



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

V Ciclo de Seminarios

***Como Construir Relaciones y Fidelizar Clientes:
Estrategias para Comprender, Captar y Comunicar
Valor al Mercado***

Interés del Ciclo de Seminarios



La rentabilidad de las empresas del canal de distribución no sólo implica ganar más y ser eficiente en el gasto, sino que también es una cuestión de permanencia. En el medio y largo plazo, lo más rentable para una empresa es ser capaz de establecer relaciones duraderas con sus clientes. El objetivo general de este Ciclo de Seminarios, que se desarrolla en el ámbito de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, es sensibilizar a quienes investigan o adoptan decisiones sobre actividades de Marketing en empresas fabricantes y detallistas, de que la capacidad de crear comunidad con un conjunto de clientes es un activo estratégico insuperable y difícil de imitar.

Las estrategias comerciales y las oportunidades tecnológicas de los nuevos medios de información y comunicación pueden ser de gran ayuda para mejorar procesos, aligerar coste, innovar y ayudar a vender más. Todo ello supone



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

multiplicar los canales de venta, ser más eficiente, posicionarse de la manera más adecuada, conocer bien al cliente, fomentar y aprender de sus interacciones sociales con otros consumidores a través del mundo online, comunicarse con él de manera más efectiva y atender las necesidades de los segmentos de mercado de una forma rentable. En definitiva, mediante el Ciclo de Seminarios se trata de crear un foro de debate, reflexión y actuación, para toda persona interesada por estos temas, con el objetivo de estar al lado de un cliente que tiene una fidelidad compartida y cada vez es más exigente con la oferta de las empresas. En particular, este año se llevaron a cabo cuatro seminarios con investigadores internacionales de prestigio y con profesionales del sector que analizaron diversos aspectos relacionados con la gestión de categorías en el punto de venta, marcas de distribuidor, marketing de experiencias, claves de fidelización, estrategias de comunicación, redes sociales, marketing online y desarrollo de la franquicia en un contexto detallista.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Conclusiones del Ciclo de Seminarios

“Gestión de Categorías en el Punto de Venta: Implicaciones de la Marca de Distribuidor”

D. ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO
Catedrático Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Salamanca



Investigador de reconocido prestigio en diferentes temas vinculados con modelización y métodos cuantitativos en marketing, comportamiento del consumidor y respuesta de mercado en el comercio minorista, gestión de marcas de distribuidor, estrategias de crecimiento y cobertura de mercado para empresas detallistas, nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial (e-business y e-commerce). Sus trabajos han sido publicados en revistas como *European Journal of Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of the Operational Research Society*, *Journal of the Product and Brand Management*, *Journal of Retailing*, *Journal of Retail and Consumer Services*, *Marketing Letters*, *Revista Española de Investigación de Marketing*, *The Services Industries Journal*. Ha pronunciado conferencias e impartido seminarios en centros universitarios y entidades privadas tanto nacionales como internacionales. Profesionalmente realiza estudios y asesora a empresas privadas e instituciones públicas en temas de distribución comercial y marketing.

La relevancia de las marcas de distribuidor conlleva un cambio en el rol que desempeñan los intermediarios. Con este tipo de marcas los distribuidores pasan a ser competidores, lo que altera la realidad competitiva de la categoría de producto. Partiendo de esta situación, el profesor González Benito estructuró su exposición en torno a cuatro temas: la definición del concepto marca de distribuidor; sus



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

implicaciones competitivas; su relevancia desde el punto de vista de la competencia vertical y sus repercusiones sobre la competencia horizontal.

La **definición de marca de distribuidor** hace referencia a una marca propiedad del distribuidor. Internacionalmente se designa también por *store brand*, *own label* o *private label*. En la actualidad nos encontramos en un nuevo escenario competitivo donde los distribuidores son competidores, además de intermediarios, de los fabricantes de marcas tradicionales.

El concepto marca de distribuidor esconde muchas realidades. Sin embargo, la tendencia a generalizar afecta a la percepción y reacción frente a este tipo de marcas. Además, y aunque puede ostentar diferentes posicionamientos de la marca de distribuidor (por ejemplo, por categorías de productos, en función de los beneficios buscados por el consumidor y/o de la propuesta de valor), siempre conlleva en el fondo una ventaja en precio y el garante del prestigio del propio establecimiento. Su desarrollo en los últimos años ha sido extraordinario con modalidades de marcas de distribuidor genéricas, de imitación y *premium*. España, con una cuota cercana al 50%, es uno de los cinco países con mayor presencia de estas marcas. Gran parte de este crecimiento ha estado impulsado por la expansión de la cadena Mercadona. Se aprecia además una percepción cada vez más favorable de este tipo de marcas, extendiéndose la tendencia a vincularlas con un tipo de "compra inteligente". No se puede hablar, sin embargo, de un crecimiento homogéneo entre las diferentes categorías de producto. El riesgo percibido, el carácter utilitario o, por el contrario, hedónico de la compra; así como el grado de consolidación y esfuerzo de marketing e innovación con vínculos emocionales hacia las marcas de fabricantes líderes, son alguno de los factores que explican el desarrollo desigual de la marca del distribuidor entre las distintas categorías de producto.

Diferentes estudios efectuados por el grupo de investigación del profesor González Benito muestran que: (a) la marca de distribuidor tiene un valor percibido inferior al de las marcas de fabricantes líderes y que esta diferencia no se apoya en una menor evaluación objetiva de los productos; (b) el valor de marca de las marcas de distribuidor es consistente con su posicionamiento en lo que respecta a



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

las marcas de distribuidor genéricas y a las marcas de distribución de imitación, pero no en lo que se refiere a las marcas de distribución *premium*. Un mayor detalle de estas reflexiones se puede consultar en el siguiente trabajo.

MARTOS PARTAL, M.M.; GONZÁLEZ BENITO, O. y VENTURINI, M.F. (en prensa): "Brand Equity and Store Brand Portfolios: An Analysis Based on Experimental Design", *International Journal of Market Research*.

Desde el punto de vista de la **competencia vertical**, la marca de distribuidor permite a los intermediarios contar con márgenes generalmente más favorables y aumentar su poder de negociación sobre las marcas de fabricante. No parece plausible, sin embargo, apoyar todo el esfuerzo comercial en marcas de distribuidor. Las marcas de fabricantes líderes también ofrecen un importante apoyo y beneficios al distribuidor para que este fomente su actividad comercial y venta en el propio establecimiento. Además, lealtad hacia las marcas de distribuidor no es igual a lealtad hacia el establecimiento. Los consumidores más sensibles al precio buscan los menores costes de compra, son leales a las marcas de distribuidor en general y no a las que se venden de forma exclusiva en un detallista. Ello puede conllevar un intercambio de establecimiento con el consiguiente reparto de presupuesto entre diferentes competidores. Por esa razón, todo apunta a la necesidad de lograr un equilibrio entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante. La estrategia competitiva del distribuidor y el tejido de fabricantes, señalan el equilibrio más adecuado en cada categoría de producto. Una cartera de marcas de distribuidor con diferentes posicionamientos calidad-precio permite competir con las marcas de fabricante desde distintos flancos. El potencial para captar nuevos perfiles de clientes, compensa los riesgos de canibalización. Algunas evidencias que avalan estos comentarios se pueden consultar en los siguientes trabajos que han sido comentados por el profesor González Benito:

MARTOS PARTAL, M.M.; GONZÁLEZ BENITO, O. (2009): "¿Que Busca el Comprador de Marcas de Distribuidor? Características del Comprador de Marcas de Distribuidor por Beneficios Buscados", *Universia Business Review*, 24, 76-95.

MARTOS PARTAL, M.M.; GONZÁLEZ BENITO, O. y VENTURINI, M.F. (2012): "Understanding the Role of Retailers' Price Positioning on the Motivation Profiling of Store Brand Shoppers", *Documento de Trabajo USAL*.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

MARTOS PARTAL, M.M.; GONZÁLEZ BENITO, O. y VENTURINI, M.F. (2012): "Motivational Profiling of Store Brand Shoppers: Differences from National Brands across Quality Tiers", *Documento de Trabajo USAL*.

Para finalizar el seminario, el profesor González Benito profundizó en la idea de marcas de distribuidor y **competencia horizontal**. Las cuestiones más frecuentemente investigadas son: ¿influye el posicionamiento calidad-precio del distribuidor en el papel que juega la marca de distribuidor para estimular la lealtad de los clientes?, ¿influye el posicionamiento calidad-precio de las marcas de distribuidor en el papel que juega la marca de distribuidor para estimular la lealtad de los clientes? En este ámbito las conclusiones obtenidas son diversas. La apuesta por la calidad de las marcas de distribuidor, y más aún por la congruencia entre el posicionamiento de la marca de distribuidor y el posicionamiento del distribuidor, favorece la fidelización de los clientes. El desarrollo de una cartera de marcas de distribuidor en el continuo de calidad-precio (marcas de distribuidor genéricas, de imitación y *premium*), permite al detallista competir en distintos frentes. Un mayor detalle de estas conclusiones se puede consultar en:

GONZÁLEZ BENITO, O. y MARTOS PARTAL, M.M. (2012): "Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship between Store Brand Consumption and Store Loyalty", *Journal of Retailing*, 88, 2, 236-249.

MARTOS PARTAL, M.M.; GONZÁLEZ BENITO, O. (2011): "Store Brand and Store Loyalty: The Moderating Role of Store Brand Positioning", *Marketing Letters*, 22, 3, 297-313.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

“Marketing de Experiencias, Retailtainment y Comunicación”

D. PEPE MARTÍNEZ y D. JOSÉ RAMÓN ARTETA
Managing Director y Group Account Director
Millward Brown Iberia



Millward Brown es una de las principales compañías del mundo en el área de Estudios de Mercado y Consultoría. Está especializada en el asesoramiento sobre Marcas, Comunicación y Medios. Pepe Martínez es licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y es un experto en el funcionamiento de la mente (Neuromarketing). Es autor de los libros “Cualitativamente”, “La Mente del Consumidor” y el publicado recientemente “Los Personajes de la Mente”. José Ramón Arteta es licenciado en Publicidad y RRPP por la Universidad Complutense de Madrid, tiene más de 25 años en experiencia en investigación, 20 de ellos en Millward Brown. Es un experto en Análisis de Creatividad y Efectividad Publicitaria. Pepe Martínez y José Ramón Arteta son dos conferenciantes que han impartido juntos numerosos seminarios y charlas. El seminario se divide en los siguientes temas: los ideales de las marcas; la conexión con el cliente; la fase de descubrimiento; ¿cómo impactar con el cliente? y claves de la fidelización.

El seminario impartido por Pepe Martínez y José Ramón Arteta se ha estructurado en cuatro partes: conexión con el cliente; cómo las ideas pueden potenciar el crecimiento y las ganancias en la empresa; claves para enfrentarse a la crisis; e importancia de la fidelidad. Cada uno de estos temas fue objeto de reflexión utilizando múltiples ejemplos y casos de empresa derivados de la experiencia de los ponentes en temas de consultoría. A continuación comentamos las principales conclusiones de este seminario.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

La conexión con el cliente

Se analizan las claves del éxito para vender más y mejor en la empresa. Los ponentes resaltaron como un primer aspecto clave la necesidad de conexión con el cliente. Para vender más y mejor hay que conectar, pero ¿con quién? Resulta imprescindible actuar en tres direcciones coordinadas:

1. Conectar con uno mismo.

2. Conectar con el equipo (comunicación interna). Hace referencia al concepto de *Neuromanagement*. Supone:

a) Comprender las emociones propias (autoconciencia, introspección): desarrollar conciencia emocional, autoestima y confianza en uno mismo.

b) Comprender las emociones del equipo, tener conciencia social: empatía y conciencia política.

c) Actuar desde las emociones propias (autogestión): tener autocontrol emocional, adaptación, logros y optimismo.

d) Actuar desde las emociones del equipo (gestión social en las relaciones interpersonales): fomentar el liderazgo inspiracional, el desarrollo de los demás, una adecuada gestión de los conflictos, establecer una cultura de adaptación al cambio y de trabajo en equipo.

Dado que el cociente intelectual explica el 23% del éxito de los directivos y la inteligencia emocional explica el 77% restante; es necesario potenciar esta última.

3. Conectar con los clientes (comunicación externa). Hay que tener presente que un cliente satisfecho es el mejor comercial del producto. Para que una campaña de publicidad funcione, tiene que involucrar, ser original, interesante, relajante y



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

agradable. Las marcas no venden productos venden ilusiones. Si la marca se olvida del consumidor, el consumidor se olvida de la marca.

Llegados a este punto, Pepe Martínez y José Ramón Arteta reflexionaron sobre las siguientes fases de conexión con el cliente utilizando diversos anuncios: (a) descubrimiento de sus necesidades y deseos; (b) diseño de la comunicación; y (c) obtención de un impacto significativo con un análisis detallado pre-test y post-test.

Con esta finalidad defendieron el modelo de los *value drivers* identificando tres etapas para conectar con el cliente: (a) definir una experiencia significativa y diferente; (b) amplificar el conocimiento y la difusión de esta experiencia con objetivos alcanzables, adecuadas estrategias de distribución y extensión de marca, así como generación de credibilidad y vitalidad derivada de las actividades de la empresa; y (c) lograr que el crecimiento mediante experiencias origine valor financiero y resultados económicos.

Cómo las ideas pueden potenciar el crecimiento y las ganancias en las empresas. Los ideales de la marca.

De acuerdo con Pepe Martínez y José Ramón Arteta lo importante es tratar de dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿cómo puede mi marca mejorar la vida de mis clientes? Las grandes marcas tienen grandes ideales. Los ideales inspiran y guían todas las actividades. Lo importante no es lo que compramos sino lo que representa lo que compramos. Esta es la cultura que caracteriza la estrategia de empresas como Starbucks, Zappos.com y Apple.

Una marca debe ayudar a los clientes a transformar y hacer crecer el negocio de la empresa a través de ideales. Estos ideales deben vincularse con cinco valores humanos fundamentales para las marcas: disfrute, impacto en la sociedad, conexión, exploración y orgullo. Además, los ideales se activan con la mente de los consumidores a través de siete puntos o factores de activación de las marcas: otorgan poder, son significativas, están comprometidas a hacer del mundo un sitio



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

mejor, son indispensables, mejoran nuestras vidas, son auténticas y atrevidas, arriesgan.

Las marcas que siguen un ideal, activan sus ideales de manera diferente. Los elementos que intervienen en la construcción del ideal de marca son por orden de importancia: el compromiso de marca (cada gesto es importante, co-creación), el liderazgo de marca (organización orientada a la marca, cultura de marca), los fundamentos de marca (herencia, buen producto, diseño) y la creación de la marca (ideal). Si existe este ideal, la marca funciona.

Para Pepe Martínez y José Ramón Arteta, la marca no debe olvidarse nunca de: poner la mente del cliente en el centro de todas y cada una de sus acciones para mejorar la relación con el mismo; definir el ideal de la marca (misión relevante y diferente); estar dispuesta a liderar el cambio dentro de su sector; despertar las ganas de ganar y considerar que no es únicamente un plan de marketing, es una estrategia de empresa.

Comunicación: "Claves para enfrentarse a la crisis". ¿De dónde venimos? ¿Y hacia dónde vamos?... Hacia la conciencia social...

Vivimos en una sociedad que se rige por cambios continuos y constantes. Y en el ámbito del consumo se puede determinar la evolución de tres mundos:

1. *El mundo amarillo: "trabaja y consumirás".* La fiesta del consumo, donde el consumo lo rige todo, el que hemos tenido en España las últimas décadas y que ahora se observa en los países en expansión. En este mundo, el consumo es el centro de las vidas de las personas y se busca la felicidad y la identidad a través de este consumo. Las marcas viven su máximo esplendor y crean productos y servicios que satisfacen nuevas necesidades y deseos. La publicidad es seductora, omnipresente apelando al impulso.

2. *El mundo rojo: "se ha gastado lo que no se tiene".* Falta de confianza. Las marcas tratan de vender como sea pero más barato. La publicidad apela al *cocooning* (tendencia a quedarse en casa y reducir los contactos personales y



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

sociales). Incluso se prefieren las compras electrónicas y no acudir a las tiendas físicas.

3. *El mundo azul*: el consumo no tiene que ser un fin sino un medio para el bienestar. Para Pepe Martínez y José Ramón Arteta esta debe ser la visión de futuro de las empresas.

Así pues, las marcas no deben hablar a los consumidores sino a las personas. Las marcas necesitan mostrar que quieren mantener el respeto de sus clientes. Esto lleva a la idea de la ética en las prácticas económicas y en la relación con los clientes y el compromiso con la sociedad y sus empleados. Se trata de generar una relación de confianza que provoque que los clientes consideren que los precios son justos y resultado de un proceso productivo concreto. Es decir, que el balance entre deseo o respeto por la marca o el producto, el precio percibido y valor entregado estén en equilibrio. Los consumidores están replegándose cada vez más hacia lo conocido, lo propio. Esto significa, una revalorización de lo español como vía para detener la espiral destructiva en la que se sienten atrapados. Cada vez se valora lo más cercano (país, región, comunidad, provincia).

La empresa nacional es un valor al alza. El futuro siempre pasará por el talento y sobre todo por las buenas ideas, porque sólo una buena idea consigue hacer que una marca llegue a ser amada.

La innovación es una actividad fundamental para crecer. El ampliamente conocido y reconocido *Emotional Priming* permite valorar la respuesta emocional que evoca una marca o una idea/comunicación y las *Implicit Associations* facilitan medir la fuerza de las asociaciones que una marca posee implícitamente. En esta época de crisis es fundamental contar historias que emocionen y ser optimistas a la vez que realistas, tener autoestima y diferencia, y tener metas a corto plazo. Desde esta perspectiva, Pepe Martínez y José Ramón Arteta exponen de una forma didáctica y de gran aplicación práctica diversos ejemplos de metodologías para analizar las emociones de los consumidores derivadas de su experiencia en temas de comunicación y diseño de productos/marcas. La creatividad de las empresas en



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

sus estrategias de comunicación cada vez es más exigente y centrada en proporcionar emociones y experiencias.

Claves de la fidelización

Ahora más que nunca existe la necesidad de convivencia entre medios tradicionales y nuevos. El público sólo verá la publicidad que quiera ver y la marca será sometida a juicio. La publicidad solo valdrá si el propio consumidor la busca, porque tanto marca como el consumidor son importantes, pero lo más importante es lo que hay entre ellos.

La publicidad es sarmática: toda acción es una reacción; lo que siembras es lo que cosechas, lo que das es lo que recibes, lo que haces bien o mal lo pagarás en las siguientes campañas. Por este motivo, las empresas deben vigilar la satisfacción de nuestros clientes y empleados. La satisfacción de los clientes produce cuatro beneficios: repetición, fidelidad, recomendación y reducción de costes. Mantener a un cliente satisfecho "cuesta" menos que buscar uno nuevo. Además, el cliente "abandona" la competencia y nuestra cuota de mercado es mayor.

La pirámide *Brand Dynamics* permite analizar el camino hacia la fidelidad investigando aspectos de las relaciones del consumidor con la marca. Estos aspectos son los siguientes: presencia (¿la conozco?), relevancia (¿me ofrece algo?), funcionamiento (¿puede proporcionármelo?), ventaja (¿ofrece algo que las demás no proporcionan?), compromiso (¿le soy fiel?).

En resumen, la gestión de las experiencias y emociones predice el éxito. A mayor grado de asociación con emociones positivas, mayor fuerza de la marca.

Un mayor detalle de estas conclusiones se puede consultar en:

MARTÍNEZ, P. (2013): *Los Personajes de tu Mente*, Plataforma Editorial.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

“Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment”

“Strategic Marketing: Implications for Practice”

D. JOHN RUDD

Professor of Marketing

Aston University United Kingdom (UK)



John Rudd is Head of the Marketing Group at the Aston Business School. Obtuvo su MBA y Doctorado en Marketing por la Aston University (UK). Forma parte del Equipo Editorial del *European Journal of Marketing*. Sus líneas de investigación se agrupan en torno a temas relacionados con el marketing estratégico, marketing online, aprendizaje organizativo y la dirección de ventas. También es un apasionado de la importancia de la calidad de la docencia, siendo reconocida tal circunstancia con el *Aston University Teaching Award Winner*. Ha recibido financiación para investigar y liderar proyectos destinados a la transferencia de conocimientos, entre los cuales se pueden destacar: *Aquarius Action Projects* y *British Association of Social Workers*. Sus trabajos se publican en revistas tales como: *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of Personal Selling and Sales Management* o *Journal of Strategic Marketing*. Sus apariciones como experto han sido frecuentes en los medios de comunicación para tratar temas de actualidad relacionados con el ámbito del marketing y la estrategia empresarial: *BBC Midlands Today News*, *BBC News 24*, *BBC The Politics Show*, *BBC Radio WM*, *BBC Radio 5 Live*.

A lo largo de su presentación, el profesor John Rudd aportó su visión sobre dos aspectos: (a) una primera cuestión de interés académico y práctico consistente en el análisis del efecto que la evolución reciente de las nuevas tecnologías de la información está teniendo en la función de venta; (b) una exposición de ideas



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

acerca de cuál es actualmente el papel del marketing como disciplina y como función empresarial.

Por lo que se refiere a los retos que se plantean en el campo de la venta, el profesor Rudd comenzó haciendo referencia al actual entorno económico. La necesidad de resistir, el incremento de la competencia y la responsabilidad del marketing como generador de valor dotan de gran relevancia a la función de ventas. Los vendedores se enfrentan al reto de cómo convencer y generar confianza a un cliente que, cada vez más, quiere información pero no desea sentir presión en sus decisiones de compra. Para dar solución a este nuevo escenario, en la literatura reciente se ha puesto la atención en aspectos como: los modelos de adopción de tecnología; la automatización de la fuerza de ventas; la venta relacional y los CRM (*Customer Relationship Management*); el telemarketing y el uso de las herramientas B2B y B2C.

En estas circunstancias emergen tres temas clave: la conectividad —se impone la necesidad de estar disponible de manera permanente—, las diferencias generacionales en la forma de enfocar la venta y la importancia de las nuevas herramientas de venta para crear y mantener relaciones con los clientes.

Un mayor detalle de estas conclusiones se puede consultar en:

COMBE, I.A.; RUDD, J.M. y LEEFLANG, P.S.H. (2013): "Antecedents of Strategic Flexibility. Management Cognition, Firm Resources and Strategic Options", *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320–1339.

GILLILAND, D.I. y Rudd, J.M.: "Control of Electronic Channel Affiliates", *Journal of Business Research* (forthcoming).

En la segunda parte de la sesión, el profesor Rudd planteó una serie de interrogantes acerca de cuál es actualmente la situación del marketing estratégico. Aun confesándose un "evangelista" del marketing, reconoció la necesidad de reflexionar acerca de su utilidad. Esta reflexión gira en torno a la pregunta de si realmente el marketing es capaz de crear valor en empresas y organizaciones.

Las voces más críticas cuestionan tanto la relevancia de la función del marketing como la propia utilidad de la investigación que se desarrolla en el campo



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

del marketing estratégico. Sobre este último aspecto, en el ámbito académico y profesional se discute el grado de credibilidad de las investigaciones y su alejamiento de la realidad. En este sentido, los investigadores han de realizar una reflexión acerca de cuál es el verdadero impacto de sus publicaciones desde un punto de vista práctico. En el Reino Unido este tipo de planteamientos forma parte de los procesos de evaluación a los que se someten los investigadores.

Para analizar estas cuestiones el profesor Rudd presentó las conclusiones de un estudio en el que se relaciona los resultados empresariales con diferentes aspectos como: la orientación al mercado, la cultura, la orientación empresarial, los activos y capacidades de marketing, las ventajas competitivas, la implementación de la estrategia, la innovación y los resultados económico-financieros obtenidos.

En dicho estudio se han identificado prácticas de marketing frecuentes en empresas que obtienen un desempeño deficiente. Con carácter general, se trata de organizaciones que no tienen interés ni conocimiento acerca de las razones por las que un consumidor puede llegar a elegir las frente a otras ofertas alternativas. Este planteamiento va acompañado de un énfasis en aspectos puramente tácticos y muy volcados en la función de comunicación. Así, una deficiencia frecuente en esta clase de empresas es que establecen con todo detalle estándares vinculados al uso de los elementos gráficos de comunicación pero sin que ese esfuerzo de creación de imagen se sostenga en una reflexión acerca de cómo viven los consumidores la marca.

Se trata, además, de empresas que, aunque desde el punto de vista de su filosofía de gestión parecen adoptar planteamientos de marketing, esos enfoques no tienen una traslación práctica. En consonancia con esta situación, no llevan a cabo esfuerzos de medida ni de comunicación interna acerca del valor de marketing. La mayor parte de las decisiones se toman de forma impulsiva sin el apoyo de un procedimiento sistemático de recogida de información y de investigación de mercados.

Por tanto, la reflexión del profesor Rudd sugiere que un buen planteamiento de marketing estratégico, puede sentar las bases de la diferenciación empresarial.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Ahora bien, el desempeño de estas funciones exige un adecuado nivel de formación y experiencia.

Un mayor detalle de estas conclusiones se puede consultar en:

MARSHALL, G.W.; MONCRIEF, W.C., RUDD, J.M. y LEE, N.J. (2012): "Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 349-363.

SHETH, J. y SISODIA, R. (2006), *Does Marketing Need Reform?*, M.E. Sharpe

"Franchising in a Retail Context: Operational Autonomy in HRM & Effects of Franchising Rates and Age on System Mortality"

D. MARKO GRUNHAGEN

Professor of Marketing & Lumpkin Distinguished Professor of Entrepreneurship Eastern Illinois University (USA).



Grünhagen's research interest lies in the area of small business marketing and retailing. He has developed courses in *Retail*, *International Marketing* and *Marketing for Entrepreneurs*. Professor Grünhagen has been quoted as a franchise expert by major global news outlets, among them *Entrepreneur Magazine* and *The Wall Street Journal*. His research has been published in numerous prestigious academic journals, including the *European Journal of Marketing*, *Information Systems Management*, *Journal of Business & Entrepreneurship*, *Journal of Business Research*, *Journal of Consumer Behaviour*, *Journal of Economic Psychology*, *Journal of Macromarketing*, *Journal of Marketing Channels*, *Journal of Retailing*, *Journal of Small Business Management*, *Psychology & Marketing* and *Journal of Food Products Marketing*. He has also presented his studies at various national and international research conferences, among them the meetings of the American Marketing Association (AMA), the Society for Marketing Advances (SMA) and the Macromarketing Society. Prof. Grünhagen is the Associate Editor for Franchising



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

and Small Business Marketing of the *Journal of Small Business Management*, the oldest leading journal in entrepreneurship and small business management.

La clausura del V Ciclo de Seminarios sobre “Cómo construir relaciones y fidelizar clientes: estrategias para comprender, captar y comunicar valor al mercado” se dedicó al análisis de una fórmula organizativa estrechamente vinculada con estos fines, la franquicia. Perteneciente a la categoría de las llamadas organizaciones híbridas, permite que la empresa franquiciadora ceda a la/s empresa/s franquiciada/s el derecho de uso de su marca, sistemas operativos, especificaciones de producto y otros elementos tangibles e intangibles a cambio de diversas contraprestaciones.

Se trata de un sistema de gran relevancia para la economía de un país, tanto por sus aportaciones económicas, en términos de creación de empleo y contribución al producto interior bruto, como por ser capaz de crear soluciones eficientes para los problemas que habitualmente se plantean en las relaciones principal-agente. El interés de esta cuestión se refleja en la gran cantidad de literatura que abarca este tema desde muy diversas disciplinas.

El profesor Grünhagen dedicó su intervención a comentar dos de sus más recientes aportaciones a este campo de estudio: el análisis de los sistemas de franquicia desde una perspectiva longitudinal y la orientación a emprender en sistemas de franquicia.

El profesor Grünhagen presentó, en primer lugar, los resultados de un estudio que publicó recientemente acerca de las variables que influyen en la supervivencia de las franquicias a lo largo del tiempo. Para abordar esta cuestión utilizó los fundamentos de la ecología organizacional y de la literatura sobre franquicias.

Partiendo de este marco teórico, sostiene que la franquicia aporta beneficios a los franquiciadores al permitirles afrontar posible problemas derivados del riesgo moral, selección adversa, costes de cambio, obsolescencia (escasa adaptación al entorno) y senectud (ineficiencias debidas a la inercia y al exceso de normas y procedimientos).



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Para el análisis de estas cuestiones, el profesor Grünhagen investigó las tasas de mortalidad de 393 sistemas de franquicia dentro de los sectores de la automoción y los servicios a lo largo del periodo comprendido entre 1985 y 2005. Los datos procedían del Anuario de la Franquicia que se publica en Estados Unidos.

En el estudio empírico utilizó modelos de riesgos proporcionales con distribución Weibull. Los resultados obtenidos le permiten concluir que los beneficios de los sistemas de franquicia se incrementan a lo largo del tiempo y, además, la mejora es superior en las cadenas de franquicia con una mayor proporción de unidades franquiciadas frente a unidades propias.

Complementariamente, sus resultados muestran que los beneficios del sistema de franquicia son menos patentes en las cadenas de franquicia de menor antigüedad, lo que permite sostener la existencia de un peligro asociado a la novedad. La experiencia parece pues un factor clave para poder aprovechar los beneficios derivados de este tipo de sistemas.

Un mayor detalle de estas conclusiones se puede consultar en:

DOBBS, M.E.; BOGGS, D.J.; GRÜNHAGEN, M.; PALACIOS, L.L. y FLIGHT, R.L. (2013). Time will tell: interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal* (forthcoming).

En la segunda parte de la sesión, el profesor Grünhagen abordó el tema de la orientación a emprender en empresas de franquicias. Pese a la relevancia que se viene otorgando en los últimos años a la orientación a emprender, tanto en la literatura como en la práctica empresarial, se trata de un tema escasamente desarrollado en el marco de los sistemas de franquicia.

El profesor Grünhagen resumió los resultados de un estudio del que es co-autor que aborda la forma en que el grado de libertad que se concede a los franquiciados para el diseño de su política de recursos humanos está vinculado con



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

los resultados derivados de la orientación a emprender. Frente a la tendencia general a considerar que en los sistemas de franquicia debe imperar un grado de estandarización y regulación extremos, la realidad indica que hay ciertas áreas en las que es importante que el franquiciado pueda mantener su criterio. Una de estas parcelas de libertad es la gestión de recursos humanos.

Para analizar estas cuestiones se llevó a cabo una encuesta postal a empresas de franquicia del Reino Unido. La muestra final estaba integrada por 95 encuestas válidas. La hipótesis de partida hacía referencia a que la autonomía en la política de recursos humanos tenía una influencia moderadora positiva sobre la relación entre la orientación a emprender y los resultados de los sistemas de franquicia.

Para contrastar esta hipótesis se utilizó un análisis de regresión moderada. Los resultados permitieron sostener la hipótesis de partida. La principal implicación de estos resultados es que ponen de relieve la importancia de la innovación en las prácticas de recursos humanos como un canal para encauzar la energía emprendedora. Esta cuestión tiene gran relevancia en sistemas de franquicia que se autodefinan con emprendedores o que deseen incentivar la propensión a emprender de los franquiciados.

Un mayor detalle de las cuestiones abordadas se puede consultar en el siguiente artículo:

GRÜNHAGEN, M.; WOLLAN, M.L.; DADA, O. y WATSON, A. (2013): "The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation-performance link in franchise systems", *International Entrepreneurship and Management Journal*, (forthcoming).