde un punto de vista teórico parece coherente pensar en la existencia de dispersión de precios entre ambos contextos de distribución (Dulleck y Kersch, 2005; Khan y Jain, 2005), la evidencia empírica (e. g., Ancarani y Shankar, 2004; Pan *et al.*, 2002; Sullivan y Thomas, 2004; Tang y Xing, 2001) se inclina por una consistencia de precios en los canales *online* y *offline*. No obstante, ciertos trabajos (e. g., Brynjolffson y Smith, 2000; Chevalier y Goolsbee, 2003; Clay *et al.*, 2001; Clemons *et al.*, 2002; Smith y Brynjolffson, 2001; Wolk y Ebling, 2010) muestran la existencia de dispersión de precios entre los precios de los minoristas que utilizan ambos contextos de distribución. Aún así, la dispersión de precios parece ser de escasa relevancia (Wolk y Ebling, 2010) y se refiere, en la mayor parte de los casos, a los denominados minoristas multicanal. En el caso de los denominados *e-tailers*, aún cuando la dispersión de precios es igualmente persistente, ésta parece ser algo inferior a la que se suele dar en los minoristas multicanal (e. g., Tang y Xing, 2001), si bien los resultados en esta línea son contradictorios (e. g., Xing *et al.*, 2004, 2006).

Varian (1980) indicaba que si un establecimiento físico fija siempre precios superiores a los de la competencia, los consumidores aprenderán de su experiencia y no comprarán en dicho establecimiento. De acuerdo con la suposición de que existen dos grupos de consumidores (los que tienen elevados costes de búsqueda y no buscan otros precios, y los que sí buscan información sobre precios), Varian mostraba cómo los minoristas adoptan una estrategia mixta para llegar a ambos grupos de consumidores. De acuerdo con este autor, los minoristas modifican los precios de forma estratégica de modo que los consumidores no pueden conocer a partir de su experiencia, qué minorista es el que posee los mayores precios. Por tanto, para Varian la dispersión de precios es temporal en el sentido de que ningún minorista posee constantemente precios altos o precios bajos. En general, las estrategias mixtas crean una distribución de precios que puede ser caracterizada por la existencia de un precio medio y cierto grado de dispersión alrededor de dicho valor medio (Grewal *et al.*, 2010). En función de la facilidad para

acceder a un sector, la teoría de la estrategia mixta proporciona diferentes predicciones acerca del nivel de variación de los precios en función del número de competidores. Así, para Varian (1980), Stahl (1989), Iyer y Pazgal (2003) y Anderson y De Palma (2005), los precios generalmente se incrementarán a medida que el número de establecimientos competidores aumenta, dado que la probabilidad de que los consumidores no empleen ningún esfuerzo en buscar información es menor si existen mayor número de minoristas en los que poder buscar. Si bien este tipo de estrategias mixtas pueden proporcionar una justificación para la existencia de dispersión de precios desde el punto de vista de la oferta, otra posible justificación procede de las diferencias en los costes entre minoristas. Si los consumidores buscan información acerca de cuál es el precio más bajo para un producto homogéneo y sus costes de búsqueda siguen una distribución uniforme con nivel cero, la dispersión de precios se producirá en la medida en la que cada vendedor posea costes diferentes (Carlson y McAfee, 1983). No obstante, y aún cuando los consumidores tengan similares costes de búsqueda, la existencia de diferentes preferencias puede provocar, a través de un mayor deseo de búsqueda relacionada con el producto preferido, la eliminación de la dispersión de precios (Anderson y Renault, 1999). Anderson y Renault (1999, 2000) indican que la diferenciación entre los productos tiene dos efectos sobre los precios: por una parte, reduce los precios induciendo a la búsqueda y, por otra parte, tiende a incrementar los precios induciendo a los consumidores a pagar más por sus productos favoritos.

En el contexto *online*, y a pesar de la importancia que en los últimos años han adquirido los «comparadores de precios», la dispersión de precios sigue siendo ciertamente persistente (Ratchford, 2009). De hecho, para Pan *et al.* (2009) la dispersión de precios que existe actualmente en los canales *online* es la misma que en los primeros años de utilización de Internet como canal de distribución. Diferentes autores (e. g., Baye y Morgan, 2001; Lal y Sarvary, 1999; Catanni *et al.*, 2002; Chen y Hitt, 2003; Xing *et al.*, 2005) han tratado de explicar el porqué de la persistente dispersión de precios que se da en los canales *online*. Para Baye y Morgan (2001) y Chen y Hitt (2003), la dispersión de precios en los mercados *online* es el equilibrio resultante de la competencia de precios en dichos mercados. Múltiples trabajos (e. g., Iyer y Pazgal, 2003; Baye *et al.*, 2004a) encuentran evidencia empírica de fluctuaciones aleatorias en los precios fijados por los minoristas *online*, si bien también existen autores (e. g., Ellison y Ellison, 2005) que obtienen soporte empírico para justificar la existencia de estrategias de precios mixtas similares a las que podemos encontrar en el contexto *offline*.

FIGURA 1

Factores que provocan la dispersión de precios online

Fuente: Elaboración propia y a partir de Pan *et al.* (2004)

2.2.2. Factores que determinan la existencia de dispersión de precios en canales online

Dado que parece confirmarse que la dispersión de precios en Internet es un fenómeno significativo, persistente y ubicuo (Ancarani *et al.*, 2009; Johnson *et al.*, 2004; Lindsey-Mullikin y Grewal, 2006; Petrescu, 2011; Ratchford, 2009; Shankar *et al.*, 2004), cabe preguntarse cuáles son los factores que la provocan. En este sentido, la dispersión de precios puede tener su origen en aspectos relacionados con la propia empresa, con el mercado y con el producto (Pan *et al.*, 2004). La Figura 1 muestra estos factores.

2.2.2.1. Aspectos relacionados con el minorista online

Uno de los factores que condicionan el nivel de dispersión de precios se relaciona con las propias características del minorista. En este sentido, el nivel de servicio ofrecido, las características del sitio web utilizado para relacionarse con el cliente y el nivel de inventario son aspectos que van a influir decisivamente en el rango de precios existente.

La diferenciación del producto es uno de los aspectos señalados como causante de la dispersión de precios. En este sentido, dicha diferenciación puede ser conse-

cuencia del diferente servicio proporcionado por el minorista (Cao y Gruca, 2004; Ratchford, 2009). En los primeros años de funcionamiento de los canales *online*, Varian (2000) indicaba que surgirían dos grandes tipos de minoristas *online*: minoristas que proporcionarían poco servicio con un nivel de precio bajo, y minoristas que proporcionarían un buen servicio a un precio elevado. Sin embargo, múltiples trabajos (e. g., Baylis y Perloff, 2002; Brynjolfsson y Smith, 2000; Pan *et al.*, 2002, 2003; Ratchford *et al.*, 2003) hallan una relación inversa entre el nivel de servicio de los minoristas *online* y el nivel de precios, por lo que la conclusión a la que llegan estos trabajos es que la dispersión de precios en contextos *online* no se debe a la diferenciación entre los servicios ofrecidos por los minoristas.

Otro de los aspectos relacionados con el propio minorista que va a condicionar la dispersión de precios existente en los mercados *online* son los gastos de envío (Pan *et al.*, 2002). Los trabajos desarrollados indican que los costes de envío juegan un papel significativo en la diferenciación de precios entre minoristas *online* (Ancarani *et al.*, 2009). De hecho, Xia y Monroe (2004) señalan que el consumidor no procesa de forma correcta el precio de venta total cuando los costes de envío se encuentran incluidos en la suma total. En este sentido, la separación de los costes de envío del precio total en el contexto de los minoristas *online* tiene un efecto positivo en la percepción del precio de los consumidores.

Respecto a la información que el minorista proporciona sobre el producto se argumenta que, aunque una mayor información sobre precios en los canales *online* incrementa la sensibilidad del consumidor al precio y desincentiva los precios elevados, una información más rica relacionada con aspectos no relacionados con el precio conducen a una menor sensibilidad del consumidor al precio y un rango mayor de precios (Degeratu *et al.*, 2000; Shankar y Bolton, 2004). Pan *et al.* (2003) sugieren que un mayor nivel de información sobre los productos puede llevar a los consumidores a creer que la oferta de *e-tailers* alternativos es muy similar, intensificando la sensibilidad al precio.

El riesgo es uno de los elementos tradicionalmente analizados desde la aparición de los minoristas *online*, dadas las características específicas de este contexto de distribución (Biswas y Burman, 2009; Grewal *et al.*, 2003; Peterson *et al.*, 1997). Tradicionalmente, el riesgo asociado a las transacciones *online* ha sido mayor, dado que el comprador debe comunicar información personal y financiera al comprador. Además, la imposibilidad para percibir físicamente el producto antes de adquirirlo es otros de los elementos que supone un riesgo añadido al contexto *online* (Biswas y Biswas, 2004), así como que el consumidor no sea capaz de diferenciar entre los minoristas «honestos» y los que no lo son tanto (Biswas y Bur-

man, 2009). Por esta razón, cuanto mejor sea la reputación de un distribuidor, mayor será el número de consumidores que estará dispuesto a relacionarse con él (Reicheld y Scheffer, 2000; Petrescu, 2011) e, incluso, más efectiva será la estrategia de precios utilizada (Lee *et al.*, 2009). En este sentido, Grewal *et al.* (2003) ponen de manifiesto que, especialmente en el caso de los minoristas *online* poco conocidos, todos aquellos aspectos que supongan una reducción del nivel de riesgo percibido por el consumidor (e. g., la garantía del sistema de pago *online* o la garantía de devolución del importe en caso de devolución) influyen positivamente en su intención de compra. La creación de una reputación positiva es más sencilla en el caso de los minoristas multicanal que utilizan el contexto físico y *online*, dado que el consumidor va a trasladar la reputación anterior que el minorista tiene en el formato tradicional al nuevo canal electrónico. En el caso de *e-tailers* o minoristas *online* «puros» la creación de una buena reputación es más complicada al no tener el consumidor ningún tipo de referencia que poder utilizar. En estos casos son fundamentales los comentarios y valoraciones de los clientes previos (Petrescu, 2011). De hecho, el número de valoraciones previas y el nivel de puntuación obtenido son aspectos que pueden ayudar a incrementar la confianza en el *e-tailer*.

El nivel de inventario es otro de los aspectos que puede provocar el mayor o menor nivel de dispersión de precios en los canales *online*. De hecho, una de las principales características de la distribución *online* es la mayor flexibilidad que tienen los minoristas en este contexto para manejar su nivel de inventario. Además de una política tradicional de inventario positivo (el minorista tiene un determinado volumen de existencias con anterioridad a recibir los pedidos por parte del cliente), muchos minoristas *online* suelen adoptar una política de «inventario cero», en la que el minorista no cuenta con inventario y realiza el pedido cuando recibe las órdenes de los clientes (Zhao y Cao, 2004). Los trabajos en esta línea señalan que, en principio, los minoristas *online* que utilizan la política de «inventario cero» fijan precios menores que los minoristas que cuentan con cierto nivel de inventario, si bien el diferencial de precios entre ambos es cada vez menor a medida que el mercado se vuelve más maduro y la intensidad competitiva aumenta.

2.2.2.2. Aspectos relacionados con la categoría de producto

Las características de la categoría de producto parece influir en el nivel de dispersión de precios en los mercados *online* (Petrescu, 2011). Parece lógico pensar que, al igual que en cualquier otra situación de búsqueda de información, la preferencia del consumidor y su comportamiento dependerán del tipo de producto bajo análisis (e. g., bienes no buscados, bienes de consumo frecuente, bienes de com-

pra esporádica, bienes de uso personal, para regalar). Las diferentes categorías de producto se relacionan de forma estrecha con el comportamiento de búsqueda de información por parte del consumidor. Así, los consumidores buscan menos información antes de la compra de un bien duradero que cuando se adquiere un bien de consumo inmediato, de acuerdo con la denominada *ley Weber-Fachner* (Grewal y Marmorstein, 1994; Lindsey-Mullikin *et al.* 2006). La justificación de este comportamiento es que los consumidores perciben el ahorro en términos relativos, en relación al precio total, en lugar de en términos absolutos. Además, la disposición del consumidor a pagar varía en función del destino y el uso que le da al producto. Por ejemplo, categorías como libros, CD's o DVD's parecen incrementar los precios a medida que el número de vendedores también lo hace (Iyer y Pazgal, 2003). Por el contrario, parece que el precio de los productos electrónicos se reduce a medida que se incrementa el número de competidores (Baye *et al.*, 2004b).

Lal y Sarvary (1999) clasifican los atributos del producto en «digitales» (los que pueden ser comunicados *online* de forma sencilla) y «no digitales» (los que necesitan un contacto físico), y proponen que la sensibilidad al precio en contextos *online* es menor cuando se producen las siguientes circunstancias: (1) existe un número suficiente de compradores; (2) los atributos no digitales son importantes pero no esenciales; (3) los consumidores tienen una predisposición positiva hacia la marca que ya posee, y (4) los costes fijos derivados de una visita al establecimiento son mayores que el coste de visita a un establecimiento adicional. Smith (2001) y Chen y Hitt (2003) relacionan la dispersión de precios con el conocimiento del consumidor y la sensibilidad hacia la marca de un minorista en particular. Para estos autores, cuando el consumidor es sensible (aunque no muy sensible) a las marcas de los minoristas y/o no todos los consumidores están totalmente informados de todos los precios y minoristas disponibles, los minoristas desarrollan una estrategia asimétrica mixta fijando los precios de forma aleatoria, de modo que un minorista más conocido y con más prestigio suele contar con precios medios superiores que un minorista menos conocido, aunque fija precios más bajos en algunos productos y durante cierto período de tiempo. Es ese comportamiento aleatorio de fijación de precios el que provoca la dispersión de precios. La principal conclusión a la que llegan Smith (2001) y Chen y Hitt (2003) es que una elevada dispersión de precios no es necesariamente un indicador de ausencia competitiva en un sector, sino que va a depender de si la proporción de consumidores bien informados es lo suficientemente importante.

Otro de los aspectos relacionados con las características de la categoría de producto es el rol que juega la marca de distribución en dicha categoría (Méndez *et al.*,

2006). En muchos casos –especialmente cuando el diferencial de precio entre las marcas nacionales y la marca de distribuidor es reducido– la marca propia es utilizada por el distribuidor como una herramienta estratégica para conseguir precios más bajos por parte de los fabricantes (Narasimhan y Wilcox, 1998). En estas categorías en las que la marca del distribuidor está más consolidada, las marcas nacionales tendrán un mayor incentivo para realizar promociones con objeto de robarle cuota de mercado a la marca del distribuidor. Esto se producirá, probablemente, únicamente en los establecimientos propiedad del distribuidor; en el resto de establecimientos, el fabricante evitará tener que desarrollar dichas promociones, lo que incrementará la dispersión de precios (Méndez *et al.*, 2006). Este aspecto que se produce en los mercados tradicionales puede extenderse a las plataformas electrónicas que cada uno de los distribuidores utilice, por lo que es igualmente válido para el contexto *online*.

2.2.2.3. Aspectos relacionados con las características del mercado

El nivel de competencia, representado por el número de oferentes, influye en el nivel de dispersión de precios. En el contexto minorista tradicional, Grewal y Marmorstein (1994) encontraron que la dispersión de precios es mayor cuando el número de competidores es alto. En el contexto *online*, sin embargo, los resultados no son tan concluyentes. Si bien es cierto que algunos trabajos muestran que el número de competidores influye efectivamente en el nivel de dispersión de precios (e. g., Baye *et al.*, 2004b; Pan *et al.*, 2002), existen autores (e. g., Lindsey-Mullikin y Grewal, 2006) que ofrecen soporte parcial a esta relación y otros (e. g., Pan *et al.*, 2009; Petrescu, 2011) para los que no existe relación entre ambos aspectos. Baye *et al.* (2004b) sugieren que la dispersión de precios en el formato *online* se reduce a medida que se incrementa el número de competidores hasta un determinado nivel, a partir del cual dicha dispersión comienza a estabilizarse². No obstante, Petrescu (2011) indica que más que el número de oferentes, son las características propias de cada uno de ellos lo que va a condicionar la dispersión de precios existente.

3. CONCLUSIONES

A pesar de las ventajas que los canales de distribución *online* suponen en términos de reducción de costes de búsqueda y transacción, los trabajos realizados desde finales de la década de los noventa parecen confirmar que no se ha logrado eliminar el problema de la dispersión de precios que ya era habitual en los canales de distribución físicos o tradicionales. Es cierto que Internet permite ahorrar costes de búsqueda, principalmente derivados de la eliminación de desplazamientos

físicos que el consumidor tendría que hacer para poder buscar información sobre el producto, sus características, así como el precio del mismo en el contexto de los canales tradicionales. Sin embargo, parece que el rango de precios que el consumidor puede encontrar en los minoristas *online* es similar, e incluso algunas veces mayor, que el que puede hallar en los establecimientos físicos tradicionales, de manera que el problema de la dispersión de precios parece que, lejos de solucionarse con la utilización de minoristas *online*, se está agravando. Esto se debe, entre otras cosas, a la diversidad de minoristas *online* que es posible encontrar en la red, lo que provoca la fijación de precios muy diversos. Así, existen, por una parte, minoristas que utilizan la red como complemento a sus establecimientos físicos, y que a la hora de fijar los precios pueden jugar con la notoriedad y la reputación de su enseña, así como con la preferencia y la confianza del consumidor. Por otra parte, existen otros minoristas que utilizan Internet como el único canal de distribución. Dado que no disponen de establecimientos físicos, el consumidor no tiene tanto conocimiento del distribuidor como en el caso anterior, lo que, posiblemente, obligará al minorista a tener que fijar una estrategia de precios diferente que en el caso de los minoristas multicanal. Pero además del hecho de la existencia de diferentes tipos de minoristas *online*, los costes de envío parece ser uno de los elementos que mayor influencia tiene en el hecho de que exista una dispersión de precios importante en el contexto online. Aunque es cierto que Internet evita el desplazamiento físico del consumidor para poder recopilar información sobre el producto, el desplazamiento físico del producto desde el punto de distribución-fabricación es inevitable, y en este punto entra en juego la distancia existente al hogar del consumidor. Evidentemente, los costes de envío no pueden ser homogéneos, dado que sería injusto desde el punto de vista de la equidad de los costes. Cuanto mayor es la distancia entre el distribuidor *online* y el lugar de residencia del consumidor, mayores serán esos costes. El efecto derivado de los costes de envío es mucho mayor, si cabe, en el caso de minoristas *online* geográficamente muy distantes y en continentes diferentes a aquel en el que se encuentre el consumidor. Si a este problema le unimos otros aspectos derivados de la estructura de costes del minorista *online* que impide que la fijación de precios entre productos similares sea, en muchas ocasiones, homogénea, podemos concluir que la dispersión de precios en los canales *online* es un fenómeno que va a seguir produciéndose y que, difícilmente, podrá ser eliminado. Por esta razón, creemos que los minoristas *online* –especialmente aquellos que no cuentan con establecimientos físicos– deben intentar ofrecer un valor añadido al cliente que vaya mucho más allá del precio, dada la heterogeneidad que va a existir en relación con otros distribuidores respecto a este aspecto. En este senti-

do, la rapidez de entrega, el servicio postventa, la atención al cliente y un sitio web atractivo que transmita toda la información sobre el minorista y los productos que ofrece y que permita, en definitiva, incrementar su reputación y la confianza del consumidor, son aspectos esenciales en el éxito o fracaso de los minoristas *online*, por lo que deben de ser prioritarios en el desarrollo de su estrategia de marketing.

Aún cuando este trabajo es una aproximación teórica al problema de la dispersión de precios *online*, es necesario seguir avanzando en el análisis empírico de la oferta minorista en Internet. Para ello, nuevos trabajos que analicen diferentes categorías de producto, para diferentes minoristas de diferentes tipos y en diferentes lugares del mundo permitirán seguir comprendiendo mejor la naturaleza del fenómeno y cómo es posible llegar a una mayor simetría en el nivel de precios existente en el contexto de distribución *online*. En particular, creemos que son necesarios más trabajos que se centren en los aspectos internos de la estructura de costes de los minoristas y en la manera en la que influyen los costes de envío en la dispersión de precios, ya que estos son los factores que los estudios desarrollados hasta el momento catalogan de cruciales para comprender mejor el porqué del amplio rango de precios que se pueden encontrar en la distribución minorista *online*.

BIBLIOGRAFÍA

- ANCARANI, F., JACOB, F. y JALLAT, F. (2009). «Cross-country analysis of price levels and dispersion in online and offline environments: an empirical analysis in France and Germany», *Journal of Product and Brand Management*, 18 (7), 497-505.
- ANCARANI, F. y SHANKAR, V. (2004). «Price levels and price dispersion within and across multiple retailer types: further evidence and extension», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 176-187.
- ANDERSON, S. y DE PALMA, A. (2005). «Price dispersion and consumer reservation prices», *Journal of Economics & Management Strategy*, 14 (1), 61-91.
- ANDERSON, S. y RENAULT, R. (1999). «Pricing, product diversity and search costs: a Bertrand-Chamberlain-Diamond model», *Rand Journal of Economics*, 30 (4), 719-735.
- ANDERSON, S. y RENAULT, R. (2000). «Consumer information and firm pricing: negative externalities from improved information», *International Economic Review*, 41 (3), 721-742.
- BACHIS, E. y PIGA, C. (2011). «Low-cost airlines and online price dispersion», *International Journal of Industrial Organization*, 29, 655-667.
- BAILEY, J. P. (1998). «Electronic commerce: prices and consumer issues for three products: books, compact

- discs, and software», *Organization for Economic Co-operation and Development, OCDE/GD*, 98 (4).
- BAKOS, Y. (2001). «The emerging landscape of retail e-commerce», *Journal of Economic Perspectives*, 15, 69-80.
- BAKOS, Y., LUCAS, H. C., JR., OH, W., SIMON, G., VISWANATHAN, S. y WEBER, B. (2000). «The impact of electronic commerce on the retail brokerage industry», Working Paper, Stern School of Business, New York University.
- BAYE, M. y MORGAN, J. (2001). «Information gatekeepers on the Internet and the competitiveness of homogeneous product markets», *American Economic Review*, 91, 454-474.
- BAYE, M., MORGAN, J. y SCHOLTEN, P. (2002). «Persistent price dispersion in online markets», Working Paper Series, Kelley School of Business, Indiana University, 21-02
- BAYE, M., MORGAN, J. y SCHOLTEN, P. (2004a). «Temporal price dispersion: evidence from an online consumer electronics market», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 101-115.
- BAYE, M., MORGAN, J. y SCHOLTEN, P. (2004b). «Price dispersion in the small and the large: evidence from an Internet price comparison site», *Journal of Industrial Economics*, 52 (4), 463-496.
- BAYLIS, K. y PERLOFF, J. (2002). «Price dispersion on the Internet: good firms and bad firms», *Review of Industry Organization*, 21, 305-324.
- BISWAS, D. y BISWAS, A. (2004). «The diagnostic role of signals in the context of perceived risks in online shopping: do signals matter more on the web?», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 30-45.
- BISWAS, D. y BURMAN, B. (2009). «The effects of product digitalization and price dispersion on search intentions in offline versus online settings: the mediating effects of perceived risks», *Journal of Product and Brand Management*, 18 (7), 477-486.
- BISWAS, A., DUTTA, S. y PULLIG, C. (2006). «Low price guarantees as signals of lowest price: the moderating role of perceived price dispersion», *Journal of Retailing*, 82 (3), 245-257.
- BROWN, J. y GOOLSBEE, A. (2002). «Does the Internet make markets more competitive? Evidence from the life insurance industry», *Journal of Political Economy*, 49, 481-507.
- BRYNJOLFSSON, E. y SMITH, M. (2000). «Frictionless comerse? A comparison of Internet and convencional retailers», *Management Science*, 4, 33-51.
- BURDETT, K. y JUDD, K. L. (1983). «Equilibrium price dispersion», *Econometrica*, 51 (4), 955-970.
- BURMAN, B. y BISWAS, A. (2004). «Reference prices in retail advertisements: moderating effects of market price dispersion and need for cognition on consumer value perception and shopping intention», *Journal of Product and Brand Management*, 13 (6), 379-389.

- CAO, Y. y GRUCA, T. S. (2004). «The influence of pre- and post-purchase service on prices in the online book market», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 51-62.
- CARLSON, J. y MCAFEE, P. (1983). «Discrete equilibrium price dispersion», *Journal of Political Economy*, 91 (3), 480-493.
- CATTANI, K., GILLAND, W. y SWAMINATHAN, J. (2002). «Coordinating Internet and traditional channels», Working Paper No. OTIM-2002-04, The Kenanflager Business School, The University of North Carolina at Chapel Hill.
- CHEN, P. y HITT, L. (2003). «Understanding price dispersion in Internet-enabled markets», Working Paper, The Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- CHEVALIER, J. y GOOLSBEE, A. (2003). «Measuring prices and price competition online: Amazon.com and BarnesandNoble.com», *Quantitative Marketing and Economics*, 1, 203-22.
- CHIANG, K. y DHOLAKIA, R. (2003). «Factors driving consumer intention to shop online: an empirical investigation», *Journal of Consumer Psychology*, 13 (1&2), 177-183.
- CHU, J., CHINTAGUNTA, P. y VILCASIM, N. (2007). «Assessing the economic value of distribution channels: an application to the personal computer industry», *Journal of Marketing Research*, 44 (1), 29-41.
- CLAY, K., KRISHNAN, R. y WOLFF, E. (2001). «Prices and price dispersion on the Web: evidence from the online book industry», *Journal of Industrial Economics*, 49, 521-540.
- CLAY, K. y TAY, C. (2001). «Cross-country price differentials in the online textbook market», Working Paper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- CLEMONS, E., HANN, I. y HITT, L. (2002). «Price dispersion and differentiation in online travel: an empirical investigation», *Management Science*, 48, 534-549.
- DEGERATU, A., RANGASWAMY, A. y WU, J. (2000). «Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: the effects of brand name, price, and other search attributes», *International Journal of Research in Marketing*, 17 (1), 55-78.
- DULLECK, U. y KERSCHBAMER, R. (2005). «Price discrimination via the choice of distribution channels», Working Paper, Johannes Kepler University of Linz.
- ELLISON, G. y ELLISON, S. (2005). «Lessons about markets from the Internet», *Journal of Economic Perspectives*, 19 (2), 139-158.
- ENGEL, C. y ROGERS, J. (2001). «Violating the law of one price: should we make a federal case out of it?», *Journal of Money, Credit and Banking*, 33, 1-15.
- EREVELLES, S., ROLLAND, E. y SRINIVASAN, S. (2001). «Are prices really

- lower on the Internet? An analysis of the vitamin industry», Working Paper, University of California, Riverside, CA.
- GREWAL, D., JANAKIRAMAN, R., KALYANAM, K., KANKAN, P. K., RATCHFORD, B., SONG, R. y TOLERICO, S. (2010). «Strategic online and offline retail pricing: a review and research agenda», *Journal of Interactive Marketing*, 24, 138-154.
- GREWAL, D., MUNGER, J., IYER, G. y LEVY, M. (2003). «The influence of Internet-retailing factors on price expectations», *Psychology and Marketing*, 20 (6), 477-493.
- GREWAL, D. y MARMORSTEIN, H. (1994). «Market price variation, perceived price variations and consumers' price search decisions for durable goods», *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 453-460.
- GROSSO, C., MCPHERSON, J. y SHI, C. (2005). «Retailing: what's working online?», *The McKinsey Quarterly*, 3 (18).
- IYER, G. y PAZGAL, A. (2003). «Internet shopping agents: virtual collocation and competition», *Marketing Science*, 22 (1), 85-106.
- JENSEN, T., KEES, J., BURTON, S. y TURNIPSEED, F. (2003). «Advertised reference prices in an Internet environment: effects on consumer price perceptions and channel search intentions», *Journal of Interactive Marketing*, 17 (2), 20-33.
- JOHNSON, E., MOE, W., FADER, P., BELLMAN, S. y LOHSE, G. (2004). «On the depth and dynamics of online search behaviour», *Management Science*, 50 (3), 299-308.
- KACEN, J., HESS, J. y CHIANG, W. (2003). «Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores, Working Paper, University of Houston.
- KALYANARAM, G. y LITTLE, J. D. (1994). «An empirical analysis of latitude of price acceptance in consumer package goods», *Journal of Consumer Research*, 21, 408-418.
- KHAN, R. y JAIN, D. (2005). «An empirical analysis of price discrimination mechanisms and retailer profitability», *Journal of Marketing Research*, 42 (4), 516-524.
- KUNG, M., MONROE, K. y COX, J. (2002). «Pricing on the Internet», *Journal of Product and Brand Management*, 11 (5), 274-287.
- LAL, R. y SARVEY, M. (1999). «When and how is the Internet likely to decrease price competition?», *Marketing Science*, 18, 485-503.
- LEE, I. (2010). «Geographic dispersion in retail markets: evidence from micro-data», *Journal of Macroeconomics*, 32, 1169-1177.
- LEE, Z. y GOSAIN, S. (2002). «A longitudinal price comparison for music CDs in electronics and brick-and-mortar markets: pricing strategies in emergent electronic comerce», *Jour-*

- nal of Business Strategies, 19 (1), 55-71.
- LINDSEY-MULLIKIN, J. y GREWAL, D. (2006). «Imperfect information: the persistence of price dispersion on the web», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 236-243.
- MÉNDEZ, J. L., OUBIÑA, J. y RUBIO, N. (2006). «Explanatory factors regarding manufacturer brand price consistency», *Journal of Product and Brand Management*, 15 (6), 402-411.
- MORGAN, J.; ORZEN, H. y SEFTON, M. (2006). «An experimental study of price dispersion», *Games and Economic Behavior*, 54 (1), 134-158.
- MORTON, F., ZETTELMEYER, F. y SILVARISSO, J. (2001). «Internet car retailing», *Journal of Industrial Economics*, 49 (4), 501-519.
- NARASIMHAN, C. y WILCOX, R. (1998). «Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis», *Journal of Business*, 71 (4), 573-600.
- ORLOV, E. (2011). «How does the Internet influence price dispersion? Evidence from the airline industry», *The Journal of Industrial Economics*, LIX (1), 21-37.
- PAN, X., RATCHFORD, B. y SHANKAR, V. (2004). «Price dispersion on the Internet: a review and directions for future research», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 116-135.
- PAN, X., RATCHFORD, B. y SHANKAR, V. (2005). «Why aren't the prices of the same item the same at Me.com and You.com? Drivers of price dispersion among e-tailers», Working Paper, Indiana University.
- PAN, X., SHANKAR, V. y RATCHFORD, B. (2002). «Price competition between pure play vs. brick-and-clicks e-tailers: analytical model and empirical analysis», *Advances in Microeconomics, Economics of E-Commerce*, 11.
- PAN, X., SHANKAR, V. y RATCHFORD, B. (2003). «The evolution of price dispersion in Internet retail markets», *Advances in Applied Microeconomics: Organizing the New Industrial Economy*, 12, 85-105.
- PAN, X., RATCHFORD, B. T. y SHANKAR, V. (2009). «Drivers of price dispersion among e-tailers during the boom, shakeout, restructuring and mature periods of e-commerce», Working Paper, University of California at Riverside.
- PETERSON, R., BALASUBRAMANIAN, S. y BRONNENBERG, B. (1997). «Exploring the implications of the Internet for consumer marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 329-346.
- PETRESCU, M. (2011). «Online price dispersion – more than imperfect information», *Journal of Product & Brand Management*, 20 (7), 541-548.
- RATCHFORD, B. T. (2009). «Online pricing: review and directions for research», *Journal of Interactive Marketing*, 23, 82-90.
- RATCHFORD, B. T., PAN, X. y SHANKAR, V. (2003). «On the efficiency of In-

- ternet markets for consumer goods», *Journal of Public Policy and Marketing*, Special Issue on Marketing's Information Technology Revolution, 22 (1), 4-16.
- REICHELDT, F. y SCHEFTER, P. (2000). «E-loyalty: your secret weapon on the web», *Harvard Business Review*, July-August, 105-113.
- SALOP, S. y STIGLITZ, J. (1977). «Bargains and ripoffs: a model of monopolistically competitive price dispersion», *Review of Economic Studies*, 44 (3), 493-510.
- SCHOLTEN, P. y SMITH, S. (2002). «Persistent price dispersion», *Advances in Applied Microeconomics*, 11, 63-88.
- SHANKAR, V. y BOLTON, R. (2004). «An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy», *Marketing Science*, 23 (1), 28-49.
- SMITH, M. (2001). «The law of one price? The impact of IT-enabled markets on consumer search and retailer pricing», Working Paper, Carnegie Mellon University, Pittsburg, PA.
- SMITH, M., BAILEY, J. y BRYNJOLFSSON, E. (2000). «Understanding digital markets: review and assessment», en E. Brynjolfsson y B. Kahin (eds.) *Understanding the digital economy*, Cambridge, MA: MIT Press, 99-136.
- SMITH, M. y BRYNJOLFFSON, E. (2001). «Consumer decision-making at an Internet shopbot: brand still matters», *Journal of Industrial Economics*, 49, 541-558.
- SORENSEN, A. (2000). «Equilibrium price dispersion in retail markets for prescription drugs», *Journal of Political Economy*, 108 (4), 833-850.
- SOTGIU, F. y ANCARANI, F. (2004). «Exploiting the opportunities of Internet and multi-channel pricing: an exploratory research», *Journal of Product and Brand Management*, 13 (2), 125-136.
- STAHL, D. (1989). «Optimal pricing with sequential consumer search», *American Economic Review*, 79 (4), 700-712.
- SULLIVAN, U. y THOMAS, J. (2004). «Customer migration: an empirical investigation across multiple channels», Working Paper, Northwestern University.
- TANG, F. y XING, X. (2001). «Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web?», *Journal of Retailing*, 77 (3), 319-333.
- TANG, Z., SMITH, M. y MONTGOMERY, A. (2010). «The impact of shopbot use on prices and price dispersion: evidence from online book retailing», *International Journal of Industrial Organization*, 28, 579-590.
- URBANY, J. (1986). «An experimental examination of the economics information», *Journal of Consumer Research*, 13, 257-271.
- VARIAN, H. (1980). «A model of sales», *American Economic Review*, 71 (3), 651-659.

- VARIAN, H. (2000). «Market structure in the network age», en E. Brynjolfsson y B. Kahin (eds.) *Understanding the digital economy*, MIT Press, Cambridge, MA, 137-150.
- WALLACE, D., GIESE, J. y JOHNSON, J. (2004). «Customer retailer royalty in the context of multiple channel strategies», *Journal of Retailing*, 80, 249-263.
- WOLK, A. y EBLING, C. (2010). «Multi-channel price differentiation: an empirical investigation of existence and causes», *International Journal of Research in Marketing*, 27, 142-150.
- XIA, L. y MONROE, K. (2004). «Price partitioning on the Internet», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), 63-73.
- XING, X. (2010). «Can price dispersion be persistent in the Internet markets?», *Applied Economics*, 42, 1927-1940.
- XING, X., LU, Y. y TANG, F-F. (2005). «Market entry, channel choice and pricing behavior in a market with online and offline channels», Working Paper, Department of Economics, NUS.
- XING, X., TANG, F-F. y YANG, Z. (2004). «Pricing dynamics in the online consumer electronics market», *Journal of Product and Brand Management*, 13, 429-441.
- XING, X., YANG, Z. y TANG, F-F. (2006). «A comparison of time-varying online price and price dispersion between multichannel and dotcom DVD retailers», *Journal of Interactive Marketing*, 20 (2), 3-20.
- YAN, R. (2008). «Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets», *Journal of Product and Brand Management*, 17 (1), 48-56.
- ZHAO, H. y CAO, Y. (2004). «The role of e-tailer inventory policy on e-tailer pricing and profitability», *Journal of Retailing*, 80, 207-219.

Las redes sociales como plataforma de posicionamiento de marcas: la actitud, el uso y otras consecuencias

INÉS KÜSTER, ASUNCIÓN HERNÁNDEZ, NATALIA VILA

Universidad de Valencia

Resumen: Las redes son un nuevo y atractivo canal que las marcas deben utilizar potenciando su experiencia comercial en un contexto más participativo y proactivo. Así, el objetivo se centra en analizar los antecedentes y consecuencias de la actitud hacia la red social y la intención de uso de la misma; así como la influencia de la actitud hacia la red en la actitud hacia la marca y los efectos de esta. Con 345 usuarios de redes sociales, los resultados confirman una influencia entre la actitud hacia la red y la actitud hacia la marca y de ésta con la intención de compra y de recomendar la marca.

Palabras clave: Redes sociales, transacciones B2C, actitud hacia la red, actitud hacia la marca.

Abstract: Networks are an exciting new channel that brands should use for promoting a more participatory and proactive context. In this paper, the goal is to study the antecedents and consequences regarding the attitude towards network and the intention of use, and to analyze the influence of attitude toward the net in the attitude toward the brand, some other effects. A study with 345 social networkers confirms a significant influence between the attitude towards the network and brand attitude and this attitude with the intention of purchasing and to recommend the brand.

Keywords: Social networks, transactions B2C, attitude toward the network, brand attitude.

I. INTRODUCCIÓN

Son muchas las nuevas tendencias tecnológicas que han aparecido en el mercado en los dos últimos años, algunas de ellas adoptadas de forma masiva y con mucho éxito en el mundo del consumo. Pero si hubiera que destacar aquellas que no solo hoy sino en un futuro próximo serán determinantes en la forma de gestionar las empresas y hacer negocios, serían las tres siguientes: cloud computing, tecnologías aplicadas a la movilidad y las redes sociales (Heinonen, 2011).

Mientras las redes sociales empezaron en su día con una audiencia más joven, en la actualidad se dirigen a personas con un rango de edad mucho más amplio. Los espacios de comunicación han proliferado y se crean libremente redes sociales o comunidades donde se establece un modelo de colaboración basado en una red de aplicaciones, servicios e información, accesibles por los consumidores y clientes en función de sus necesidades. En la actualidad, muchas personas cuentan con al menos una cuenta en una red social; éstas cada vez adquieren más popularidad ya que sus millones de usuarios buscan conocer personas, recopilar y compartir información y experiencias, así como desarrollar amistades o alianzas profesionales, lo que las convierten en espacios virtuales online esenciales en la vida de numerosos consumidores que al compartir sus experiencias diarias con sus familiares, amigos y conocidos, mejoran de esta manera las interacciones no solo sociales (Hsiao, 2011; Wang *et al.*, 2010) sino también con las organizaciones, marcas, productos y servicios con los que entran en contacto en su red social. Las empresas se encuentran explorando los caminos para aprovechar estas plataformas, que se presentan como espacios potenciales para posicionar marcas.

De hecho, el 70% de los usuarios de estos medios sociales recomiendan marcas y productos comerciales (Zenith Media, 2010). Ello ha llevado a que las empresas se están dando cuenta del poder de las webs sociales, como palanca de servicios Web 2.0 para crear redes o comunidades on-line de personas con intereses comunes (Harris y Rae, 2009; Jansen, Zhang, Sobel y Chowdury, 2009). Por tanto, las redes sociales son una de las más poderosas herramientas de marketing y atención al cliente que las empresas pueden utilizar para la fidelización (Castelló, 2010) ampliando el efecto del boca a boca y aumentando la relevancia de un producto y/o una marca (Heinonen, 2011; Hua y Haughton, 2009; Prince y Simon, 2009). Y es precisamente en este último punto donde se centra la presente investigación. Su objetivo es analizar los factores determinantes de la actitud e intención de uso de los consumidores de las redes sociales, así como la influencia de la actitud hacia la red sobre la actitud hacia la marca y su repercusión e influencia en una compra real, con esta herramienta virtual, de los productos de la marca y posterior

recomendación de los mismos (eWOM). Con esta finalidad, se plantea un modelo adaptado a la realidad estudiada e integrado por diversos modelos y teorías que han conseguido un amplio respaldo en la literatura.

2. ACTITUD HACIA EL USO DE REDES SOCIALES: ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

Burt (1980, p. 559) definió la red social como «un conjunto de individuos que se encuentran unidos por las relaciones sociales establecidas entre ellos». Sin embargo, cuando se traslada el concepto de red social a un contexto virtual e interactivo, no es posible encontrar, en la actualidad, un concepto absolutamente cerrado y aceptado por la literatura (Anderson, 2007; Birdsall, 2007; Coyle, 2007). Las redes sociales se encuentran íntimamente ligadas al concepto de Web 2.0. Este término fue acuñado en 2005 por Tim O'Reilly (O'Reilly, 2005) que lo describió como una nueva forma de colaboración web, una plataforma para «aprovechar la inteligencia colectiva». Este nuevo tipo de comunicación o intercambio de información, contenidos y experiencias eC2C, se ha convertido en el centro neurálgico de la reciprocidad de opiniones entre los consumidores (Godes y Mayzlin, 2004; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Gremler 2004; Mayzlin, 2006).

Frente a la irrupción de estos nuevos medios o plataformas virtuales (Lee, Park y Han, 2005; Huh, Denise y Reid, 2009), las empresas están utilizando estrategias de marketing basadas en el análisis de esa interactividad o «sociabilidad digital» que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la marca de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia en el entorno de la economía digital y, más concretamente, de las redes sociales, objeto de la presente investigación.

Revisadas aquellas teorías susceptibles de ser aplicadas al contexto de las redes sociales, se plantea un modelo integrado con aquellos constructos que las conforman y que son susceptibles de influir sobre la actitud hacia la red social, antecedente este de la actitud hacia la marca (Tabla 1). En este sentido, la Tabla 2 sintetiza las hipótesis planteadas así como los autores que le dan sustento en la literatura.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. *Perfil de la muestra*

Para responder a los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis planteadas, se desarrolló un estudio empírico de naturaleza causal, por medio de una encuesta personal con cuestionario estructurado. La recogida de datos se desarro-

TABLA I
Relación de teorías y constructos base del modelo integrado

TEORÍAS	CONSTRUCTOS	AUTORES
Teoría de la Acción Razonada (TRA)	Actitud hacia uso de la red Norma subjetiva	Fishbein y Ajzen (1975)
Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM)	Utilidad percibida Facilidad de uso percibida	Davis et. al. (1989)
Teoría del Comportamiento Planificado (TPB)	Actitud hacia el uso de la red Intención de uso de la red social Norma subjetiva Control percibido	Schifter y Ajzen (1985) Ajzen (1991)
Modelo Combinado (C-TAM-TPB)	Actitud hacia el uso de la red social Norma subjetiva Control percibido Utilidad percibida	Taylor y Todd (1995)
Teoría de los Usos y Gratificaciones (U&G)	Gratificaciones en el uso	Mcquail, Blumler y Brown (1972) Greenberg (1974) Rubin (1984)
Modelo de Mediación Dual (DMM)	Actitud hacia la marca Intención de compra de la marca	MacKenzie, Lutz y Belch (1986)

lló mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, recogiendo finalmente 345 cuestionarios válidos. La población objeto de estudio fueron individuos mayores de 14 años residentes en España que afirmaban participar (estar dados de alta o ser usuarios) de al menos una red social.

Del total de la muestra, un 58,6% fueron mujeres y un 41,4% hombres. Un amplio porcentaje de los entrevistados ya han terminado sus estudios universitarios o están a punto de hacerlo (69,3%), de edad hasta 25 años (59,1%), y un nivel de renta similar o por encima de la media (20,3% y 38,8% respectivamente). El perfil de la muestra alcanzada no difiere del perfil de la población. La red social favorita fue Facebook con un 80,6% de los usuarios, seguida por Tuenti con un 51% y Twitter con un 15,9%, existiendo sólo un 5,2% de usuarios que declaraban poseer además perfiles en LinkedIn, Xing o Flickr. Un 35,4% de los encuestados manifestaron ser usuarios de las redes sociales desde hace 2 ó 3 años, y su frecuencia de conexión a la red social, suele ser de más de dos veces al día (53,3%); estando, cada vez que se conectan, menos de media hora (48,3%).

TABLA 2
Síntesis de las hipótesis planteadas

HIPÓTESIS PLANTEADA	JUSTIFICACIÓN DE AUTORES
H1: La utilidad percibida de las redes sociales, como canal para las transacciones B2C, influye directa y positivamente en la intención de uso de la red social.	Liaw y Huang (2003); Bhattacharjee y Premkumar (2004)
H2: La utilidad percibida de las redes sociales, como canal para las transacciones B2C, influye directa y positivamente sobre la actitud hacia la red social.	Erickson (2002); Kwon (2004)
H3: La facilidad de uso percibida de las redes sociales, como canal para las transacciones B2C, influye directa y positivamente sobre la actitud de usar la red social.	Lee, Lee y Kwon (2005)
H4: La facilidad de uso percibida de las redes sociales, como canal para las transacciones B2C, influye directa y positivamente sobre la utilidad percibida de usar la red social.	Shang, Chen y Shen (2005); Muñoz (2008)
H5: La gratificación (sociabilidad, moda/status, y entretenimiento) en el uso de las redes sociales, influye directa y positivamente en la actitud hacia dicha red social.	Nysveen, Pedersen y Thorbjørnsen (2005); Bigné, Curras, Ruiz y Sanz (2010)
H6: La norma subjetiva influye directa y positivamente sobre la utilidad percibida en el uso de la red social.	Bigné, Curras, Ruiz y Sanz (2010)
H7: La norma subjetiva influye directa y positivamente en la intención de uso de la red social.	Bigné, Curras, Ruiz y Sanz (2010)
H8: El control percibido influye directa y positivamente en la intención de usar la red social.	Bigné, Curras, Ruiz y Sanz (2010)
H9: La actitud hacia las redes sociales virtuales influye directa y positivamente sobre la intención de uso de la red social.	Sanchez y Roldan (2004); Papadopoulou (2007); Shin (2008a)
H10: El intercambio de experiencias eC2C entre usuarios de las redes sociales influye directa y positivamente sobre la actitud hacia la marca	Godes y Mayzlin (2004); Mayzlin (2006); Sen y Lerman (2007); Smith, Coyle, Lightfoot y Scott (2007); Söderlund y Rosengren (2007)
H11: La actitud hacia la red social, como canal para las transacciones B2C, influye directa y positivamente en la actitud hacia la marca.	Modelo de Mediación Dual; Briñol, Petty y Tormala (2004)
H12: La actitud hacia la marca que tienen los usuarios de las redes sociales influye directa y positivamente en el eWOM o intención de recomendar la marca	Kiecker y Cowles (2001); Chiou y Cheng (2003); Godes y Mayzlin (2004)
H13: La actitud hacia la marca que tienen los usuarios de las redes sociales influye de manera directa y positiva en su intención de compra de la marca.	Bigné y Sánchez (2001, 2003); Brennan y Bahn (2006)

Nota: Se referencian aquellos trabajos más recientes (a partir de 2000)

3.2. *Medición de las variables y características psicométricas*

Para la medición de las variables objeto de estudio, se ha recurrido a aquellas escalas más utilizadas en la literatura, adaptando la redacción de los ítems a las características propias de las redes sociales y utilizando para todas ellas preguntas tipo Likert de 5 puntos. Concretamente se ha medido Ñ la utilidad percibida (4 ítems) (Venkatesh y Morris, 2000), la facilidad de uso percibida (9 ítems) (Moom y Kim, 2001), las gratificaciones en el uso de la red (13 ítems) (Leung y Wei, 2000), el control percibido (4 ítems) (Taylor y Todd, 1995) y la norma subjetiva (3 ítems) (Taylor y Todd, 1995).

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluada las propiedades psicométricas del instrumento de medida, se procedió a estimar, también mediante ELS, el modelo estructural recogido en la Tabla 3 que sintetiza las hipótesis planteadas. Se utilizó el mismo criterio, anteriormente mencionado, para la determinación de la significatividad de los parámetros. La Tabla 3 recoge los valores de los coeficientes estandarizados de las relaciones estructurales y los respectivos niveles de significatividad de su estadístico *t* asociado.

Por tanto, el análisis de los datos nos ha permitido estimar el modelo. Aunque no en su totalidad, se ha podido constatar la existencia de una interrelación efectiva, positiva y directa entre los constructos seleccionados de cada una de las teorías y modelos integrados y las variables de intención de uso, intención de compra de la marca, e intención de recomendar (eWOM) la marca, por parte del usuario consumidor, de los productos anunciados por las empresas a través de sus redes sociales. La Figura 8 recoge gráficamente el modelo final aceptado. Como puede apreciarse, las relaciones más robustas se producen entre la actitud hacia la marca y la intención de comprar y de recomendar dicha marca (H12, H13), seguidas por la relación entre la actitud hacia la red social y la actitud hacia la marca (H11) y la relación entre la norma subjetiva y la utilidad percibida (H6); la relación entre las gratificaciones en el uso de la red social y la actitud hacia la red (H5) y la relación entre la actitud hacia la red social y su intención de uso (H9). También se puede apreciar que H4, H7 y H10, aunque tienen una influencia directa, ésta no es significativa.

Efectivamente, ha quedado demostrada la existencia de una serie de factores que influyen en el comportamiento del consumidor a la hora de entender las redes sociales de las empresas como canales para las transacciones B2C.

Pero el cuerpo fundamental de este trabajo se centra en la relación entre la actitud hacia la red social y la actitud hacia la marca. De hecho, se ha confirmado la re-

TABLA 3
Resumen del contraste de hipótesis

HIPÓTESIS PLANTEADA	CARGA (T)	ACEPTACIÓN RECHAZO
H1: Utilidad percibida de las redes sociales → Intención de uso de la red.	0,18 (2,446)	√
H2: Utilidad percibida de las redes sociales → actitud hacia la red social.	0,20 (5,316)	√
H3: Facilidad de uso percibida de las redes sociales → Actitud de usar la red.	0,32 (7,561)	√
H4: Facilidad de uso percibida de las redes sociales → Utilidad percibida de usar la red social.	0,09 (0,958)	X
H5: Gratificación (sociabilidad, moda/status, y entretenimiento) en el uso de las redes sociales → Actitud hacia dicha red social.	0,54 (12,504)	√
H6: Norma subjetiva → Utilidad percibida en el uso de la red social.	0,72 (7,980)	√
H7: Norma subjetiva → Intención de uso de la red social.	0,16 (1,343)	X
H8: Control percibido → Intención de usar la red social.	0,14 (1,966)	√
H9: Actitud hacia las redes sociales virtuales → Intención de uso de la red.	0,46 (4,437)	√
H10: Intercambio experiencias eC2C → Actitud hacia la marca	0,05 (0,669)	X
H11: Actitud hacia la red social → Actitud hacia la marca.	0,72 (9,441)	√
H12: Actitud hacia la marca → eWOM (intención recomendar la marca)	0,82 (22,580)	√
H13: Actitud hacia la marca → Intención de compra de la marca.	0,82 (23,991)	√

lación positiva directa y efectiva que se da entre estos dos constructos y la intención de comprar la marca así como la intención de recomendar la marca. Por el contrario no ha sido refutada la relación entre la actitud hacia la marca y el intercambio de conocimientos y experiencias C2C a través de la generación de contenidos en la red.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las conclusiones de la investigación cabría apuntar, en primer lugar, que ha quedado constatada la eficacia e influencia significativa, en las redes sociales, como factores determinantes para el consumidor, de los constructos utilidad percibida,

facilidad de uso, gratificaciones en el uso de la red, control percibido y norma subjetiva, en relación con la actitud hacia la red social y la intención de uso de la misma.

En segundo lugar ha quedado verificada la influencia de la actitud hacia la red en la actitud hacia la marca emplazada en redes sociales. Y ello, nos ha llevado a comprobar la influencia positiva y especialmente significativa de la actitud hacia la marca sobre la intención de compra de la marca y la intención de recomendarla (eWOM).

En tercer lugar, podemos concluir que los usuarios de las redes sociales valoran positivamente las actuaciones de las marcas en la Web 2.0. Con ello, las marcas potencian su experiencia comercial en un contexto más participativo y proactivo. Es en esta filosofía Web 2.0, convertida en espacio social de comunicación entre usuarios y empresas, donde las empresas pueden aprovecharse las herramientas digitales de producción y gestión de contenidos para interactuar e implementar sus estrategias para las transacciones B2C.

Las jóvenes generaciones de consumidores tienen hoy una mayor experiencia, poseen una mayor educación y son más exigentes. Su estilo de vida ha evolucionado hacia la búsqueda de diversiones individuales, poseen poco tiempo libre, establecen una relación estrecha con las nuevas tecnologías (Internet y teléfono móvil), y forman parte de comunidades virtuales como espacio socializante donde establecen diferentes tipos de relaciones. Por ello, de entre los factores más determinantes para el consumidor y que favorecen las transacciones B2C de las empresas, sobresalen no sólo las gratificaciones en el uso de la red social sino también la relación entre la norma subjetiva y la utilidad percibida.

En cuarto lugar, es notoriamente conocido que, el modelo económico de la red social es empresarialmente mucho más sostenible que otros servicios gratuitos de Internet o de radiotelevisión. Se fundamenta en tres interesantes principios de aportación de valor: La afiliación voluntaria que cada usuario realiza al agregarse a una red, la aportación colaborativa de contenido de cada uno (fotos, vídeos, información, comentarios, votaciones, participación), y la atención que todos prestan a las marcas que se emplazan en la mayoría de las redes sociales. De ahí la importancia de la transferencia. La transferencia que se produce desde la actitud ante el uso de la red social hacia la actitud ante la marca son elementos de elevada importancia y que, como hemos comprobado, han obtenido unos valores muy positivos y significativos en nuestro estudio de redes sociales.

En quinto lugar, las redes sociales son un nuevo y atractivo canal que las marcas deben utilizar para reactivar sus negocios empresariales y, atendiendo a los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos afirmar que las relaciones más significativas y robustas son las que relacionan la actitud hacia la red, la

actitud hacia la marca emplazada en una red social y la intención de comprar y recomendar dicha marca.

De acuerdo con las anteriores afirmaciones y en cuanto a las implicaciones gerenciales que ello conlleven, podemos aconsejar a las empresas que, dada la importancia que adquieren las relaciones sociales virtuales, deberían incorporar en sus perfiles en redes sociales elementos de participación, blogs y comunidades virtuales. La interacción del individuo con estas herramientas permitirá a las empresas recabar información sobre gustos, preferencias, modas, inquietudes y otros datos personales y colectivos que les ayudaran a perfeccionar y adaptar su perfil en la red social y por tanto a mejorar la oferta de sus productos/servicios. Importante resulta también que los usuarios puedan desde la propia red social recomendarla a amigos o conocidos, ya que la opinión de terceras personas puede favorecer la actitud hacia la marca y los productos de la empresa.

Evidentemente, la mera existencia de dichos espacios no es suficiente para el éxito de esta estrategia empresarial, por ello es aconsejable que las empresas den a conocer la existencia de los diversos espacios de participación y/o entretenimiento.

Finalmente, se enumeran las líneas de investigación de interés futuro. Dado que la presente investigación ha utilizado una muestra de individuos con experiencia más o menos agudizada y extensa de uso en redes sociales, y tal y como proponen otros trabajos sobre este campo tecnológico (Taylor y Todd, 1995; Bigné, Curras, Ruiz y Sanz, 2010) creemos interesante incluir como líneas futuras, por ejemplo, el análisis del efecto moderador de la experiencia en el modelo considerado, ya que, ello puede hacer variar el enfoque del estudio y por tanto los resultados obtenidos. Asimismo, y atendiendo a las valoraciones obtenidas de los resultados del test de Lagrange, proponemos, para una futura investigación, analizar la relación entre la utilidad percibida y el intercambio de experiencias C2C a través de la generación de contenidos por los usuarios; y la relación indirecta de la norma subjetiva con el intercambio de experiencias C2C y con la generación de contenidos por los usuarios a través de la utilidad percibida.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. (1991): «The theory of Planned Behavior», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211.
- ANDERSON, P. (2007): «What is Web 2.0?. Ideas, technologies and implications for education», *JISC Technology and Standards Watch*, pp. 1-64.
- BHATTACHERJEE, A. y PREMKUMAR, G. (2004): «Understanding changes in beliefs and attitude toward Information Technology usage: A theoretical

- model and longitudinal test», *MIS Quarterly*, vol. 28, n.º 2, pp. 229-254.
- BIGNÉ, E.; CURRAS, R.; RUIZ, C. y SANZ, S. (2010): «Factores determinantes del comportamiento del consumidor en las redes sociales. Un análisis de los internautas españoles», en XXII Congreso Nacional de Marketing, Oviedo.
- BIGNÉ, E. y SÁNCHEZ, J. (2001). Influencia del contenido informativo de la publicidad y de la implicación en un modelo de actitudes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, pp. 85-102.
- BIGNÉ, E. y SÁNCHEZ, J. (2003). Análisis del efecto moderador de la implicación con el producto y con el anuncio sobre la intensidad de las respuestas a la publicidad. *Revista Española de Investigación de Marketing*, pp. 57-90.
- BOYD, D. M. y ELLISON, N. B. (2008): «Social network sites: Definition, history, and scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n.º 1, pp. 201-221
- BRENNAN, I. y BAHN, K. D. (2006). Literal versus extended symbolic messages and advertising effectiveness: The moderating role of need for cognition. *Psychology & Marketing*, vol. 23, pp. 273-295.
- BRIÑOL, P., PETTY, R. E. y TORMALA, Z. (2004): «Self-validation of Cognitive Responses to Advertisements», *Journal of Consumer Research*, vol. 30, pp. 559- 572.
- BURT, R. S. (1980): «Coactive corporate actor networks: a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 557-582.
- CONSTANTINIDES E.; LORENZO C. y GÓMEZ M. A. (2008): «Social Media: A new frontier for retailers?» *European Retail Research*, vol. 22, n.º 1, pp. 1-28.
- COYLE, K. (2007): «The library catalog in a 2.0 world», *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 33, n.º 2, pp. 289-291.
- DAVIS, F. D., BAGOZZI, R., y WARSHAW, P. (1989): «User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models». *Management Science*, vol 35, pp. 982-1003.
- ERICKSON, T. (2002): «Some problems with the notion of context-aware computing», *Communications of the ACM*, vol. 45, pp. 102-104.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, Addison-Wesley, Boston.
- GREENBERG, B. S. (1974): «Gratifications of television viewing and their correlates for British children». En J. G. Blumler y E. Katz (ed.), *The Uses of Mass Communication: Current Perspectives on Gratifications Research*, Sage, Beverly Hills, pp. 71-92,

- GRUEN, T. W.; OSMONBEKOV, T. y CZAPLEWSKI, A. J. (2006): «eWOM: The impact of Customer-to-Customer Online Know-how Exchange on Customer Value and Loyalty», *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 449-456.
- HEINONEN, K. (2011) «Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior», *Journal of Consumer Behaviour*, n.º 10, pp. 356-364
- HUH, J. DENISE, E. y REID, LN (2009): «Direct-to-Consumer Advertising Skepticism and the Use and Perceived Usefulness of Prescription Drug Information Sources», *Health Marketing Quarterly*, vol. 26, n.º 4, pp. 293-314
- HUNG, K. H. y LI, S. Y. (2007): «The influence of eWOM on virtual consumer communities: social capital, consumer learning, and behavioral outcomes». *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 4, pp. 57-69
- KWON, O. (2004): «Modeling and generating context-aware agent-based applications with amended colored petrinets», *Expert Systems with Applications*, vol. 27, pp. 609-621.
- LEE, H. LEE, Y. y KWON, D. (2005): «The intention to use computerized reservation systems: the moderating effects of organizational support and supplier incentive», *Journal of Business Research*, vol. 58, n.º 11, pp. 1552-1561.
- LEE, J. PARK, D. H. y HAN, I. (2008): «The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view», *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 7, n.º 3, pp. 341-352.
- LEUNG, L. y WEI, R. (2000): «More than just talk on the move: uses and gratifications of the cellular phone», *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 77, n.º 2, pp. 308-320.
- LIAW, S. S. y HUANG, H. M. (2003): «An investigation of user attitudes toward search engines as an information retrieval tool», *Computers in Human Behaviour*, vol. 19, n.º 6, pp. 751-765.
- MACKENZIE, S. B. LUTZ, R. J. y BELCH, G. E. (1983). Attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: Determinants and consequences. *Advances in Consumer Research*, vol. 10, pp. 384-391.
- MACKENZIE, S. B. LUTZ, R. J. y BELCH, G. R. (1986). The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations. *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp. 130-143.
- MCQUAIL, D. BLUMLER, J. G. y BROWN, J. R. (1972): «The television audience: A revised perspective». En D. McQuail (ed.), *Sociology of Mass Communications*, Penguin: Middlesex, England, pp. 135-165,
- MUÑOZ, F. (2008): La adopción de una innovación basada en la Web. *Análisis*

- y modelización de los mecanismos generadores de confianza. Tesis doctoral, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Granada.
- NYSVEEN, H. PEDERSEN, P. E. y THORBJORNSSEN, H. (2005). «Intentions to Use Mobile Services: Antecedents and Cross-Service Comparisons», *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 33, n.º 3, pp. 330-346.
- O'REILLY, T. (2005). What is Web 2.0 design patterns and business models for the next generation of software. Disponible en: <http://www.oreilly.net/pub/a/oreilly>
- PAPADOPOULOU, P. (2007): «Applying virtual reality for trust-building e-commerce environments», *Virtual Reality*, vol. 11, n.º 2, pp. 107-127.
- RUBIN, A. M. (1984): «Ritualized and instrumental television viewing», *Journal of Communication*, vol. 34, n.º 3, pp. 67-77.
- SÁNCHEZ, M. J. y ROLDÁN, J. L. (2004): «Web Acceptance and Usage Model: a Comparison between Goal-directed and Experiential Web Users», *Internet Research-Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 15, n.º 1, pp. 21-48.
- SHANG, R. CHEN, Y. y SHEN, L. (2005): «Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line», *Information and Management*, vol. 42, n.º 3, pp. 401-413.
- SMITH, T. COYLE, J. R. LIGHTFOOT, E. y SCOTT, A. (2007): «Reconsidering models of influence: the relationship between consumer social networks and word-of-mouth effectiveness», *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 4, pp. 45-60
- TAYLOR, S. y TODD, P. (1995). «Understanding information technology usage: a test of competing models», *Information Systems Research*, vol. 6, n.º 2, pp. 144-176.
- VENKATESH, V.; MORRIS; y DAVIS, F. D. (2003): «User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View», *MIS Quarterly*, vol. 27, pp. 425-478.
- WIERTZ, C. y DE RUYTER, K. (2007): «Beyond the Call of Duty: Why Customers Participate in Firm-Hosted Online Communities», *Organization Studies*, vol. 28, n.º 3, pp. 349-378.

Cuando el consumidor comparte emociones

INÉS LÓPEZ LÓPEZ, SALVADOR RUIZ DE MAYA

Universidad de Murcia

Resumen: Las emociones derivadas de la experiencia de compra son fácilmente compartidas hoy en día a través de Internet y de dispositivos móviles. En este trabajo analizamos el efecto de compartir socialmente las emociones asociadas a episodios de consumo. Nuestros resultados confirman la importancia de distinguir entre emociones específicas en lugar de adoptar la perspectiva tradicional de valencia positiva frente a valencia negativa. Así, aunque en el primer estudio se confirma el efecto perjudicial de compartir socialmente las emociones asociadas a experiencias de consumo negativas, el estudio dos demuestra que compartir el enfado con desconocidos interesados en el producto puede producir aumentos de satisfacción.

Palabras clave: Internet, emociones, experiencias de consumo, compartir emociones.

Abstract: The emotions arising from the shopping experience are now easily shared over the Internet and mobile devices. This paper analyzes the effect of social sharing of emotions associated with consumption episodes. Our results confirm the importance of distinguishing between specific emotions rather than adopting the traditional perspective of positive valence versus negative valence. Thus, although in the first study we confirm the detrimental effect of social sharing of emotions associated with negative consumer experiences, the second study shows that sharing anger with strangers interested in the product increases satisfaction.

Keywords: Internet, emotions, consumer experiences, social sharing of emotions.

1. INTRODUCCIÓN

De especial relevancia resultan las emociones compartidas en el ámbito de la distribución comercial. Las emociones derivadas de la experiencia de compra son fácilmente compartidas hoy en día a través de Internet y de dispositivos móviles. Las consecuencias de compartir esas emociones se concretan en efectos sobre el comportamiento del consumidor, con resultados que pueden afectar de manera positiva o negativamente al distribuidor.

En los últimos años distintos estudios han analizado la influencia de las emociones en el comportamiento del consumidor (Dubé et al. 2003; Phillips y Baumgartner, 2002). En la mayoría de estos trabajos, las emociones han sido consideradas como variable intra-personal, es decir, pertenecientes al individuo. Sin embargo, la literatura ha demostrado que las personas presentan una fuerte tendencia a compartir sus emociones traumáticas con las personas de su entorno (Rimé et al. 1999). Este proceso comunicativo recibe el nombre de compartir las emociones socialmente. Aunque los episodios de consumo no se caracterizan por una intensidad emocional elevada, a diferencia de lo que ocurre en eventos traumáticos, no por ello dejan de ser compartidos con los demás durante las interacciones sociales.

2. COMPARTIR SOCIALMENTE LAS EMOCIONES

El proceso de compartir las emociones en interacciones sociales procede del ámbito de la psicología social (Rimé, 2007). Estas interacciones sociales implican: 1) la evocación de la emoción en un lenguaje socialmente compartido y 2) al menos a nivel simbólico, un destinatario (Rimé, 1987). Suele producirse durante conversaciones en las que los individuos abiertamente cuentan su situación emocional, sus sentimientos y sus reacciones.

El concepto de compartir emociones socialmente fue desarrollado por Rimé y su equipo de investigación (Rimé et al. 1999; Rimé, 2007). Diversos estudios empíricos le llevaron a destacar como principales conclusiones las siguientes: a) las experiencias con carga emocional se comparten en un 80% de los casos, b) la comunicación tiene lugar en las horas inmediatamente posteriores al evento (80% durante el primer día), c) los destinatarios principales pertenecen al círculo más próximo (pareja y amigos íntimos, sobre todo, si bien pueden variar según edad y sexo), d) se comparten tanto emociones positivas como negativas, e) el acto de compartir genera emociones en sí mismo, de modo que puede venir acompañado de imágenes mentales, sensaciones corporales y experiencias subjetivas y f) el proceso de compartir socialmente las emociones se manifiesta en distintas culturas y países.

En el campo de la psicología social, la principal variable dependiente analizada es la recuperación emocional, es decir, se ha analizado si el hecho de compartir las emociones negativas asociadas a determinados eventos contribuye a una reducción de la intensidad de dichas emociones en el medio/largo plazo (por ejemplo, menor tristeza si se comparten las emociones tras perder a un ser querido). En este sentido, la literatura ha demostrado que hablar de un recuerdo emocional conlleva la reactivación de emociones y sentimientos (Zech y Rimé, 1996), puede provocar infelicidad en los momentos posteriores a compartir (Pennebaker y Seagal, 1999) y podría incluso llegar a ser doloroso (Pennebaker y Chung, 2007). Estos resultados nos llevan a proponer que aparece una intensificación de las emociones tras compartir la experiencia de consumo, no sólo para las situaciones negativas sino también las positivas, donde las emociones favorables volverían a ocupar un primer plano en la consciencia.

Por otra parte, desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, resulta especialmente interesante analizar las repercusiones de compartir las emociones sobre la satisfacción de la persona que las comparte. De hecho, la satisfacción asociada al consumo de un producto es una de las consecuencias de las experiencias de consumo más analizadas en la literatura de marketing (Luo y Homburg, 2007). Y a su vez, varios estudios han demostrado que las emociones desempeñan un papel esencial en la generación de satisfacción en el consumidor (Mano y Oliver, 1993; Phillips y Baumgartner, 2002; Westbrook, 1987).

No obstante, el impacto final de compartir las emociones sobre la satisfacción dependerá del efecto neto de varios procesos. Así, para las experiencias de consumo positivas, hablar sobre las emociones asociadas a dichas experiencias permite al consumidor organizar y estructurar la experiencia (Pennebaker y Cheung, 2007), haciendo que su origen sea más evidente y central a la hora de determinar el grado de satisfacción. Asimismo, el consumidor es más consciente de lo positivo del evento, al tiempo que lo traslada a otros compradores potenciales, ayudándoles a tomar decisiones. Todos estos efectos conducirían a un incremento en el nivel de satisfacción del consumidor derivada de compartir experiencias de consumo con carga emocional positiva.

Respecto a las experiencias de consumo negativas, podemos distinguir dos efectos potenciales opuestos derivados de compartir las emociones. Siguiendo el razonamiento del párrafo precedente, el acto de reconstruir una historia coherente podría facilitar la atribución causal al producto de la experiencia negativa y, en consecuencia, reducir la satisfacción con el mismo. Es decir, recuperar de la memoria las emociones negativas refuerza la asociación del producto con estas expe-

riencias y reduce el nivel de satisfacción. Sin embargo, la psicología social asume que si los individuos, voluntariamente, hablan sobre eventos tanto positivos como negativos, debe ser porque esperan algún resultado gratificante (Rimé et al. 1999).

Varias razones se pueden esgrimir para esperar una reducción de la insatisfacción como consecuencia de compartir las emociones. En primer lugar, hablar sobre los sentimientos propios puede hacer más explícito el hecho de que las emociones negativas están influyendo sobre la evaluación que hace el individuo. Cuando se forma el nivel de satisfacción, el consumidor puede intentar corregir el sesgo introducido por el afecto negativo y ajustar la evaluación. Una vez el consumidor elimina esa influencia del afecto negativo, podría producirse un incremento en la satisfacción como efecto contraste (Lee-Wingate y Corfman, 2006). En segundo lugar, cuando los consumidores «airean» sus emociones, se sienten aliviados. El alivio, como emoción positiva que es, puede «contaminar» los pensamientos referidos al producto y reducir la insatisfacción (Alicke et al. 1992; Nyer, 2000; Pennebaker, 1990). Por último, el consumidor puede interpretar el acto de compartir sus emociones como una oportunidad para ayudar a otros consumidores a tomar la decisión correcta, a no cometer su misma equivocación. Considerando todas estas teorías, parece que tanto un incremento como una disminución de la satisfacción son posibles para las experiencias de consumo negativas. En resumen, nuestra hipótesis plantea que compartir socialmente las emociones asociadas a experiencias de consumo positivas conduce a un incremento en el nivel de satisfacción del consumidor mientras que compartir socialmente las emociones asociadas a experiencias de consumo negativas puede conducir tanto a un incremento como a una reducción de la satisfacción del consumidor dependiendo del efecto neto de los efectos implicados.

ESTUDIO I

Para testar las hipótesis anteriores planteamos un diseño experimental 2x2 donde las variables a manipular fueron la valencia del episodio de consumo (negativa vs positiva) y si se comparte la experiencia (no compartir vs compartir). El experimento se desarrolló en un laboratorio donde se instaba a los participantes a recordar una experiencia real de consumo especialmente positiva o negativa. A continuación, a los individuos asignados a la condición de compartir la experiencia se les pedía que enviaran un e-mail a uno de sus mejores amigos/as contándole lo ocurrido y centrándose especialmente en los sentimientos y emociones vividas durante el suceso. Los individuos asignados a la condición de no compartir pasaban directamente al siguiente apartado del cuestionario. Todos los participantes daban cuenta de las emociones que sintieron durante el evento, a partir de un listado es-

pecífico de emociones concretas (Edell y Burke, 1987; Wetzler et al. 2007) así como su satisfacción (Tsai y Huang, 2007), su intención de recompra (Bansal et al. 2004) y su intención de recomendar el producto (Bougie et al. 2003).

Contraste de hipótesis

El análisis ANOVA demostró que la intensidad de las emociones positivas permanecía constante después de compartirlas con un amigo ($M_{no_compartir}=4.75$; $M_{compartir}=4.91$; $F(1,94)=0.35$; $p>.10$). Sin embargo, las emociones negativas asociadas a experiencias de consumo desagradables aumentaban en intensidad en la condición de compartir ($M_{no_sharing}=4.71$; $M_{sharing}=5.51$; $F(1,94)=8.26$; $p<.01$). Por otra parte, el análisis de la varianza reveló un efecto interacción entre valencia y compartir para las tres variables dependientes: satisfacción ($F(1,97)=5.17$, $p<.05$), intención de recompra ($F(1,97)=7.14$, $p<.01$) e intención de recomendación ($F(1,97)=3.93$, $p=.05$). Un análisis más profundo de los datos demostró que cuando la experiencia compartida era positiva, ni la satisfacción ($M_{no_compartir}=5.97$; $M_{compartir}=6.20$; $F(1,94)=0.89$; $p>.10$) ni la intención de recompra ($M_{no_compartir}=5.98$; $M_{compartir}=5.87$; $F(1,94)=0.10$; $p>.10$) ni la recomendación ($M_{no_compartir}=5.85$; $M_{compartir}=5.62$; $F(1,94)=0.51$; $p>.10$) cambiaron en la condición en la que el episodio se compartía en comparación con la condición de no compartir. Este resultado es consistente con la inexistencia de cambio significativo en la intensidad de las emociones positivas. Por el contrario, compartir emociones negativas relacionadas con experiencias de consumo conducía a un descenso de la satisfacción ($M_{no_compartir}=2.06$; $M_{compartir}=1.49$; $F(1,94)=5.10$; $p<.05$), así como en la intención de recompra ($M_{no_compartir}=3.14$; $M_{compartir}=1.67$; $F(1,94)=16.46$; $p<.01$) y en la intención de recomendación ($M_{no_compartir}=2.60$; $M_{compartir}=1.45$; $F(1,94)=12.08$; $p<.01$). Este resultado también es coherente con la intensificación de las emociones negativas después de compartir.

3. EMOCIONES ESPECÍFICAS Y OBJETIVOS PARA COMPARTIR. EL ROL DEL DESTINATARIO

El enfoque tradicional en el estudio de las emociones está basado en la distinción entre valencia positiva y valencia negativa (Hullet, 2005; Winkielman y Trujillo, 2008). Sin embargo, distintos autores han planteado la necesidad de analizar la influencia de emociones específicas en lugar de enfrentar emociones positivas y negativas (Laros y Steenkamp, 2005; Yi y Baumgartner, 2004; Zeelenberg y Pieters, 2004). El principal motivo es que dos emociones podrían compartir la misma valencia y, sin embargo, conducir a comportamientos post-compra distintos. Así,

por ejemplo, tanto enfado como arrepentimiento son emociones negativas pero las respuestas posteriores a la compra difieren. De modo que mientras que el enfado puede llevar aparejado el deseo de vengarse de quien causó el episodio negativo, el arrepentimiento podría conducir a un intento de reinterpretar el evento (Wetzer et al. 2007). Por este motivo, un avance sobre la propuesta del experimento anterior consiste en analizar las consecuencias de compartir emociones específicas.

Nos basamos en la Teoría de la Atribución para elegir una emoción que sea conceptualmente distinta al resto. Esta teoría asume que las personas procesan la información de forma racional, de modo que tienden a realizar inferencias causales (Folkes, 1984). Así, cuando un consumidor se enfrenta a un episodio de consumo negativo, analiza la situación e intenta identificar un culpable de la misma, es decir, la causa del evento. Es esa atribución de culpa lo que nos permite aislar una emoción concreta: el enfado. El enfado es una emoción que aparece cuando se culpa a otra persona por un problema (Lazarus, 1991). Por otra parte, cuando los consumidores deciden contar los episodios de consumo que experimentan a otras personas, pueden perseguir objetivos distintos. En este sentido, Wetzer et al. (2007) han identificado un vínculo entre los objetivos que tienen los consumidores para iniciar comunicaciones boca a oído y las emociones específicas involucradas en el episodio. En particular, se asocia la emoción enfado al objetivo de vengarse de la empresa. Nuestro argumento en este segundo estudio sería que compartir socialmente emociones específicas es más beneficioso para el consumidor cuando el destinatario facilita la consecución del objetivo asociado con la emoción específica. De este modo, los consumidores que estén enfadados y que pretendan vengarse de la empresa, por el error que ésta cometió, podrían conseguirlo más fácilmente si le cuentan su experiencia a otros consumidores potenciales que quieren comprar el mismo producto o servicio. Esa combinación de enfado y personas interesadas en el producto llevaría a un incremento de la satisfacción mayor que cuando un consumidor enfadado comparte con un amigo, que, en principio, no le permite canalizar el deseo de venganza. Si nuestra hipótesis se confirmara, podríamos generalizar los efectos positivos de compartir emociones con amigos o con miembros del círculo más próximo al hecho de compartir emociones con desconocidos, extremo que es de gran interés tanto desde un punto de vista teórico como desde la perspectiva de implicaciones para la gestión.

ESTUDIO 2

Para contrastar esta hipótesis, utilizamos un diseño experimental 2x3, donde manipulamos el tipo de destinatario (amigo vs desconocido) y la condición de

mercado (sin interés en el producto, con interés en el producto y sin información —condición de control—).

Se reclutó una muestra de 192 consumidores en el centro de una gran ciudad que, posteriormente, fue conducida al laboratorio de una empresa de investigación de mercados. Una vez allí, se les explicó el procedimiento. En primer lugar, se les presentó un escenario donde se producía una situación desagradable en un restaurante (nadie atendía a la llegada, larga espera, plato favorito no disponible, precio muy elevado), lo que permitía inducir la emoción de enfado.

A continuación, las manipulaciones sobre el tipo de destinatario y la condición de mercado eran introducidas. En la condición de amigos, se les pidió que imaginaran compartir el episodio con: a) algunos amigos que vivían fuera de la ciudad pero que estaban planeando visitarle pronto de modo que estarían muy interesados en salir y probar nuevos restaurantes (con interés en el producto), b) algunos amigos que vivían fuera de la ciudad pero que no estaban planeando visitarle en el corto plazo y probablemente nunca lo harían (sin interés en el producto) y c) algunos amigos (condición de control).

Paralelamente, en la condición de desconocidos, se pidió a los participantes que imaginaran compartir el episodio con: a) gente de una comunidad de Facebook a la que se unieron recientemente y que estaban planeando tener una reunión pronto en la ciudad y que, por tanto, estarían muy interesados en salir y probar nuevos restaurantes (con interés en el producto), b) gente de una comunidad de Facebook a la que se unieron recientemente y que no planeaban visitar la ciudad en el corto plazo y que probablemente nunca lo harían (sin interés en el producto) y c) gente de una comunidad de Facebook a la que se unieron recientemente (condición de control). Después de compartir la experiencia, los participantes dieron cuenta de sus emociones, satisfacción, intención de recompra y recomendación. Al final del cuestionario se incluyeron las comprobaciones de las manipulaciones.

Resultados

Respecto a la manipulación del tipo de destinatario, preguntamos a los participantes en qué medida conocían a la gente con la que compartieron el episodio. Medias más altas indicaban que consideraban a los destinatarios como amigo. El análisis ANOVA mostró diferencias significativas entre desconocidos y amigos ($M_{\text{desconocido}} = 4.15$; $M_{\text{amigo}} = 8.34$; $F(1,191) = 114.18$; $p < .001$).

La manipulación de la condición de mercado también resultó adecuada. Así, el análisis de la varianza reveló diferencias significativas dependiendo de la condición ($M_{\text{sin_interés}} = 3.77$; $M_{\text{con_interés}} = 5.31$; $M_{\text{sin_información}} = 4.44$; $F(1,191) = 13.15$; $p < .001$).

Contraste de hipótesis

Realizamos un análisis ANOVA. Los efectos principales del tipo de destinatario ($F(1,191)=9.48$; $p<.01$) y condición de mercado ($F(2,191)=12.13$; $p<.001$) sobre satisfacción resultaron significativos, así como su interacción ($F(2,191)=20.19$; $p<.001$). En relación a enfado, el análisis ANOVA confirmó el efecto principal de condición de mercado ($F(1,191)=11.02$; $p<.001$) y la interacción entre destinatario y condición de mercado ($F(2,191)=10.88$; $p<.001$). El efecto principal del tipo de destinatario resultó ser no significativo ($F(1,191)=1.32$; $p>.10$).

En relación con nuestra predicción, compartir con un amigo interesado en el producto no contribuyó a un incremento de la satisfacción comparado con un amigo que no estaba interesado en el producto ($M_{\text{con_interés}}=1.01$; $M_{\text{sin_interés}}=1.15$; $F(1,191)=0.33$; $p>.10$) o cuyo interés era desconocido ($M_{\text{con_interés}}=1.01$; $M_{\text{desconocido}}=1.03$; $F(1,191)=1.38$; $p>.10$). Sin embargo, compartir con un desconocido que está interesado en el producto contribuyó a un incremento de la satisfacción en comparación con un desconocido no interesado en el producto ($M_{\text{con_interés}}=1.84$; $M_{\text{sin_interés}}=0.16$; $F(1,191)=47.01$; $p<.001$) o cuyo interés era desconocido ($M_{\text{con_interés}}=1.84$; $M_{\text{desconocido}}=0.14$; $F(1,191)=47.88$; $p<.001$). Además, compartir con un amigo interesado en el producto no propiciaba un descenso en la intensidad del enfado en comparación con un amigo no interesado en el producto ($M_{\text{con_interés}}=7.72$; $M_{\text{sin_interés}}=7.94$; $F(1,191)=0.13$; $p>.10$) o cuyo interés era desconocido ($M_{\text{con_interés}}=7.72$; $M_{\text{desconocido}}=7.53$; $F(1,191)=0.09$; $p>.10$). Sin embargo, compartir con un extraño interesado en el producto generó un descenso en la intensidad del enfado en comparación con un extraño no interesado en el producto ($M_{\text{con_interés}}=5.81$; $M_{\text{sin_interés}}=9.28$; $F(1,191)=32.19$; $p<.001$) o cuyo interés era desconocido ($M_{\text{con_interés}}=5.81$; $M_{\text{desconocido}}=9.31$; $F(1,191)=32.77$; $p<.001$).

4. CONCLUSIONES

La literatura de marketing ha documentado el papel desempeñado por las emociones en el comportamiento del consumidor (Laros y Steenkamp, 2005). En este trabajo, extendemos esa línea de investigación analizando el efecto de compartir socialmente las emociones asociadas a episodios de consumo. Nuestros resultados confirman la importancia de distinguir entre emociones específicas en lugar de adoptar la perspectiva tradicional de valencia positiva frente a valencia negativa.

Aunque el primer estudio parecía apuntar a un efecto perjudicial de compartir socialmente las emociones asociadas a experiencias de consumo negativas, el estudio 2 matiza ese primer resultado y demuestra que las consecuencias de compartir el enfado con otras personas dependen de quienes son y de su interés en el produc-

to. Así, si el destinatario está interesado en el producto, la persona que comparte tiene la oportunidad de canalizar su deseo de venganza, lo que se traduce en un aumento de la satisfacción, especialmente si el destinatario es un desconocido. Este hallazgo contribuye a la literatura sobre comunicación entre consumidores. A diferencia de la literatura predominante, adoptamos la perspectiva de la persona que comparte sus emociones en lugar de estudiar las consecuencias sobre el receptor de las mismas. Además, demostramos que la comunicación con desconocidos puede resultar incluso más beneficiosa que compartir con amigos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALICKE, M. D., BRAUN, J. C., GLOR, J. E., KLOTZ, M. L., MAGEE, J., SEDERHOLM, H. y SIEGEL, R. (1992), «Complaining behavior in social interaction», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 286-295.
- BANSAL, H. S., IRVING, P. G. y SHIRLEY, F. T. (2004), «A three-component model of customer commitment to service providers», *Journal of Academic Management Science*, 32, 234-250.
- BOUGIE, R., PIETERS, R. y ZEELENBERG, M. (2003), «Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services», *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 31, 377-391.
- DUBE, L., CERVELLON, M. C. y JINGYUAN, H. (2003), «Should consumer attitudes be reduced to their affective and cognitive bases? Validation of a hierarchical model», *International Journal of Research in Marketing*, 20, 259-72.
- EDELL J. A. y BURKE M. C. (1987), «The power of feelings in understanding advertising effects», *Journal of Consumer Research*, 14, 421-33.
- FOLKES, V. S. (1984), «Consumer reactions to product failure: an attributional approach», *Journal of Consumer Research*, 10, 398-409.
- HULLET, C. R. (2005), «The impact of mood on persuasion: a meta-analysis», *Communication Research*, 32, 423-442.
- LAROS, F. J. M. y STEENKAMP, J. E. M. (2005), «Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach», *Journal of Business Research*, 58, 1437-1445.
- LAZARUS, R. S. (1991), *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LEE-WINGATE, S. N. y CORFMAN, K. P. (2012), «The effect of emotional disclosure on consumer fairness perceptions», *Psychology & Marketing*, 29, 897-908.
- LUO, X. y HOMBURG, C. (2007), «Neglected outcomes of customer satis-

- faction», *Journal of Marketing*, 71, 143-149.
- MANO, H. y OLIVER, R. L. (1993), «Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- NYER, P. U. (2000), «An investigation into whether complaining can cause increased customer dissatisfaction», *Journal of Marketing*, 17, 9-19.
- PENNEBAKER, J. W. (1990), *Opening up: the healing powers of confiding in others*, New York: Morrow.
- PENNEBAKER, J. W. y CHUNG, C. K. (2007), «Expressive writing, emotional upheavals, and health. In H. Friedman y R. Silver (Eds). *Handbook of health psychology*, 263-284, New York: Oxford University Press.
- PENNEBAKER, J. W. y SEAGAL, J. D. (1999), «Forming a story: the health benefits of narrative», *Journal of Clinical Psychology*, 55, 1243-1254.
- PHILLIPS D. M. y BAUMGARTNER, H. (2002), «The role of consumption emotions in the satisfaction response», *Journal of Consumer Psychology*, 12, 3, 243-252.
- RIMÉ, B. (1987), «Le partage social des émotions: social sharing of emotions», Paper presented at the Symposium on Social Psychology and the Emotions, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, France.
- RIMÉ, B. (1999), «Expressing emotion, physical health, and emotional relief: a cognitive-social perspective», *Advances in Mind-Body Medicine*, 15, 175-179.
- RIMÉ, B. (2007), «Interpersonale emotion-regulation». In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, 466-485. New York: Guilford Publications.
- TSAI, H. T. y HUANG, H. C. (2007), «Determinants of e-repurchase intentions: an integrative model of quadruple retention drivers», *Information & Management*, 44, 231-239.
- WESTBROOK, R. A. (1987), «Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes», *Journal of Marketing Research*, 24, 258-270.
- WETZER, I. M., ZEELLENBERG, M. y PIETERS, R. (2007), «Never eat in that restaurant, I Did!': exploring why people engage in negative word-of-mouth communication», *Psychology & Marketing*, 24, 661-680.
- ZECH, E. y RIMÉ, B. (1996), «Evidence empirique de l'existence du partage social des émotions pour une émotion positive de faible intensité (Empirical evidence of social sharing after a moderate positive emotion)». Unpublished manuscript, University of Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium.
- ZEELLENBERG, M. y PIETERS, R. (2004), «Beyond valence in customer satisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services», *Journal of Business Research*, 57, 445-455.

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo y la Fundación Ramón Areces, que tiene por objeto «el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en estas áreas de la realidad, problemática y perspectivas de la Distribución Comercial desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes». El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial pretende: desarrollar actividades de formación de postgrado; organizar seminarios, ciclos de conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

En el mes de mayo de 2012 tuvo lugar la cuarta Reunión Científica sobre Estrategias Multicanal en el Ámbito de la Distribución: Fabricante y Distribuidor Preocupados por Ofrecer Nuevas Experiencias de Compra Diferenciadas. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre las características del comprador multicanal, la eficiencia y valor añadido de las marcas de fabricante y de distribuidor, la atención al cliente y los aspectos de calidad del servicio, la convergencia entre la actividad detallista offline y online, la eficacia de las promociones, las nuevas plataformas de información y venta multiproveedor y el impacto de las redes sociales y las comunidades virtuales para fabricantes y distribuidores.

El objetivo general de esta publicación, es impulsar un foro de debate sobre un conjunto de actividades a desarrollar por la empresa detallista, que realiza su actividad en tiendas físicas y operaciones Web, con el objetivo de estar mejor posicionados y obtener ventajas competitivas. En particular, se analizan dos bloques de aportaciones. El primero hace referencia a *Estrategias para la Tienda Offline con el Objetivo de Integrar Decisiones de Marketing y Nuevas Tecnologías en el Punto de Venta*. El segundo se centra en la *Incorporación del Canal Online como Experiencia de Compra para estar Mejor Posicionados ante el Futuro*.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES