

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

# DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

## ESTRATEGIAS PARA COMPETIR POR EL CONSUMIDOR



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
Universidad de Oviedo

Distribución comercial:  
Estrategias para competir por el consumidor



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

# DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

## Estrategias para competir por el consumidor

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

© del texto, BELLO ACEBRÓN, Laurentino; BUIL CARRASCO, Isabel; COTES TORRES, Alejandro; DÍAZ DE CASTRO, Enrique; ESTEBAN TALAYA, Águeda; FLAVIÁN BLANCO, Carlos; FRASQUET DELTORO, Marta; GARCÍA GÓMEZ, Blanca; GIL SAURA, Irene; GÁMEZ GONZÁLEZ, Juan; GURREA SARASA, Raquel; GUTIÉRREZ ARRANZ, Ana María; GUTIÉRREZ CILLÁN, Jesús; HERRERO CRESPO, Ángel; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; KÜSTER BOLUDA, Inés; LÓPEZ LÓPEZ, Inés; MARTÍNEZ SALINAS, Eva; MAS RUIZ, Francisco J.; MONTANER GUTIÉRREZ, Teresa; MUÑOZ GALLEGO, Pablo; NAVARRO GARCÍA, Antonio; NUERE SALGADO, Leire; ORÚS SANCLEMENTE, Carlos; PELEGRÍN BORONDO, Jorge; PÉREZ ESCALONA, Susana; POLO REDONDO, Yolanda; RIAÑO GIL, Consuelo; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio; RODRÍGUEZ RAD, Carlos; ROMERO DE LA FUENTE, Jaime; RONDÁN CATALUÑA, Francisco Javier; RUIZ DE MAYA, Salvador; RUIZ MOLINA, María Eugenia; RUIZ VEGA, Agustín; SELLERS RUBIO, Ricardo; SESE OLIVAN, Francisco Javier; SICILIA PIÑERO, María; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A.; VARELA GONZÁLEZ, José A.; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; YAGÜE GUILLÉN, María Jesús

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

Diseño y maquetación, KRK Ediciones  
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)  
[www.krkediciones.com](http://www.krkediciones.com)

ISBN: 978-84-8367-242-6

Impreso en Grafinsa, Oviedo  
Dep. legal: AS.6085.09

# Índice

PRÓLOGO.....	9
--------------	---

## PARTE I.

### NUEVAS TECNOLOGÍAS EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y SU IMPACTO EN EL CONSUMIDOR

1. Algunas reflexiones sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la distribución y el consumidor. <i>Laurentino Bello Acebrón</i> .....	17
2. Factores determinantes de la adopción del comercio electrónico: antecedentes de la utilidad percibida en la compra virtual. <i>Ignacio Rodríguez del Bosque y Ángel Herrero Crespo</i> .....	27
3. Nuevas tecnologías en la distribución comercial en turismo y su impacto en el consumidor. <i>Águeda Esteban Talaya y Leire Nuere Salgado</i> .....	37
4. La presentación del producto en el establecimiento virtual: impacto en las percepciones del consumidor. <i>Carlos Flavián Blanco, Raquel Gurrea Sarasa y Carlos Orús Sanclemente</i> .....	51
5. Las tecnologías de la información y la comunicación en el canal de comercialización. <i>Irene Gil Saura, Marta Frasquet Deltoro y María Eugenia Ruiz Molina</i> .....	65
6. Valor de marca, innovación y nuevas tecnologías en el ámbito de la distribución. <i>Inés Küster Boluda</i> .....	85
7. Información y emociones en el sitio web del minorista. Efectos sobre el consumidor. <i>Salvador Ruiz de Maya, Inés López López y María Sicilia Piñero</i> .....	95

PARTE II.  
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL:  
PRESENTE Y FUTURO

8.	Las marcas del distribuidor como factor de éxito en la distribución comercial. <i>Isabel Buil Carrasco, Eva Martínez Salinas y Teresa Montaner Gutiérrez</i> .....	109
9.	Líneas de investigación en franquicia. <i>Enrique Díaz de Castro, Antonio Navarro García, Francisco Javier Rondán Cataluña, Carlos Rodríguez Rad y Juan Gámez González</i> .....	123
10.	La respuesta afectiva del consumidor a los programas de fidelización. <i>Blanca García Gómez, Ana María Gutiérrez Arranz y Jesús Gutiérrez Cillán</i> .....	147
11.	Productividad y eficiencia en distribución comercial: principales corrientes de investigación. <i>Francisco J. Mas Ruiz y Ricardo Sellers Rubio</i> .....	161
12.	La disposición del consumidor de alimentos a pagar un sobre precio por calidad. <i>Alejandro Cotes Torres y Pablo Muñoz Gallego</i> .....	171
13.	La gestión del valor del cliente. <i>Yolanda Polo Redondo y F. Javier Sese Olivan</i> .....	185
14.	Análisis de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación en España. <i>Jaime Romero de la Fuente y M.<sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén</i> .....	199
15.	Propensión al asociacionismo comercial en el comercio detallista: análisis aplicado a la Comunidad Autónoma de La Rioja. <i>Agustín Ruiz Vega, Jorge Pelegrín Borondo, Susana Pérez Escalona y Consuelo Riaño Gil</i> .....	213
16.	Distribución minorista: líneas de investigación vinculadas a la defensa de la competencia. <i>José A. Varela González</i> .....	233
17.	Eficacia de los programas de lealtad: oportunidades de investigación para empresas de distribución comercial. <i>Rodolfo Vázquez Casielles, Juan A. Trespalacios Gutiérrez, Víctor Iglesias Argüelles</i> .....	245

## Prólogo



El presente libro tiene su origen en la primera Reunión Científica, celebrada los días 10 y 11 de junio de 2009 en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, titulada «Distribución Comercial: Estrategias para Competir por el Consumidor».

El libro hace suyo el objetivo general de dicha Reunión Científica: el desarrollo de estrategias de distribución comercial orientadas a obtener el éxito en el mercado coordinando las actividades de marketing hacia el distribuidor con las actividades de marketing hacia el consumidor. A tales efectos, el libro se estructura en dos grandes apartados. El primero de ellos, recoge trabajos que hacen referencia a nuevas tecnologías en distribución comercial y a su impacto en el consumidor. El segundo bloque de trabajos está relacionado con las líneas de investigación en distribución que se están desarrollando en el momento actual y las que se prevén de cara al futuro.

El primero de estos apartados se estructura en siete capítulos que analizan diferentes cuestiones. Así, el primer capítulo, elaborado por el profesor Laurentino Bello Acebrón de la Universidad de La Coruña, sirve de introducción al plantear una serie de interrogantes y reflexiones de gran interés consecuencia de las transformaciones que se producirán en la distribución y en el consumidor, provocadas por las nuevas tecnologías y las innovaciones que se están desarrollando actualmente.

El segundo capítulo, elaborado por los profesores Ignacio Rodríguez del Bosque y Ángel Herrero Crespo de la Universidad de Cantabria, examina los factores que condicionan la adopción del comercio electrónico por parte de los internautas. El trabajo pone de manifiesto que la utilidad percibida por los consumidores es un determinante clave de la intención de compra virtual y de la actitud hacia el sistema.

En el capítulo tercero, las profesoras Águeda Estaban Talaya, de la Universidad de Castilla-La Mancha, y Leire Nuere Salgado, de la Universidad de Nebrija, analizan cómo las nuevas tecnologías en la distribución están cambiando las reglas del juego en el sector turístico, alterando de forma sustancial el papel de cada agente en la creación de valor, facilitando la producción de servicios de alta calidad y dirigiendo a la industria hacia una orientación más individualizada.

Los profesores Carlos Flavián Blanco, Raquel Gurrea Sarasa y Carlos Orús Sanclemente de la Universidad de Zaragoza presentan, en el capítulo cuarto, un análisis del papel desempeñado por el diseño web para el éxito de las transacciones a través de Internet centrándose en los efectos que el diseño de los establecimientos virtuales puede ejercer sobre los estados internos del consumidor, afectando a sus actitudes y condicionando sus comportamientos, así como sobre los procesos de búsqueda de información en la red.

En el capítulo quinto, las profesoras de la Universidad de Valencia, Irene Gil Saura, Marta Frasset Deltoro y María Eugenia Ruiz Molina, analizan el nivel de uso y la valoración de las TIC así como las diferencias entre la percepción de los distintos agentes dentro del canal de comercialización, identificando los principales factores a tener en cuenta a la hora de priorizar la implantación de ciertas soluciones tecnológicas por parte de los proveedores de los distintos agentes.

La profesora Inés Küster Boluda de la Universidad de Valencia, enfatiza, desde el capítulo sexto, el uso de las innovaciones y las nuevas tecnologías como herramientas clave para la creación de valor de marca dentro del sector de la distribución.

El capítulo séptimo, elaborado por los profesores Salvador Ruiz de Maya, Inés López López y María Sicilia Piñero de la Universidad de Murcia, aborda el estudio del efecto de la cantidad de información que se incluye en el sitio web, la calidad de su contenido y la capacidad que tiene el sitio web para suscitar emociones en el comportamiento del consumidor.

El capítulo octavo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con las actuales y futuras líneas de investigación en distribución. En el mismo, las profesoras Isabel Buil Carrasco, Eva Martínez Salinas y Teresa Montaner Gutiérrez de la Universidad de Zaragoza, abordan el análisis de las marcas del distribuidor como factor de éxito en la distribución comercial. Concretamente, apuntan que mediante una adecuada gestión de la identidad de sus marcas, los distribuidores pueden diferenciarse de sus competidores, fidelizar a su clientela y obtener mejores resultados.

Los profesores Enrique Díez de Castro, Antonio Navarro García, Francisco Javier Rondán Cataluña, Carlos Rodríguez Rad y Juan Gámez González de la Uni-

versidad de Sevilla, abordan, en el capítulo noveno, una propuesta de clasificación de las investigaciones sobre franquicia. En su trabajo, apuntan que en la última década los investigadores del mundo empresarial han centrado muchos de sus trabajos en el sistema de franquicia, siendo éste un formato de negocio que posibilita la reconversión del pequeño comerciante y contribuye a la modernización de las estructuras comerciales.

El capítulo décimo, elaborado por los profesores Blanca García Gómez, Ana María Gutiérrez Arranz y Jesús Gutiérrez Cillán de la Universidad de Valladolid, plantea un análisis del efecto de los programas de fidelización sobre la dimensión afectiva de la lealtad del consumidor, mostrando que los participantes en los programas de fidelización presentan unos niveles de satisfacción, confianza y compromiso significativamente más altos que los no participantes.

En el capítulo decimoprimer, los profesores de la Universidad de Alicante, Francisco J. Más Ruiz y Ricardo Sellers Rubio, examinan la literatura académica sobre las implicaciones de la productividad y la eficiencia para la distribución comercial mediante una revisión de los trabajos efectuados hasta la fecha que profundiza en las diferentes corrientes y enfoques de investigación, distinguiendo sus aportaciones más relevantes y sus limitaciones, así como las líneas futuras de investigación.

Los profesores Alejandro Cotes Torres de la Universidad Nacional de Colombia y Pablo Muñoz Gallego de la Universidad de Salamanca, analizan en el capítulo decimosegundo la relación cúbica del efecto del nivel de satisfacción sobre la disposición a pagar un sobreprecio por mayor calidad en los productos curados del cerdo, cuestión especialmente interesante dentro de la literatura de marketing, donde el desarrollo de modelos no lineales tiene escasa evidencia empírica.

El capítulo decimotercero, realizado por los profesores Yolanda Polo Redondo y F. Javier Sese Olivar de la Universidad de Zaragoza, tiene como principal objetivo profundizar en el conocimiento y comprensión del valor del cliente en la distribución comercial a través de su descomposición en los diferentes elementos que lo integran, permitiendo así un conocimiento más detallado de los factores que, en última instancia, generan valor para las empresas de distribución y de los elementos sobre los que las mismas pueden actuar para maximizar el valor de vida del cliente, lo cual se traducirá en una mayor versatilidad empresarial.

Los profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, Jaime Romero de la Fuente y M.<sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén muestran, en el capítulo decimocuarto, un análisis descriptivo de la evolución de los márgenes comerciales en los canales de distribución de productos frescos de alimentación en España. Concretamente, se descri-

be y cuantifica el efecto que ejercen sobre la evolución de los márgenes comerciales las oscilaciones de los precios en origen y se estudia el impacto que el grado de incertidumbre respecto al comportamiento futuro de los precios en origen y destino, provoca sobre el nivel de margen comercial del canal.

En el capítulo decimoquinto, los profesores Agustín V. Ruiz Vega, Jorge Pelegrín Borondo, Susana Pérez Escalona y Consuelo Riaño Gil, de la Universidad de La Rioja, presentan el asociacionismo comercial como una de las posibles respuestas basadas en la cooperación para enfrentarse al aumento de la intensidad competitiva en el comercio detallista y, concretamente, analizan los factores más relevantes que influyen sobre la decisión de asociarse de los establecimientos detallistas en el ámbito geográfico de La Rioja.

El profesor de la Universidad de Santiago de Compostela, José A. Varela González, identifica en el capítulo decimosexto algunos aspectos de interés para la investigación en el ámbito de la distribución minorista desde la perspectiva de la defensa de la competencia. Dichos aspectos se asocian tanto a las características, conductas y resultados del propio sector minorista y las empresas que lo conforman, como a las relaciones de los distribuidores con las empresas fabricantes.

Por último, en el capítulo decimoséptimo, los profesores de la Universidad de Oviedo, Rodolfo Vázquez Casielles, Juan A. Trespalacios Gutiérrez y Víctor Iglesias Argüelles, comentan las oportunidades de investigación sobre los programas de lealtad reflexionando sobre tres tipos de factores: factores relacionados con el programa, factores relacionados con los clientes y factores relacionados con la competencia.

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 primera Reunión Científica de Distribución Comercial: Begoña Álvarez Álvarez, Nuria García Rodríguez, Víctor Iglesias Argüelles, Leticia Santos Vijande, María José Sanzo Pérez y Ana Suárez Vázquez.

PARTE I

Nuevas tecnologías en distribución comercial  
y su impacto en el consumidor



## Algunas reflexiones sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la distribución y en el consumidor

LAURENTINO BELLO ACEBRÓN

Universidad de A Coruña

*Resumen:* Las transformaciones inevitables que se producirán en la Distribución y en el Consumidor provocadas por las nuevas tecnologías y las innovaciones que se están desarrollando nos permiten introducir algunos interrogantes y reflexiones de gran interés estratégico. Así, es necesario que la incorporación de la tecnología en la distribución no tenga en el futuro como único objetivo la productividad y la reducción de costes sino que deberá añadir nuevos objetivos, en especial aquellos que incidan en la «calidad de servicio», en el «valor para el cliente» y en la «relaciones a largo plazo». Por otro lado, el avance de las innovaciones en el Comercio va a ser desigual por tipos de Empresas, Subsectores y Países, pero en todos ellos provocarán cambios, que afectarán de forma especial a las comunicaciones y las relaciones con el consumidor, por lo que en el diseño y planificación de las campañas de comunicación se hará necesario incluir, además de los medios «clásicos», las acciones interactivas del e-marketing y del m-marketing.

*Palabras clave:* Distribución, NTIC, E-marketing, M-marketing, Geomarketing

*Abstract:* The inevitable changes that will occur in the Distribution and the Consumer caused by new technologies and innovations being developed, allows us to introduce some ideas and questions of strategic interest. On the one hand, it is necessary that technology in the distribution will have not the only purpose of productivity and cost reduction in the future, but should include new targets, especially those that affect and influence on the «quality of service», «the customer value» and «the long term relationships». On the other side, the advance of innovations in the trade is going to be uneven for different types of companies, sub-sectors and countries, whereas in general the biggest impact will occur in communications and consumer relations. Therefore, it will be necessary that

«classic resources» used in design and planning of communication campaigns should be supplemented with interactive activities of e-marketing and m-marketing.

*Keywords:* Distribution, NTIC, E-marketing, M-marketing, Geomarketing.

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La transformación del Comercio y la Distribución Comercial como consecuencia, fundamentalmente, de los cambios en el comportamiento del consumidor, en la tecnología y en la competencia, se nos presenta hoy en día, al igual que en décadas anteriores, como un proceso continuo e imparable donde lo trascendental no es el reconocimiento y la aceptación de este proceso sino predecir y detectar en qué canales, sectores de la distribución, grupos de empresas, formas de gestión etc., el impacto de la tecnología será superior y cómo condicionará o cambiará a los formatos actuales provocando también el nacimiento de otros nuevos. Y lo que a nuestro entender resulta más relevante, cómo afectará a la definición de las estrategias competitivas más adecuadas para las diferentes empresas del sector, y la forma en que cada una de ellas va a relacionarse con sus clientes y proveedores.

En mi intervención tan solo quisiera introducir algunos elementos para la reflexión sobre los cambios y las tendencias más sobresalientes que se están empujando a adivinar y que van a condicionar el futuro más próximo de nuestra distribución y de nuestras tiendas y que desarrollaré a continuación

### 1.2. NUEVOS OBJETIVOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN

La primera reflexión es que en las diferentes fases por las que ha pasado la Distribución, la incorporación de las nuevas tecnologías ha tenido como objetivos prioritarios la reducción de costes, el incremento de la productividad en el sector y la mejora de la posición competitiva (Tesco, Metro y Wal-Mart son un buen ejemplo de esto y han sido pioneras en la incorporación de etiquetas con radiofrecuencia RFID).

No obstante el cambio cualitativo que desde hace unos años se está detectando a favor de una distribución basada en la «calidad de servicio», en la personalización de la venta, en la relación con los clientes, en la fragmentación de los mercados, etc. va a permitir que las Empresas se planteen, a la hora de introducir nuevas tecnologías además de los objetivos señalados otros nuevos, más en consonancia con el «nuevo paradigma» que Webster (2008) nos describe para el «Marketing de los nuevos tiempos» y *en donde considera que la nueva visión del marketing se centra en los clientes, en el grado de reacción y capacidad de la empresa, en el marketing co-*

*mo proceso, en el valor del cliente, en las organizaciones con funcionamiento de red y en los múltiples motivos que inducen a comprar (no solo el precio).* Sin que ello signifique, por supuesto, abandonar o marginar el objetivo del aumento de la productividad, que ha sido el fundamental en el sector y que, como nos recuerda Dawson y Frasquet (2006), gracias a él, principalmente los grandes minoristas, «han conseguido un mayor control del canal de distribución en sus relaciones con los proveedores y un mayor control del marketing en sus relaciones con los consumidores».

Como consecuencia de estos cambios el impacto de las denominadas Nuevas Tecnologías se va a hacer sentir, a mi juicio, fundamentalmente en los siguientes niveles:

- En las relaciones tanto con los suministradores para la mejora de aprovisionamientos como con los consumidores mediante un mejor conocimiento de sus características y necesidades.
- En la gestión interna por la puesta en práctica de sistemas de gestión más eficaces (gestión de Categorías y marcas, plataformas logísticas, etc.).
- En la mejora de la calidad de servicio y en especial en las comunicaciones con el cliente.

En definitiva la introducción de las nuevas tecnologías en la Distribución deberá centrarse en «el proceso de definir, desarrollar y proporcionar valor al cliente».

### 1.3. ESPEJISMO TECNOLÓGICO

Otro elemento que quisiera introducir en el debate es lo que yo llamo «espejismo tecnológico interesado», provocado por algunos medios de comunicación que «amplifican» los cambios tecnológicos y sociales y que nos dan una visión de la realidad en la distribución comercial exagerada y a veces distorsionada. Esto nos puede llevar a construir escenarios futuros ficticios y a «mitificar» ciertos avances tecnológicos debido la gran difusión mediática que consiguen ciertas experiencias aisladas o pruebas piloto. Lo que puede hacernos creer que algunas innovaciones van a tener una aplicación inmediata y generalizada en todos los productos, sectores y empresas de la distribución, cuando el proceso es gradual y minoritario.

En este sentido, quiero destacar la descripción de la tienda del futuro que efectúa el estudio de TNS (2008) y que mediante una encuesta a más de 4.500 consumidores trata de responder a la pregunta ¿Cómo compraremos en el 2015?, valorando 12 innovaciones (espejo interactivo en probadores, ayuda interactiva en probadores, carritos de compra inteligentes, pago a través de las huellas digitales, red social de compras, grupos de compra formados por consumidores, escaneo tridimensional de cuerpo, asistente holográfico de ventas, compra e información a través de

FIGURA 1  
*Los carritos de compra inteligentes me parecen una innovación muy atractiva*

PAÍS	%	PAÍS	%
China	65	Francia	35
España	57	Reino Unido	32
Estados Unidos	43	Japón	32
Canadá	37	Alemania	28
		<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

Fuente: *New Future in Store*.

Nota: Puntuación de 8, 9 o 10 en una escala del 1 al 10 donde 1 = nada atractivo y 10 = muy atractivo

dispositivos móviles y participación y colaboración de consumidores en el desarrollo de productos), obteniendo resultados por Países que pueden ser discutibles si analizamos la metodología empleada pero nos apuntan las tendencias hacia donde camina el comercio de las próximas décadas. En el estudio aparecen afirmaciones, entre otras muchas, como las siguientes (véase figura 1): «los españoles apuestan por los carritos de compra inteligentes, 7 de cada 10 creen que estarán disponibles en 2015 y 4 de cada 10 dicen que lo usarían»... «uno de cada dos españoles creen que los dependientes holográficos estarán en la tiendas en 2015»... y otras similares que reflejan la opinión de los consumidores sobre las innovaciones propuestas.

¿De verdad pensamos que este escenario va a ser el real? Es evidente que lo será para algunos sectores de distribución, para algunos formatos y empresas pero no de una forma generalizada para toda ella.

Para reforzar esta hipótesis me he permitido repasar algunas investigaciones (CCE, 1991, Gorospe, 1997, Hostench y Bauer, 2002, Rodríguez, 2002 y Steib, 1998) sobre el impacto de la tecnología en la distribución y fácilmente se puede comprobar, como desde ya hace bastantes años se viene hablando del etiquetado de radiofrecuencia RDIF (algunas empresas ya lo están aplicando en algunos productos, pero todavía es muy minoritario), de CRM, de EDI, de comercio electrónico... en definitiva de innovaciones que parecían de implantación inminente y que revolucionarían la gestión de la distribución.

¿Quieren saber cómo están estas innovaciones en el comercio minorista de nuestro país? ¿Cuántas empresas han implantado estas innovaciones a las que ahora ya ni mencionamos por considerarlas obsoletas?

Si aceptamos el informe de noviembre de 2008 (aunque dos años en nuevas tecnologías es mucho) que ha realizado la ONTSI (Observatorio Nacional de las

Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información) (2008) para Red.es sobre el diagnóstico tecnológico del sector del Comercio Minorista podemos leer: «el 57, 8% de las empresas del sector de comercio minorista disponen de acceso a Internet», «el 12,7% gestionan con CRM, el 3, 4 con ERP, solo el 22, 4% compra por Internet, el 7, 7% venden por Internet».

Es evidente que estos datos, ya que se trata de valores medios, no son representativos de las grandes empresas y ni a las más innovadoras del sector de la distribución, pero nos permite afirmar que el impacto de las nuevas tecnologías no va ser generalizado ni inmediato (un ejemplo lo tenemos en las afirmaciones del Director Gerente de Metro «que en el 2006 declaro que las etiquetas RDIF reemplazarían progresivamente al código de barras en algunos productos, pero que pasarían 15 años antes de ser aplicado a todos»). En definitiva podemos afirmar que se aplicarán preferentemente aquellas que mayor valor aporten al consumidor y las que generen una mayor ventaja competitiva, que nunca serán las «disponibles en el mercado tecnológico» sino las propias y exclusivas.

Por tanto, los comportamientos históricos confirman que la actitud de las empresas del sector frente a la tecnología no es uniforme. Y que los beneficios que se esperan obtener a través de la introducción de la tecnología en su actividad varían como consecuencia de la diversidad de empresas del sector y su tamaño.

Aún a riesgo de ser un poco atrevido, permítanme esta afirmación: que salvo excepciones, algunas muy meritorias, los gestores de las empresas de comercio mayorista y minorista han esperado a que otros lleven a cabo los trabajos de investigación y desarrollo tecnológico antes de aplicarlos a su propia empresa. Las empresas del sector de la distribución, en general, no han sido los innovadores tecnológicos. A diferencia del sector de manufactura, el de distribución, incluso si consideramos las mayores empresas, cuenta comparativamente con muy pocos recursos dedicados a la investigación, desarrollo e innovación.

Esta actitud conservadora del sector frente a la innovación tecnológica tiene varias implicaciones:

- Las previsiones de utilización de la tecnología por parte de las empresas mayoristas y minoristas, se refieren más bien, al menos a corto y medio plazo, a la adopción de tecnologías existentes que a la introducción de tecnologías completamente nuevas.
- En el sector de distribución, las empresas se suelen ir copiando unas a otras las aplicaciones (la mayoría esta disponible en el mercado), por lo que la tecnología solo proporciona una ventaja competitiva a corto plazo e imposible de mantener.

- Desde el punto de vista tecnológico, las empresas del sector tienden más bien a adaptarse que a innovar.
- La introducción de tecnologías sigue un proceso gradual y secuencial, y con frecuencia constituye la extensión o ampliación de algo que ya existe o ya ha sido experimentado en un mercado o establecimiento.
- La tecnología se utiliza como un mecanismo que permite resolver los problemas de la empresa y las relaciones con sus clientes y proveedores.

Así, podemos considerar que las aplicaciones tecnológicas e innovaciones de más probable aplicación en la distribución en un futuro próximo, serán aquellas que cumplan con las siguientes premisas:

- No impliquen para la empresa de distribución actividades de investigación y desarrollo a largo plazo.
- Proporcionen beneficios financieros evidentes a corto plazo.
- Añadan valor al consumidor.
- Permitan mejorar la fidelidad y la interacción con los clientes.
- Mejoren la imagen corporativa y la gestión de marcas.
- Puedan introducirse de forma gradual con un riesgo mínimo.

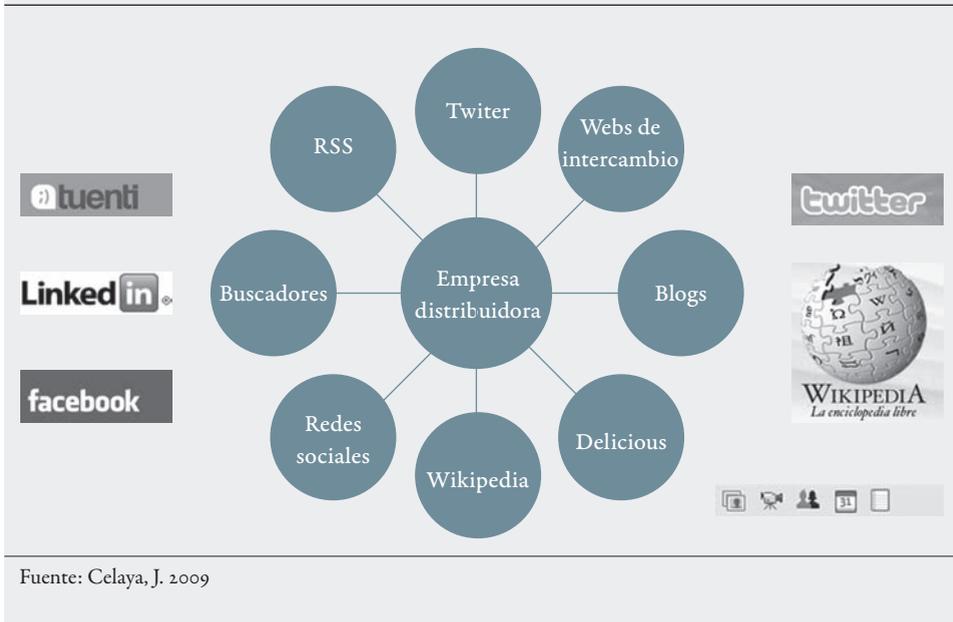
#### 1.4. INFORMACIÓN Y CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR

Y para finalizar una última reflexión referente al impacto de las Nuevas Tecnologías en la Información y en la Comunicación y en la Relación con los consumidores.

Respecto a la información destacar que seguirá siendo un elemento clave en la gestión de las empresas de distribución y en la concreción de sus estrategias. En este sentido deseo subrayar el papel relevante que va a jugar el Geomarketing y los Sistemas de Información Geográfica (Chasco Irigoyen, 2002) que nos permitirán almacenar, superponer y analizar multitud de datos y representar espacial y geográficamente dicha información. Esto nos ayudará a abordar problemas habituales y críticos del sector, que podrían resumirse en la siguiente pregunta: «¿Quién compra dónde?», o para estudiar el nivel de competencia espacial existente en un territorio o en un mercado (Moreno Jiménez, 2003; Calvo, Faiña y López, 2007).

En relación con la comunicación y la interacción con los consumidores, es donde se están produciendo y se producirán los cambios más radicales. Cualquier empresa no puede olvidarse del papel que Internet y la Web están jugando, y cada vez más, en el Marketing de la Distribución. Estos son algunos de los múltiples datos disponibles y que refuerzan esta afirmación (Martínez, 2009):

**FIGURA 2**  
*¿Cómo lograr una mayor visibilidad en la web?*



Fuente: Celaya, J. 2009

1. Reducción drástica de los costes de almacenamiento de información virtual
  - Almacenar 1 GB, el coste era  $\frac{3}{4}$  eur hace 4 años
  - hoy, 0, 20 céntimos
  - cada 13 meses, se reduce a la mitad
2. Costes de producción cada vez más bajos.
3. El acceso a la red / mundo digital se ha universalizado
  - 1400 millones personas Internet
  - 3100 millones de personas Móvil
  - Más del 50% de la población mundial
4. 118 millones. de correos electrónicos/mensajes instantáneos al día
5. 250 millones. de usuarios de Internet en redes sociales
6. 2.000.000 de hogares españoles utilizaron la red el último año (2008) para adquirir alimentación y droguería según el Wordlpanel de TNS
 

¿Por qué? Algunas de las razones:

  - a. Comodidad
  - b. Precio
  - c. Capacidad para ver/comparar ofertas

FIGURA 3  
Grado de conocimiento y su utilización

	% CONOCE			% NO CONOCE
	Nunca ha usado	Ha usado	Participa	
Foros	33	29	30	7
Chats	37	26	30	7
Tablones de anuncios	28	33	29	10
Compartir fotos y vídeos <i>online</i>	36	27	29	8
Blogs	33	31	25	11
Páginas de redes sociales	38	21	15	25
Comunidades virtuales	44	18	14	24
Wikis	24	24	8	44
Podcasts o vídeos	32	11	7	50

Fuente: *Digital World, Digital Life*, TNS Total España

La gestión de las marcas corporativas y las campañas de promoción y publicidad de las principales empresas de distribución se van a tener que gestionar, además de con los medios y soportes clásicos, con los nuevos instrumentos de la «sociedad digital» (véase figura 2) que Javier Celaya (2008) nos describe en su libro *La empresa en la Web. 2.0*. De todos ellos destacamos los que contribuyen a lograr una mayor visibilidad de nuestras marcas y de nuestras empresas en la red.

Con respecto a la comunicación y la relación con los consumidores, cualquier empresa de distribución debe aceptar la gran revolución que han supuesto Internet, el móvil y la combinación de ambos, la Web 2.0 y otros elementos que configuran la sociedad digital (en la figura 3 podemos ver el grado de conocimiento y su utilización), y que sin lugar a dudas afectará a la forma de vender, a la forma de comprar, a la visibilidad de nuestra empresa, a la interacción y comunicación con nuestros clientes y con otros públicos. Algunos autores como Deza Pulido (2007) ya nos hablan de la nueva comunicación en un entorno digital como alternativa a la comunicación unidireccional clásica, donde la publicidad en Internet y especialmente a través del móvil, definirá lo que denomina el «siglo del MOBILE MARKETING», y donde el segmento de «consumidores nómadas» tendrá un crecimiento espectacular. Esta autora ya nos anticipa que en cinco años tendremos en nuestras manos los móviles mind-reading, con capacidad para aprender y adaptarse a las preferencias y necesidades de sus usuarios.

Como señalan Martínez y Luna (2008) el «*mobile electronic commerce*», constituye una nueva etapa evolutiva dentro del fenómeno general del comercio elec-

trónico basado en Internet, que engloba el conjunto de aplicaciones y servicios electrónicos a los que los individuos pueden acceder mediante dispositivos móviles con acceso a la Web o, incluso, a redes privadas de valor añadido, que contribuye a una reconfiguración de las dimensiones espacio-tiempo que subyacen a los intercambio electrónicos.

Queremos finalizar con el convencimiento de que las tecnologías para crear «la tienda del futuro», para almacenar, procesar y clasificar inmensas bases de datos, que nos permiten conocer y crear nuevas formas de comunicarnos con los consumidores, ya existen. Pero el problema no es tecnológico, sino de cómo se resuelva el debate sobre la identificación de personas, del respeto a la privacidad y a la diferencia. Como nos planteaba ya en el año 2000 Dominique Wolton en su libro «Internet ¿Y después?» Existen muchas zonas de la RED que se han vuelto oscuras, precisamente las que afectan a la posición y a la protección de datos, lo que explica la lógica de fichajes y el crecimiento de los ficheros, compatibles con una lógica comercial pero incompatibles con los derechos del hombre. Aquí encontramos de nuevo toda la ambigüedad que existe en Internet entre comercio y democracia ¿es el individuo sólo un consumidor o es igualmente una persona?».

En definitiva, el avance en la distribución va a depender no solo de las empresas sino de la aceptación social de las innovaciones, de la percepción y del valor que le otorgue el consumidor a los futuros cambios y de la legislación que regule y controle los impactos en la privacidad del individuo y sus intercambios.

#### BIBLIOGRAFÍA

- CALVO DOPICO, D., FAÍÑA MEDÍN, J. A., López Rodríguez, J., (2007), «*La distribución minorista de base alimentaria en Galicia desde el punto de vista de la competencia*», Tribunal Galego de Defensa da Competencia, Santiago de Compostela.
- CEBRIÁN, S. (1998). *Logística. Distribución y Consumo*. Feb./Mar. pp. 5-20.
- CELAYA, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1991). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en la Distribución Comercial dentro de la Comunidad*. Colección de Estudios, Comercio y Distribución, n.º 17.
- DAWSON, J. A., FRASQUET DELTORO, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, issn 0019-977X, n.º 828, (Ejemplar dedicado a: Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional), pp. 11-34.
- DEZ PULIDO, M. (2007). *Consumidores nómadas. El siglo del mobile marketing*. Netbiblo, A Coruña.

- GOROSPE, F. (1997). Dendanet, apuesta electrónica de los Comerciantes Vascos. *Distribución y Consumo*. Agos./Sept. pp. 32-35.
- HOSTENCH, A., y BAUER, A, (2002). «Los grandes distribuidores evolucionan hacia la fórmula multicanal», *Código 84*, n.º 88, p. 8-9.
- MARTINEZ, J. (2009). *Marketing de afiliación*. Ponencia en VI Jornadas de Marketing de Ciudades. A Coruña, Abril.
- MARTÍNEZ LÓPEZ, F.J., LUNA HUERTAS, P. (2008). *Marketing en la Sociedad del Conocimiento*. Delta Publicaciones, Madrid.
- MORENO JIMÉNEZ, A. (2003). Modelado y representación cartográfica de la competencia espacial entre establecimientos minoristas. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, issn 0212-9426, n.º 35, 2003, pp. 55-78.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2008). *Diagnóstico Tecnológico del Comercio Minorista*. Red.es, noviembre 2008.
- RODRÍGUEZ, E. M., (2002). Canales de food service ¿evolución o revolución?, *ARAL*, pp. 12-14.
- STEIB, N. (1998). Compras electrónicas desde casa: ¿presente o futuro? *Comercio Electrónico*, n.º 1, pp. 24-26.
- WOLTON, D. (2000). *Internet ¿y después?* Ed. Gedisa, Barcelona.

## Factores determinantes de la adopción del comercio electrónico: antecedentes de la utilidad percibida en la compra virtual

IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, ÁNGEL HERRERO CRESPO  
Universidad de Cantabria

*Resumen:* Este trabajo examina los factores que condicionan la adopción del comercio electrónico por parte de los internautas. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la utilidad percibida por los consumidores en el comercio electrónico es un determinante fundamental de la intención de compra virtual y de la actitud hacia el sistema. Asimismo, se observa que la ventaja en precio, la conveniencia y el acceso a la información son los principales antecedentes comerciales de la utilidad percibida en el comercio electrónico.

*Palabras clave:* Comercio electrónico, Modelo de Aceptación de Tecnología, Utilidad, Ventaja relativa.

*Abstract:* This paper analyses the factors that affect the adoption of e-commerce by Internet users. The results obtained show off that perceived usefulness is a main determinant of online buying intention and of general attitude toward the system. Moreover, price advantage, convenience and access to information are found to be the main commercial antecedents of the usefulness perceived by the consumers in e-commerce.

*Key Words:* E-commerce, Technology Acceptance Model, Perceived Usefulness, Relative Advantage.

### 2.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende profundizar en el análisis de los factores que condicionan la adopción del comercio electrónico por parte de los consumidores finales, y llevan a los internautas a convertirse en compradores en la Red. Con este fin

se toma como referencia la investigación publicada en la revista *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* (Rodríguez del Bosque y Herrero, 2008). Este estudio se basa en el Modelo de Aceptación de Tecnología (Davis, 1989; Davis, Bagozzi y Warshaw, 1989), ampliamente utilizado en la investigación sobre Internet, para examinar la influencia y determinantes de la utilidad percibida por los consumidores en la compra virtual. De este modo, se propone un modelo extendido de aceptación del comercio electrónico en el que se incorporan cinco fuentes de utilidad tradicionalmente asociadas a Internet desde una perspectiva comercial: la ventaja en precios, la variedad de surtido disponible, el valor de la oferta de productos, la conveniencia y el acceso a la información.

Al objeto de dar respuesta a los objetivos planteados, se resume en primer lugar la revisión de la literatura sobre el Modelo de Aceptación de Tecnología. A continuación, se plantea un modelo extendido de aceptación del comercio electrónico y se enuncian las hipótesis de investigación. Posteriormente, se describe la metodología utilizada en el estudio y se exponen los resultados obtenidos sobre dos muestras diferentes: una constituida por internautas que nunca han adquirido un producto por Internet y otra compuesta por usuarios con experiencia de compra en la Red. Por último, se detallan las conclusiones más relevantes de la investigación así como sus principales limitaciones.

## 2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 2.2.1. *El modelo de aceptación de tecnología*

El Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis (1989) constituye una adaptación de la Teoría de Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980) centrada en la conducta de uso de nuevas tecnologías. En particular, esta teoría presta especial atención al análisis del efecto de factores externos sobre las creencias, actitudes e intenciones de los individuos (Davis, Bagozzi y Warshaw, 1989). De este modo, el Modelo de Aceptación de Tecnología identifica dos creencias concretas que afectan de forma fundamental a la aceptación de innovaciones informáticas: la utilidad percibida ( $PU^1$ ) y la facilidad de uso percibida ( $PEOU^2$ ). La primera hace referencia a la medida en que un individuo considera que el uso de un sistema particular mejorará su desempeño en una actividad, mientras que la facilidad percibida de uso se define como la medida en que el posible usuario de una tecnología espera que su utilización no implique esfuerzo.

<sup>1</sup> Perceived Usefulness.

<sup>2</sup> Perceived Ease of Use.

De acuerdo con el TAM el uso de una innovación informática está determinado por la intención de conducta. Asimismo, se contemplan dos determinantes directos de la intención, la actitud hacia la tecnología y la utilidad percibida en el sistema. La utilidad percibida afecta también a la actitud. Por su parte, de acuerdo con este modelo la facilidad de uso percibida respecto a la tecnología condiciona tanto la actitud hacia la misma como la utilidad percibida en ella. Finalmente, el Modelo de Aceptación de Tecnología propone que tanto la utilidad como la facilidad de uso percibidas en una innovación están determinadas por una serie de variables externas que pueden variar en función del sistema.

El Modelo de Aceptación de Tecnología constituye uno de los sistemas teóricos más ampliamente aplicado en el ámbito de los sistemas de información en general —ver Lee, Kozar y Larsen (2003) para una amplia revisión de la literatura— y en la literatura sobre Internet en particular —ver Rodríguez del Bosque y Herrero (2005) para una extensa revisión de la literatura—. Con carácter general, las distintas investigaciones que han estudiado el comportamiento en Internet sobre la base del Modelo de Aceptación de Tecnología respaldan las principales relaciones postuladas en el mismo.

De acuerdo con la estructura clásica del TAM y sobre la base de la evidencia obtenida en el ámbito del comercio electrónico se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

- H1: La actitud del individuo hacia el comercio electrónico influye de forma positiva en la intención de compra a través de Internet.
- H2: La utilidad percibida en el comercio electrónico influye de forma positiva en la intención de compra a través de Internet.
- H3: La utilidad percibida en la compra a través de Internet influye de forma positiva en las actitudes hacia dicha conducta.
- H4: La facilidad de uso percibida en la compra a través de Internet influye de forma positiva en las actitudes hacia dicha conducta.
- H5: La facilidad de uso percibida en la compra a través de Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en dicha conducta.

### 2.2.2. Fuentes de utilidad para los consumidores en la compra a través de internet

La revisión de la literatura sobre Internet y comercio electrónico permite identificar cinco factores de utilidad en la comprar a través de la Red: la ventaja en precio, la variedad de surtido, el valor de la oferta de productos, la conveniencia en la compra y el acceso a información. La figura 1 recoge las definiciones teóricas de cada una de estas variables, así como los trabajos que sustentan la influencia de cada una de las ventajas mencionadas en el ámbito del comercio electrónico.

FIGURA 1

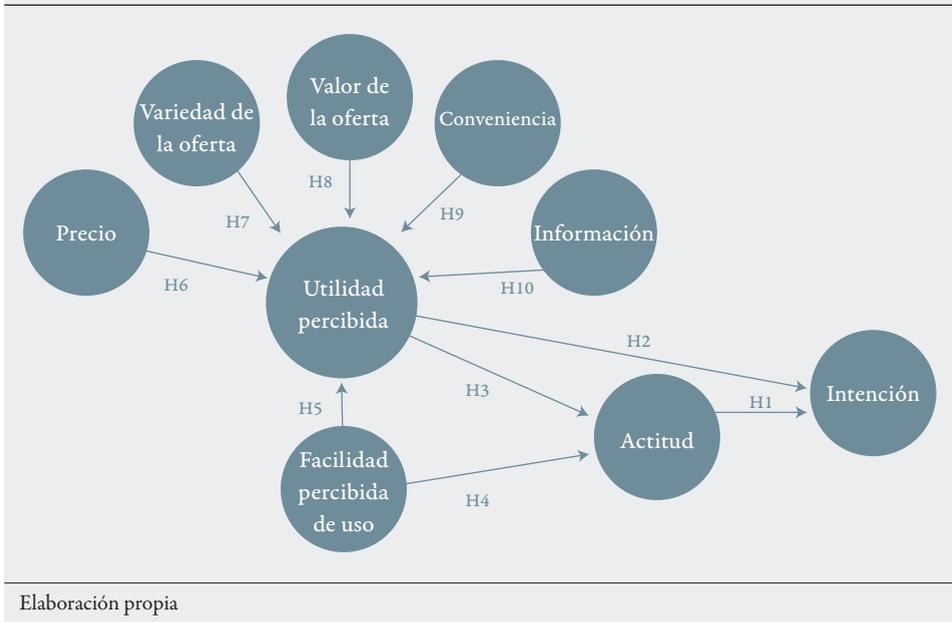
*Determinantes de la utilidad percibida en el comercio electrónico: Definición y respaldo empírico*

DEFINICIÓN	REFERENCIAS QUE RESPALDAN SU EFECTO
<b>VENTAJA EN PRECIO</b>	
Potencial de Internet para proporcionar productos a precios competitivos y promociones y ofertas atractivas.	Jarvenpaa y Todd, 1997; Vijayarathy y Jones, 2000; Joines, Scherer y Scheufele, 2003; Brynjolfsson, Hu y Smith, 2003
<b>VARIEDAD DE LA OFERTA</b>	
Capacidad de Internet para proporcionar una amplia gama de productos y servicios incluyendo aquellos que no se pueden conseguir por otros medios.	Jarvenpaa y Todd, 1997; Goldsmith y Bridges, 2001; Brynjolfsson, Hu y Smith, 2003
<b>VALOR DE LA OFERTA</b>	
Potencial de Internet como fuente de productos y servicios de alta calidad y/o difíciles de encontrar en otros canales que cubren las expectativas de los clientes.	Jarvenpaa y Todd, 1997; Vijayarathy y Jones, 2000; Goldsmith y Bridges, 2001; Liao y Cheung, 2001; Cho, 2004
<b>CONVENIENCIA</b>	
Posibilidad que ofrece Internet para ahorrar tiempo y hacer la compra más fácil.	Jarvenpaa y Todd, 1997; Vijayarathy y Jones, 2000; Childers et al., 2001; Goldsmith y Bridges, 2001
<b>ACCESO A INFORMACIÓN</b>	
Capacidad de Internet para proporcionar la información necesaria de una forma que permite a los consumidores realizar todo el proceso de compra desde la búsqueda inicial hasta la recepción del producto.	Vijayarathy y Jones, 2000; Joines, Scherer y Scheufele, 2003; Cho, 2004

En consonancia con la evidencia empírica resumida en la figura 1 se proponen las siguientes hipótesis:

- H6: La ventaja en precios percibida en Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en el comercio electrónico.
- H7: La variedad de la oferta de productos percibida en Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en el comercio electrónico.
- H8: El valor de la oferta de productos percibida en Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en el comercio electrónico.
- H9: La conveniencia percibida en la compra a través de Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en el comercio electrónico.

FIGURA 2  
Modelo de adopción del comercio electrónico



- H10: La capacidad de acceso a la información percibida en la compra a través de Internet influye de forma positiva en la utilidad percibida en el comercio electrónico.

Las hipótesis de investigación propuestas dan lugar a un modelo de comportamiento de compra en Internet que se recoge en la figura 2.

Al objeto de examinar la consistencia del modelo propuesto, en la presente investigación se desarrollan dos estudios diferenciados. De este modo, las hipótesis planteadas se contrastan en dos muestras diferentes, una constituida por internautas que nunca han adquirido un producto por Internet y otra compuesta por usuarios con experiencia de compra en la Red.

### 2.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de contrastar empíricamente el Modelo de Adopción del Comercio Electrónico propuesto se desarrolla una investigación de mercados dirigida a usuarios habituales de Internet<sup>3</sup>. Este estudio pretende determinar las actitudes y creen-

<sup>3</sup> Se considera usuario de Internet a aquella persona que se conecta a la Red al menos media hora en una semana media.

cias de los internautas respecto al comercio electrónico. El método seleccionado para la recogida de información es la encuesta personal, utilizando un cuestionario estructurado en el que se incluyen una serie de escalas multiatributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto. En particular, se emplean escalas tipo Likert de siete posiciones donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 7 total acuerdo.

El procedimiento de muestreo empleado es no probabilístico, ya que no se dispone de un censo de los usuarios de Internet y la selección de la muestra se realiza por conveniencia. No obstante, al objeto de garantizar la representatividad de los datos, se ha recurrido al muestreo por cuotas a partir de la caracterización de los usuarios de Internet realizada periódicamente en el EGM. En particular, se define la muestra atendiendo a dos criterios sociodemográficos: la edad y el sexo de los individuos. El trabajo de campo se realiza en los principales municipios de la Comunidad Autónoma de Cantabria, obteniéndose inicialmente un total de 998 encuestas completas, de las cuales 675 (67,64%) corresponden a individuos que nunca han comprado en la Red y 323 (32,36%) a usuarios que han adquirido algún producto en Internet con anterioridad a la realización de la encuesta.

#### 2.4. RESULTADOS

Al objeto de analizar la validez del modelo de adopción del comercio electrónico propuesto, se contrastan las hipótesis planteadas de forma independiente en cada una de las dos muestras descritas anteriormente. En particular, se sigue un enfoque de ecuaciones estructurales (SEM) con estimación por el método de Máxima Verosimilitud Robusto, utilizando el programa informático EQS 6.1. De este modo, para cada una de las dos muestras consideradas se realiza en primer lugar un análisis factorial confirmatorio (AFC) dirigido a evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medición para, a continuación, proceder a la validación del modelo causal propuesto.

Los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada (figura 3) ponen de manifiesto la existencia de coincidencias notables respecto a los factores que afectan a la intención de compra en Internet y a la utilidad percibida en el sistema, entre los sujetos sin experiencia previa en transacciones electrónicas y aquellos que ya han adquirido algún producto a través de la Red con anterioridad. De este modo, para las dos muestras consideradas se contrasta que la actitud hacia el sistema es el principal determinante de la intención de realizar una transacción virtual en el futuro. Asimismo, se observa que la utilidad percibida en el comercio electrónico afecta de forma positiva a la intención de compra a través de la Red y, especialmente, a la actitud hacia el canal.

FIGURA 3  
Resultados de la investigación

NO COMPRADORES EN INTERNET			COMPRADORES EN INTERNET		
	COEF. ESTAND. R <sup>2</sup>			COEF. ESTAND. R <sup>2</sup>	
INT = ACT	0,445	0,383	INT = ACT	0,492	0,400
+ PU	0,220		+ PU	0,184	
ACT = PU	0,700	0,490	ACT = PU	0,635	0,499
+ PEOU	N.S.		+ PEOU	0,170	
PU = PEOU	0,305	0,334	PU = PEOU	0,313	0,270
+ PRECIO	0,163		+ PRECIO	0,196	
+ VARIED	N.S.		+ VARIED	N.S.	
+ VALOR	N.S.		+ VALOR	N.S.	
+ CONVEN	0,342		+ CONVEN	0,297	
+ INFORM	0,103		+ INFORM	0,213	
BBNFI = 0,939 BBNNFI = 0,955 CFI = 0,961 IFI = 0,961 S-B X <sup>2</sup> = 646,7 (P-VAL = 0,00) RMSEA = 0,050			BBNFI = 0,895 BBNNFI = 0,933 CFI = 0,941 IFI = 0,942 S-B X <sup>2</sup> = 470,2 (P-VAL = 0,00) RMSEA = 0,060		

Por lo que se refiere a las fuentes de utilidad que la Red ofrece a los consumidores como canal de compra, la investigación realizada permite identificar, tanto en el caso de los internautas sin experiencia de compra en Internet como en el caso de los sujetos que ya han realizado transacciones electrónicas con anterioridad, tres atributos comerciales relevantes: la ventaja en precio, la conveniencia en la compra y el acceso a la información. En particular, el potencial que ofrece la Red para ahorrar tiempo y realizar las transacciones en el momento y lugar más oportuno para el consumidor es la principal fuente de utilidad percibida en el comercio electrónico. Asimismo, se observa también que la posibilidad de obtener precios descontados y la capacidad de Internet para acceder a grandes volúmenes de información sobre productos y oferentes constituyen ventajas relevantes de la Red como sistema de compra. Por el contrario, los resultados obtenidos para las dos muestras analizadas ponen de manifiesto que la utilidad percibida en el comercio electrónico por parte de los internautas no está influida de forma significativa por la variedad de surtido ni por la calidad y valor de los productos disponibles a través del canal.

No obstante estas similitudes, los resultados obtenidos en la investigación permiten observar diferencias relevantes entre las dos muestras examinadas en cuanto al efecto de la facilidad de uso percibida sobre la actitud hacia la compra electrónica. Así, en el caso de los internautas que nunca han adquirido un producto en la Red, la utilidad percibida en el sistema es la única variable que influye sobre las actitudes hacia el mismo. Sin embargo, cuando los sujetos han adquirido una experiencia directa en la compra electrónica sus actitudes se conforman tomando en consideración tanto la utilidad como la facilidad de uso percibidas en el sistema.

### 2.5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados obtenidos en la investigación desarrollada plantean interesantes implicaciones para la difusión del comercio electrónico y la gestión de iniciativas de venta a través de la Red. En este sentido, cabe destacar en primer lugar la necesidad de realizar un esfuerzo por conseguir que los sujetos mejoren su percepción y actitud general respecto a la compra en Internet y los establecimientos electrónicos. De este modo, las compañías que actualmente operan en la Red no deben limitar sus estrategias de marketing al desarrollo de su propia imagen y masa de clientes si no que han de impulsar y potenciar el mercado electrónico en general, como única vía para garantizar el crecimiento futuro del negocio.

La aceptación de la compra en Internet por parte de los consumidores y, en particular, su actitud general hacia el canal, está influida de forma notable por los atributos percibidos en el comercio electrónico, y concretamente, por su utilidad y facilidad de uso. De este modo, las empresas que desarrollen su actividad en la Red deben potenciar y comunicar las ventajas de los establecimientos virtuales frente a otros canales comerciales y diseñar procesos de compra sencillos, con interfaces amigables y todas las facilidades de pago y envío posibles para el usuario. Desde una perspectiva puramente comercial, los distribuidores electrónicos deben prestar especial atención a tres ventajas o fuentes de utilidad para los clientes: la oferta de precios competitivos, la conveniencia en la compra y la información disponible.

### 2.6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de la sistemática metodología seguida en su desarrollo, la investigación descrita no está libre de limitaciones. En este sentido, cabe destacar en primer lugar la definición del comportamiento objeto de estudio. De este modo, en el estudio desarrollado se analizan las creencias y actitudes de los sujetos respecto a la utilización de Internet para comprar cualquier tipo de producto. No se hace referencia, por tanto, a ninguna categoría de bienes o servicios en particular, lo que podría

afectar a los resultados del estudio. En este sentido, la consideración del comercio electrónico en sentido general responde a la búsqueda de un patrón global de compra en la Red. No obstante, en futuras investigaciones sería interesante examinar el efecto que ejerce el tipo de producto a adquirir y los atributos del mismo en la decisión de compra electrónica.

Asimismo, desde una perspectiva metodológica, la variable dependiente utilizada en la investigación constituye también una limitación. De este modo, la intención de compra en Internet se ha medido de forma subjetiva a través de las percepciones de los sujetos respecto a su propia conducta. Aunque este método es habitual en la investigación sobre comportamiento del consumidor, algunos autores sugieren el uso de medidas objetivas como la conducta real, mientras que otros plantean que sería conveniente comparar la correspondencia entre medidas subjetivas y objetivas. De acuerdo con esta limitación, sería interesante abordar futuras investigaciones que analizaran la coincidencia de la intención de compra en Internet y el comportamiento efectivo posterior.

Finalmente, las conclusiones aportadas en este trabajo plantean a su vez una serie de cuestiones de investigación futuras en relación con el comportamiento de compra en Internet. De este modo, sería interesante considerar otras variables que influyen en la decisión de compra electrónica como el riesgo percibido en las transacciones, la propensión a innovar de los sujetos, la influencia de terceras personas relevantes o el control percibido en el comportamiento. En este sentido, cabe destacar los trabajos de Herrero y Rodríguez del Bosque (2008a, 2008b y 2008c) en los que se examina el efecto de dichas variables explicativas tomando como referencia el Modelo de Aceptación de Tecnología y la Teoría de Comportamiento Planificado.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. y FISHBEIN, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall.
- BRYNJOLFSSON, E.; Hu, Y. y Smith, M. D. (2003): «Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers». *Management Science*, vol. 49, n.º 11, pp. 1580-1596.
- CHILDERS, T. L.; Carr, C. L.; Peck, J. y Carson, S. (2001): «Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior». *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 511-535.
- CHO, J. (2004): «Likelihood to Abort an Online Transaction: Influences from Cognitive Evaluations, Attitudes, and Behavioral Variables». *Information & Management*, vol. 41, n.º 7, pp. 827-838.
- DAVIS, F. D. (1989): «Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology».

- MIS Quarterly*, vol. 13, n.º 3, pp. 319-339.
- DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P. y WARSHAW, P. R. (1989): «User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models». *Management Science*, vol. 35, n.º 8, pp. 982-1003.
- GOLDSMITH, R. E. y BRIDGES, E. (2000): «E-Tailing vs. Retailing. Using Attitudes to Predict Online Buying Behavior». *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, n.º 3, pp. 245-253.
- HERRERO, A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2008a): «The influence of perceived risk in Internet shopping behavior: a multidimensional perspective». *Journal of Risk Research*, vol. 12, n.º 2, pp. 259-277
- (2008b): «Explaining B2C e-commerce acceptance: An integrative model based on the framework by Gagnon and Robertson». *Interacting with Computers*, vol. 20, n.º 2, pp. 212-224
- (2008c): «The effect of innovativeness in the adoption of B2C e-commerce: A model based on the Theory of Planned Behaviour». *Computers in Human Behavior*, vol. 24, pp. 2830-2847
- JARVENPAA, S. L. y TODD, P. A. (1997) «Is There a Future for Retailing on the Internet», en Peterson, R. A. (Ed.): *Electronic Marketing and the Consumer*, pp. 139-154. Sage Publications, Thousand Oaks.
- JOINES, J. L.; SCHERER, C. W. y SCHEUFEL, D. A. (2003): «Exploring Motivations for Consumer Web Use and their Implications for E-Commerce». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, n.º 2, pp. 90-108.
- LEE, Y.; KOZAR, K. A. y LARSEN, K. R. T. (2003): «The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future». *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 12, pp. 752-780.
- LIAO, Z. y CHEUNG, M. T. (2001): «Internet-based E-Shopping and Consumer Attitudes: An Empirical Study». *Information & Management*, vol. 38, n.º 5, pp. 299-306.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. y HERRERO, A. (2005): «La aceptación de Internet y el comercio electrónico basados en las actitudes», en Gutiérrez, A. M. y Sánchez, J. (coords.), *Marketing en Internet: Estrategia y Empresa*, pp. 371-412. Ediciones Pirámide, Madrid.
- (2008): «Antecedentes de la utilidad percibida en la adopción del comercio electrónico entre particulares y empresas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 34, pp. 107-134.
- VIJAYASARATHY, L. R. y JONES, J. M. (2000): «Print and Internet Catalog Shopping: Assessing Attitudes and Intentions». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 10, n.º 3, pp. 191-202.

## Nuevas tecnologías en la distribución comercial en turismo y su impacto en el consumidor

ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA, LEIRE NUERE SALGADO

Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad de Nebrija

*Resumen:* El sector turístico posee escasa planificación estratégica y de visión en tecnologías de la información y de la comunicación en la distribución comercial. Estas tecnologías están cambiando las reglas del juego, alterando de forma sustancial el papel de cada agente en la creación de valor, facilitan la producción de nuevos servicios de alta calidad y dirigen a la industria hacia una orientación más individualizada. El consumidor actual de viajes es muy exigente, con mayor poder de decisión, rico en dinero y pobre en tiempo, que confía en la información encontrada en buscadores y redes sociales. Para alcanzar este mercado hay que utilizar herramientas de *Web Marketing* y mecanismos de reservas que faciliten el proceso de compra.

*Palabras clave:* Distribución, Tecnología, Turismo, Marketing 2.0, Clientes.

*Abstract:* The tourist sector lacks strategic planning and vision in information and communication technologies in commercial distribution. These technologies are changing the rules of the game, are fundamentally altering the role of each actor in the creation of value, facilitating the production of new high quality services and leading the industry towards the customization. The actual travel consumer is demanding, with more power to make a decision, rich in money and poor in time, trusts on the information found in search engines and social networks. To get this market it is necessary to make use of tools of *Web Marketing* and electronic reserve systems that facilitate the purchase process.

*Keywords:* Distribution, Technology, Tourism, Marketing 2.0, Consumers.

### 3.1. INTRODUCCIÓN

La importancia de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en la comercialización turística ha estado presente en los planteamientos estratégicos de las grandes empresas turísticas desde los años sesenta del siglo XX. En esos años se dieron los primeros pasos para el posterior desarrollo de los sistemas de reservas CRS (*Computer Reservation System*) o sistemas computerizados de reservas de las principales compañías aéreas. O'Connor (2007) afirma que la distribución de los viajes se encuentra en estado de caos y que el turismo sufre de una falta de planificación estratégica y de visión con relación a las TIC. Aunque este caos, de acuerdo con el ideograma en chino de este término, debe considerarse como la combinación de dos elementos: peligro y oportunidad.

El mercado *on line* europeo (incluidos los nuevos doce miembros) de viajes creció un 17% durante el año 2008 y se espera un nuevo incremento del 12% durante el año 2009, alcanzando los 65 billones de euros, lo que supone, aproximadamente, el 25% de todo el mercado de viajes y turismo (véase la figura 1).

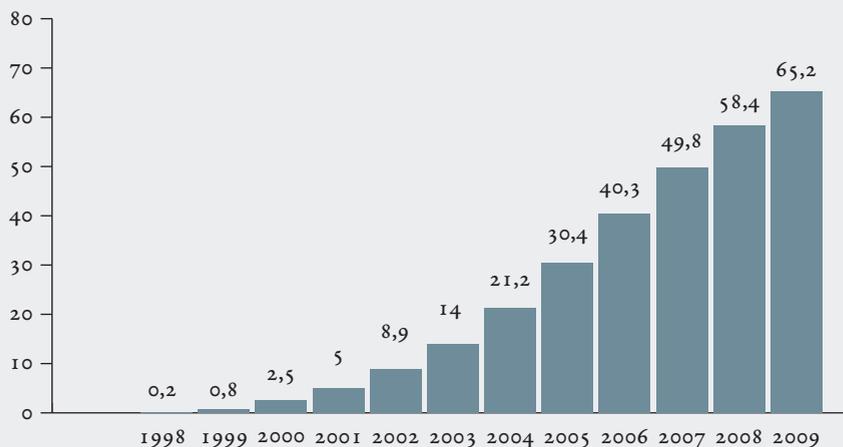
El sector turístico y las actividades de ocio siguen siendo claves en las compras *on line*. En España, entre los productos más vendidos a través de comercio electrónico se encuentran los relacionados con el turismo y la industria de viajes. El 53,7% de los compradores por Internet adquirieron en el año 2006 billetes de transporte, alojamientos y paquetes turísticos (AECE, 2008). Considerando el porcentaje de compradores que acceden, los viajes están situados como los productos estrellas en el *ranking* de las adquisiciones en la Red durante el año 2007 (ONTSI, 2008).

### 3.2. IMPLICACIONES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las nuevas tecnologías han transformado los procesos de todas las organizaciones y sus relaciones con los clientes. Las TIC son indispensables para el sector turístico (Poon, 1993), generando una serie de importantes implicaciones para la industria de los viajes y el turismo:

- Están cambiando las reglas del juego.
- Están alterando sustancialmente el papel de cada uno de los agentes en el proceso de creación de valor.
- Están facilitando la producción de nuevos servicios, más flexibles y de alta calidad, permitiendo, además, producirlos a costes competitivos con relación a los paquetes turísticos masivos y estandarizados.
- Están ayudando a impulsar la transformación de los viajes y el turismo desde una naturaleza masiva, rígida y estandarizada, hacia una industria más flexi-

FIGURA I  
 Mercado europeo de viajes on line-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de Markussen (2009)

ble, con una orientación más individualizada, sostenible e integrada diagonalmente.

La reorganización de los canales de distribución ha llevado a un aumento de la transparencia de los precios y a una mayor competencia. La estructura tradicional de la distribución era muy simple, sin embargo se ha transformado por la entrada de nuevos intermediarios y tecnologías y por los cambios en los consumidores, siendo ahora mucho más compleja. El nuevo consumidor actúa, piensa y compra de modo diferente, y es un blanco móvil porque utiliza inmediatamente cada nueva tecnología (es la generación *punto com*). Sabe lo que quiere y el precio que cree adecuado. Es muy exigente: tolerancia cero al retraso o información inconsistente o inexacta. Es menos leal a las marcas y tiende a seleccionar el alojamiento de acuerdo con sus necesidades. Es rico en dinero y pobre en tiempo.

Cuatro aspectos deben ser tenidos en cuentas por los equipos directivos de las empresas turísticas para establecer su *estrategia de distribución electrónica*:

1. El diseño de una estrategia de comercialización on line es una *cuestión estratégica*, no táctica. Y por tanto, no puede depender únicamente del departamento de informática, sino que los departamentos de marketing, finanzas y operacio-

nes deben estar implicados en su confección. Los departamentos involucrados en el e-business de un hotel son: front-office (Recepción), Marketing y Ventas, e Informática (Law & Lau, 2004).

2. Los *actores actuales no desaparecerán*. Las agencias tradicionales y los gds (Global Distribution Systems) o sistemas globales de distribución no perderán presencia en el mapa de distribución, sino que evolucionarán con las nuevas herramientas proporcionadas por el mercado. De hecho, las agencias tradicionales ya han comenzado a posicionarse en Internet, los gds aprovecharán cualquier mercado electrónico al que puedan acceder y las agencias on line continuarán creciendo.
3. Va a comenzar una *guerra de marcas on line*. En este sentido, se presenta como fundamental que las empresas turísticas comprendan la necesidad de contar con una página web propia que les represente en el mercado on line, no dependiendo únicamente de las de terceros.
4. La *paradoja* entre la tendencia a consolidar al mismo tiempo que a descentralizar. Mientras que la tendencia de la demanda es a fragmentarse, la distribución electrónica se ha concentrado en unos cuantos sistemas electrónicos. Aproximadamente el 90% de las transacciones *on line* se realizan en ocho páginas *web* que pertenecen a cinco empresas (Green, 2004). Existe una tendencia a la concentración empresarial frente a la dispersión del público objetivo.

### 3.3. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA DISTRIBUCIÓN EN TURISMO

La distribución electrónica del producto turístico, con la selección de los diferentes canales existentes, se establece en función de dos grandes áreas:

- *Web Marketing*: estrategia y acciones llevadas a cabo en la *web* para promocionar y publicitar las plazas, con el fin de atraer nuevos clientes y fomentar la repetición de compra.
- *Mecanismos de reservas*: tanto sistemas propios de la oferta, como los sistemas de reservas de consorcios, *webs* de terceros (centrales de reservas e intermediarios *on line*), *switches* (interruptores o intermediarios entre empresas), DMS/IDSS (sistemas de reservas de los destinos), móviles y TV Digital.

#### 3.3.1. *Web marketing*

Internet y sus aplicaciones de *web* constituyen una *vía de distribución* con un potencial de crecimiento muy importante. Permite a cualquier organización, independientemente de su tamaño, el poder llegar de forma directa, sin intermediarios y a un coste relativamente bajo a un mercado global. Pero Internet no sólo se con-

figura como un excelente canal para reducir costes, sino que además puede suponer un refuerzo vital para que las pequeñas y medianas empresas puedan abrirse camino en la distribución de sus productos (Buhalis, 1998). En cualquier caso, hay que resaltar que, mientras las grandes empresas contratan especialistas en multimedia para el desarrollo de sus páginas *web*, los pequeños delegan la tarea en la propia oficina, lo que supone desarrollos menos profesionales (Wan, 2002). Malhotra (2002) definió la *calidad del servicio electrónico* como la calidad del servicio a través de las páginas *web* incluyendo la disponibilidad de la información, contenido, usabilidad, privacidad y seguridad, imagen gráfica y formularios de recogida de información.

En el *web marketing* se incluye, por un lado, la propia página web del negocio y la participación en sitios web de terceros (sitios corporativos, nichos, destinos y otras webs). Por otro, la publicidad de un sitio *web* es un factor clave para el éxito de un negocio por Internet (Castleberry *et al.*, 2000). Las principales *formas publicitarias* que puede utilizar un establecimiento hotelero en la Red son las siguientes:

- *Banner*: imagen estática o animada con un mensaje publicitario, donde a través de un *click* se accede a la página *web* del producto o servicio anunciado.
- Botón: son *banners* más pequeños.
- *Pop-Ups*: ventanas emergentes que incluyen enlace a la página del anunciante turístico. Los navegadores han desarrollado funcionalidades de bloqueo de este tipo de ventanas con lo que hay que reconsiderar su uso con el fin de lograr una máxima efectividad.
- *Microsites*: son páginas *web* navegables independientemente de la *web* madre, dedicadas a un tema o producto.
- *Interstitials/Supersticials*: películas publicitarias emitidas en un sitio *web*. Se trata de un tipo de anuncios que aparecen en la propia página (*intersticials*) o en una página diferente (*supersticial*).
- *Layers*: elemento móvil dentro de una página *web* que, al hacer click sobre él, lleva a la *web* del anunciante.

En cuanto a la promoción, los Buscadores, Índices y Portales (B-I-P) son una de las mejores plataformas de promoción, sin embargo cada B-I-P tiene sus propios procedimientos para registrar sitios *web* en sus bases de datos. Además de los buscadores existen otras *fórmulas de promoción*:

- Intercambio de enlaces: con sitios *web* relacionados entre sí. Estos sitios *web* pueden pertenecer a la misma industria hotelera (asociaciones, instituciones de apoyo) o ser complementarios de la *web* (portales, productos/servicios que aportan valor al producto).

- Intercambio de *banners*: otra posibilidad es adherirse a un programa de intercambio de *banners*.
- Programas de afiliación: consisten en ofrecer una comisión sobre las ventas a los referentes —afiliados— de un cliente. Si desde un sitio *web* se inicia una visita a otro y se produce una compra por parte de este cliente, el *web* referente a través de un acuerdo previo recibe un porcentaje, entre el 3 y el 20% de esta venta.
- Generar noticias: comunicados de prensa que recuerden a los usuarios constantemente el sitio *web* de la empresa turística y/o sus productos y promociones.
- *Email Marketing*: tras obtener el correo electrónico del cliente (a través de formularios de solicitud de información, boletines de suscripción), se le solicita que dé permiso para recibir ofertas de productos y servicios. Pese a las fortalezas del correo como herramienta de marketing puede volverse una amenaza si no se utilizan efectivamente. Esto es, aquellas compañías que envían correos indiscriminadamente a una gran cantidad de personas esperando que algunos respondan. Esto se conoce como *spam* y ya está regulado y castigado de forma severa por las autoridades comunitarias y nacionales.
- Desarrollo de *newsletters*: se caracteriza por una estructura de contenidos fija, ser más informativo que promocional y realizarse periódicamente.
- Añadir la firma de la empresa: los programas de correo permiten incorporar una firma que aparecerá en todos los correos que se manden.
- Promocionarse en listas de distribución y grupos de noticias: donde se puede localizar al público objetivo, debiendo hacerse un esfuerzo por conocer las inquietudes de los clientes reales o potenciales.
- Promocionarse en comunidades virtuales: ya sea participando activamente, mediante fórmulas de patrocinio o aportando contenidos.
- Anunciar un concurso: a la gente le gusta que le ofrezcan algo gratis.
- *E-mail co-branded*: se trata de llegar a un acuerdo (en precio y forma) con empresas complementarias para anunciarse en una sección de las *newsletters* que hacen llegar a su público objetivo.
- Compra de listas de distribución: son listas en que los usuarios previamente han consentido aparecer para que se les haga llegar publicidad (*permission marketing*).
- Marketing viral: consiste en ampliar la base de usuarios registrados a través de un juego que incentive la inscripción de nuevos usuarios (*Sugiera esta promoción a un amigo*).
- Promoción *off line*: no sólo se puede/debe promocionar el sitio a través de medios *on line*. Con lo que también habrá que hacer uso de la promoción en revistas, prensa o radio. En todo caso, en dichas promociones se debe incluir siempre

la dirección *url* de la *web*, así como en presentaciones, tarjetas y demás medios impresos de los que se hace uso.

Además, dos mecanismos destacan en la actualidad: los *Weblogs* y la descarga de contenidos RSS.

- *Weblogs, blogs*, cuadernos de bitácora o, simplemente, bitácoras son las denominaciones que se están aplicando a un recurso de información, comunicación y difusión reciente en Internet. La terminología que se está empleando parte de los diarios de navegación de marineros y pilotos, en los cuales anotaban los incidentes de ruta y los acontecimientos más notables encontrados en sus viajes.
- El RSS *Marketing (Really Simple Syndication)* consiste básicamente en un sistema de sindicación de contenidos por el que generalmente un tercero actualiza con una frecuencia que llega a ser de varias veces al día, una sección, generalmente de noticias del portal, algo que se ha popularizado en los *weblogs (blogs* o bitácoras). Este sistema cuenta con la ventaja de que no requiere el uso del *e-mail*, por lo que sus usuarios se ahorran el *spam* y esfuerzos que vayan más allá que el de un simple clic para leer una noticia.

Pero no sólo el ordenador es el medio utilizado para hacer publicidad y llevar a cabo las promociones de las empresas turísticas. El *teléfono móvil* ha revolucionado los conceptos de publicidad y marketing tradicional. La penetración del móvil entre los usuarios y el uso que hacen del terminal, convierte al móvil en una plataforma que ofrece posibilidades creativas casi infinitas. El móvil es una herramienta de marketing muy efectiva, que permite que el anunciante contacte directamente con su público objetivo en cualquier momento y lugar.

Otro medio de publicidad y promoción del producto hotelero español, es la *televisión digital* que se integra en el *Web Marketing* debido a la convergencia de medios. En un corto plazo se podrá acceder a Internet y a gran cantidad de posibilidades interactivas gracias a la implantación, por precepto legal, de la televisión digital. La mayor potencialidad de la televisión digital es la interactividad, ya que permitirá, a través del llamado canal de retorno, una comunicación directa entre el usuario y el distribuidor, agencia de viajes, operador turístico u organización de marketing de un destino turístico.

### 3.3.2. *Mecanismos de reserva*

El entramado electrónico de comercialización, promoción y distribución del producto turístico se ha hecho tremendamente complejo, con más de 500 posibles

FIGURA 2  
Posibilidades múltiples en los canales de venta

CANALES	MERCADO ORIGEN	SEGMENTOS DE MERCADO
Directo	Local	Negocios
Local	Regional	Corporativo
Call Center	Nacional	Placer
Website corporativo	Panuropeo	Fines de semana
Representantes	Intercontinental	Vacaciones
Aliados		Visitas
Afiliados		Grupos
GDS		
Agentes de viajes		
On line	MÁS DE 500 OPCIONES	
Operadores turísticos		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de González Abad (2006)

permutaciones entre agentes/actores, segmentos de clientes, tipos de productos, sistemas y dispositivos informáticos o de telecomunicaciones (véase la figura 2).

El canal directo ha ido ganando importancia frente a los intermediarios. Desde el año 2004, un 67% de las ventas de productos turísticos se realizan de forma directa frente al 57% del año 2000 (Markussen, 2009). La oferta está desarrollando estrategias de venta electrónica. Marta (2002a) advierte que los hoteles han empezado a reaccionar ante el aprovechamiento de Internet por parte de ciertos intermediarios. Sus políticas de venta hacia el entorno *on line* están cambiando. Recientemente, varios hoteles (*Windham Hotels and Resorts*, *Intercontinental Hotels Group* y *Cendant Corporation's Hotel Group*) han anunciado iniciativas de comercio electrónico que garantizan al cliente que la tarifa más beneficiosa solamente la podrá encontrar en la página web del hotel y que, de no ser así, le igualan la oferta e, incluso, le ofrecen descuentos adicionales para futuras compras.

Las centrales de reservas son empresas independientes que ofrecen a los hoteles sus servicios de representación y reservas a cambio de determinadas cuotas de conexión y comisiones sobre las reservas formalizadas (Vogeler, 2000). A nivel tecnológico, cuentan con sistemas electrónicos (GDS o Internet) y con *reservas de voz* (a través de una central telefónica o *call center*). La característica fundamental estriba en la posibilidad de obtener alternativas diversas inmediatas sobre cientos o miles de establecimientos hoteleros (Muñoz, 2000). La mayor parte de la oferta turística precisa de estos intermediarios para conectarse a los grandes GDS.

Los nuevos mega-mayoristas virtuales han irrumpido en la Red con fuerza, con importantes inversiones en marketing en línea, como *Expedia*, *Travelocity*, *Priceline*, *Lastminute*, *HotelreservationsNetwork*, entre muchos otros. El conjunto de estos mayoristas virtuales crece de modo increíble, y sólo tres de ellos controlan más del 55% de todas las reservas de viajes en línea del mundo, con lo que están consiguiendo una posición de dominio aplastante sobre el mercado (O'Connor, 2007).

Parte del reclamo de las más importantes mega-agencias en línea es que su gran variedad de productos —en realidad se trata de grandes supermercados de viajes— resultan muy atractivos para consumidores que tratan de reservar productos de viajes. Además, enriquecen este atractivo ofreciendo precios muy favorables, negociados con los proveedores desde su posición dominante en el mercado.

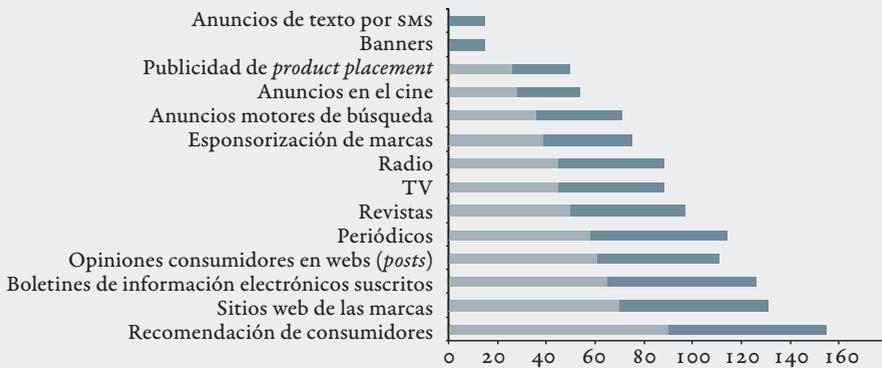
Por otro lado, los sistemas computerizados de reservas (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, Axes, Abacus) necesitan de una red teleinformática de conexión local que ponga a disposición de sus posibles usuarios parte de los bancos de datos y programas con los que se maneja cada entidad. El problema que plantean estas de redes de interconexión es el alto coste que suponen debido a todo lo que requieren para su funcionamiento: instalación inicial, alquiler o amortización de los terminales e impresoras, mantenimiento de los mismos, el coste de las comunicaciones y las diversas cuotas de conexión y utilización.

Para poder conectarse directamente con las agencias de viajes aprovechando la estructura de los GDS, pero reduciendo los problemas de costes, surgieron los *Switches*, con la función de servir de intermediario entre las empresas de alojamiento y los GDS.

La única solución para obtener el máximo rendimiento en la comercialización electrónica, según Eckert y O'Connor (2007), para los proveedores es asociarse en Organizaciones de Destinos. La cooperación entre las Administraciones y el sector privado es clave. En estas organizaciones, la Administración aporta credibilidad, especialmente en cuanto a imagen e información neutral. Se pueden realizar grandes progresos si los proveedores se asocian para promocionar un país o región, mediante un sistema cooperativo conocido como *Destination Management System* (DMS) o Sistema de Gestión de Destinos e *Internet Sales Destination System* (IDSS) o Sistema de gestión de ventas por Internet del Destino.

Actualmente, también se están desarrollando e implantándose lentamente sistemas de reservas por dispositivos móviles (teléfonos y asistentes personales), denominándose *m-commerce* (de *mobile-commerce*). De momento se hace uso de la tecnología WAP (Barbosa *et al.*, 2001), pero la esperada tecnología UMTS potenciará este canal para la compra del producto turístico a través de centrales de reservas virtuales.

FIGURA 3  
*Confianza de los consumidores de viajes para la toma de decisión*



Fuente: Accenture (2006)

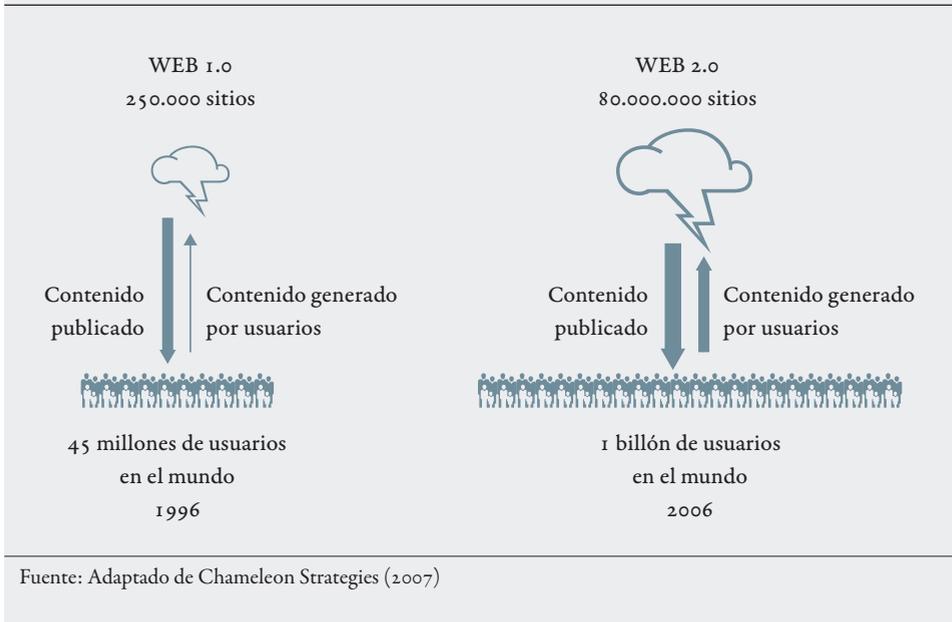
En cuanto a la aparición de nuevos canales de distribución, los dispositivos convergentes como los móviles de tercera generación y la televisión interactiva, Eckert (2007) advierte que la aceptación de estas nuevas técnicas por el consumidor es lenta y que las empresas turísticas no deberían desviarse del aprovechamiento de las oportunidades del uso efectivo de Internet, que sí está altamente aceptado por el consumidor.

#### 3.4. IMPACTO EN EL CONSUMIDOR TURÍSTICO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

El turista se está incorporando de forma rápida a la utilización de Internet para la organización y adquisición de sus vacaciones, compartiendo una tendencia mundial a la desintermediación y retroceso de algunos de los canales convencionales, difícilmente reversible. El crecimiento de la auto-organización del viaje y de la utilización de las nuevas tecnologías y las ofertas a través de Internet para componerse su propio paquete, sigue transformando las estrategias de comercialización de los viajes turísticos. Aunque el número de usuarios que se conectan a Internet sigue creciendo, la gente utiliza el canal para buscar información más que para adquirir productos. Hay un patrón de búsqueda y no tanto de compra en la demanda (Citrin *et al.*, 2000; Lang, 2000).

Con *Travel 2.0 (Web 2.0)* se produce la transferencia de poder al usuario, al dotarle de capacidad y herramientas para generar contenido y compartirlo con otros

FIGURA 4  
*Modelo de participación 2.0 (Lectura vs. Participación)*



Fuente: Adaptado de Chameleon Strategies (2007)

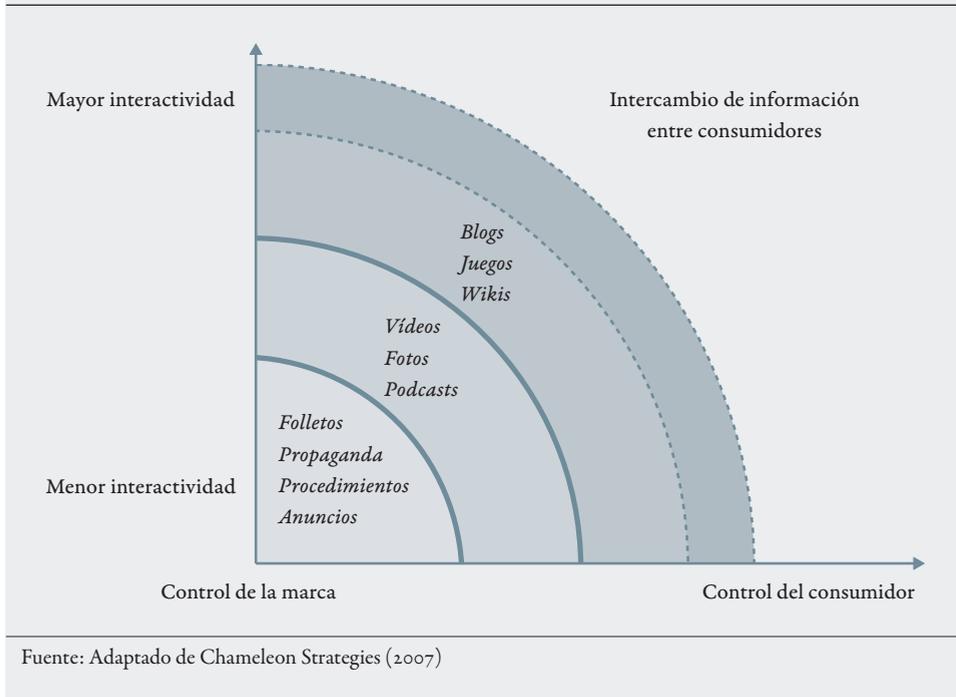
usuarios que, en definitiva, influirá sobre su decisión de compra de un producto turístico, la elección de un destino, un hotel o un intermediario, entre otros.

Los sitios web más visitados hace pocos años eran buscadores y sitios de venta de productos, mientras que en la actualidad a los buscadores les siguen las redes sociales, con gran impacto en la industria turística. Este mayor uso de redes sociales tiene su interés e impacto en el turismo, ya que los consumidores de viajes confían (total y parcialmente) más en otros consumidores (véase la figura 3).

Con el marketing social, entendido como cualquier clase de marketing donde los clientes hablan de una marca compartiendo sus opiniones, experiencias, mediante texto, imágenes y videos con los demás, se pasa de un modelo de lectura a uno de participación (véase la figura 4).

El Conocimiento Generado por los Usuarios (GCU) tiene un impacto de aproximadamente 10 billones de dólares en el mercado de viajes *on line*. Más del 20% de los consumidores usa el CGC para planificar su viaje y dos tercios toman su decisión de reserva mediante este sistema. En el GCU deben tenerse en cuenta dos variables: el nivel de control que se debe de ejercer sobre lo que publican los usuarios y el nivel de exposición que una marca debe buscar entre los potenciales viajeros (véase la figura 5).

FIGURA 5  
*Interactividad/Control en el Marketing 2.0*



Fuente: Adaptado de Chameleon Strategies (2007)

Un control alto se puede ejercer a través de la creación de *microsites* específicos, de eventos y promociones. La contrapartida de poder ejercer un control alto viene reflejada por la dificultad de medir de forma directa el impacto de esta acción sobre las reservas. Decidirse por un bajo control y una alta exposición en los sitios de GCU, donde los consumidores valoran las opiniones de otros, da la oportunidad a la empresa de participar de forma directa en el diálogo pero se corre el riesgo de no parecer creíble y que las opiniones se realicen de forma desinteresada. Existe el peligro de los *Fake-Blogs* (*Flogs*) que son *blogs* manipulados por las propias empresas ofertantes para mejorar la opinión de los consumidores.

El cliente tiene el poder de decisión más que nunca gracias a que dispone de menos tiempo para tomar decisiones, a un público que se basa en la confianza al comprar un producto y se encuentra ante un gran número de ofertas. La expansión de dispositivos multimedia y de conectividad, potenciando la interactividad, permiten al consumidor de viajes tener más control y poder de compra.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE (2006): *Estudio sobre la Nueva Economía*. <www.accenture.com>.
- AECE (2008): *Estudio sobre comercio electrónico en España*. <www.aece.es>.
- AETIC-Everis (2009): *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2008*. Red.es.
- ALEXA (2008): *Global Traffic Rankings*. <www.alexa.com>.
- BARBOSA, J. M. et al. (2001): *Gestión y Comercialización Hotelera a través de Web y WAP*, Universidad de Vigo.
- Barómetro de The Phone House (2007): Datos generales. <www.phonehouse.es>.
- BUHALIS, D. y Main, H. (1998): «Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n.º 5, pp. 198-202.
- CASTLEBERRY, J. A., Hempell, C. y Kaufman, G. (2000): *The Battle for Electronic Shelf Space on the Global Distribution Network*, Arthur Andersen.
- Chameleon Strategies (2007): <www.chameleonstrategies.com>.
- CITRIN, A. V., Sprott, D. E., Silverman, S. N. y Stem, D. E. Jr. (2000): «Adoption of Internet shopping: The role of consumer innovativeness», *Industrial Management & Data Systems*, volumen 100, n.º 7, pp. 294-300.
- eBusiness W@tch (2006): *ICT and e-Business in the Tourism Industry ICT adoption and e-business activity in 2006*. Sector Report n.º 8.
- ECKERT, N. (2007): *Tecnologías al alcance de los destinos, de los establecimientos de alojamiento y de las empresas relacionadas con el turismo para promover y facilitar las ventas: planteamientos integrados y sistemas de fácil aplicación*. Organización Mundial del Turismo y Federación Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Brasil.
- eScape (2007): *Overview of the European Internet Landscape*, European Internet Landscape.
- European Travel Commission (2008): *New Media Trend Watch*. <www.etcnewmedia.com/review/default.asp?SectionID=11&CountryID=53>.
- GONZÁLEZ ABAD, F. (2006): *Comercialización electrónica: solución o trampa*. Amadeus Europe, MEA & LATAM Senior Adviser.
- GREEN, C. (2004): *De-Mystifying Distribution: Building a Distribution Strategy One Channel at a Time*. TIG Global HSMAI Foundation.
- LANG, T. C. (2000): «The effect of the Internet on travel consumer purchasing behaviour and implications for travel agencies», *Journal of Vacation Marketing*, vol. 6, n.º 4, pp. 368-385.
- Law, R. & W. Lau (2004): «A study of the perceptions of Hong Kong Managers on the Potential Disintermediation of Travel Agencies», *Handbook of Consumer Behaviour, Tourism, and the Internet*, The Haworth Hospitality Press.
- MALHOTRA, A., ZEITHAML, V. y PARASURAMAN, A. (2002): «Service Quality

- Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n.º 4, pp. 362-275.
- MARKUSSEN C.H. (2009): *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services*. Centre for Regional and Tourism Research. <[www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm](http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm)>.
- MARTA, S. (2002a): *Competition to sell discounted hotel rooms over the Internet heats up*. <[www.hotelonline.com/News/PR2002\\_4th/Nov02.Commodity.html](http://www.hotelonline.com/News/PR2002_4th/Nov02.Commodity.html)>.
- M:METRICS (2007): Datos generales. <[www.mmetrics.com](http://www.mmetrics.com)>.
- MUÑOZ OÑATE, F. (2000): *Marketing Turístico*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- ONTSI (2008). *Estudio B2C 2008*. <<http://observatorio.red.es/hogares-ciudadanos>>.
- O'CONNOR, P. (2007): *El nuevo mercado dinámico del turismo. Nuevos canales de distribución y modelos empresariales para el sector turístico*, Organización Mundial del Turismo y Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Brasil.
- O'CONNOR, P. y A. FREW (2003): «The future of hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, junio, pp. 33.
- POON, A. (1993): *Tourism Technology and Competitive Strategies*. Cab International. Poraqui.net. <[www.poraqui.net](http://www.poraqui.net)>.
- VOGELER RUIZ, C. (2000): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- WAN, C. S. (2002): «The websites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan», *Tourism Management*, vol. 23, pp. 155-160.

## La presentación del producto en el establecimiento virtual: impacto en las percepciones del consumidor

CARLOS FLAVIÁN BLANCO, RAQUEL GURREA SARASA,  
CARLOS ORÚS SANCLEMENTE  
Universidad de Zaragoza

*Resumen:* Este capítulo analiza el papel desempeñado por el diseño web para el éxito de las transacciones a través de Internet. Así, el diseño de los establecimientos virtuales puede ejercer efectos directos sobre los estados internos del consumidor, afectando a sus actitudes y condicionando sus comportamientos, así como sobre los procesos de búsqueda de información en la red. Más concretamente, se centra la atención en los aspectos relacionados con la presentación online del producto y su impacto en las percepciones de los usuarios. *Palabras clave:* Diseño Web, Presentación del Producto, Información Visual, Información Textual, Consumidor Online

*Abstract:* This chapter analyses the role played by web design for succeeding in transactions through the Internet. Thus, design of virtual stores could influence consumers' inner states, affecting their attitudes and conditioning their behaviours. Also, web design affects search for information processes on the net. More specifically, a special emphasis is devoted to the aspects related to online product presentation and its impact on users' perceptions.

*Keywords:* Web Design, Product Presentation, Visual Information, Textual Information, Online Consumer.

### 4.1. INTRODUCCIÓN

En actualidad, estamos asistiendo a un crecimiento exponencial de Internet como canal de comunicación y distribución. A nivel mundial, nos encontramos ante un mercado de más de 1 500 millones de individuos (Internet World Stats, 2009) y

más de 80.000 millones de sitios web comerciales y/o corporativos (Domain tools, 2009), en el que las posibilidades de comercialización parecen ilimitadas. En España, más de la mitad de los 18 millones de usuarios de Internet (AIMC, 2009) han realizado compras a través de la red. Asimismo, el volumen de negocio del comercio electrónico se sitúa por encima de los 4.700 millones de euros (AECE, 2008).

En este entorno de intensa competencia, la literatura de marketing ha dedicado un especial interés a la identificación de los factores que influyen en el éxito de un sitio web de comercio electrónico desde el punto de vista del consumidor (e.g., Van Der Heijden y Verhagen, 2003). La mayoría de estos estudios reconocen al diseño web como un factor clave para el desarrollo de un establecimiento virtual de éxito (e.g., Jarvenpaa y Todd, 1997; Huizingh, 2000; Ranganathan y Ganapathy, 2002). Entre los aspectos que forman parte del diseño de un sitio web, la presentación de unos buenos contenidos, con una información de calidad y una navegación fácil y atractiva se han revelado como factores importantes de la actividad online.

De manera más específica, el modo en el que el producto es presentado al consumidor se convierte en una cuestión clave, ya que la decisión de compra dependerá en gran medida de cómo se presenta el producto en la pantalla. En esta línea, los aspectos visuales (e.g., imágenes, gráficos, iconos) representan un elemento fundamental del diseño del sitio web (Kim y Stoel, 2004; Park *et al.*, 2005). La apariencia visual de una tienda virtual influye en las percepciones y comportamientos de los usuarios (Eroglu *et al.*, 2001). Además, las compañías utilizan información textual (en párrafos, tablas, gráficos, etc.) para presentar sus productos a los consumidores. La gestión de ambos tipos de información influye en el modo en que los usuarios la adquieren, procesan y evalúan, lo cual representa una etapa fundamental del comportamiento de compra del consumidor (Engel *et al.*, 1995).

Así, el siguiente apartado se centra en identificar los factores de éxito del sitio web de comercio electrónico desde el punto de vista del consumidor. A continuación, se concreta la clara relación que existe entre el diseño web y los elementos que configuran el establecimiento virtual. Seguidamente, se destaca la importancia de la presentación online del producto, otorgando una especial relevancia a la combinación de elementos visuales y textuales. Finalmente, se ofrecen una serie de conclusiones, implicaciones para la gestión y algunas tendencias para la investigación en este ámbito.

#### 4.2. FACTORES DE ÉXITO DEL SITIO WEB DE COMERCIO ELECTRÓNICO

En términos generales, un sitio web de comercio electrónico exitoso es aquel que atrae a los consumidores, les hace sentir que el sitio es digno de confianza, fiable y genera satisfacción en el consumidor (Liu y Arnett, 2000). Bajo este enfoque, va-

rias investigaciones han tratado de concretar los factores clave del éxito del sitio web. En este sentido, Jarvenpaa y Todd (1997) demostraron que el éxito de los sitios web dependía de las percepciones sobre los productos y servicios ofrecidos, de la experiencia de compra en el establecimiento virtual y de la percepción general de riesgo en los procesos de compra online (e.g., pago, insatisfacción). Por su parte, Lohse y Spiller (1999) pusieron de manifiesto que los costes asociados a la búsqueda de información son los principales determinantes para atraer tráfico y ventas al sitio web. Los autores destacaron la importancia del diseño web y de manera más específica, la facilidad en la navegación, con el fin de incrementar el número de visitas a un determinado sitio web.

El estudio de Liu y Arnett (2000) se centró en los factores clave del éxito del sitio web, medido a través de la satisfacción del consumidor, e identificaron cuatro factores principales: la calidad de la información y del servicio, la facilidad de uso del sistema, las emociones hedónicas de placer experimentadas y la calidad del diseño web. Más recientemente, Chang y Chen (2008) han analizado los efectos de las características de la calidad de los sitios web, no sólo para atraer sino también para retener a los clientes online. Demostraron que los aspectos que facilitan la navegación, la realización rápida de tareas y que reducen el esfuerzo, conducen a una mayor lealtad del consumidor online. Además, la personalización de contenidos, la posibilidad de interactuar con el sitio y la estructura y forma de presentar los contenidos influyeron en gran medida en la satisfacción con el sitio web.

En resumen, podemos destacar los aspectos relacionados con la conveniencia (Frazier, 1999), la seguridad y la privacidad durante la transacción (Lynch y Ariely, 2000), así como la importancia de presentar información de gran calidad, buenos contenidos y una navegación atractiva y eficiente. Más aún, es destacable el hecho de que la gran mayoría de estos estudios considera, de manera directa o indirecta, al diseño web para obtener unos resultados óptimos en el canal virtual (Flavián *et al.*, 2009a).

#### 4.3. EL DISEÑO WEB COMO CLAVE DEL ÉXITO

Desde el punto de vista del usuario, un sitio web debe estar diseñado con el objetivo de facilitar las tareas del usuario durante la navegación, estimular sus estados afectivos e incrementar su intención de compra online (e.g., Hoque y Lohse, 1999; Kim y Stoel, 2004;). En este sentido, la literatura de marketing ha estudiado cómo los factores que definen el entorno de un establecimiento pueden influir en la conducta del individuo (e.g., Donovan *et al.*, 1994; Spies *et al.*, 1997).

Los factores visuales (e.g., distribución, colores) son importantes para obtener una respuesta positiva del consumidor y para facilitar los objetivos del individuo (Eroglu *et al.*, 2001). En el contexto electrónico, Dailey (2004) define la *atmósfera web* como el diseño intencionado de entornos web para generar efectos positivos (cognitivos y afectivos) en el consumidor con el fin de incrementar sus respuestas positivas (e.g., mayor número de visitas, mayor tiempo de navegación, etc.) y así, convertir al usuario en cliente de la tienda virtual.

La figura 1 incluye algunas de las principales investigaciones que ponen de manifiesto la importancia del diseño y la apariencia del establecimiento virtual. Van der Heijden y Verhagen (2003) examinaron los elementos de la imagen de la tienda virtual encaminados a incrementar la intención de compra del usuario, identificando los factores de diseño más importantes. Por su parte, Kim y Stoel (2004) demostraron que la apariencia web es una dimensión principal de la calidad del sitio web, y además dicha apariencia puede conducir a una mayor satisfacción del individuo. Por lo tanto, el desarrollo de un buen diseño del sitio web se convierte en una cuestión clave, ya que determinará la entrada del usuario a la tienda (Melián y Padrón, 2006). De manera más específica, Dailey (1999) y Eroglu *et al.* (2001) demostraron que los elementos de esta atmósfera influían en los estados cognitivos y afectivos del consumidor y en consecuencia, en la intención de compra en el sitio web. Tan y Wei (2006) propusieron que la apariencia de un sitio web mejora la percepción de la información necesaria para la toma de decisiones. Estos autores sugieren que las representaciones visuales, tales como iconos, colores, imágenes y animaciones, otorgan al sitio web una mayor viveza, lo que puede mejorar el grado de satisfacción y las sensaciones de flujo en la navegación de los individuos en la página web.

Sin embargo, además de los aspectos visuales que conforman el *continente* del sitio web, debemos considerar los elementos relacionados con el *contenido* del sitio como factores clave para el éxito de las transacciones comerciales virtuales. Ranganathan y Ganapathy (2002) establecieron que los contenidos e información son un requisito fundamental para los consumidores online. Así, como puede observarse en la tabla 1, tanto el contenido de la información general y específica de los productos, como la estructura y disposición espacial de la misma, representan herramientas de diseño que influyen en las percepciones de los usuarios (Van der Heijden y Verhagen, 2003; Khakimdjanova y Park 2005), la toma de decisiones (Lurie y Mason, 2007), la satisfacción con el sitio web (Liu y Arnett, 2000; Zviran *et al.*, 2006), y la intención de compra online (Richard, 2005).

FIGURA I

*El diseño web y los elementos de la atmósfera del establecimiento virtual*

EROGLU, MACHLEIT Y DAVIS (2001)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de la atmósfera de la tienda online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la influencia de la atmósfera en los estados cognitivos y afectivos del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un modelo teórico basado en el paradigma S-O-R (estímulo, organismo, respuesta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno de la tienda virtual está dividido en dos categorías: información muy relevante para la tarea e información de baja relevancia para la tarea (estímulo).</li> <li>• Revisión teórica y práctica de la perspectiva de los «atmosphers»</li> </ul>
VAN DER HEIJDEN Y VERHAGEN (2003)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad</li> <li>• Disfrute</li> <li>• Facilidad de Uso</li> <li>• Estilo de la Tienda</li> <li>• Familiaridad</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Acuerdo</li> <li>• Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una escala para medir la calidad de la imagen de la tienda virtual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de desarrollo de escalas propuesto por Churchill G. (1979)</li> <li>• Experimentación con estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actitud hacia la compra online puede venir explicada por cinco dimensiones: fiabilidad, acuerdo, performance, utilidad y disfrute</li> <li>• Facilidad de uso, estilo de la tienda y familiaridad no tuvieron efectos significativos</li> </ul>
KIM Y STOEL (2004)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariencia Web</li> <li>• Entretenimiento</li> <li>• Información ajustada a la tarea</li> <li>• Capacidad de Transacción</li> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la dimensionalidad de la calidad del sitio web</li> <li>• Identificar las dimensiones significativas que influyen en la satisfacción del consumidor online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario a mujeres compradoras por Internet</li> <li>• Análisis de Componentes Principales</li> <li>• Modelo de Ecuaciones Estructurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidimensionalidad de la calidad del sitio web</li> <li>• Información ajustada a la tarea, capacidad de transacción y tiempo de respuesta son predictores significativos de la satisfacción del consumidor online</li> </ul>

FIGURA I —CONTINUACIÓN—  
 El diseño web y los elementos de la atmósfera del establecimiento virtual

KHAKIMDJANOVA Y PARK (2005)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de Presentación</li> <li>• Presentación Suplementaria</li> <li>• Estética de la Presentación</li> <li>• Estructura y Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar las practicas de merchandising visual de las tiendas online, diferenciando tipos de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio exploratorio de 32 sitios web (Top 100 de la revista Stores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los autores identifican fortalezas y limitaciones de los sitios web</li> <li>• No existen diferencias entre las tiendas «click» y las «click-and-mortar»</li> <li>• Existen diferencias entre las tiendas especializadas y departamentadas</li> </ul>
RICHARD (2005)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la Navegación</li> <li>• Estructura</li> <li>• Efectividad de los Contenidos de Información</li> <li>• Informatividad</li> <li>• Organización</li> <li>• Entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar el comportamiento «surfeador» y la intención de compra online (basado en Eroglu <i>et al.</i>, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de la navegación afectan positivamente a la intención de compra online</li> <li>• Relación directa entre la implicación con el sitio web y la intención de compra</li> <li>• Relación significativa entre las actitudes hacia el sitio web y el grado de implicación</li> </ul>

#### 4.4. LA PRESENTACIÓN ONLINE DEL PRODUCTO

En el contexto de análisis del diseño web, la manera de presentar la información sobre el producto en la pantalla del ordenador afecta a la capacidad del usuario para adquirir y procesar dicha información. Esto influye de forma directa en una de las etapas fundamentales del proceso de decisión de compra, la fase de búsqueda de información sobre productos (e.g., Engel *et al.*, 1995). En este sentido, y atendiendo a las cifras de Internet en España, la búsqueda de información comercial es una de las actividades más realizadas por los usuarios. El 89,3% de los compradores online utilizó Internet como fuente principal de información sobre el bien

FIGURA 1 —CONTINUACIÓN—

*El diseño web y los elementos de la atmósfera del establecimiento virtual*

TRACTINSKY Y LOWENGART (2007)			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos «Clásicos»</li> <li>• Aspectos «Expresivos»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar el rol de los elementos estéticos en los negocios online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo teórico basado en el «Elaboration Likelihood Model» (ELM) (Petty y Cacioppo, 1981)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características del usuario y del diseño influyen en las percepciones sobre los elementos estéticos</li> <li>• Diferentes implicaciones para el diseño estético, dependiendo del usuario, del tipo de compra y del producto</li> <li>• Diferentes efectos derivados del tipo de producto, industria y consumidor</li> </ul>
ÉTHIER <i>et al.</i> (2008)—ESTRUCTURA DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN			
FACTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegación</li> <li>• Textos (aparición y organización)</li> <li>• Aspectos Visuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar las relaciones entre el diseño del establecimiento virtual y los estados cognitivos y emocionales del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de presentación de la información y la navegación afectan de manera significativa en los estados cognitivos del consumidor</li> <li>• La evaluación de la experiencia de compra provoca emociones positivas en el consumidor, tales como alegría u orgullo.</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia (2009)			

o servicio que adquirió, así como el 45,2% de los no compradores (AECE, 2008). Así, el medio online es cada vez más utilizado con esta finalidad, ya que facilita herramientas para la búsqueda, adquisición y procesamiento de la información sobre los productos que se piensan comprar, o simplemente se quieren conocer.

De forma más concreta, la presentación online del producto afecta al procesamiento de la información (Mu y Galletta, 2007), además de influir en sus actitudes hacia el sitio web (Daugherty *et al.*, 2008), generando satisfacción (e.g., Zviran *et al.*, 2006) y favoreciendo la intención de compra online (e.g., Park *et al.*, 2005). Por tanto, los usuarios online reaccionan de manera diferente dependiendo de cómo se presenta el producto (Lynch y Ariely, 2000; Hong *et al.*, 2004).

En esta línea, la literatura especializada identifica dos principales tipos de información en la presentación de los productos: visual y textual. La primera se refiere a imágenes de los productos, presentadas de forma estática o dinámica. Los últimos avances en tecnología permiten nuevas formas de ver los productos en la red (e.g., imágenes 3D, realidad virtual, animaciones). La información textual se refiere a descripciones verbales de los productos que ofrecen información detallada sobre sus características. La combinación de ambos tipos constituye el «entorno de información del consumidor» (Kim y Lennon, 2008). Por tanto, el uso apropiado de la información visual y verbal representa un reto para los diseñadores.

Con respecto a los efectos derivados de la utilización de un tipo de información u otro, no existe consenso en la literatura. Por un lado, se ha establecido que en un entorno de compra, la información visual se recuerda y procesa mejor, y resulta más útil para la toma de decisiones que la información textual (e.g., Hong *et al.*, 2004; Lurie and Mason, 2007). Sin embargo, la información textual puede ser más importante en ciertos contextos de compra (Kim y Lennon, 2008). Por lo tanto, no existe una combinación óptima única de estas herramientas que represente la mejor opción en todos los casos, sino que depende de varios factores como el tipo de producto, las características de los consumidores o las necesidades que éstos tengan en el momento de buscar la información.

No obstante, la importancia de la imagen del producto se ha de tener en cuenta en su presentación al usuario (Flavián *et al.*, 2009b). Las representaciones visuales muestran la información de manera más clara y resumida (Lurie y Mason, 2007), lo que facilita la toma de decisiones. En esta línea, el tamaño y el movimiento de la imagen del producto son recursos que los diseñadores manipulan con frecuencia en los sitios web, mostrando los productos en diferentes formatos (imágenes grandes/pequeñas, estáticas/dinámicas). Para ciertos tipos de productos, que requieren un procesamiento analítico de la información, el empleo de representaciones visuales simples pueden cumplir la función de ofrecer información de calidad que sea fácilmente recordada (Jahng *et al.*, 2002), además de aumentar la velocidad de descarga que conlleva un disminución en los costes de búsqueda del consumidor. Además, el empleo de herramientas de visualización interactivas ayuda a conocer

mejor el producto, mejora la calidad de la información, y favorece la decisión de compra (Lee y Benbasat, 2003).

Asimismo, la información sobre las características del producto puede tener un gran impacto en la decisión de compra del individuo (Eroglu *et al.*, 2001; Kim y Stoel, 2004) además de influir en su comportamiento de navegación y búsqueda (Detlor *et al.*, 2003). En este sentido, la forma de presentar la información sobre el producto en la pantalla del ordenador afecta a la capacidad del usuario para procesar dicha información (Mu y Galletta, 2007), además de influir en su satisfacción hacia el sitio web (e.g., Zviran *et al.*, 2006) y favoreciendo la intención de compra online (e.g., Park *et al.*, 2005). Más específicamente, existen dos modos de presentar la información textual sobre los productos: en párrafos con información sobre las características de los productos; o de forma esquemática, con listas de características y tablas con las especificaciones del producto. La literatura ha constatado que los usuarios pueden procesar mejor la información cuando ésta se presenta esquemáticamente (Lurie and Mason, 2007), mejorando el recuerdo y por tanto, facilitando la decisión de compra o el conocimiento del producto.

Por último, además de presentar la información visual y textual del producto, los sitios web han de mostrar presentaciones que faciliten la comparación de alternativas (Markellou *et al.*, 2005). Así, se han constatado efectos negativos sobre la compra online como consecuencia de la existencia de dificultades en la comparación de productos en la pantalla (Lohse y Spiller, 1999). La disposición espacial de los productos, así como la presentación de sus características, se convierte en otro factor clave para que los usuarios puedan llevar a cabo decisiones de compra óptimas. Si tenemos en cuenta que en Internet, los individuos tienden a «escanear» la información en lugar de leerla (Hoque y Lohse, 1999), la distribución de la información en la pantalla podría afectar a cómo los usuarios pueden escanearla, influyendo en sus percepciones. En este sentido, investigaciones previas han constatado que los consumidores adquieren y procesan la información más fácilmente si existen unos formatos de presentación claros (Lynch y Ariely, 2000; Hong *et al.*, 2004).

#### 4.5. CONCLUSIONES

El desarrollo de Internet ha supuesto importantes cambios en la forma y frecuencia con la que se establecen las relaciones comerciales, así como nuevas oportunidades de negocio. En este contexto, las empresas tratan de diferenciar su oferta con el fin de atraer el mayor número de visitantes al sitio web. Una vez superados los miedos iniciales sobre una intensificación de la competencia en precios, las compañías online compiten por ofrecer unos contenidos cada vez más atractivos y de mayor ca-

lidad. En consecuencia, el diseño de sitios web se ha convertido en un factor clave para el éxito del comercio electrónico.

A lo largo de este capítulo se han analizado los efectos del diseño de sitios web sobre los estados internos del usuario online. De manera más concreta, se ha estudiado el papel desempeñado por la presentación del producto online. Así, la calidad de la información y la forma en la cual ésta se presenta ejercerán un efecto directo sobre la decisión de compra del consumidor. Distintas representaciones visuales del producto pueden tener diferentes efectos en los estados cognitivos del consumidor, tales como el grado de usabilidad percibida, o en una reducción del esfuerzo requerido en la búsqueda de información sobre los productos. Además, parece destacable el impacto de los elementos visuales sobre la satisfacción con el sitio web y sobre los estados afectivos generales del usuario. La representación visual del producto también puede afectar a las intenciones de comportamiento del consumidor; si el usuario puede identificar el producto fácilmente y con claridad, podría desarrollar actitudes favorables hacia el mismo y por tanto considerar su compra. Además, la mayor interactividad ofrecida por las nuevas herramientas visuales multimedia ofrece oportunidades para la creación de diversas y creativas experiencias para el consumidor.

Asimismo, la información en textos sobre las características de los productos también resulta importante para determinar el éxito de las relaciones comerciales en Internet. Así, a la hora de presentar el producto, la información gráfica o en forma de esquema mejora la percepción de calidad de la información, favoreciendo su comprensión y la consulta de información detallada, así como el recuerdo de la misma, lo que puede simplificar la tarea.

No obstante, se ha demostrado que la información visual puede jugar un papel más importante que la textual en el contexto de los supermercados online. Sin embargo, se han constatado efectos significativos de la información textual sobre la visual en productos de moda y electrónica. Por tanto, para obtener un diseño de la presentación del producto óptimo, será necesario tener en cuenta el tipo de producto que se está ofreciendo al consumidor.

Siguiendo esta línea, podemos observar que muchos establecimientos virtuales prestan mayor atención a los aspectos visuales de las presentaciones de los productos que a la parte textual. Estas compañías suelen invertir gran cantidad de recursos en desarrollar herramientas visuales sofisticadas con independencia de su verdadera utilidad para el consumidor, que pueden producir sobrecargas en la velocidad de descarga de las páginas. Este problema podría superarse con el uso de imágenes con tamaño y calidad adecuados, y con la presentación de información textual de alta calidad, que ofrezca buenos contenidos en un formato apropiado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECE) (2008). «Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2008», disponible en: <www.red.es/media/2008-10/1224586013979.pdf>.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2009). *Audiencia de Internet EGM. Febrero-Marzo 2009*, disponible en: <www.aimc.es/aimc.php>.
- CHANG HH. y CHEN SW. (2008). «The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator», *Computers in Human Behavior*, 24, 2927-2944.
- ÉTHIER J., HADAYA P., TALBOT J. y CADIEUX J. (2008). «Interface design and emotions experienced on B2C web sites: empirical testing of a research model», *Computers in Human Behavior*, 24, 2771-2791.
- DAILEY, L. (1999). «Designing the world we surf in: a conceptual model of Web atmospherics», en Brow, S. and Sudharshan, D. (eds.), *AMA Summer Educator's Conference Proceedings*, Chicago, Illinois.
- DAILEY, L. (2004): «Navigational Web atmospherics. Explaining the influence of restrictive navigation cues», *Journal of Business Research*, vol. 57, n.º 7, pp. 1-9.
- DAUGHERTY T., Li H. y Biocca F. (2008). «Consumer Learning and the Effects of Virtual Experience Relative to Indirect and Direct Product Experience», *Psychology and Marketing*, vol. 25, n.º 7, pp. 568-586.
- DETLOR, B., SPROULE, S. y GUPTA, C. (2003). «Pre-purchase online information seeking: search versus browse», *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 4, n.º 2, pp. 72-84.
- Domain Tools (2009). *Internet statistics*, disponible en: <www.domaintools.com/internet-statistics>.
- DONOVAN, R.J., ROSSITER, J.R., MARCOOLYN, G. y NESDALE, A. (1994): «Store atmosphere and purchasing behaviour», *Journal of Retailing*, 70 (4), pp. 283-294.
- ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D. y MINIARD, P.W. (1995). *Consumer Behavior. International Edition*. The Dryden Press, Orlando.
- EROGLU, S.A., MACHLEIT, K.A. y DAVIS, L.M. (2001). «Atmospheric qualities of online retailing: a conceptual model and implications», *Journal of Business Research, Special Issue on Retail Strategy and Consumer Decision Research*, vol. 54, n.º 2, pp. 177-184.
- FLAVIÁN, C., GURREA, R. y ORÚS, C. (2009a). «Web design: a key factor for the website success», *Journal of Systems and Information Technology*, vol. 11, n.º 2, pp. 168-184.
- (2009b). «The Impact of Online Product Presentation on Consumers' Perceptions: An Experimental Analysis», *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, vol. 1, n.º 3, pp. 17-37.

- FRAZIER, G. L. (1999): «Organizing and managing channels of distribution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n.º 2, pp. 226-240.
- HONG, W., THONG, J. Y. L. y TAM, K. Y. (2004). «Designing product listing pages on e-commerce websites: an examination of presentation mode and information format», *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 61, pp. 481-503.
- HOQUE, A. Y., y LOHSE, G. (1999): «An information search cost perspective for designing interfaces for electronic commerce», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 387-394.
- HUIZINGH, E. K. R. E. (2000). «The content and design of web sites: an empirical study», *Information and Management*, vol. 37, pp. 123-134.
- Internet World Stats (2009). *Internet users*, disponible en: <[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)> (acceso mayo 2009).
- JAHNG J., JAIN H. y RAMAMURTHY, K. (2002). «Personality traits and effectiveness of product information in e-business systems», *European Journal of Information Systems*, 11, 181-195.
- JARVENPAA, S. L. y TODD, P. A. (1997): «Consumer reactions to electronic shopping on the World Wide Web», *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, n.º 2, pp. 59-88.
- KHAKIMDJANOVA, L. y PARK, J. (2005). «Online Visual Merchandising Practice of Apparel E-Merchants», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 12, pp. 307-318.
- KIM, M. y LENNON, S. (2008). «The effects of visual and verbal information on attitudes and purchase intentions in Internet shopping», *Psychology and Marketing*, vol. 25, n.º 2, pp. 146-178.
- KIM, S. y STOEL, L. (2004). «Apparel Retailers: Website Quality Dimensions and Satisfaction», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, n.º 2, pp. 109-117.
- LEE, W. y BENBASAT, I. (2003). «Designing an Electronic Commerce Interface: Attention and Product Memory as Elicited by Web Design», *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 2, pp. 240-253.
- LOHSE, G. L. y SPILLER, P. (1999): «Internet retail store design: how the user interface influences traffic and sales», *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5 (2), disponible en <<http://jmcm.indiana.edu/vol5/issue2/lohse.htm>>.
- LIU, C. y ARNETT, K. (2000). «Exploring the Factors Associated with Web Site Success in the Context of Electronic Commerce», *Information and Management*, vol. 38, pp. 23-33.
- LURIE, N. H. y MASON, C. (2007). «Visual representation: implications for decision making», *Journal of Marketing*, vol. 71, n.º 1, pp. 160-177.
- LYNCH, J. y ARIELY, D. (2000). «Wine online: search costs affect competition on price, quality and distribution», *Marketing Science*, vol. 38, pp. 83-103.
- MARKELLOU, P., RIGOU, M. and SIRMAKESIS, S. (2005). «Product catalog and shopping cart effective design», en Gao Y. (ed.) (2005): *Web System Design and On-*

- line Consumer Behavior*, Idea Group Publishing, Hershey, pp. 232-250.
- MELIÁN, L., y PADRÓN, V. (2006). «Tangibility as a quality factor in electronic commerce B2C», *Managing Service Quality*, vol. 16, n.º 3, pp. 320-328.
- MU, E. y GALLETA, D.F. (2007). «The effects of the meaningfulness of salient brand and product-related text and graphics on web site recognition», *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 8, n.º 2, pp. 115-127.
- PARK, J., LENNON, S.J. y STOEL, L. (2005). «Online Product Presentation: Effects on Mood, Perceived Risk, and Purchase Intention», *Psychology and Marketing*, vol. 22, n.º 9, pp. 695-719.
- RANGANATHAN, C. y GANAPATHY, S. (2002). «Key Dimensions of B2C Websites», *Information and Management*, vol. 39, pp. 457-465.
- RICHARD, M. O. (2005). «Modelling the impact of Internet atmospherics on surfer behaviour», *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 1632-1642.
- SPIES, K., HESSE, F. y LOESCH, K. (1997). «Store atmosphere, mood and purchase behaviour», *Journal of Research in Marketing*, 14, pp. 1-17.
- TAN, G. W. y WEI, K. K. (2006): «An empirical study of web browsing behaviour: towards an effective website design», *Electronic Commerce Research and Applications*, 5, pp. 261-271.
- TRACTINSKY, N. y LOWENGART, O. (2007): «Web-store aesthetics in e-retailing: a conceptual framework and some theoretical implications», *Academy of Marketing Science Review*, vol. 11, n.º 1, pp. 1-18.
- VAN DER HEIJDEN, H. y VERHAGEN T. (2003). «Online Store Image: Conceptual Foundations and Empirical Measurement», *Information and Management*, vol. 41, pp. 609-617.
- ZVIRAN, M., GLEZER, C. y AVNI, I. (2006). «User satisfaction from commercial Web Sites: The Effect of Design and Use», *Information and Management*, vol. 43, pp. 157-178.



## Las tecnologías de la información y la comunicación en el canal de comercialización

IRENE GIL SAURA, MARTA FRASQUET DELTORO Y  
MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA\*  
Universidad de Valencia

*Resumen:* Si bien existe un amplio consenso acerca de las ventajas que reportan las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a los miembros del canal de distribución, se ha advertido acerca de necesidad de ajustar dicha inversión a lo estrictamente necesario. En esta línea, el presente trabajo trata de analizar el nivel de uso y la valoración de las TIC así como las diferencias entre la percepción de los distintos agentes dentro del canal de comercialización. De esta forma, se pretende vislumbrar los principales factores a tener en cuenta a la hora de priorizar la implementación de ciertas soluciones tecnológicas por parte de los proveedores de los distintos agentes dentro del canal de comercialización.

*Palabras clave:* Canal de Comercialización, TIC, Marketing de Relaciones.

*Abstract:* While there is broad consensus about the benefits of information and communication technologies (ICT) for distribution channel members, it has been pointed out the need to adjust investment to what is strictly necessary. In this vein, this paper attempts to analyze the level of use and assessment as well as the differences between the perceptions of different actors within the marketing channel on their respective suppliers' ICT. In this way, it is intended to discern the major factors to take into account when prioritizing the implementation of certain technological solutions by suppliers of the various actors within the marketing channel.

*Keywords:* Marketing Channel, ICT, Relationship Marketing.

\* Agradecimiento: Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional SEJ2004-05988/SEJ2007-66054/ECON.

### 5.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben hacer frente a un entorno cada vez más cambiante. Este hecho es debido, entre otros factores, a la rápida evolución de la tecnología (Porter, 1997). En concreto, puesto que la información es uno de los factores clave del éxito en una organización, los modernos avances en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ofrecen nuevas posibilidades para la gestión de la empresa, constituyéndose en fuentes de ventaja competitiva (Buxmann y Gebauer, 1999).

Desde el ámbito del canal de comercialización, la difusión del uso de las TIC ha supuesto un profundo cambio en un número cada vez mayor de áreas de negocio de la empresa, tales como el procesamiento de pedidos, la gestión de existencias, el almacenamiento, el transporte y el servicio al cliente. Especialmente, la implantación de las TIC posibilita la coordinación de dichos procesos logísticos entre los diferentes miembros del canal (Fen y Luang, 2007). Con todo, la literatura ha destacado que las TIC se constituyen en una importante fuente de ventajas competitivas (Bowerson y Daugherty, 1995).

No obstante, en ocasiones la inversión realizada no obtiene los resultados esperados, por lo que se ha alertado acerca de los peligros de invertir en exceso en tecnología (Sethuraman y Parasuraman, 2005), señalando que la buena tecnología es la tecnología «apropiada». Para evaluar este aspecto, la consideración del punto de vista del cliente acerca de las aplicaciones de las TIC es fundamental (Weinstein, 2002; Frasquet *et al.*, 2008; Gil *et al.*, 2008a, 2008b).

En este sentido, el presente trabajo se plantea un doble objetivo. En primer lugar, se trata de analizar el grado de uso de las TIC y la valoración de las mismas por parte del cliente en cada uno de los niveles del canal de comercialización. Para ello, encuestamos a fabricantes, minoristas y consumidores acerca del nivel de uso de las distintas TIC en la relación con su proveedor y de su valoración acerca del grado de adecuación y avance tecnológico de dichas aplicaciones tecnológicas. En segundo lugar, dentro de cada uno de los niveles del canal contrastamos la existencia de diferencias significativas entre los distintos sectores.

De esta forma, tratamos de inferir una serie de recomendaciones para los directivos de las empresas que proveen a fabricantes y minoristas, así como a los propios detallistas, acerca de las tecnologías más apropiadas para su negocio en función de su posición en el canal y del tipo de producto comercializado.

### 5.2. EL PAPEL DE LAS TIC EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Las TIC comprenden «cualquier forma de tecnología empleada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información de for-

mas variadas (datos de empresa, conversaciones, fotografías, dibujos, presentaciones multimedia, etc.)» (Ryssel *et al.*, 2004: 198).

Entre los beneficios derivados de la aplicación de las TIC por parte del distribuidor, se han destacado mejoras significativas en los procesos internos que repercuten en última instancia en el servicio al cliente. En concreto, se ha defendido que la aplicación de las TIC incide positivamente sobre la eficacia interna a través de importantes ahorros en tiempo, coste de comunicación y gastos de personal; mayor fiabilidad, exactitud y reducción de errores; mejoras en la gestión del inventario, así como incrementos en la productividad a través de la mecanización de tareas intensivas en mano de obra (Ellram *et al.*, 1999; Lawson, 2001).

Desde el punto de vista del cliente, las TIC permiten mejorar el servicio (Lawson, 2001; Gil *et al.*, 2008a, 2008b), economizando su tiempo de compra al poder disponer de un mayor surtido y tener así la posibilidad de realizar sus compras en un único viaje (Messinger y Narasimhan, 1997).

Asimismo, la aplicación de las TIC incide positivamente en el valor de las relaciones de la empresa comercial con sus proveedores y clientes (Lewis, 2001; Mentzer y Williams, 2001; Frasset *et al.*, 2008; Gil *et al.*, 2007, 2008a), traducéndose en mayores niveles de satisfacción (Meuter *et al.*, 2000; Burke, 2002) y calidad percibida (Gil *et al.*, 2008b).

Sin embargo, entre las paradojas de las tecnologías se ha resaltado el hecho de que pueden integrar a la clientela al tiempo que puede generar un sentimiento de aislamiento, falta de control o ineptitud (Mick y Fournier, 1998). Adicionalmente, los fallos en el diseño o el proceso del servicio pueden generar insatisfacción en el cliente (Snellman y Vihtkari, 2003).

Por último, se ha destacado que la tecnología puede ser fuente de satisfacción o de insatisfacción en función de la naturaleza de la actitud del cliente hacia la tecnología (Parasuraman y Colby, 2001; Walker *et al.*, 2002) y/o de la respuesta del empleado (Meuter *et al.*, 2000; Bitner, 2001).

Por todo ello, existe un debate en la literatura acerca de la conveniencia de invertir lo máximo posible en tecnología, o ajustar dicha inversión a lo estrictamente necesario. Así, en la práctica, los consultores sostienen que más tecnología siempre es mejor que menores niveles de desarrollo tecnológico (Palmer y Markus, 2000), mientras que los académicos señalan que la buena tecnología es la tecnología apropiada, esto es, las empresas sólo deben adoptar las tecnologías que se ajustan a las direcciones estratégicas específicas perseguidas por la empresa. Algunos autores alertan de los peligros de «*overengineering*» o invertir en exceso en tecnología (Sethuraman y Parasuraman, 2005).

Además de la cuantía de la inversión, a la hora de evaluar el impacto de las TIC en el canal, se ha tenido en cuenta la idoneidad de las tecnologías de la información, incluyendo como dimensiones relevantes el grado de avance, y la adecuación al nivel de desarrollo tecnológico del cliente (Powell, 1992; Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006). Una medida ampliamente utilizada es la intensidad de uso de las TIC, señalando diversos estudios que un uso más intenso de tecnologías contribuye a la construcción de relaciones fuertes en la cadena de valor, al permitir una mayor velocidad, calidad y cantidad de información transferida (Clemons y Row, 1993; Booth y Philip, 1998), mayor coordinación y menores costes de transacción (Clemons y Row, 1993) y mayor integración entre los miembros del canal (Wu *et al.*, 2006).

Por último, en el ámbito del comercio minorista se ha sugerido que las aplicaciones tecnológicas deben ser diseñadas según los requerimientos particulares de los consumidores y de las características de los productos comercializados por el establecimiento (Burke, 2002; Drennan y McColl-Kennedy, 2003). Así, el consumidor requiere mayor contacto con el personal de venta para ciertas categorías de producto de compra menos frecuente, como los electrodomésticos, mientras que valora en mayor medida los apoyos técnicos que le facilitan la automatización de procesos y el ahorro de tiempo para los bienes de uso frecuente como son los productos de alimentación.

A partir de la evidencia empírica existente, en el presente trabajo pretendemos ir más allá y, con tal propósito, nos planteamos las cuestiones siguientes:

1. *¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas más utilizadas por los clientes en los distintos niveles del canal de comercialización?* Entendemos que fabricantes, minoristas y consumidores presentan distintas características y necesidades en sus relaciones con sus proveedores y, por ello, nos preguntamos si utilizan distintas aplicaciones de las TIC de sus proveedores, y aún utilizando las mismas, difieren en cuanto a la intensidad de uso de las mismas.

2. *¿Existen diferencias en cuanto al nivel de uso de las TIC en la relación con el proveedor en función del producto comercializado?* Tratamos de averiguar si las empresas de distintos sectores de actividad difieren en cuanto al grado de utilización de las TIC al tratar con sus principales proveedores.

3. *¿En qué medida son valoradas las aplicaciones tecnológicas del proveedor en los distintos niveles del canal de comercialización?* A través de esta cuestión tratamos de analizar la percepción de las TIC del proveedor en función de la posición del cliente en el canal de comercialización (fabricante/minorista/consumidor).

4. *¿Existen diferencias en cuanto a la valoración de las TIC del proveedor en función del producto comercializado?* Nos preguntamos si las empresas pertenecientes

**FIGURA 1**  
*Ficha técnica de la investigación*

<b>UNIVERSO</b>	Fabricantes de alimentación, electrónica/electrodomésticos, textil/piel, papel/cartón/imagen gráfica, madera, automoción, metal/mecánica, química, vidrio y otros. Consumidores y distribuidores de los sectores de alimentación, textil/calzado, electrónica/electrodomésticos y muebles/madera/decoración.
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Nacional
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	280 fabricantes 304 distribuidores 400 consumidores
<b>DISEÑO MUESTRAL</b>	Entrevista personal a distribuidores y fabricantes Encuesta personal a consumidores finales a la salida del establecimiento
<b>PERIODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>	Enero-marzo 2007 (fabricantes) Octubre-diciembre 2007 (distribuidores) Septiembre-octubre 2007 (consumidores)
<b>IDONEIDAD DE LA MUESTRA</b>	Análisis del sesgo del no respondente
<b>ANÁLISIS PREVIO</b>	Análisis de datos ausentes Análisis de datos atípicos
<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS</b>	Análisis descriptivo Análisis de la varianza (anova)
<b>PROGRAMA ESTADÍSTICO</b>	SPSS versión 15.0

Fuente: Elaboración propia

a distintos sectores de actividad difieren en cuanto a la valoración de las TIC en la relación con sus principales proveedores.

### 5.3. MÉTODO

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se planteó la realización de una investigación de corte cuantitativo seleccionando como metodología de investigación la encuesta. La figura 1 expone las principales características de la investigación cuantitativa planteada. Los ítems relativos a la intensidad de uso de las TIC por parte del minorista han sido extraídos y adaptados a partir de Observatorio (2006), mientras que los referentes a la valoración de las TIC del principal proveedor han sido extraídos de Wu *et al.* (2006). En todos los casos los ítems se midieron a través de una escala Likert de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

**FIGURA 2**  
*Datos generales de la muestra de consumidores*

CONSUMIDORES	NÚMERO	%
<b>GÉNERO</b>		
varón	184	46,00
mujer	216	54,00
<b>EDAD</b>		
18-25 años	25	6,30
26-35 años	113	28,30
36-45 años	156	39,00
46-55 años	78	19,50
56-65 años	22	5,50
Más de 65 años	6	1,50
<b>ESTABLECIMIENTO VISITADO</b>		
alimentación	8	15,68
textil/calzado	16	31,37
electrónica/electrodomésticos	16	31,37
muebles/decoración	11	21,57
<b>ANTIGÜEDAD DE RELACIÓN DE CLIENTE</b>		
0-5 años	242	60,50
6-10 años	119	29,75
11-15 años	19	4,75
Más de 15 años	19	4,75

Fuente: Elaboración propia

La base de datos de empresas fabricantes y minoristas del sector se obtiene a partir de la información secundaria disponible, seleccionando las principales empresas de cada sector, medidas en términos de volumen de activos. Los distribuidores han sido localizados a partir de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas) fundamentalmente recogidos en la base de datos de información económica de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SABI es una base de datos de la empresa Informa que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, BORME, y medios de prensa especializada.

**FIGURA 3**  
*Datos generales de la muestra de empresas*

	FABRICANTES		MINORISTAS	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
<b>% COMPRAS AL PROVEEDOR PRINCIPAL S/ COMPRAS PRODUCTO:</b>				
Menos del 25%	21	8,1	30	10,0
26%-50%	72	27,8	119	39,7
51%-75%	73	28,2	74	24,7
Más del 75%	93	35,9	77	25,7
<b>N.º PROVEEDORES ALTERNATIVOS PARA EL PRODUCTO</b>				
0-1 proveedores	68	24,3	33	11,0
2-4 proveedores	128	45,7	85	28,3
5-8 proveedores	45	16,1	100	33,3
más de 9 proveedores	19	6,8	82	27,3
<b>SECTOR DEL PROVEEDOR PRINCIPAL</b>				
alimentación	43	15,4	79	26,0
electrónica/electrodomésticos	38	13,6	87	28,6
textil/piel	40	14,3	68	22,4
papel/cartón/imagen gráfica	42	15,0	70	23,0
madera	31	11,1	-	-
automoción	12	4,3	-	-
metal/mecánica	30	10,7	-	-
química	28	10,0	-	-
vidrio	7	2,5	-	-
otros	9	3,2	-	-
<b>ANTIGÜEDAD DE RELACIÓN CON PROVEEDOR PRINCIPAL:</b>				
0-5 años	33	12,0	72	24,3
6-10 años	56	20,4	94	31,6
11-15 años	66	24,0	41	13,8
16-20 años	45	16,4	43	14,5
21-25 años	29	10,5	17	5,7
Más de 25 años	22	8,0	29	9,8

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de caracterizar las muestras de fabricantes, distribuidores y consumidores, en las figuras 2 y 3 se expone su distribución en función de los datos de clasificación considerados.

Como se puede observar a partir de las tablas 2 y 3, tanto la muestra de consumidores como las de empresas (fabricantes y distribuidores) son representativas de los distintos perfiles de las poblaciones de las que han sido extraídas.

#### 5.4. EL NIVEL DE USO DE LAS TIC EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Con el objetivo de dar respuesta a la primera cuestión, en la que planteamos cuáles son las aplicaciones tecnológicas más utilizadas por los clientes en los distintos niveles del canal de comercialización, calculamos los valores medios de las puntuaciones concedidas por fabricantes por lo que respecta a la intensidad de uso de las TIC de sus respectivos proveedores principales (figura 4).

A la vista de los resultados obtenidos, cabe destacar la ampliamente extendida utilización de Internet y del correo electrónico por todas las industrias, superando con holgura el punto medio de la escala (3) para la muestra de fabricantes. Sin embargo, es aún escasa la utilización de los sistemas de radiofrecuencia tanto para la identificación del producto como para el transporte. Adicionalmente, con el fin de dar respuesta a la segunda de las cuestiones planteadas, procedemos a contrastar la significatividad de las diferencias de la valoración de la percepción de intensidad de uso de las TIC por parte del fabricante en su relación con el principal proveedor. Los valores medios para cada sector y las diferencias significativas entre los grupos se exponen igualmente en la tabla 4 y, como se puede comprobar a partir de la misma, no se observa que el uso de las TIC sea claramente más intensivo para todas las aplicaciones tecnológicas en una de las industrias. No obstante, se aprecian diferencias significativas para el uso de Internet y del correo electrónico, donde destacan las industrias electrónica y textil frente a las empresas de los sectores de alimentación y mueble y decoración. Este último es asimismo el sector que utiliza en menor medida la transmisión electrónica de datos, diferenciándose significativamente en cuanto a las valoraciones recibidas con respecto a las empresas de la industria de electrónica y electrodomésticos.

De forma análoga, calculamos el valor promedio y realizamos un análisis comparativo entre sectores para la intensidad de uso de las TIC del proveedor principal por parte del establecimiento minorista, mostrándose los resultados obtenidos en la figura 5. Al igual que para el caso de los fabricantes, las distintas aplicaciones tecnológicas son utilizadas con desigual intensidad, existiendo, no obstante, una fuerte correspondencia entre el nivel de uso de tales tecnologías por parte de fabricantes y de minoristas (coeficiente de correlación de Pearson: 0,915;  $p < 0,01$ ).

En cuanto a la comparativa entre sectores de actividad, en general, el comercio minorista de electrónica y electrodomésticos es el que declara utilizar en mayor

**FIGURA 4**  
*Intensidad de uso de las TIC por el fabricante<sup>1</sup>*

	1: ALIMENTACIÓN	3: ELECTRÓNICA	5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS <sup>2</sup>				
	2: TEXTIL/CALZADO	4: MUEBLE/DECORACIÓN					
	MEDIA						
	GLOBAL	1	2	3	4	5	
1. Código de barras para la gestión interna	2,63	2,57	2,50	2,47	2,42	-	
2. Identificación por radio frecuencia	1,59	1,77	1,57	1,31	1,35	-	
3. Intercambio electrónico de datos (EDI)	2,93	2,93	3,00	3,31	2,00	3-4	
4. E-mail e internet	4,39	4,11	4,60	4,79	3,81	1-3, 2-4, 3-4	
5. Sistema de información logístico (SIL) interno	3,07	2,71	3,10	3,12	2,90	-	
6. Sistema de información logístico (SIL) extendido hacia los proveedores	2,67	2,09	2,95	2,44	2,50	-	
7. Sistemas de planificación de necesidades de materiales (MRP)	3,32	2,97	3,50	3,43	2,65	-	
8. Sistemas automatizados de almacenaje y recuperación (AS/RS)	2,16	2,12	2,55	1,62	1,67	2-3	
9. Sistemas de clasificación automática de productos	2,03	1,95	2,40	1,68	1,71	-	
10. Sistemas informáticos para el picking	2,31	2,19	2,48	1,97	1,87	-	
11. TIC para la optimización de los inventarios	2,60	2,60	2,70	2,39	2,42	-	
12. Sistemas de información para la optimización del transporte	2,47	2,51	2,57	2,13	2,29	-	
13. Tecnologías de información para el seguimiento/trazabilidad de los productos	2,27	2,71	2,17	2,05	1,93	-	
14. Sistemas informáticos para optimizar la ubicación de almacenes (GIS)	2,40	2,29	2,47	2,03	1,77	-	
15. Sistemas de comunicación por radio frecuencia para el transporte	1,61	1,56	1,65	1,47	1,35	-	
16. Etiquetas electrónicas	2,22	2,36	2,20	1,74	2,03	-	
<b>EN RESUMEN, ¿CON QUÉ INTENSIDAD UTILIZA</b>							
tecnologías para la transmisión de información?	3,28	3,09	3,27	3,47	2,93	-	
tecnologías para la recogida de información?	2,42	2,58	2,72	2,23	2,10	-	
tecnologías para el transporte?	2,17	2,45	2,22	1,97	1,97	-	
tecnologías para el almacenamiento?	2,50	2,34	2,65	2,16	2,23	-	

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> La media global incluye los 280 fabricantes de la muestra, mientras que para el análisis comparativo entre los cuatro sectores analizados sólo se han considerado 43, 38, 40 y 42 empresas, respectivamente (58,2% de la muestra).

<sup>2</sup> Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

FIGURA 5  
Intensidad de uso de las TIC por el minorista

	1: ALIMENTACIÓN		3: ELECTRÓNICA		5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS		
	2: TEXTIL/CALZADO		4: MUEBLE/DECORACIÓN				
	MEDIA						
	GLOBAL	1	2	3	4	5	
1. Código de barras para la gestión interna	2,45	2,26	2,51	3,04	2,06	1-3	
2. Identificación por radio frecuencia	1,84	1,73	1,72	2,09	1,83	-	
3. Intercambio electrónico de datos (EDI)	2,46	2,13	2,28	3,26	2,33	1-3, 2-3, 3-4	
4. E-mail e internet	3,21	2,52	3,03	4,04	3,44	1-3, 1-4, 2-3	
5. Sistema de información logístico (SIL) interno	2,41	2,09	2,31	3,03	2,32	1-3, 2-3, 3-4	
6. Sistema de información logístico (SIL) extendido hacia los proveedores	2,32	1,95	2,23	2,95	2,25	1-3, 2-3, 3-4	
7. Sistemas de planificación de necesidades de materiales (MRP)	2,41	2,01	2,36	3,01	2,33	1-3, 2-3, 3-4	
8. Sistemas automatizados de almacenaje y recuperación (AS/RS)	2,34	2,04	2,24	2,94	2,23	1-3, 2-3, 3-4	
9. Sistemas de clasificación automática de productos	2,26	2,03	2,26	2,72	2,09	1-3, 3-4	
10. Sistemas informáticos para el picking	2,05	1,83	1,92	2,52	2,01	1-3, 2-3, 3-4	
11. TIC para la optimización de los inventarios	2,39	2,05	2,44	2,76	2,39	1-3	
12. Sistemas de información para la optimización del transporte	2,21	1,97	2,15	2,53	2,24	1-3	
13. Tecnologías de información para el seguimiento/trazabilidad de los productos	2,17	1,96	2,02	2,57	2,22	1-3, 2-3	
14. Sistemas informáticos para optimizar la ubicación de almacenes (GIS)	2,13	1,89	2,02	2,62	2,07	1-3, 2-3, 3-4	
15. Sistemas de comunicación por radio frecuencia para el transporte	1,98	1,85	1,85	2,22	2,04	-	
EN GENERAL, EN LA RELACIÓN CON SU PRINCIPAL PROVEEDOR,							
¿EN QUÉ MEDIDA UTILIZA EL...							
<i>hardware</i> del que dispone su empresa?	2,56	2,28	2,48	3,16	2,42	1-3, 2-3, 3-4	
<i>software</i> del que dispone su empresa?	2,60	2,22	2,43	3,40	2,49	1-3, 2-3, 3-4	

Fuente: Elaboración propia

medida las aplicaciones de las TIC en su relación con su principal proveedor. El mayor uso de las tecnologías se refiere tanto a *hardware* o equipamiento tecnológico, como a *software* o aplicaciones y programas. En el extremo opuesto, se encuentra el sector de distribución de productos de alimentación, que presenta los valores más

bajos en comparación con el resto de minoristas y, en cualquier caso, no supera el punto medio de la escala, lo que evidencia su bajo grado de desarrollo tecnológico.

Las diferencias entre el sector de distribución de electrónica y electrodomésticos y el resto de comercios minoristas son especialmente acusadas en el uso de las aplicaciones de las TIC para la transmisión de la información (EDI, e-mail e Internet, SIL interno y externo y MRP).

En cambio, no se observa la presencia de diferencias estadísticamente significativas en cuanto al uso de radio frecuencia entre los distintos distribuidores, tanto en la identificación de datos como en el transporte, estando el uso de esta tecnología todavía escasamente desarrollado.

Por lo que respecta al consumidor, se le ha preguntado acerca del nivel de uso por parte del minorista de aquellas aplicaciones tecnológicas «visibles» al cliente, por lo que se han incluido ítems distintos a los considerados para la utilización de las TIC por parte de los proveedores de fabricantes y minoristas. Los resultados obtenidos se exponen en la figura 6.

Frente a los casos anteriores, en las relaciones entre el consumidor y su principal minorista se observa que Internet y el correo electrónico juegan un discreto papel secundario, mientras que destacan la utilización del pago mediante tarjeta de crédito así como el scanner, el código de barras y las tecnologías de autoservicio.

Sin embargo, cabe resaltar la presencia de diferencias significativas en cuanto a la intensidad de uso de las distintas TIC en función del sector. En concreto, las tecnologías de autoservicio —i.e. autopesado y etiquetado de mercancía a granel— y programas de fidelización —tarjetas de lealtad— son utilizados en una medida significativamente mayor por parte de los minoristas del sector de alimentación en comparación con el resto.

En cambio, no se observa la presencia de diferencias estadísticamente significativas en cuanto al uso del código de barras y del pago con tarjeta de crédito o débito entre los distintos distribuidores. En cuanto a los medios de pago, los establecimientos de alimentación destacan por el uso del pago con tarjeta propia del establecimiento, mientras que en los comercios de electrónica y electrodomésticos, se observa una mayor importancia relativa del pago por transferencia bancaria y por teléfono móvil. El sector de comercialización de productos textiles y calzado destaca por la menor intensidad de uso del pago contrarrembolso.

El comercio de electrónica y electrodomésticos destaca por la intensidad de uso de los medios para contactar con el establecimiento (teléfono, fax y e-mail) y por los sistemas de seguridad para proteger su página web, así como por la informatización de su proceso de facturación, mientras que los dos sectores de bienes de uso du-

FIGURA 6  
*Intensidad de uso de las TIC por el minorista según el consumidor*

	1: ALIMENTACIÓN	3: ELECTRÓNICA	5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS				
	2: TEXTIL/CALZADO	4: MUEBLE/DECORACIÓN					
	MEDIA						
	GLOBAL	1	2	3	4	5	
1. Código de barras / scanner	4,37	4,54	4,31	4,34	4,29	-	
2. Tecnologías de autoservicio	3,00	3,77	2,38	2,77	2,92	1-2, 1-3, 1-4	
3. Programas de fidelización/tarjeta lealtad	2,25	2,73	2,03	2,23	1,99	1-2, 1-3, 1-4	
4. Pago con tarjeta crédito/débito	4,61	4,46	4,65	4,65	4,70	-	
5. Pago con tarjeta propia del establecimiento	2,62	3,46	2,48	2,10	2,35	1-2, 1-3, 1-4	
6. Pago a través de transferencia bancaria	2,54	2,25	2,20	2,98	2,69	1-3, 2-3	
7. Pago a través de teléfono móvil	2,33	2,13	2,02	2,70	2,43	1-3, 2-3	
8. Pago contra reembolso	2,38	2,30	2,04	2,56	2,59	2-3, 2-4	
9. Teléfono	2,80	2,47	2,55	3,27	2,89	1-3, 2-3	
10. Fax	2,59	2,36	2,29	2,98	2,68	1-3, 2-3	
11. E-mail	2,79	2,39	2,36	3,37	2,99	1-3, 1-4, 2-3, 2-4	
12. Página web	3,06	2,36	2,70	3,61	3,53	1-3, 1-4, 2-3, 2-4	
13. Programas de ofimática	2,51	2,38	2,15	2,82	2,66	2-3, 2-4	
14. Programas de diseño para mostrar los contenidos de la web o para presentar los carteles o posters expuestos en el punto de venta	2,57	2,41	2,22	2,87	2,72	2-3, 2-4	
15. Sistemas de seguridad para acceder y proteger web	2,55	2,36	2,25	2,86	2,70	1-3, 2-3	
16. Facturación informatizada	2,72	2,51	2,46	2,99	2,90	2-3	

Fuente: Elaboración propia

radero (electrónica/electrodomésticos y muebles/decoración) destacan por la intensidad de uso de la página web con fines comerciales. Este resultado es coherente con el mayor porcentaje de gasto que representan estos bienes para el consumidor y la consiguiente mayor implicación de éste en el proceso de compra. Por último, los comercios de distribución de textil y calzado se caracterizan porque el consumidor percibe una menor intensidad de uso de los programas de ofimática y de diseño.

### 5.5. LA VALORACIÓN DE LAS TIC EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

En la tercera cuestión a investigar anteriormente expuesta, nos proponemos averiguar en qué medida son valoradas las aplicaciones tecnológicas del proveedor en los distintos niveles del canal de comercialización. Para ello, en primer lugar, examinamos la valoración de los fabricantes acerca del grado de adecuación y avance

**FIGURA 7**  
*Valoración de las TIC del proveedor principal por el fabricante*

1: ALIMENTACIÓN 2: TEXTIL/CALZADO	3: ELECTRÓNICA 4: MUEBLE/DECORACIÓN	5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS					
		MEDIA					
		GLOBAL	1	2	3	4	5
1. Este PROVEEDOR y nosotros trabajamos juntos para coordinar las TIC		2,32	1,90	2,47	2,22	1,93	-
2. Las mejoras en TIC, entre el PROVEEDOR y mi empresa, se coordinan para mejorar el resultado logístico		2,42	2,07	2,37	2,30	2,16	-
3. Mi empresa emplea las TIC más avanzadas para la logística		2,48	2,40	2,43	2,35	2,51	-
4. En relación a nuestros competidores, nuestros sistemas de comunicación logísticos son más avanzados		2,42	2,14	2,46	2,47	2,53	-

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 8**  
*Valoración de las TIC del proveedor principal por parte del distribuidor*

1: ALIMENTACIÓN 2: TEXTIL/CALZADO	3: ELECTRÓNICA 4: MUEBLE/DECORACIÓN	5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS					
		MEDIA					
		GLOBAL	1	2	3	4	5
1. Este PROVEEDOR y nosotros trabajamos juntos para coordinar las tic		2,48	2,14	2,28	3,15	2,49	1-3, 2-3, 3-4
2. Las mejoras en tic, entre el PROVEEDOR y mi empresa, se coordinan para mejorar el resultado logístico		2,52	2,14	2,32	3,24	2,50	1-3, 2-3, 3-4
3. Mi empresa emplea las TIC más avanzadas para logística		2,45	2,13	2,28	3,15	2,37	1-3, 2-3, 3-4
4. En relación a nuestros competidores, nuestros sistemas de comunicación logísticos son más avanzados		2,48	2,11	2,36	3,10	2,43	1-3, 2-3, 3-4

Fuente: Elaboración propia

de las TIC de su principal proveedor (figura 7), siendo todas las valoraciones bajas (por debajo del punto medio de la escala) y no existiendo diferencias significativas entre sectores.

Por lo que respecta a la valoración de las TIC del principal proveedor por parte del distribuidor (figura 8), se observan asimismo valoraciones bajas. Ello puede

FIGURA 9  
*Valoración de las TIC del distribuidor por parte del consumidor*

	1: ALIMENTACIÓN	3: ELECTRÓNICA	5: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS				
	2: TEXTIL/CALZADO	4: MUEBLE/DECORACIÓN					
	MEDIA						
	GLOBAL	1	2	3	4	5	
1. Esta tienda invierte en tecnología	3,45	3,20	3,31	3,87	3,41	1-3, 2-3, 3-4	
2. Las TIC de esta TIENDA son siempre lo último en tecnología	3,35	3,11	3,21	3,73	3,34	1-3, 2-3, 3-4	
3. En relación a sus competidores, la tecnología de esta TIENDA es más avanzada	3,28	3,06	3,11	3,67	3,30	1-3, 2-3, 3-4	
4. Esta tienda tiene en cuenta mi opinión como cliente para coordinar y desarrollar las tic con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor mis necesidades como cliente	2,72	2,66	2,68	2,81	2,72	-	

Fuente: Elaboración propia

ser entendido como un alto grado de exigencia por parte de estas empresas por lo que respecta a las aplicaciones tecnológicas de sus principales proveedores.

Por otra parte, y en relación a la cuarta cuestión a investigar, se puede observar asimismo a partir de la tabla 8 que, de forma coherente con la superior intensidad de uso de las TIC por parte del minorista de electrónica y electrodomésticos en su relación con el proveedor principal, existe una valoración positivamente mejor de las TIC incorporadas por dichos comercios en comparación con el resto de sectores. Frente al resto de sectores, el comercio minorista de electrónica y electrodomésticos muestra valores por encima del punto medio de la escala para todos los ítems, lo que evidencia el superior desarrollo tecnológico de este sector y su coordinación con los proveedores para el desarrollo de las aplicaciones tecnológicas.

Por último, y de forma similar, analizamos la valoración de las TIC del comercio minorista por parte del consumidor (figura 9).

La opinión de los consumidores acerca de las TIC de los establecimientos detallistas que más frecuentan es sustancialmente más favorable que la de fabricantes y minoristas acerca de las aplicaciones tecnológicas de sus proveedores. Así, salvo para el grado en el que la tienda tiene en cuenta las opiniones de sus clientes para coordinar y desarrollar las TIC, en el resto de ítems se supera el punto medio de la escala. En suma, los consumidores valoran en mayor medida las TIC de sus proveedores en comparación con los agentes situados en posiciones anteriores en el canal de comercialización.

Adicionalmente, como también se puede observar a partir de la tabla 9, existe una valoración positivamente mejor de las TIC incorporadas por el comercio minorista de electrónica y electrodomésticos en comparación con el resto de sectores. Así, los clientes de estos establecimientos consideran que invierten en tecnología, tienen siempre lo último en TIC y cuentan con una tecnología más avanzada en comparación con sus competidores.

Por último, cabe destacar que no se observan diferencias significativas entre los distintos sectores en cuanto a la valoración del grado en que el minorista tiene en cuenta la opinión de su clientela al desarrollar las TIC.

## 5.6. CONCLUSIONES

En los canales de comercialización en España, el nivel de utilización de las aplicaciones TIC en las relaciones con los proveedores es, en general, todavía bajo, si bien se observan diferencias entre tipos de tecnología. En respuesta a la primera cuestión planteada (*¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas más utilizadas por los clientes en los distintos niveles del canal de comercialización?*), el uso del correo electrónico y de Internet es habitual en las relaciones entre los proveedores y los fabricantes, y de éstos con los distribuidores, mientras que las aplicaciones basadas en la tecnología de radio frecuencia son aún escasas. En cambio, en el caso de las relaciones minorista-consumidor final se utilizan con mayor intensidad medios de pago, código de barras y scanner.

Por lo que respecta a la cuestión *¿En qué medida son valoradas las aplicaciones tecnológicas del proveedor en los distintos niveles del canal de comercialización?*, la valoración de las aplicaciones tecnológicas de la empresa proveedora es inferior en el contexto del comercio interorganizacional (proveedor-fabricante o minorista) en comparación con las relaciones minorista-consumidor. Esta diferente valoración puede deberse a que, bien el consumidor final aprecia en mayor medida que las empresas las ventajas derivadas de la utilización de las TIC en sus relaciones con la empresa proveedora, bien su nivel de exigencia es más bajo en comparación con el que presentan las empresas fabricantes y distribuidoras.

Estas conclusiones se extraen sin perjuicio de las diferencias observadas en función del tipo de actividad minorista desarrollada por el distribuidor. En este sentido, en respuesta a la segunda (*¿Existen diferencias en cuanto al nivel de uso de las TIC del proveedor en función del producto comercializado?*) y cuarta cuestión a investigar (*¿Existen diferencias en cuanto a la valoración de las TIC del proveedor en función del producto comercializado?*) cabe resaltar el superior grado de desarrollo tecnológico y consiguiente nivel de exigencia por parte de los distribuidores de

electrónica y electrodomésticos. En el extremo opuesto, se encuentra el comercio de productos de alimentación, donde el uso de las TIC por parte de los distribuidores en su relación con los proveedores es aún escaso.

Estos diferentes patrones de uso de las aplicaciones de las TIC pueden obedecer a la distinta valoración de los beneficios y costes percibidos de la utilización de la tecnología. En este sentido, estos factores pueden ser considerados como antecedentes de la valoración de las TIC y del desarrollo tecnológico por parte del distribuidor. Sin embargo, para los fabricantes no se observan prácticamente diferencias significativas en cuanto a uso y valoración de las TIC del proveedor entre industrias.

Con todo, esta evidencia se encuentra en la línea de Sethuraman y Parasuraman (2005), en el sentido de la conveniencia de adecuar la implantación de tecnología a las necesidades de la empresa, que a partir de los resultados obtenidos, parecen venir determinadas en gran medida por la posición del agente en el canal de comercialización y por el tipo de producto comercializado.

Los resultados obtenidos permiten extraer una serie de conclusiones para la gestión. En primer lugar, desde el punto de vista de los proveedores, se requiere la adaptación de la tecnología al nivel de gasto en TIC del cliente y al grado de desarrollo tecnológico esperado por el mismo. En la medida en que dicha adaptación sea exitosa, se podrá disfrutar de una relación de larga duración con el cliente. Para ello, se vislumbra como una necesidad para los proveedores priorizar aquellas aplicaciones que resulten más valoradas por el cliente. Así, entendemos que el proveedor debe valorar las necesidades del cliente derivadas del proceso de compra y del servicio post-venta como paso previo en sus decisiones de inversión en tecnología.

En segundo lugar, por lo que se refiere a los proveedores de aplicaciones de las TIC, se precisa una comunicación más eficaz de las ventajas que las mismas pueden proporcionar a las empresas en su relación con los suministradores, así como implementar las medidas oportunas para minimizar los inconvenientes percibidos por los agentes en el uso de las tecnologías.

En cualquier caso, de estos resultados se desprende que, en la línea de Curry y Penman (2004), la tecnología por si misma no puede constituirse en fuente de ventaja competitiva. En este sentido, cabe plantear la cuestión de la aceptabilidad de la tecnología por parte del usuario y considerar segmentos de clientes en función de su grado de preparación o interés hacia las aplicaciones tecnológicas (Parasuraman y Colby, 2001).

Así, la evidencia obtenida permite plantear nuevas líneas de investigación. En este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo deben ser contemplados co-

mo un primer paso en la investigación del valor de la relación entre los distintos agentes y sus respectivos proveedores. Así, el paso siguiente debería ser el estudio del efecto de la inversión en tecnología por parte del proveedor y los resultados en términos de satisfacción y lealtad del cliente. Cabría, asimismo, comparar el efecto de la inversión en aplicaciones tecnológicas sobre el valor percibido en el ámbito del comercio interorganizacional (proveedor-fabricante o minorista) con los resultados obtenidos en el contexto minorista-consumidor final, lo que permitiría contrastar la existencia de diferencias en la creación e intercambio de valor entre ambos casos. Por último, podría ser de utilidad analizar las ventajas e inconvenientes del uso de las distintas TIC por parte de los distintos tipos de clientes dentro del canal de comercialización, con el fin de facilitar a la empresa proveedores la toma de decisiones en cuanto a las soluciones tecnológicas a implantar y diseñar acciones *ad hoc* para vencer las reticencias iniciales y fomentar el uso de las tecnologías ya implantadas por parte de la clientela.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BITNER, M.J. (2001). «Service and technology: opportunities and paradoxes», *Managing Service Quality*, vol. 11, n.º 6, pp.375-9.
- BOOTH, M.E. y PHILIP, G. (1998). «Technology, competencies, and competitiveness: The case for reconfigurable and flexible strategies», *Journal of Business Research*, vol. 41, n.º 1, pp. 29- 40.
- BOWERSON, D.J. y Daugherty, P.J. (1995). «Logistics paradigms: The impact of information technology», *Journal of Business Logistics*, vol. 16, n.º 1, pp. 65-80.
- BURKE, R.R. (2002). «Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n.º 4, pp. 411-432
- BUXMANN, P., GEBAUER, J., (1999). Evaluating the Use of Information Technology in Inter-organizational relationships. Hawaii Conference on Systems Sciences. Maus.
- CLEMONS, E. K.; ROW, M. C. (1991). «Sustaining IT advantage: The role of structural differences». *MIS Quarterly*, vol. 15, n.º 3, pp. 275-292.
- CURRY, A. y PENMAN, S. (2004). «The relative importance of technology in enhancing customer relationships in banking-a Scottish perspective», *Managing Service Quality*, vol. 14, n.º 4, pp. 331-341.
- DRENNAN, J., y MCCOLL-KENNEDY, J.R. (2003). «The relationship between Internet use and perceived performance in retail and professional service firms». *Journal of Services Marketing*, vol. 17, n.º 3, pp. 295-311.
- ELLRAM, L.M., LA LONDE, B.J., y WEBER, M.M. (1999). «Retail logistics», *International Journal of Physical Distri-*

- bution & Logistics Management*, vol. 29, n.º 7/8, pp. 477-494.
- FENG, C. y YUANG, C. (2007): «Application of collaborative transportation management to global logistics: an interview case study». *International Journal of Management*, vol. 24, n.º 4, pp. 623-636.
- FRASQUET, M.; CERVERA, A. y GIL, I. (2008). «The impact of IT and customer orientation on building trust and commitment in the supply chain», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 18, n.º 3, pp. 343-359.
- GIL, I. CERVERA, A. y FRASQUET, M. (2007). «Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística». *Boletín Económico de ICE*, 2914, pp. 31-48.
- GIL, I.; RUIZ, E. y SERVERA, D. (2008a). «Logistic service quality and technology: A comparison between supplier-retailer and retailer-consumer relationships». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 18, n.º 5, pp. 495-510.
- GIL, I.; SERVERA, D.; BERENQUER, G. y Fuentes, M. (2008b). «Logistics service quality: A new way to loyalty». *Industrial Management & Data Systems Journal*, vol. 108, n.º 5, pp. 650-668.
- HAUSMAN, A. y STOCK, J.R. (2003). «Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships». *Journal of Business Research*, vol. 56, n.º 8, pp. 681-686.
- LEWIS, I., (2001). «Logistics and Electronic Commerce: An Interorganizational Systems Perspective», *Transportation Journal*, pp. 5-13.
- LOWSON, R. H. (2001). «Retail operational strategies in complex supply chains». *International Journal of Logistics Management*, vol. 12, n.º 1, pp. 97-111.
- MENTZER, J. T. y WILLIAMS, L. R. (2001). «The role of logistics leverage in marketing strategy». *Journal of Marketing Channels*, vol. 8, pp. 29-48.
- MESSINGER, P.R. y NARASIMHAN, C. (1997). «A model of retail formats based on consumers' economizing on shopping time». *Marketing Science*, vol. 16, n.º 1, pp. 1-23.
- MEUTER, M. L., OSTROM, A. L., ROUNDTREE, R. I., y BITNER, M. J. (2000). «Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters». *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 50-64.
- MICK, D. G. y FOURNIER, S. (1998). «Paradoxes of technology: consumer cognisance, emotions and coping strategies», *Journal of Consumer Research*, vol. 25, pp. 123-43.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información-Entidad Pública Empresarial Red.es, (2006). Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista. Available on line: <observatorio.red.es/estudios/documentos/diag\_cminoristav1.3.pdf> [Accessed: September 3, 2007].
- PALMER, J. W. y MARKUS, M. L., 2000. «The performance impacts of quick response and strategic alignment in special-

- ty retailing». *Information Systems Research*, vol. 11, n.º 3, pp. 241-259.
- PARASURAMAN, A. y COLBY, C. L. (2001). *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*, Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. E. (1997). «Creating Advantages». *Executive Excellence*, vol. 14, n.º 2, pp. 17-18.
- POWELL, T. C. (1992). «Organizational alignment as competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol. 13, n.º 2, pp. 119-134.
- RYSSEL, R.; RITTER, T. y GEMUNDEN, H. G. (2004). «The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n.º 3, pp. 197-207.
- SETHURAMAN, R. y PARASURAMAN, A. (2005). «Succeeding in the Big Middle through technology». *Journal of Retailing*, vol. 81 n.º 2, pp. 107-111.
- SNELLMAN, K. y VIHTKARI, T. (2003). «Customer complaining behaviour in technology-based service encounters», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, n.º 2, pp. 217-31.
- WALKER, R. H., CRAIG-LEES, M., HECKER, R., y FRANCIS, H. (2002). «Technology-enabled service delivery. An investigation of reasons affecting customer adoption and rejection», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 13, n.º 1, pp. 91-106.
- WEINSTEIN, A. (2002). «Customer-specific strategies—Customer retention: A usage segmentation and customer value approach». *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, vol. 10, n.º 3, pp. 259-268.
- WU, F.; YENIYURT, S.; KIM, D. y CAVUSGIL, S. T. (2006). «The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 493-504.



## Valor de marca, innovación y nuevas tecnologías en el ámbito de la distribución

INÉS KÜSTER BOLUDA  
Universidad de Valencia

*Resumen:* A través de este artículo de reflexión se pretende abrir las puertas de la innovación y de las nuevas tecnologías a la distribución. Así, ya Sainz de Vicuña (1998) apuntaba la calidad de servicio, la adaptación de la oferta y la relación con el cliente como aspectos clave para la obtención de ventajas competitivas en el sector minorista. Desde aquí enfatizamos el uso de las innovaciones y nuevas tecnologías como herramientas clave para la creación de valor de marca dentro del sector de la distribución, enfatizando los aspectos clave a considerar para que esa innovación en valor de marca (*brand equity innovation*) sea efectiva.

*Palabras clave:* Nuevas Tecnologías, Innovación, Valor de Marca (Brand Equity).

*Abstract:* Through this reflection paper new doors of innovation and new technologies can be open to distribution industry. So, Sainz de Vicuña (1998) pointed out that service quality, offer adaptation and customer relationships were key aspects to get a competitive advantage in minor commerce. From here we would like to notice the use of innovation and new technologies as key tools to build brand equity in distribution firms, highlighting the importance of some requirements to ensure the effectiveness of brand equity innovation.

*Keywords:* New Technologies, Innovation, Brand Equity.

### 6.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Garnica (2000), durante siglos, desde que los alfareros griegos decidieron pintar señales —marcas— en sus productos para indicar quién era su autor, las marcas habían mantenido su función primordial de identificación del fa-

bricante. Si esto era importante en los antiguos mercados de la Grecia helénica, mucho más aún en el complejo supermercado de la actualidad tanto en el ámbito de la fabricación pero también en la distribución.

Así, en nuestros días, las marcas han ido evolucionando hasta convertirse en una experiencia de vida para los consumidores y han adquirido una importancia emocional dentro de ellos, misma que se ve reflejada en la satisfacción de las personas que la consumen o compran (Camacho, 2008). Y ello es cierto no sólo para fabricantes sino también para distribuidores. Como por ejemplo El Corte Inglés que a través de la Web 2.0 Doble Cero ha desarrollado una comunidad virtual de jóvenes interesados en determinados temas. Las marcas añaden valor y permiten alcanzar márgenes más elevados (Mitchell, 2005).

En este ámbito, las tecnologías y, de manera más global, las innovaciones representan una herramienta útil para las empresas en su creación de valor de marca. Así, ante entornos donde la competencia es brutal, donde el consumidor se vuelve más exigente, donde las estrategias relacionales se convierten en estrategias de supervivencia para fabricantes y distribuidores, el consumidor y su implicación en el proceso de compra deben ser el eje central de las empresas (Kotler, 2007).

Hay que crear valor para el cliente, implicando al cliente y acercándolo a la marca. Así, las innovaciones se convierten en herramientas útiles en el canal de distribución, y convierten al consumidor final de un mero actor pasivo en el canal a un agente activo del canal, llegando a desempeñar roles tradicionalmente asignados a los agentes del canal.

Ahora bien, en la búsqueda de nuevas formas de diferenciación que supongan la creación real de valor para el cliente, las empresas deben ser económicamente eficientes. Por ello, desde aquí, proponemos la innovación como herramienta de diferenciación, pero la innovación centrada en la marca para conseguir lo que se denomina *brand equity* o valor de marca.

Tomando como referencia lo establecido en líneas previas, el presente se centrará en la innovación en la creación del valor de marca en el ámbito de la distribución, o lo que es lo mismo *brand equity innovation*. Así, la estructura a seguir se organiza de la forma siguiente. En primer lugar, una reflexión acerca del uso de las tecnologías. A continuación, una aproximación al uso de la *brand equity innovation*.

## 6.2. EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS

Como afirma Osorio (2002), resulta algo complejo definir el término «tecnología» puesto que está sujeto a un conjunto de relaciones y de puntos de vista diversos. De este modo, no presenta el mismo significado en el presente que en el

pasado, y no son las mismas respuestas que se dan sobre la tecnología en el uso corriente. Un empresario, por ejemplo, invocaría a las máquinas y a las herramientas como los testimonios de lo que es la tecnología, es decir, aparatos, mecanismos, los cuales tienen utilidad, sirven para algo. Pero si la pregunta se le formula al director de un laboratorio de investigación y desarrollo, la respuesta podría ser otra y sin embargo estamos, en principio, hablando de lo mismo, en este caso, la tecnología sería ciencia aplicada. (Osorio, 2002).

Así, de las numerosas concepciones de la tecnología, nos decantamos por aquella que defiende que las tecnologías incluyen: (1) dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas que sirven para una gran variedad de funciones; (2) actividades técnicas —habilidades, métodos, procedimientos, rutinas— empleadas para la realización de tareas; y (3) algunas de las variedades de la organización social, aquellas que tienen que ver con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva. En todo tipo de artefacto práctico moderno (Winner, 1985).

Ahora bien, y quizás fruto de la diversidad conceptual, la literatura y práctica empresarial ha llevado a cabo un esfuerzo para agrupar las grandes orientaciones o enfoques en las teorías sobre la técnica y la tecnología. En este marco, y siguiendo la propuesta de autores como Mitcham (1994), Quintanilla (2001) u Osorio (2002), dichas orientaciones o enfoques pueden ser agrupadas en tres: la orientación instrumental, la cognitiva, y la sistémica.

El enfoque instrumental entiende la tecnología como simples herramientas o artefactos construidos para una diversidad de tareas (González, López y Luján, 1996). Son resultado del conocimiento técnico, bien sea que se trate de técnicas empíricas, en el caso de los artefactos artesanales, como de tecnologías que usan la ciencia, en el caso de los artefactos industriales (Quintanilla, 2001). Así, de acuerdo con Osorio (2002), el desarrollo tecnológico sería lo relativo a la moderna producción y difusión de innovaciones, representado en bienes materiales. Se podría afirmar que se trata de la visión más arraigada en la vida ordinaria.

Por su parte, el enfoque cognitivo entiende la tecnología como un producto derivado de la aplicación de la ciencia en contraposición a la técnica que comprendería experticias que se consiguen por la actividad científica sin ayuda del conocimiento científico (Osorio, 2002). De acuerdo con Quintanilla (2001), el factor fundamental del desarrollo tecnológico sería la invención y la Investigación y Desarrollo.

Por último, el enfoque sistémico entiende la tecnología como sistemas de acciones intencionalmente orientados a la transformación de objetos concretos, para conseguir de forma eficiente un resultado valioso (Quintanilla, 1988). Bajo esta orientación, Pacey (1999) propone comprender la tecnología sobre la base de una práctica

social, con una serie de componentes interrelacionados. De manera más específica, y de acuerdo con Hughes (1983), este enfoque tecnológico defiende la consideración de los componentes (físicos, de conocimientos, organizacionales), de los actores, y en particular de la dinámica del propio sistema. En suma, desde esta perspectiva, el factor fundamental del desarrollo tecnológico sería la innovación social y cultural, la cual implica no únicamente a las tradicionales referencias al mercado, sino también a los aspectos organizativos, y al ámbito de los valores y de la cultura (Osorio, 2002).

Si trasladamos estos tres enfoques al ámbito de la práctica empresarial, podrían diferenciarse tres orientaciones distintas de gestión de las tecnologías. Podríamos diferenciar (1) tecnologías de gestión, (2) tecnologías de orientación al negocio; y (3) tecnologías orientadas a dar valor al cliente.

Así, desde el punto de vista empresarial, se podrían incluir bajo este enfoque de tecnologías de gestión, a aquellas generalmente empleadas en los establecimientos comerciales, en los almacenes, en las fábricas que ayudan a gestionar el canal, a acercar de manera más sencilla y eficaz la oferta al consumidor. Dentro de este enfoque tendrían cabida el ya antiguo código de barras o la más reciente radio frecuencia que permite que el consumidor no tenga que vaciar el carrito de la compra al llegar a la caja registradora.

Por otro lado, tecnologías de orientación de negocio son aquellas tecnologías empleadas como base de una estrategia empresarial. Se recurre al uso de las tecnologías como medio para dar respuesta a una estrategia empresarial e incluso representan el eje central de la misma. Las tiendas virtuales que fabricantes como Barbour o Roberto Botella o distribuidores como El Corte Inglés o Mercadona han desarrollado para llegar al cliente final son un claro ejemplo de esta gestión de las tecnologías.

Finalmente, podemos hablar de aquellas tecnologías orientadas a dar valor al cliente. Se trata del empleo de las tecnologías a fin de desarrollar acciones comerciales preactivas que busquen anticiparse a las necesidades del cliente e incorporen valor añadido a su relación con la empresa. Caixa Galicia explica en sus memorias 2006 como la aplicación de los últimos adelantos en segmentación de la base de clientes y la determinación de sus requerimientos financieros, permiten configurar una oferta de productos y servicios que dan respuesta tanto a las necesidades presentes como futuras de un cliente. Del mismo modo, la optimización de los procesos de producción tecnológica y una organización que asume el valor añadido que aporta la tecnología les permiten adoptar una constante actitud innovadora así como una rápida respuesta a las novedades que surgen en el mercado (Caixa Galicia, 2006).

Y es en este último enfoque de gestión donde debemos centrar nuestra atención ya que como la experiencia ha demostrado, en el mismo radica la clave del éxito de las

empresas. El uso de las tecnologías pueden ayudar a la construcción, mantenimiento y desarrollo del valor de marca de las empresas (Mitchell, 2005; Bigné, 2009).

### 6.3. LA INNOVACIÓN EN LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA

Tal y como nos relata Garnica (2000), en los años ochenta irrumpió en la literatura el término *brand equity*; época en la que sucedió la fiebre bursátil quizá más explosiva y despiadada de la historia. En cuestión de semanas, grandes compañías pasaban de unas manos a otras, eran adquiridas por compradores hostiles y por especuladores codiciosos, a los que les importaba todo menos las empresas en sí mismas. Para defenderse, los directivos y accionistas de las compañías buscaron tasar, con la mayor precisión posible, el verdadero valor de sus empresas. En la medida que el valor fuera más alto, podría protegerse mejor pero esa contabilidad quedaba trunca cuando se llegaba al cálculo del valor de las marcas de la compañía. No había duda que había marcas más valiosas que las de la competencia, al margen, e incluso en contraposición, del precio de sus productos en el mercado. Pero lo que no era tan obvio era determinar la fuente de ese valor. Desde luego que tenía una estrecha relación con aspectos como la participación de mercado de la marca, su margen de cobertura o los años que tenía a la venta, pero eso no era suficiente.

Finalmente, como nos narra Garnica (2000) se cayó en la cuenta que un componente principal del valor de marca radicaba en la valoración que el consumidor le daba a la marca: qué percepción tenía de ella, qué tan única la consideraba y qué tanto la reconocía, en los tres sentidos de la palabra, es decir que la identificara, que le diera una consideración especial y que le interesara conocerla una y otra vez, es decir, que quisiera adquirirla y consumirla. Bajo esa óptica, las marcas adquirieron un nuevo papel en las estrategias de negocios.

Uno de los trabajos pioneros en este ámbito y que goza de un elevado consenso en la literatura de marketing es el trabajo de Aaker (1991). El autor define el término valor de marca como el conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca. Dicho concepto está compuesto por la lealtad a la marca, la notoriedad de marca, las asociaciones de marca y el valor percibido.

Junto a los beneficios que la marca y su valor representan para las empresas, y como afirma Camacho (2008), las marcas ofrecen al consumidor una experiencia que va mucho más allá de las funciones básicas del producto. McDonald's, Starbucks o Disney son sólo algunos ejemplos claros de que actualmente las marcas poseen una personalidad propia. Ahora bien, también se puede considerar como marcas a lugares turísticos, centros comerciales, escuelas, equipos deportivos: todos ellos son marcas que conllevan una experiencia de vida.

Y en este marco, la innovación juega un papel básico a fin de desarrollar diferenciamentos que sean percibidos por el cliente. Se entiende la innovación como una tecnología, estrategia o herramienta de gestión que es empleada por una compañía por vez primera, con independencia de que otras compañías la hayan empleado o no (Nord y Tucker, 1987; Tornatzky y Fleischer, 1990).

Un proceso continuo de innovación basado en la brand equity/valor de marca permite obtener un mayor valor para el cliente. Hilton (2003) afirma que mediante el uso de las tecnologías se pueden llevar a cabo innovaciones que pueden transformar necesidades sociales en oportunidades del mercado. El autor expone varios ejemplos relacionados con el uso del aloe vera en diferentes productos (innovaciones) y cómo esto ha permitido a incrementar el valor de marca de ciertas compañías como Unilever.

Ahora bien, no toda innovación es válida. De acuerdo con autores como Keller (1999) o Aldás, Küster y Vila (2005), existen una serie de principios que deben tenerse en cuenta en el uso de las innovaciones como herramientas para la creación de valor de marca. Estos pueden sintetizarse en: (1) innovaciones continuas y progresivas, (2) innovaciones orientadas al cliente; (3) innovaciones tanto en productos como en procesos; y (4) innovaciones en las que el cliente pueda «co-crear».

Así, las innovaciones que se incorporen deben realizarse de una manera continua y progresiva, incluso en la imagen. En el caso de Google, por ejemplo, nos encontramos como ha ido modificando su marca y la ha ido adaptando a distintos momentos de la vida del cliente, a distintos contextos del consumidor final. En esta línea ha incrementado el uso de las nuevas tecnologías a disposición del cliente, como por ejemplo, mapas, blogs, buscadores, etcétera.

Otro ejemplo, en este caso, un fabricante de cervezas Cruzcampo que ha innovado y sigue haciéndolo, tanto en productos como en procesos. En productos, se ha producido un: cambio continuo y progresivo de la imagen de Gambrinus y de su cartera de productos. Pero también en los procesos pues Cruzcampo modifica el canal incorporando establecimientos propios: los restaurantes Gambrinus y sus espacios web. Adicionalmente, modifica sus procesos, incorporando la tecnología para mejorar la entrega del producto al cliente:, como por ejemplo, nuevos tiradores y refrigeradores a fin de que la cerveza llegue en un estado perfecto al cliente. De manera similar, y ante modificaciones de imagen, baña el mercado con merchandising de la empresa de manera continua y progresiva: primero unos vasos, luego las sombrillas, mesas, sillas, etcétera.

Junto a esa continuidad y progresividad, otro de los principios que debe regir la innovación en la creación de valor de marca es la siempre orientación al clien-

te. Se trata de emplear las tecnologías para el uso de los clientes, como por ejemplo, las páginas web informativas, los cajeros automáticos, entre otras, sin que el empleado intervenga. Ello implica que la empresa debe conocer al cliente, saber lo que este necesita, lo que desea y ofrecérselo/acercárselo mediante el uso de las nuevas tecnologías.

Como se ha indicado en líneas previas, dicha innovación debe efectuarse no sólo en productos, sino también en procesos. Y ello resulta especialmente interesante en el ámbito de la distribución. En todo el interfaz con el cliente, telemarketing, entornos virtuales, telefonía móvil... la marca debe estar presente y permitir la participación activa del cliente.

Así, la tecnología puede emplearse para mejorar la eficiencia y eficacia de los encuentros con el cliente, tanto por parte de fabricantes como distribuidores. Las tecnologías van a permitir (Vila y Küster, 2004): personalizar la oferta, recuperar los fallos en el servicio, proporcionar una atención espontánea, entre otras. Por ejemplo, a través del correo electrónico, los sms, la participación en el proceso de fabricación y distribución por parte del consumidor son sólo algunos de los ejemplos.

En definitiva, mediante las innovaciones y nuevas tecnologías orientadas al cliente se ha podido pasar de un marketing de masas segmentado, donde las estrategias se diseñaban para grupos homogéneos de consumidores a un marketing personalizado en masa donde la estrategia es uno a uno o marketing one-to-one (Kotler, 2007). Y ello se ha conseguido mediante la combinación de producto y servicio; gestionando la voz del cliente y empleando las nuevas tecnologías.

Pero las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías han ido mucho más lejos, y como ya se apuntaba en líneas previas, han permitido el camino hacia la co-creación. Esto es la implicación, involucración del cliente en todo el proceso de compra y la expansión del mismo hacia otros consumidores. El desarrollo de la Web 2.0 ha sido un gran avance en esta línea.

De acuerdo con Barrero, Criado y Ramilo (2006), el término Web 2.0 fue acuñado por Tim O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis, etc, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. En general, el término Web 2.0 hace referencia a una serie de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red dando al usuario el control de sus datos. Se trata de un innovación basada en el many to many y en el e-Wom.

A título ilustrativo, señalar que una de las apuestas pioneras de la utilización de esta tecnología en el ámbito de la distribución fue la llevada a cabo por El Cor-

te Inglés con el desarrollo de la Tarjeta Doble Cero y su espacio virtual. Estrategia para llegar al público joven.

#### 6.4. UNA REFLEXIÓN FINAL

Por tanto, las posibilidades que ofrecen las innovaciones y el uso de las nuevas tecnologías son innumerables y pueden llegar a afectar al desarrollo estratégico empresarial. Ahora bien, hay que usar las que se necesitan e intentar huir de orientaciones hacia la tecnología que dejan de lado al consumidor. No en vano, muchas empresas se han obsesionado por innovar, por adoptar tecnologías novedosas y revolucionarias sin tener en cuenta la opinión y necesidades del consumidor (Day, 2001). Por ello, desde aquí se aboga por el uso de las innovaciones y nuevas tecnologías bajo un enfoque orientado a dar valor al cliente. De esta manera, mejorarán las percepciones que el consumidor posee de la marca/empresa y el valor de marca se incrementará.

Para ello las empresas de distribución deben analizar lo que realmente valora el consumidor. ¿Quién iba a pensar que el concepto Ikea donde el cliente carga, paga y se monta el producto iba a tener éxito? Esta innovadora estrategia de distribución que implica la co-creación del servicio por parte del cliente ha podido triunfar pues los responsables de la enseña han sabido satisfacer las necesidades de diseño a buen precio que el cliente necesitaba.

En definitiva, la innovación a través de la tecnología puede representar una vía de diferenciación competitiva para las empresas. Ahora bien, también es cierto que las tecnologías como tales son fáciles de imitar. Por ello, es recomendable mejorar el valor de marca mediante aquellas innovaciones que de una manera efectiva mejoran el servicio de la marca. Esto es, recurrir a innovaciones en procesos y en estrategias, junto a las innovaciones en productos (Aldás, Küster y Vila, 2005). En este ámbito, la telefonía móvil y el desarrollo de la Web 2.0 pueden ser tecnologías útiles para la mejora del servicio al cliente; para que el distribuidor pueda desarrollar y/o mejorar sus estrategias relacionales e incrementar su valor de marca o *brand equity*.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press. Hay traducción al español (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994).
- ALDÁS, J., KÜSTER, I. y VILA, N. (2005): «Market orientation and innovation: an interrelationship analyses». *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, n.º 4, pp. 437-452.
- BARRERO, D.; CRIADO, J. I.; y RAMILO, M. C. (2006): «Política y Web 2.0». III Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad, 20 nov.-3 dic..

- BIGNÉ, E. (2009): «The Transformation of Distribution Channels». En Moutinho, Luiz: *Strategic Management in Tourism*, 2nd Edition CABI, cap. 8, forthcoming.
- CAIXA GALICIA (2006). Memorias 2006. En <<http://memorias2006.caixagalicia.es>>.
- CAMACHO, J. (2008): «El Valor de la Marca: Brand Equity». *Datos, Diagnóstico y Tendencias*. Nielsen. <<http://mx.nielsen.com/press>>.
- DAY, G. (2001). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*, Madrid: Ed. Gestión 2000.
- GARNICA ANDRADE, A. (1999), «Investigando el Valor de Marca (Brand Equity)». *Talleres de Investigación de Mercados*, AMAI.
- (2000), «Brand Equity: El Valor de Marca» *Segmento*, vol. 2, n.º 8, pp. 1-5.
- GONZÁLEZ, M. I., LÓPEZ, J. A. y LUJÁN, J. L. (1996): *Ciencia, Tecnología y Sociedad: Una Introducción al Estudio Social de la Ciencia y la Tecnología*, Madrid: Tecnos.
- HILTON, S. (2003): «How Brands Can Change the World?» *Journal of Brand Management*, vol. 10, n.º 4/5, pp. 370-377.
- HUGHES, T. P. (1987): «The Evolution of Large Technological Systems», En Bijker, W. E., Hughes, T. P. y Pinch, T. *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge (Mass.): MIT Press.
- KELLER, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice may.
- «Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies». *California Management Review*, vol. 41, n.º 3, pp. 102-125.
- KOTLER, P. (2007): «Hacia donde Vamos?». En *Master en Marketing*. Colección Management Deusto. Barcelona: Ediciones Planeta Agostini, pp. 12-14.
- MITCHAM, C. (1994). *Thinking through Technology, The Path Between Engineering and Philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- MITCHELL, A. (2005): «The Curse of Brand Narcissism». *Journal of Brand Management*, vol. 13, n.º 1, pp. 4-10.
- OSORIO, C. (2002): «Enfoques sobre la Tecnología». *Revista Iberoamericana en Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, n.º 2, enero-abril.
- PACEY, A. (1999). *Meaning in Technology*, Cambridge: The MIT Press.
- QUINTANILLA, M. (1988). *Tecnología: Un Enfoque Filosófico*, Madrid: Fundesco.
- (2001): «Técnica y Cultura», En: López Cerezo, J. A.; Luján, J. L.; García, E. (eds.), *Filosofía de la Tecnología*, Madrid: OEI.
- SAINZ DE VICUÑA, M. (1998): «Estrategias de fidelización para el pequeño comercio». *Distribución y Consumo*, abril-mayo, pp. 11-23.
- VILA, N. y KÜSTER, I. (2004): «Marketing through Internet: New strategic challenges». *The Marketing Review (the journal)*, vol. 4, n.º 3 (Autumn), pp. 291-305.
- WINNER, L. (1985): «¿Tienen Política los Artefactos?», En Mackenzie, D. et al. (eds.): *The Social Shaping of Technology*, Philadelphia: Open University press (versión Castellana de Mario Francisco Villa, para la OEI).



## Información y emociones en el sitio web del minorista. Efectos sobre el consumidor

SALVADOR RUIZ DE MAYA, INÉS LÓPEZ LÓPEZ, MARÍA SICILIA PIÑERO  
Universidad de Murcia

*Resumen:* El análisis del comportamiento del consumidor en un sitio web requiere considerar los elementos generadores tanto de la cognición como de las emociones. En el entorno virtual, el individuo reacciona tanto al diseño y a las características del sitio web como a la información que en él se suministra. Este capítulo aborda el estudio del efecto de la cantidad de información que se incluye en el sitio web, la calidad de su contenido y la capacidad que tiene el sitio web para suscitar emociones en el comportamiento del consumidor.

*Palabras clave:* Sitio Web, Información, Emociones, Comportamiento del Consumidor

*Abstract:* The analysis of consumer behavior in a website requires taking into account those elements that generate cognition and emotions. In the virtual environment, consumers react to design and characteristics of the website, as well as to the information it contains. This chapter deals with the study of the effect of the amount of information contained in the website, the quality of that information and the capacity of the website to generate emotions on consumer behavior.

*Keywords:* Website, Information, Emotions, Consumer Behavior

### 7.1. INTRODUCCIÓN

El sitio web de un minorista es la herramienta de comunicación de más durabilidad en este medio, dado que constituye una forma de comunicación permanente que el minorista diseña y gestiona para informar y persuadir a sus consumidores. Sin embargo, la mayoría de los estudios realizados sobre la eficacia en las actividades de comunicación y venta a través del sitio web proporcionan una visión ses-

gada del comportamiento del consumidor (Putrevu y Lord, 2003), basada en el análisis de elementos principalmente cognitivos por lo que la parte afectiva de la conducta de los individuos siempre ha quedado relegada a un segundo plano (Zalman, 1997). Este capítulo aborda el estudio de ambos aspectos, cognitivos y emocionales, como determinantes del comportamiento del consumidor en el sitio web del minorista. El primer objetivo del capítulo es analizar un aspecto clave del éxito del sitio web de un minorista: la información que se emite a través del mismo. En segundo lugar se analiza la capacidad que tiene el sitio web para suscitar emociones en el consumidor.

## 7.2. LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS COGNITIVOS Y AFECTIVOS EN EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los minoristas se han incorporado a Internet ofreciendo gran cantidad de información, ya que su principal propósito suele ser informar en sus páginas sobre sus productos, su historia, sus resultados, sus promociones o sus catálogos de venta (Wang *et al.* 2007), al tiempo que ofrecen la posibilidad de compra a través de la página web con un nivel de detalle muy superior al que ofrecen en los medios impresos. La información constituye el principal elemento cognitivo de los sitios web, de manera que los consumidores que usan este medio tienen la oportunidad de procesar unas cantidades mayores de información de las que usan en otros medios o contextos (Peterson y Merino 2003).

Para la gestión minorista la decisión relativa a la información que ha de contener su sitio web tiene un carácter estratégico. El minorista ha de decidir qué contenidos va a incluir en su web y cómo va a organizarlos. A esta circunstancia se suma el hecho de que en Internet los costes de búsqueda de información son muy reducidos, por lo que se incentiva el proceso de búsqueda en comparación con los medios tradicionales de información (Biswas 2002). Resulta esencial, por tanto, considerar la cantidad y calidad de la información ofrecida en el sitio web para valorar la eficacia del sitio web del minorista.

Por otro lado, varios trabajos han puesto de manifiesto la importancia de las emociones en el comportamiento del consumidor (Kempf y Smith, 1998; Allen *et al.*, 2005), y su utilidad en los estudios orientados a explicar ese comportamiento. En esta línea, Hoyer y MacInnis (2004) afirman que las reacciones emocionales, con independencia de la estructura cognitiva, constituyen una vía consistente para generar actitudes favorables, duraderas y resistentes al cambio. Asimismo, Fiore *et al.* (2005) han demostrado que el placer emocional derivado de la exposición a una imagen interactiva predice la actitud hacia el establecimiento online.

La implicación más inmediata de estos resultados es que las emociones generadas complementan la elaboración cognitiva llevada a cabo por el sujeto. Prestar atención únicamente a los procesos cognitivos e ignorar el papel que juegan las emociones puede ocasionar una miopía que genera dificultades a la hora de comprender y explicar determinadas conductas del consumidor, especialmente en entornos interactivos y dinámicos como los sitios web, puesto que las variables emocionales proporcionan información única en la predicción del comportamiento (Allen *et al.*, 2005)

### 7.3. EL IMPACTO DE LA INFORMACION DEL SITIO WEB EN EL CONSUMIDOR

La información que ofrecen las empresas minoristas en sus sitios web es especialmente relevante, no solo porque existe mucha información disponible y la empresa debe seleccionar la adecuada, sino porque la información genera valor, de manera que para no quedarse rezagada tiene que facilitar volúmenes de información similares o superiores a los de la competencia. Además, el nivel de información debe estar también en consonancia con las expectativas y exigencias cada vez más altas de los consumidores. Estos planteamientos han provocado que los sitios web actuales sean complejos, dispongan de mucha información y que la visita a uno de ellos pueda llevar desde minutos a horas, dependiendo de qué es lo que se espera conseguir mediante la visita. Sin embargo, muchas empresas no han sabido utilizar correctamente este medio para transmitir información de calidad (Rosen y Purinton, 2004). Así, no es extraño entrar en sitios web cuya información es escasa, de dudosa utilidad o que no ha sido actualizada en los últimos meses. Si la información proporcionada carece de calidad o ésta es deficiente, puede generar malestar, confusión o sobrecarga al consumidor.

#### 7.3.1. *El efecto de la cantidad de información*

Aunque algunos estudios han recomendado la inclusión de más cantidad de información para mejorar las actitudes de los consumidores (Wang *et al.*, 2007), se desconoce qué nivel de información es más efectivo para generar actitudes más favorables e intenciones de compra más altas. Un volumen de información escaso o excesivo puede generar efectos negativos e impedir que el minorista persuada al consumidor (Chen, Shang y Kao, 2008).

Para demostrar la existencia de un nivel óptimo de información hemos llevado a cabo un estudio experimental en el que se crearon tres sitios web manipulando la cantidad de información, generando tres condiciones experimentales: cantidad de información baja, cantidad media y cantidad alta. Un total de 230 estudiantes



FIGURA 2  
*Efectos de la cantidad de información contenida en la web del minorista sobre las actitudes e intención de compra*

CONDICIÓN EXPERIMENTAL	N	ACTITUD HACIA		INTENCIÓN DE
		EL SITIO WEB	LOS PRODUCTOS	COMPRA
Baja CI	76	4.10	5.02	3.53
Media CI	76	5.24	5.47	4.17
Elevada CI	78	5.37	5.56	4.35
Total	230	4.91	5.35	4.02

Nota: el rango de las escalas de actitudes e intención de compra es 1 (muy baja) a 7 (muy alta)

prar el producto elegido. Los resultados obtenidos revelan que tanto las actitudes como la intención de compra son más elevadas a medida que aumenta la cantidad de información dentro del sitio web. Sin embargo, las diferencias entre incluir una cantidad de información media y una cantidad de información elevada no son significativas, por lo que el minorista debe evaluar en qué medida le compensa seguir añadiendo información relativa al producto si las actitudes e intención de compra no van a diferir de una situación en la que la cantidad de información mostrada es aceptable para el individuo (figura 2).

### 7.3.2. *El efecto de la calidad de información*

El que aumente la cantidad de información a la que puede acceder un consumidor en un sitio web no significa que también aumente su calidad o que esta información sea de utilidad (Franz 1999). Es importante también que la información sea simple y fácil de procesar (Bettman *et al.* 1991), para que pueda persuadir al consumidor e inducirle a la compra.

La calidad de la información se define como la utilidad de la información disponible que ayuda al consumidor a evaluar la utilidad asociada a la compra (Simpson y Prusak 1995). No obstante, y debido a su complejidad, el aspecto cualitativo de la información ha tenido numerosas acepciones y tratamientos, de manera que han sido muchos los aspectos considerados como calidad de la información:

a) *La relevancia del contenido* es uno de los aspectos de calidad más importantes, por lo que ha sido analizado con detalle en la literatura de marketing (Koernig 2003). Representa el grado en que la información proporcionada satisface las necesidades del consumidor (Maltz 2000). Desafortunadamente, muchos sitios webs incluyen información carente de interés para el público objetivo o

- simplemente traspasan aquello desarrollado expresamente para otros medios, como los catálogos o anuncios en medios impresos, y lo aplican directamente al sitio web sin ningún tipo de adaptación (Rosen y Purinton 2004).
- b) *El modo en que se presenta la información* también es un aspecto cualitativo de especial interés, ya que puede producir efectos negativos en el consumidor (Mitchell y Papavassiliou 1999). Aunque en un sitio web se dispone de herramientas para organizar y presentar mejor la información, si ese aspecto no se cuida se puede producir desorientación y sobrecarga de información al individuo (Yu y Roh 2002).
  - c) Por otra parte, debido a la riqueza de este nuevo medio, el minorista ha de evitar que la información transmitida resulte compleja (Huang 2000). Especial cuidado ha de dedicarse a los enlaces existentes que conectan unas páginas con otras y unas secciones con otras (Loiacono *et al.* 2002). *La complejidad* perjudica el proceso de percepción de la información (Sprott *et al.* 1998) y dificulta su entendimiento (Rosen y Purinton 2004).
  - d) La posible *ambigüedad*, y *la necesidad de consistencia y congruencia* de la información son también aspectos de calidad de información que deben cuidarse (Chalmers 2003).
  - e) Por último, otro aspecto relativo a la calidad de la información que cobra especial importancia con las TIC es la *actualidad de la información*. La información está actualizada si se corresponde con el estado actual de la empresa y es además directamente utilizable por el cliente (Maltz 2000). Sin embargo, en Internet se ha constatado que cambios de producto anunciados en medios tradicionales no son traspasados al sitio web hasta mucho tiempo después (McGovern y Norton 2002).

#### 7.4. EL IMPACTO DE LAS EMOCIONES GENERADAS POR EL SITIO WEB EN EL CONSUMIDOR

No sólo la información disponible en el sitio web afecta al comportamiento de los individuos, su capacidad para suscitar emociones también puede influir significativamente sobre la actitud hacia el sitio web y hacia el producto distribuido a través de este canal (Allen *et al.* 2005; Fiore *et al.* 2005). La estrecha relación entre actitudes e intención de compra también augura un impacto de las emociones sobre esta variable. En este sentido, emociones más positivas generadas por el sitio web del minorista favorecerán actitudes más positivas y una mayor intención de compra que cuando el sitio web genera emociones poco positivas o incluso negativas.

Para demostrar este efecto de las emociones, hemos llevado a cabo un estudio exploratorio con 165 individuos. El tipo de servicio seleccionado para este segundo estudio fuera sido la reserva de viajes a través de Internet. Optamos por un sitio web de un minorista real para llevar a cabo esta investigación: <www.viajar.com>. Para medir las emociones se proporcionó a los individuos un espacio en blanco y se les pidió que describieran todas las emociones y sentimientos que experimentaron mientras estaban expuestos al sitio web de reserva de viajes, distinguiendo entre emociones generadas por el sitio web y emociones generadas por el producto.

Tres jueces independientes ajenos al estudio participaron en la codificación de las respuestas emocionales (Rose *et al.* 1990). Los dos primeros clasificaron las emociones en positivas, negativas y neutras. El tercer juez se encargó de resolver las discrepancias surgidas entre los dos anteriores. Puesto que la complejidad de las emociones, en cuanto a su medida y operacionalización, puede hacer difícil su identificación, se suministró a los jueces la escala propuesta por Burke y Edell (1989), integrada por 56 ítemes, a fin de facilitar la codificación de las respuestas.

Una vez clasificadas las emociones, se calcularon las respuestas emocionales netas restando del total de emociones favorables el número de emociones desfavorables (Campbell y Keller, 2003). En la figura 3 se muestra el número de emociones y se observa que el número medio de emociones generadas por el producto asciende a 0.34 mientras que la cifra se incrementa hasta 0.65 en el caso de las emociones generadas por el sitio web. La disposición y la interactividad ofrecida por el sitio web genera más sensaciones y reacciones afectivas entre los consumidores que el propio producto. No obstante, también hemos de puntualizar que el hecho de que se trate de un servicio puede haber diferido las emociones asociadas al producto al momento en que este se disfruta y no tanto al momento en que se reserva.

Con el objetivo de demostrar la influencia que tienen las emociones sobre la actitud y la intención de compra, llevamos a cabo el correspondiente análisis de regresión. Los resultados de la figura 4 confirman que las emociones generadas por el sitio web afectan positiva y directamente a la actitud hacia el sitio web, mientras que las emociones generadas por el producto afectan positiva y directamente a la actitud hacia el producto. Asimismo, las emociones evocadas tanto por el sitio web como por el producto contribuyen directa y positivamente a la formación de la intención de compra.

Por tanto, es importante que el sitio web diseñado por el minorista sea capaz de evocar emociones positivas en los individuos, pues dichas emociones transforman en actitudes más favorables y en intenciones de compra más altas.

FIGURA 3  
*Análisis de las emociones generadas por el sitio web y el producto*

	N=165		N=165
Emociones generadas por el producto*	0,34	Emociones generadas por el sitio web*	0,65
Favorables	106	Favorables	169
Desfavorables	50	Desfavorables	61
Neutras	18	Neutras	4

\* Media aritmética de emociones por individuo

FIGURA 4  
*Resultado de los análisis de regresión*

RELACIÓN	COEF. ESTAND.	T	P	R2 CORR
Emociones sitio web → act. sitio web	0.404	5.64	<0.001	0.16
Emociones producto → act. producto	0.239	3.14	<0.01	0.05
Emociones sitio web → intención compra	0.408	5.78	<0.001	0.20
Emociones producto → intención compra	0.160	2.26	<0.05	

## 7.5. CONCLUSIONES

El análisis del comportamiento del consumidor en un sitio web requiere considerar los elementos generadores tanto de la cognición como de las emociones. Obviar esta realidad hace que no se disponga de toda la información relevante para la toma de decisiones relativas al diseño y a la gestión del sitio web de las empresas minoristas.

En el entorno virtual, el individuo reacciona tanto al diseño y a las características del sitio web como a la información que en él se suministra. A pesar de su rápida expansión, el medio virtual continúa siendo novedoso para el consumidor, especialmente cuando se propone realizar algún tipo de operación a través de él, por lo que le despiertan un gran interés los textos, las imágenes, la combinación de colores y la mayor o menor facilidad para acceder a la información que se busca.

Si bien Internet tiene muchas potencialidades en cuanto a las posibilidades de ofrecer información de calidad y de suscitar emociones a los consumidores, que éstas se utilicen de manera apropiada requiere de una planificación y ejecución que sólo algunas empresas del sector minorista han sido capaces de poner en práctica. El diseño del sitio web no sólo debe estar orientado a la generación de pensamientos positivos hacia el producto y hacia el sitio web («es bueno comprar ese pro-

ducto en ese sitio web»), sino que también ha de suscitar emociones positivas que sean capaces de persuadir al consumidor y motivarlo a la compra.

No obstante, es necesario que el minorista considere también otras variables como la experiencia que tiene su público objetivo en Internet (los individuos con más experiencia en el medio generan más emociones y pensamientos, debido a que no están pendientes del proceso), o la posibilidad de que sus clientes accedan al sitio web a través de otros dispositivos de acceso a la red como el teléfono móvil. Estos nuevos dispositivos representan nuevos contextos y más oportunidades de acceso al sitio web del minorista, que tendrá que realizar las adaptaciones necesarias de diseño y contenido de su sitio web (Shankar & Balasubramanian, 2009).

#### BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, C. T.; K. A. MACHLEIT; S. S. KLEINE y A. S. NOTANI (2005), «A Place for Emotion in Attitude Models», *Journal of Business Research*, 58, 494-499.
- BETTMAN, J. R.; E. J. JOHNSON y J. W. PAYNE (1991), «Consumer Decision Making», capítulo de libro en Robertson y Kassarian *Handbook of Consumer Behavior*, Ed. Prentice Hall, New Jersey, 50-86.
- BISWAS, D. (2002), «Economics of Information in the Web Economy Towards a New Theory?», *Journal of Business Research*, pendiente de publicación.
- BURKE, M. C. y J. EDELL, J. (1989), «The Impact of Feelings on Ad-based Affect and Cognition», *Journal of Marketing Research*, 26 (1), 69-83.
- CAMPBELL, M. C. y K. L. KELLER (2003), «Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects», *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 292-304.
- CHALMERS, P. A. (2003), «The Role of Cognitive Theory in Human-Computer Interface», *Computers in Human Behavior*, 19 (5), 593-607.
- CHEN, Y. C., SHANG, R. A., y KAO, C. Y. (2008). *The Effects of Information Overload on Consumers' Subjective States Toward Buying Decisions in the Internet Shopping Environment. Electronic Commerce Research and Applications*, in press.
- FIORE, A. M.; H. J. JIN y J. KIM (2005), «For Fun and Profit: Hedonic Value from Image Interactivity and Responses toward an Online Store», *Psychology and Marketing*, 22 (8), 669-694.
- HOFFMAN, D. y NOVAK, T. (2009). *Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 23-34.
- HOYER, W. D. y MACINNIS, D. J. (2004), *Consumer Behavior*. Ed. Houghton Mifflin Company, 160-161.
- HUANG, M.-H. (2000), «Information Load: Its Relationship to Online Exploratory and Shopping Behavior», *International Journal of Information Management*, 20 (5), pp. 337-347.
- KEMPF, D. S. y R. E. SMITH (1998), «Consumer Processing of Product Trial and

- the Influence of Prior Advertising: A Structural Modeling Approach», *Journal of Marketing Research*, 35 (3), 325-338.
- KIM, J. y FORSYTHE, S. (2008), «Adoption of Virtual Try-On Technology for Online Apparel Shopping», *Journal of Interactive Marketing*, 22 (4), 45-59.
- KOERNIG, S. K. (2003), «E-Scapes: The Electronic Physical Environment and Service Tangibility», *Psychology & Marketing*, 20 (2), 151-167.
- LIN, A., GREGOR, S., y EWING, M. (2008), «Developing a Scale to Measure the Enjoyment of Web Experiences», *Journal of Interactive Marketing*, 22 (4), 40-57.
- LOIACONO, E. T.; R. T. WATSON y D. L. GOODHUE (2002), «Webqual: A Measure of Website Quality», *Winter Educators' Conference, Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association, 432-438.
- MALTZ, E. (2000), «Is All Communication Created Equal?: An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality», *Journal of Product Innovation Management*, 17 (2), pp. 110-127.
- MCGOVERN, G. y NORTON, R. (2002), *Content Critical. Gaining Competitive Advantage Through High-Quality Web Content*, Editorial Prentice Hall, Great Britain.
- MENON, S. y KAHN, B. (2002), *Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience*, *Journal of Retailing*, 78 (1), 31-40.
- MITCHELL, V.-W. y PAPAVALASSIOU, V. (1999), «Marketing Causes and Implications of Consumer Confusion», *Journal of product & Brand Management*, 8 (4), pp. 319-339.
- PETERSON, R. A. y M. C. MERINO (2003), «Consumer Information Search Behavior and the Internet», *Psychology & Marketing*, 20 (2), 99-121.
- PUTREVU, S. y K. R. LORD (2003), «Processing Internet Communications: A Motivation, Opportunity and Ability Framework», *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 25 (1), 45-59.
- ROSE, R. L.; P. W. MINIARD y S. BHATLA (1990), «Brand Cognitions as Determinants of Brand Attitudes: The Influence of Measurement and Processing Involvement», *Advances in Consumer Research*, 17, 128-134.
- ROSEN, D. E. y PURINTON, E. (2004), «Website Design Viewing the Web as a Cognitive Landscape», *Journal of Business Research*, 57 (7), 787-94.
- SHANKAR, V. y BALASUBRAMANIAN, S. (2009), «Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis», *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 118-129.
- SIMPSON, C. W. y PRUSAK, L. (1995), «Troubles with Information Overload-Moving from Quantity to Quality in Information Provision», *International Journal of Information Management*, 15 (6), pp. 413-425.
- SPROTT, D. E.; D. M. HARDESTY y A. D. MIYZAKI (1998), «Disclosure of Odds Information: An Experimental Inves-

- tigation of Odds Format and Numeric Complexity», *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (1), pp. 11-23.
- WANG, K. C., CHOU, S. H., Su, C. F., & TSAI, H. Y. (2007). *More Information, Stronger Effectiveness? Different Group Package Tour Advertising Components on Web Page*. *Journal of Business Research*, 60, 382-387.
- WINER, R. (2009), «New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions», *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 108-117.
- YU, B.-M. y ROH, S. Z. (2002), «The Effects of Menu Design on Information-Seeking Performance and User's Attitude on the World Wide Web», *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (11), 923-933.
- ZALTMAN, G. (1997), «Rethinking Market Research: Putting People Back in», *Journal of Marketing Research*, 34, 424-437.



PARTE II

Líneas de investigación en distribución comercial:  
presente y futuro



## Las marcas de distribuidor como factor de éxito en la distribución comercial

ISABEL BUIL CARRASCO, EVA MARTÍNEZ SALINAS Y  
TERESA MONTANER GUTIÉRREZ  
Universidad de Zaragoza

*Resumen:* Las marcas de distribuidor tienen una alta presencia en los mercados actuales y constituyen un elemento clave de gestión estratégica para los grupos de distribución. Desde su origen, estas marcas han evolucionando y hoy en día los distribuidores cuentan con una cartera de marcas de distribuidor que les permite atraer a un público más amplio y variado. Mediante una adecuada gestión de la identidad de sus marcas, los distribuidores pueden diferenciarse de sus competidores, fidelizar a su clientela y obtener mejores resultados. *Palabras clave:* Distribución, Marcas de Distribuidor, Imagen de Marca, Estrategia de Cartera, Consumidor.

*Abstract:* Private label brands have a high presence in the markets and are a key issue in strategic management to distribution groups. From its origins, these brands have evolved and nowadays retailers have a private label brand portfolio that allows them to attract a wide and varied public. By effectively managing brand identity, retailers can differentiate themselves from competitors, create loyalty and get better results.

*Keywords:* Distribution, Private Label Brands, Brand Image, Portfolio Strategy, Consumer.

### 8.1. INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de las marcas de distribuidor en el mercado ofrece una oportunidad estratégica a los distribuidores. Una adecuada gestión de estas marcas permite que las cadenas de distribución posean un mayor control del canal, aumenten sus márgenes de beneficio y mejoren la imagen de su enseña. Así, las mar-

cas propias contribuyen a diferenciar el establecimiento y son un determinante de la lealtad al punto de venta.

Desde la aparición de las primeras marcas de distribuidor —las denominadas marcas blancas—, los distribuidores han ido modificando la forma de gestionarlas. Actualmente es habitual que dentro de una enseña convivan varias marcas propias, cada una de ellas con un posicionamiento claramente definido. Con esta estrategia los grupos de distribución pretenden atender un mercado más amplio, atrayendo a distintos segmentos de consumidores.

En este capítulo se analiza la evolución de las marcas de distribuidor en nuestro entorno y se explican los factores que han influido en su expansión. Por otra parte se presenta una tipología de marca de distribuidor y se reflexiona sobre el consumidor de estas marcas. Finalmente, se comenta la relevancia de la gestión de la identidad de las marcas propias para lograr su éxito en el mercado.

## 8.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Las marcas de distribuidor o marcas propias tienen su origen en Reino Unido a finales del siglo XIX, cuando la cadena Sainsbury's lanzó al mercado una línea de productos básicos a un bajo precio y con un etiquetado sencillo donde sólo aparecía el nombre genérico de la categoría (por ejemplo, «arroz» o «azúcar»). Inicialmente la marca de distribuidor fue denominada «marca blanca» por el color de sus envases. Este fenómeno se extendería años más tarde y, poco a poco, las principales cadenas de todo el mundo comenzaron a ofrecer productos genéricos.

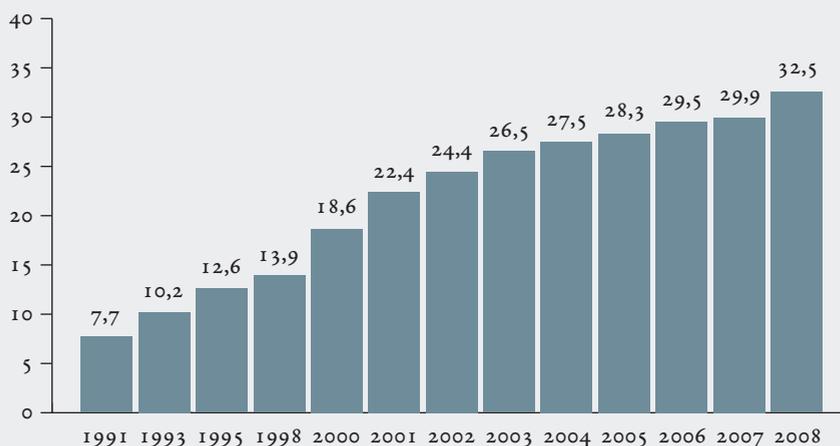
En las dos últimas décadas las marcas de distribuidor han ido adquiriendo más importancia, si bien su penetración no es uniforme en todas las áreas geográficas. De acuerdo con los últimos informes anuales de la Private Label Manufacturers Association (PLMA) las marcas propias presentan las mayores tasas de crecimiento en los países de Europa Central y del Este como consecuencia de la expansión de las formas comerciales modernas en estos países. En Europa Occidental, como puede comprobarse en la figura 1, la evolución de las marcas propias ha sido desigual. Dentro de esta zona, en las últimas décadas España es el mejor ejemplo del éxito de las marcas de distribuidor. A pesar de que aquí estas marcas se empezaron a comercializar más tarde que en otros países de nuestro entorno, como Reino Unido, Alemania o Francia, el crecimiento de las marcas propias ha sido fuerte y continuo (figura 2). Así, en España, en 1991 las marcas de distribuidor representaban tan solo el 7'7% de las ventas totales de productos de alimentación envasados y droguería, diez años más tarde su participación ascendía al 22'4% y el año pasado estos productos alcanzaron un 32'5% de la cuota de mercado en valor.

**FIGURA 1**  
*Evolución de las ventas de la marca de distribuidor (cuota en volumen)*

PAÍSES	2000	2005	2008
Reino Unido	45%	42%	43%
Alemania	29%	38%	40%
Bélgica	36%	41%	42%
Francia	24%	31%	34%
Países Bajos	22%	24%	22%
España	22%	32%	34%
Italia	13%	16%	16%

Fuente: PLMA/ AC Nielsen

**FIGURA 2**  
*Evolución de la marca de distribuidor en España (cuota en valor)*



Fuente: TNS Worldpanel

Si bien es cierto que, a nivel general, la marca de distribuidor tiene una gran penetración en el mercado, es necesario precisar que existen diferencias entre categorías de producto, tal y como queda reflejado en la figura 3. Los académicos y profesionales del sector aducen las diferencias entre categorías a causas como el valor de las marcas del fabricante, el comportamiento del consumidor y la rentabilidad del

FIGURA 3  
Cuota de mercado de la marca de distribuidor en España por categoría de producto

	2000	2003	2006	2007	CRECIMIENTO
					2000-2007
<b>ALIMENTACIÓN</b>					
Alimentación seca	20%	24%	30%	30%	50%
Conservas	26%	35%	41%	42%	62%
Leches y batidos	19%	26%	33%	34%	79%
Bebidas	11%	13%	13%	14%	27%
Charcutería y quesos	20%	23%	26%	27%	35%
Congelados	23%	30%	33%	34%	48%
Derivados lácteos	12%	19%	26%	27%	125%
<b>DROGUERÍA</b>					
Droguería y limpieza	20%	30%	35%	38%	90%
Perfumería e higiene	6%	10%	12%	13%	117%

Fuente: AC Nielsen

punto de venta. Respecto a la primera razón —el valor de las marcas del fabricante—, se observa que determinadas categorías de producto, como por ejemplo los refrescos de cola, están dominadas por marcas de fabricantes con un fuerte posicionamiento y una clientela muy fiel, que dificultan el desarrollo de las marcas propias. Por otra parte, desde la perspectiva del consumidor, los procesos de decisión de compra también difieren en función de la categoría de producto a adquirir; así las necesidades, las motivaciones de compra o el riesgo asociado a la misma pueden potenciar la adquisición de las marcas de distribuidor en unas categorías o frenarla en otras. Por último, y como consecuencia de lo anterior, para los distribuidores no todos los productos tienen el mismo atractivo en términos de rentabilidad; por esta razón el esfuerzo realizado por las marcas propias en las categorías menos rentables es muy inferior, lo que también afecta a su participación en el mercado.

### 8.3. FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Las cifras anteriores ponen de manifiesto la importancia que han adquirido las marcas de distribuidor en los últimos años. Para comprender las razones de tal crecimiento es conveniente analizar la interacción de tres agentes: los consumidores, los distribuidores y los fabricantes.

Centrándonos en el consumidor, aunque inicialmente el elemento clave del éxito de las marcas de distribuidor fue su bajo nivel de precios, el gran desarrollo de las marcas propias se ha debido a la creciente confianza del consumidor en ellas. Así, la mayor presencia de las marcas de distribuidor en los puntos de venta y el incremento del número de categorías donde éstas se ofrecen han conseguido que sean mucho más cercanas a los consumidores. Poco a poco, con una adecuada estrategia comercial, los distribuidores han sido capaces de mejorar la confianza en sus marcas propias y, como se explicará con más detenimiento, el mercado de estas marcas se ha ampliado mucho más allá de sus primeros compradores, los consumidores sensibles al precio.

Otro elemento decisivo en el crecimiento de las marcas propias ha sido la evolución del sector de la distribución comercial. Nos encontramos ante un mercado muy desarrollado y altamente competitivo, donde han ido surgiendo diferentes formatos comerciales que han dado origen a una gran competencia en precios. La expansión de las cadenas de descuento y su mayor participación en los mercados ha sido uno de los principales determinantes de los procesos de concentración e internacionalización del sector producidos en los últimos años. Con estos procesos, los grandes grupos de distribución han buscado alcanzar economías de escala y mejorar su poder de negociación con los proveedores, para poder hacer frente a los precios notablemente inferiores de los establecimientos de descuento. En este contexto las marcas de distribuidor se han convertido en un elemento de rentabilidad, creación de imagen y fidelidad al punto de venta (Medina *et al.*, 2002), tomando así un papel estratégico (Burt, 2000).

El tercer agente implicado en el éxito de la marca de distribución son los fabricantes. Si bien es cierto que para muchos fabricantes las marcas de distribuidor son una amenaza puesto que reducen considerablemente su participación en el mercado, otras empresas ven en las marcas propias una oportunidad. Por ejemplo, encontramos fabricantes con un exceso de capacidad productiva que destinan esa capacidad ociosa a producir marcas de distribuidor. En otras ocasiones se han creado pequeñas y medianas empresas que exclusivamente fabrican alguna línea de producto para marca de distribuidor; así, para estos pequeños fabricantes resulta cómodo centrarse en la función de producción y delegar la comercialización en la enseña para la que trabajan. Finalmente, en los últimos años han surgido grandes gigantes de las marcas de distribuidor que se encargan de fabricar una parte importante de productos de marca de distribuidor que se venden en toda Europa (Puelles y Puelles, 2008). Estos gigantes, que son desconocidos por el mercado, no sólo logran grandes economías de escala (por ejemplo, descuentos del 5 al 15 %

en materias primas o embalajes), sino que incluso están creando fábricas de proximidad y aplicando altos niveles de innovación en los sectores en los que trabajan.

#### 8.4. TIPOS DE MARCA DE DISTRIBUIDOR

De forma paralela al crecimiento de las marcas propias, han ido modificándose también las estrategias con las que los distribuidores las gestionan. Esta evolución ha dado lugar a distintos tipos de marcas de distribuidor que en la literatura sobre la materia han recibido múltiples denominaciones y clasificaciones. Una extensa recopilación de las mismas se puede encontrar en Requena (2005). Con posterioridad a este trabajo han seguido surgiendo otras clasificaciones; entre ellas, se va a exponer la propuesta por Kumar y Steenkamp (2007) por ser muy sencilla e ilustrativa. Estos autores, como se recoge en la figura 4, identifican cuatro tipos de marcas de distribuidor: marcas genéricas, marcas copia, marcas *premium* y marcas innovadoras en valor.

Las *marcas genéricas* son aquellas que ofrecen el producto de menor precio dentro de la categoría, de ahí que también reciban la denominación de marcas «primer precio». Se trata de productos indiferenciados que pretenden proporcionar al consumidor la alternativa más barata aunque esto suponga ofrecer un producto de baja calidad, poco desarrollo tecnológico e innovación. Las marcas genéricas también tienen un escaso diseño, una reducida presencia en el punto de venta y una nula inversión en comunicación. Todo ello les permite tener un diferencial de precio del 20 al 50% inferior a las marcas líderes. Estos productos, que sólo están presentes en categorías funcionales y básicas, se dirigen a consumidores muy sensibles al precio. Algunos ejemplos de marcas genéricas serían los primeros productos comercializados con envases blancos o las marcas primer precio de Carrefour o Alcampo.

Las *marcas copia* recibieron esta denominación porque ofrecen un producto muy parecido a las marcas del fabricante, llegando incluso a confundir al consumidor con un envase que utiliza los mismos colores y formas que el líder. Las marcas copia están presentes en las grandes categorías de producto y habitualmente son marcas paraguas en las que el distribuidor utiliza el nombre de su enseña. No obstante, también se puede utilizar una denominación por línea de producto (por ejemplo, en Alcampo: Auchan para alimentación y droguería, Rik&Rok para productos infantiles o Cup's para ropa y accesorios deportivos; en Carrefour: Carrefour para alimentación y droguería, Bluesky para tecnología o Tex para textil; o en Eroski: Eroski para alimentación y droguería, Visto Bueno para textil o Romester para productos deportivos). Bajo esta estrategia, las enseñas seleccionan a los pro-

**FIGURA 4**  
*Tipología de las marcas de distribuidor*

MARCA GENÉRICA	MARCAS COPIA	MARCAS PREMIUM	INNOVADORA EN VALOR
<b>ESTRATEGIA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca más barata.</li> <li>• Productos no diferenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Yo también, pero más barato».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor añadido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mejor relación calidad-precio.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar al cliente una alternativa más barata.</li> <li>• Aumentar la cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el poder de negociación frente a los proveedores.</li> <li>• Aumentar los beneficios de la categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar productos con valor añadido.</li> <li>• Diferenciar el punto de venta.</li> <li>• Incrementar las ventas de la categoría.</li> <li>• Aumentar los márgenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar al consumidor el mejor valor.</li> <li>• Generar fidelidad al punto de venta.</li> <li>• Generar recomendación (boca-oído).</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA DE MARCA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sin marca o productos con el identificativo de «primer precio».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas paraguas de establecimiento o marcas por líneas de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del establecimiento con submarca o marca propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintas marcas y no vinculadas al nombre de la enseña.</li> </ul>
<b>PRECIO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio muy bajo (20% al 50% inferior al de las marcas líderes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio algo inferior a la marca líder (del 5% al 20% menor).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio próximo al líder e incluso superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias importantes respecto a la marca líder (del 20% al 50% más bajo).</li> </ul>
<b>CATEGORÍAS ABARCADAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos básicos y funcionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes categorías.</li> <li>• Presente en aquellas categorías de producto donde existe una marca líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorías de producto que contribuyen a crear imagen (en alimentación incluyen productos frescos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las categorías de producto.</li> </ul>
<b>NIVEL DE CALIDAD FRENTE AL LÍDER</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad cercana a las marcas de fabricante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad al nivel del líder o incluso mejor.</li> <li>• Anunciadas como mejores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad funcional similar al líder.</li> <li>• Se eliminan elementos que no proporcionan valor al consumidor.</li> </ul>

FIGURA 4 —CONTINUACIÓN—  
*Tipología de las marcas de distribuidor*

MARCA GENÉRICA	MARCAS COPIA	MARCAS PREMIUM	INNOVADORA EN VALOR
<b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nulo.</li> <li>• Lo fabrican empresas con bajo desarrollo tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica ingeniería inversa. Se analiza el producto del líder y se eligen proveedores que tengan una tecnología similar a ese líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo importante en desarrollar productos mejores.</li> <li>• Los proveedores utilizan una tecnología similar o superior al líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El esfuerzo de la innovación se centra en los análisis coste-beneficio.</li> </ul>
<b>ENVASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barato y reducido al máximo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo más similar posible a la marca líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase único y considerado como fuente de diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase único pero eficiente en términos de coste.</li> </ul>
<b>PRESENCIA EN EL PUNTO DE VENTA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia pobre. Se sitúa en las zonas menos visibles de las estanterías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situado junto a las marcas líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupa las posiciones más importantes del lineal; generalmente a la altura de los ojos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente en todo el establecimiento.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan frecuentes promociones en precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anuncian las marcas pero rara vez están en promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin publicidad específica de la marca propia.</li> <li>• Acciones promocionales similares al líder.</li> </ul>
<b>PROPOSICIÓN AL CLIENTE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendidas como «el producto de menor precio».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendidas como «misma calidad pero a un menor precio».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendido como «el mejor producto del mercado».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendido como «el mejor valor de las md pero con una calidad similar al líder».</li> </ul>

Fuente: Kumar y Steenkamp (2007)

veedores aplicando un proceso de ingeniería inverso que consiste en analizar en primer lugar a las marcas líderes para conocer sus productos y después elegir proveedores con tecnologías similares, que sean capaces de producir un bien de parecida calidad. Todo este proceso conduce a que el diferencial de precio con el líder sea menor que en las marcas genéricas. Los distribuidores que trabajan con marcas

copia frecuentemente hacen publicidad de sus productos y también promociones (descuentos, 2 x 1 o similares).

Como indican Kumar y Steenkamp (2007), los distribuidores comprobaron que si bien las marcas copia eran una estrategia adecuada para hacer frente a las marcas líderes, no eran suficiente para lograr la fidelización al punto de venta. Así surgieron las *marcas premium*. En estas marcas los distribuidores centran su esfuerzo en lograr una diferenciación; para ello intentan que sus productos tengan atributos exclusivos, un diseño cuidado y particular, y alta calidad. El nivel de precios de las marcas *premium* suele ser similar al líder, aunque en ocasiones es incluso superior. No obstante, con estas marcas se quiere transmitir al consumidor que se le está ofreciendo el mejor producto del mercado a un precio inferior. Para que esta estrategia funcione es necesario invertir en desarrollo y marketing; es decir, requiere trabajar con los mejores fabricantes en el desarrollo conjunto de productos diferenciados (en muchas ocasiones con sabores o ingredientes únicos) pero siempre basándose en una sólida investigación del mercado. Ejemplos de marcas *premium* serían la marca Selección de Carrefour o la marca Seleqtia de Eroski.

El último tipo de marca de distribuidor son las denominadas *marcas innovadoras en valor*, que surgen para cubrir un nicho de mercado. Con estas marcas los distribuidores quieren ofrecer productos de la más alta calidad pero al menor precio posible. Para ello, a diferencia de las marcas *premium*, se elimina cualquier elemento superfluo del *packaging* o del propio producto. Estos bienes son producidos por fabricantes líderes con elevado nivel de calidad, que en la mayoría de las ocasiones tienen capacidad ociosa. Un ejemplo de esta estrategia sería la marca Delyplus de Mercadona. El mayor riesgo de la estrategia innovadora en valor es que el diferencial de precio con las marcas líderes dificulta lograr esa imagen de alta calidad.

Aunque se han expuesto estos cuatro tipos de marca propias, es preciso resaltar que hoy en día la mayoría de los distribuidores siguen una estrategia de cartera en la que conviven distintos tipos de marcas de distribuidor. Con esta estrategia de cartera pretenden atraer a diferentes segmentos del mercado y mejorar su rentabilidad, posicionamiento y poder de negociación.

#### 8.5. EL COMPRADOR DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Desde la perspectiva del consumidor, inicialmente las marcas de distribuidor eran consideradas como bienes de escasa calidad y reducido precio de venta. Con la evolución de estas marcas y la aparición de las marcas *premium* y las innovadoras en valor, poco a poco la percepción de las marcas propias ha cambiado y el consumidor las ha valorado mejor. Prueba de ello es que cada vez encontramos menos con-

sumidores que no compran marcas de distribuidor; en España, según los datos del Observatorio de Consumo y Distribución Alimentaria,<sup>1</sup> en el año 2008 tan sólo el 9,8% del mercado no adquiriría marcas propias frente al 29,1% que no las compraba en el año 2005. En un mercado tan amplio, los compradores de marcas de distribuidor son muy variados al igual que lo son las motivaciones que conducen a adquirir estos productos. Además, las motivaciones y perfiles de clientes difieren en función del tipo de marca propia que se adquiere.

A pesar de que en su origen las marcas de distribuidor se centrasen en los consumidores más sensibles al precio, actualmente ya no se considera que estas marcas estén dirigidas a este grupo de consumidores (AC Nielsen, 2005), y existen muchas otras razones más allá del precio que justifican su compra. Por ejemplo, hoy en día el tiempo disponible para realizar las compras del hogar es menor que hace unos años, y los consumidores con presión temporal son más propensos a adquirir marcas de distribuidor. Para estos consumidores, la posibilidad de adquirir una marca, la de distribuidor, en una gran variedad de categorías simplifica los procesos de decisión de compra.

Por otra parte, algunas marcas propias también resultan atractivas a los consumidores innovadores y a los buscadores de variedad.<sup>2</sup> Como se explicaba anteriormente, las marcas *premium* y las innovadoras en valor centran su esfuerzo en desarrollar nuevos productos o variedades de los existentes que pueden satisfacer las necesidades de exploración de estos segmentos del mercado. Además, el respaldo de la enseña reduce el riesgo asociado a estas compras.

Por último, otras personas pueden sentirse especialmente atraídas hacia las marcas de distribuidor porque con ellas cubren sus necesidades de autoestima y reconocimiento. En este sentido, los expertos de mercado,<sup>3</sup> que dan mucha importancia tanto a la calidad como al precio, tienen una buena actitud y respuesta ante las marcas de distribuidor. Al mismo tiempo, con la adquisición de estos productos mejoran sus sentimientos de audacia y de comprador inteligente, sentimientos

<sup>1</sup> Se pueden consultar en la página Web del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino: <[www.mapa.es/es/alimentacion/pags/consumo/observatorio/informes\\_anuales.htm](http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/consumo/observatorio/informes_anuales.htm), página consultada el 05/05/2009>.

<sup>2</sup> Los buscadores de variedad son un segmento de consumidores al que le gusta constantemente probar productos distintos. A estos consumidores les reporta mayor satisfacción cambiar de producto que adquirir siempre el mismo.

<sup>3</sup> Los expertos de mercado son personas que tienen información sobre muchos tipos de productos, lugares donde comprar y demás factores de los mercados, y que inician conversaciones con otros consumidores, respondiendo a las preguntas que éstos les plantean sobre el mercado.

que están relacionados con ser experto de mercado, y el consumidor puede mantener su estatus de experto en su entorno social.

En definitiva, perfiles muy distintos del mercado se pueden sentir atraídos hacia las marcas propias. Es importante que los distribuidores definan bien su mercado objetivo para así adaptar su oferta a las necesidades específicas de esos clientes.

#### 8.6. LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Durante los últimos años, los distribuidores han comenzado a prestar una mayor atención a la estrategia de marca de sus enseñas propias. De este modo, las marcas de distribuidor, tradicionalmente identificadas como la opción más barata y carentes de otras asociaciones diferentes al precio, han pasado a convertirse en una alternativa más para los consumidores.

La construcción de un valor de marca, resultado de una adecuada gestión de la identidad e imagen, se ha convertido en una cuestión de especial importancia para los distribuidores. La atracción del cliente basada única y exclusivamente en el precio no es suficiente. Por tanto, la gestión de sus marcas propias se revela como una de las herramientas más efectivas para influir sobre las percepciones de los consumidores, la elección de su establecimiento y la lealtad hacia sus enseñas (Ailawadi y Keller, 2004).

Es necesario precisar, no obstante, que el desarrollo de estas políticas comerciales dirigidas a construir una imagen de marca específica depende del tipo de marca de distribuidor. Así, atendiendo a la clasificación comentada anteriormente, se observa que el esfuerzo realizado por las empresas en el caso de las marcas genéricas es muy escaso, ya que el elemento central sobre el que operan estas enseñas es el precio. En la misma línea se sitúa la gestión de la identidad y la imagen de las marcas copia, al limitarse a imitar las estrategias de las marcas líderes. Al contrario, en las marcas *premium* e innovadoras en valor se aprecia este cambio de dirección en la estrategia de los distribuidores. Conscientes de la necesidad de dar un paso más, los distribuidores han comenzado a gestionar la identidad de estas marcas con una visión a largo plazo, con el objetivo de suministrar un propósito y significado propio a las mismas. Esta cuestión se hace especialmente importante en el caso de las marcas innovadoras en valor, en las que el precio de los productos se sitúa muy por debajo de las marcas de fabricante, ya que es preciso comunicar a los consumidores que este hecho no se debe a una menor calidad sino a la eliminación de cualquier elemento superfluo.

En esta línea, los distribuidores están haciendo un mayor hincapié en comunicar otro tipo de asociaciones diferentes al precio, relativas al valor percibido, la

organización, la personalidad, la innovación o la calidad. Esta apuesta por la construcción de una imagen contribuirá a diferenciar y posicionar sus marcas, creando actitudes y sentimientos positivos y sugiriendo atributos o beneficios que conduzcan a su compra. Todas estas acciones repercutirán además en otras variables de especial relevancia para el distribuidor, como la imagen del establecimiento.

Por último, es importante destacar que la gestión de la identidad e imagen de las marcas de distribuidor se hace más importante si cabe dadas las reacciones de los fabricantes ante la presencia cada vez mayor de las marcas propias, en las que apuestan firmemente por apelar al valor suministrado por sus enseñas.

### 8.7. CONCLUSIONES

Las marcas de distribuidor se han convertido en un factor clave del éxito de los grupos de distribución. Disponer de marcas propias bien posicionadas permite atraer y fidelizar al consumidor, mejora el poder de negociación de los distribuidores e incrementa el margen de beneficios.

Desde la aparición de las primeras marcas propias —productos de baja calidad a un precio también bajo—, los distribuidores han ido incorporando cambios en sus productos para lograr captar un mercado más amplio. Los primeros formatos, que atraían a los consumidores sensibles al precio, no generaban fidelidad al punto de venta puesto que la oferta de todas las enseñas era muy similar. Así, poco a poco se ha ido prestando atención a la calidad, la innovación, el diseño y el valor de las marcas propias. Estos cambios han permitido que mejore la confianza en las marcas de distribuidor y que tengan una alta penetración en muchas categorías de producto.

Actualmente, las principales enseñas de distribución han optado por seguir una estrategia de cartera de marcas propias. En este sentido, es frecuente que en un mismo establecimiento convivan diferentes formatos de marcas de distribución, desde marcas genéricas o de primer precio hasta marcas innovadoras en valor. Para que esta estrategia de cartera logre buenos resultados es importante seleccionar fabricantes adecuados e invertir en investigación de mercados para adaptarse a las necesidades de los diferentes segmentos de consumidores.

Por su parte, las marcas de fabricante, ante la amenaza del crecimiento de las marcas de distribuidor, están modificando sus estrategias de comunicación y precios para retener a sus clientes. Así, las promociones en precio son muy frecuentes al igual que las campañas publicitarias que apelan a los vínculos emocionales con las marcas de fabricante. Ante esta situación, los distribuidores deben centrar su esfuerzo en crear asociaciones relativas al valor percibido, la organización, la personalidad, la innovación o la calidad, con las que mejorará el valor de sus marcas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AC NIELSEN (2005). «Consumer Attitudes towards Private Label». <www2.acnielsen.com/press/documents/ACNielsen\_PrivateLabel\_GlobalSummary.pdf. Página consultada el 20/05/2006>.
- AILAWADI, K. L. y KELLER, K. L. (2004). «Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities», *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 331-342.
- BURT, S. (2000). «The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing», *European Journal of Marketing*, vol. 34 (8), pp. 875-890.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J. B. E.M (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Cambridge: MA: Harvard Business School Press.
- MEDINA, O.; MÉNDEZ, J. L. y RUBIO, N. (2002). «La Relación Precio-Calidad en los Mercados de Gran Consumo. Análisis Comparativo entre Marcas de Distribuidor y Marcas de Fabricante», *Cuadernos Económicos de ICE.: Información Comercial Española*, n.º 801, pp. 181-204.
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2008). «Marcas de Distribuidor (MDD): 100 Ideas Clave. Iniciativas Empresariales más Novedosas a Nivel Mundial», *Distribución y Consumo*, n.º 100, pp. 241-257.
- REQUENA, M. (2005). «*El Desarrollo de las Marcas Gestionadas por la Distribución en Mercados de Alimentación y Droguería en España*». Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Comillas.



## Líneas de investigación en franquicia

ENRIQUE DÍEZ DE CASTRO, ANTONIO NAVARRO GARCÍA, FRANCISCO JAVIER  
RONDÁN CATALUÑA, CARLOS RODRÍGUEZ RAD, JUAN GÁMEZ GONZÁLEZ  
Universidad de Sevilla

*Resumen:* La franquicia es un formato de negocio que posibilita la reconversión del pequeño comerciante y contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. En España la franquicia muestra un crecimiento sostenido en número de franquiciadores y establecimientos y con el paso del tiempo aumenta su cuota de participación sobre el total del comercio. En la última década los investigadores españoles del mundo empresarial han centrado muchos de sus trabajos en el sistema de franquicia. En este trabajo abordamos una propuesta de clasificación de las investigaciones sobre franquicia.

*Palabras clave:* Sistema de Franquicia, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Ética, Teoría sobre Franquicia.

*Abstract:* Franchising is a business format that facilitates small retailers' improvement and contributes to modernization of commercial structures. Franchising shows a continued growth in the number of franchisors and establishments in Spain, and as time goes on its market share increases with regards to global trade. Spanish investigators of the managerial world have centered many of their works in the franchising system in the last decade. In this paper, we approach a proposal of classification for research about franchising.

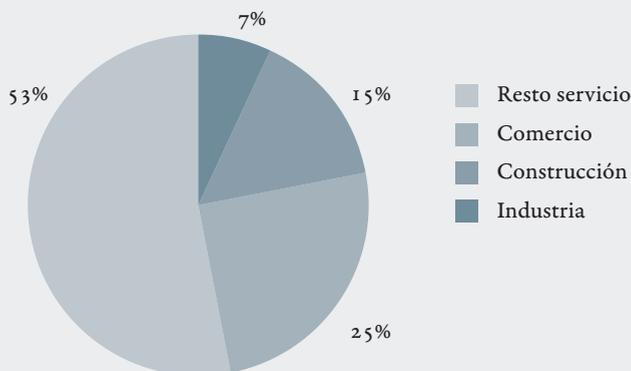
*Key Words:* Franchising System, Corporate Social Responsibility (CSR), Ethics, Franchising Theory.

### 9.1. INTRODUCCIÓN

#### 9.1.1. Comercio y economía

El sector del comercio, en nuestro país, siempre ha tenido gran importancia en lo que respecta a su contribución a la creación de empresas, especialmente pequeñas

FIGURA 1  
Distribución de las empresas por sectores (2006)



Fuente: ICE (2008)

y medianas. Así, el año 2006 se cerró con un número de empresas del sector comercio de 845.229 frente a las 835.276 del año anterior. Sin embargo, aunque el número de empresas comerciales en términos absolutos presenta un crecimiento sostenido, en los últimos años, la participación relativa ha descendido como consecuencia del auge de la economía española (hasta 2008) en otros sectores (construcción y resto de servicios).

Como vemos en la figura 1 el porcentaje de empresas activas de la economía española que pertenecen al sector del comercio es del 25,33%, diez años antes esta participación era del 33,60%.

### 9.1.2. Franquicia y comercio

La figura 2 recoge el número de enseñas franquiciadoras que operan en España, desde 1989, según las diversas fuentes que proporcionan información al respecto: las consultoras: Anuarios de Franchisa (el más antiguo), Tormo, Barbadillo y Mundo Franquicia; Libro Oficial de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) y el Registro de Franquicia que inicia su actividad en 1998.

Se puede observar que la franquicia presenta, en las dos últimas décadas, un crecimiento sostenido. La adopción decidida del formato de franquicia por nuestros empresarios ha llevado a colocar a nuestro país entre los primeros países del mundo tanto a nivel del número de enseñas como por número de establecimientos.

FIGURA 2  
*Número de Enseñas Franquiciadoras en España*

AÑO	FRANCHISA	TORMO	BARBADILLO	AEF	REGISTRO	MUNDOF
1989	170					
1990	195					
1991	217					
1992	213	110				
1993	245	129				
1994	281	235	170			
1995	338	356	393			
1996	408	503	496			
1997	480	571	575	418		
1998	515	640	676	480	25	
1999	541	750	735	529	308	
2000	563	940	865	565	508	
2001	624	963	964	646	648	
2002	651	1012	963	634	773	
2003	663	742	958	650	913	734
2004	685	812	963	649	1077	832
2005	722	902	1070	712	654	893
2006	742	968	980	804	992	953
2007		905	960	850		

Con respecto al comercio en nuestro país, las unidades comerciales de la empresas franquiciadoras no solo ha ido creciendo en términos absolutos, sino lo que es más importante, relativamente, con respecto a su cuota de participación en el comercio español (figura 3). La figura 3 muestra, en sus primeas filas, los datos extraídos de ICE (2008) del comercio Minorista (unidades comerciales, ventas o facturación y personal empleado), a continuación los datos referidos a la franquicia recogidos de los anuarios de Tormo y la AEF, por último, mostramos los indicadores que representan la importancia de la franquicia sobre el comercio: porcentaje de unidades, facturación y empleo. La franquicia representaba en 2006 entre el 8,76 (AEF) y 10,75% (Tormo) de la unidades comerciales; entre 9,46% (Tormo) y el 11,35% de la facturación del comercio minorista; y, entre el 12,02% (AEF) y 15,13% (Tormo) del personal ocupado en el comercio. Igualmente, comprobamos que estos porcentajes no paran de crecer en el período analizado 1999-2006.

Los datos analizados muestran la importancia de la franquicia en el comercio minorista y lo que consideramos más relevante es que presenta un crecimien-

FIGURA 3

Crecimiento de las de empresas franquiciadoras según su participación en el mercado español

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>COMERCIO MINORISTA</b>								
Unidades	604.841	607.848	602.935	628.065	621.605	639.714	646.021	639.984
Ventas (millones)	129.191	141.367	147.694	161.064	168.759	183.464	193.777	207.014
Ocupados (miles)	1.439	1.507	1.508	1.621	1.647	1.737	1.792	1.890
<b>TORMO</b>								
Unidades	31.019	40.875	45.427	48.388	52.346	58.321	63.751	68.775
Facturación (millones)	8.186	10.210	12.870	13.990	15.017	16.058	17.584	19.585
Empleo Directo	154.000	182.600	207.400	220.118	226.464	243.000	261.000	286.000
<b>AEF</b>								
Unidades	23.276	25.950	35.692	38.432	42.554	44.301	48.302	56.039
Facturación (millones)	4.381	5.511	11.421	11.968	13.989	15.949	17.909	23.489
Empleo	93.100	121.965	153.169	154.283	186.000	192.741	201.977	227.221
<b>TORMO</b>								
% Unidades	5,13	6,72	7,53	7,70	8,42	9,12	9,87	10,75
% Facturación	6,34	7,22	8,71	8,69	8,90	8,75	9,07	9,46
% Empleo Directo	10,70	12,11	13,74	13,58	13,75	13,98	14,56	15,13
<b>AEF</b>								
% Unidades	3,85	4,27	5,92	6,12	6,85	6,93	7,48	8,76
% Facturación	3,39	3,90	7,73	7,43	8,29	8,69	9,24	11,35
% Empleo	6,47	8,09	10,15	9,52	11,29	11,09	11,27	12,02

Fuente: Elaboración Propia a partir de ICE y Anuarios de AEF y Tormo

to sostenido en las dos últimas décadas lo que es indicativo de la salud de este formato de negocio. En este marco el *objetivo central* de nuestro trabajo se centra en el establecimiento y propuesta actual de líneas de investigación sobre el sistema de franquicia.

## 9.2. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA FRANQUICIA

### 9.2.1. Generalidades

La franquicia ha ido creciendo en el mundo y ha sido utilizada preferentemente en los países que presentan unas estructuras comerciales más modernas y con mayor desarrollo comercial. El formato de franquicia ha tenido un predicamen-

to eminentemente práctico y su utilización empresarial ha ido siempre por delante de la investigación.

Elango y Fried (1997) publican un artículo que consideramos clave en la investigación sobre franquicia donde realizan una amplia revisión y síntesis de la literatura de la investigación sobre franquicia que dividen en tres apartados: a) Franquicia y Sociedad, b) Creación de la Relación de Franquicia y c) El Funcionamiento de la Franquicia. Las publicaciones incluidas (ninguna de autores españoles), en este trabajo, como científicas hasta entonces no eran muchas, si bien la mayoría pertenecían a las dos últimas décadas lo que era indicativo del interés por investigar la franquicia a nivel internacional.

En los últimos años la investigación sobre franquicia ha tenido gran impulso a nivel internacional y es frecuente ver artículos sobre franquicia en las revistas de empresa científicas de mayor calidad. La situación de la investigación sobre franquicia en España, ha cambiado de forma radical y las presentaciones y publicaciones de autores españoles en esta materia en Congresos y Revistas Nacionales e Internacionales es muy frecuente. Una prueba de esta aseveración se obtiene revisando Base de Datos de Tesis Doctorales Teseo que incluye en el título la palabra franquicia. La primera tesis doctoral (véase anexo I) data de 1989 y desde entonces se han leído en las Universidades Españolas veintiséis Tesis Doctorales (veintidós se realizan por profesores de las áreas empresariales, especialmente de Organización de Empresas, pero también, Marketing, Economía Financiera y Contabilidad, y, en menor medida, Economía Aplicada, Comunicación, Sociología, etc.; cuatro tesis son estrictamente de las áreas jurídicas). Cuatro Tesis (15%) se leyeron antes de 1997 y veintidós (85%) desde 1998 a la actualidad. Estas consideraciones ponen de manifiesto el carácter multidisciplinar de la franquicia.

### 9.2.2. *Líneas de investigación sobre franquicia*

Partiendo del trabajo de Elango y Fried (1997) publicamos una propuesta de clasificación de líneas de investigación sobre franquicias (Díez y Rondán, 2004; Díez, Rondán y Navarro, 2004) en el que establecen cuatro grandes líneas de investigación para el sistema de franquicia:

1. Razones sociales de la franquicia.
2. Investigaciones sobre el franquiciador.
3. Investigaciones sobre el franquiciado.
4. Relación franquiciador-franquiciado.

Pensamos que nuestro trabajo era oportuno dado del incremento de artículos sobre franquicia a nivel internacional y el despegue de la investigación en Espa-

FIGURA 4  
Propuesta de líneas de investigación sobre franquicia

LÍNEAS Y ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

- a) *Razones Sociales de la Franquicia* (Ayling, 1988; Bates, 1995; Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993; Caves y Murphy, 1976; Dant, Brush e Iniesta, 1996; Gamir y Méndez, 2000; Hunt, 1972; Hadfield, 1990; Katz y Owen, 1992; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Lafontaine y Shaw, 1996; Mathewson y Winter, 1985; Watson, Kirby y Egan, 2002)
- b) *Responsabilidades Económicas* (Díez y Navarro, 2008)
- c) *Responsabilidades Éticas en la Franquicia* (Gámez, Díez, Navarro y Rondán, 2008; Preble y Hoffman, 1999; Storholm y Scheuing, 1994)
- d) Responsabilidades Legales
- e) *Otras Responsabilidades (medioambientales, filantrópicas)* (Díez, Rondán y Gámez, 2009)

2. EL FRANQUICIADOR

- a) *Razones para franquiciar* (Alon, 2001; Calderón, 2002; Castrogiovanni y Justis, 2002; Combs, y Castrogiovanni, 1994; Cliquet y Croizean, 2002; Dant, 1994; Julián y Castrogiovanni, 1995; Lafontaine y Kaufmann, 1994; López y Ventura, 2002; Norton, 1988-a; Norton, 1988-b; Oxenfeldt y Kelly, 1968; Ribeiro, 2005)
- b) *Eficiencia: Unidades propias versus franquiciadas* (Anderson, 1984; Bradach y Eckles, 1989; Bracker y Pearson, 1986; Burkle y Posselt, 2008; Dant, Kaufmann y Paswan, 1992; Díez, Navarro y Rondán, 2008; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Martín, 1988; Norton, 1988-a; Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990; Thompson, 1992)
- c) *Internacionalización de la franquicia* (Alon y Banai, 2000; Aydin y Kacker, 1989; Chan y Justis, 1993; Dant, R., Perrigot, R. y Cliquet, G., 2008; Elango, 2007; Hackett, 1976; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992; Kedia, Ackerman, Bush y Justis, 1994; Kedia, Ackerman y Justis, 1995; López y González, 2001; Michael, 2003; Múgica y Yague, 2004; Quinn y Alexander, 2002; Zietlow, 1995)
- d) *Selección de franquiciados* (Fenwick y Strombon, 1998; Morrison, 1997; Ramírez, J., Rondán, F. y Guerrero, F., 2007; Shane, 1998)
- e) *Localización de unidades franquiciadas* (Gosh y Craig, 1991; Kaufmann y Rangan, 1990)
- f) *Grupos Estratégicos* (Carney, M. y Gedajlovoc, E., 1991; Castrogiovanni, Bennet y Combs, 1995; López y Ventura, 2001; Navarro, Díez y Rondán, 2006)
- g) *Supervivencia* (Bordonaba, Lucia, y Polo, 2009; Perrigot, 2008; Perrigot, Cliquet, y Mesbah, 2004; Shane, 2001)
- h) *Éxito, Fracaso, Riesgo* (Burkle y Posselt, 2008; Michael y Combs, 2008)
- i) *Tamaño* (Shane, 2006)

ña, lo que implicaba necesariamente una revisión y actualización de la literatura existente. Una de las aportaciones y diferencias de nuestro trabajo con el de Elango y Fried (1997) era considerar en la clasificación cuatro líneas de investigación

FIGURA 4 — CONTINUACIÓN —  
Propuesta de líneas de investigación sobre franquicia

LÍNEAS Y ÁREAS DE INVESTIGACIÓN
<b>3. EL FRANQUICIAO</b>
a) <i>Razones para integrarse en un sistema de franquicia (Riesgo, Reputación)</i> (Baron y Schmidt, 1991)
b) <i>Selección del franquiciador (Proceso de Elección de la cadena de franquicia, Técnicas de selección de franquiciadores, Información suministrada por el franquiciador)</i> (Aquino y Rondán, 1999; Díaz-Bernardo, Iniesta y Nueno, 1998; Peterson y Dant, 1990)
<b>4. RELACIONES FRANQUICIADOR / FRANQUICIAO</b>
a) <i>Estructura (Poder, Liderazgo, Dependencia, Control)</i> (Sen, 1993)
b) <i>Conducta (Cooperación, Oportunismo, Conflicto, Confianza)</i> (Anderson y Weitz, 1989; Hunt y Nevin, 1974; Sibley y Michie, 1982; Zeller, Achabal y Brown, 1980)
c) Resultados económicos (Beneficio, Rentabilidad, Cuota de mercado)
d) <i>Resultados no económicos (Compromiso, Satisfacción, Lealtad, Fidelidad)</i> (Bermúdez, 2002; Fernández y Martín, 2006; García, Sanzo y Trespalacios, 2004; Knight, 1986; Lafontaine y Slade, 1997; Lewis y Lambert, 1991; Lusch, 1977; Morrison, 1997; Schul, Little y Pride, 1985; White, 1998)

en vez de tres. Además, nuestra propuesta se diferenciaba de la de Elango y Fried, en que mientras estos autores hacían su clasificación en base a los trabajos existentes, la nuestra era una propuesta de líneas de investigación con independencia de la existencia o no de trabajos sobre los temas específicos reseñados. Además, mostrábamos los apartados donde la producción de trabajos investigación había sido importante y otros donde, en aquel momento, era prácticamente inexistente.

El desarrollo de la franquicia que ha llevado a nuestro país a situarse entre los países cabeceros mundiales por número de enseñas y establecimientos unido al aumento decidido de trabajos científicos de autores nacionales e internacionales en el último quinquenio nos ha llevado a efectuar una revisión de la propuesta realizado hace cinco años. La nueva propuesta se recoge en la Figura 4. Hay que hacer notar que estas líneas no son excluyentes, en el sentido de que una misma investigación puede ser encuadrada en más de una línea de investigación, así, por ejemplo, el diseño de un contrato justo y equilibrado entre franquiciador y franquiciado, a nuestro entender, debería encuadrarse dentro de la línea RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pero también podría hacerlo dentro de la línea de Relaciones Franquiciador-Franquiciado.

A continuación, pasamos a reseñar las modificaciones introducidas en esta nueva propuesta derivadas del avance de la investigación sobre franquicias en el último quinquenio en la que hemos mantenido cuatro grandes líneas de investigación.

La principal variación hace referencia a la introducción de la RSC como línea de de investigación. Actualmente la RSC es uno de los tópicos emergentes y de reconocida importancia en la literatura científica empresarial. Aunque los trabajos de RSC sobre franquicia son muy reducidos, somos conscientes que de cara a los próximos años va a ser un campo de gran desarrollo en la investigación sobre franquicia. En esta línea se incluirían los trabajos anteriores de la línea razones sociales de la franquicia.

La segunda modificación relevante propuesta hace referencia a la línea de investigación que se centra en el sujeto franquiciador. Este campo pionero en la investigación sobre franquicia y de gran producción científica, ha incorporado, en los últimos años, nuevas áreas de la dirección estratégica escasamente utilizadas en la investigación sobre franquicia contribuyendo a incrementar el conocimiento y los estudios científicos sobre el sistema de franquicia. Podemos destacar los apartados siguientes: Éxito y Fracaso en la Franquicia, Supervivencia, Tamaño, etc. Sin embargo en otras áreas propuestas la investigación ha sido muy escasa, llamando la atención que en España se ha prestado muy poca atención a trabajos sobre internacionalización de la franquicia.

Un campo donde la producción científica ha sido abundante, especialmente, por profesores del Área de Marketing es la de relaciones franquiciador-franquiciado. No podemos decir lo mismo de la línea de investigación que toma como referencia al franquiciado donde las investigaciones son muy escasas. La razón de este hecho puede deberse a la dificultad de obtener información tanto primaria como secundaria de este colectivo.

### 9.3. MARCO TEÓRICO

Normalmente, las investigaciones científicas se presentan en el marco de una teoría científica están basada en hipótesis o supuestos verificados por grupos de científicos. El marco teórico de la investigaciones sobre franquicia se han sustentando tanto en teorías perfectamente consolidadas (Teoría Contractual: Teoría de la Agencia y Teoría de los Costes de Transacción) como en otras teorías o mejor perspectivas teóricas de menor robustez.

Tradicionalmente, la franquicia ha sido calificada como sistema híbrido, dual o mixto, ya que para comercializar sus productos o servicios, el franquiciador utiliza unidades propias y unidades franquiciadas (Elango y Fried, 1997; Lafontaine y Slade, 1997; Dnes, 1996; Combs y Ketchen, 2003; Srinivasan, 2006; Castrogiovanni *et al.* 2006). Según Combs y Castrogiovanni (1994), la investigación en franquicia trata de explicar la existencia de esta dualidad en el sistema de franquici-

cia y porqué los franquiciadores escogen unas unidades como propias y otras como franquiciadas (Brickley y Dark, 1987; Carney y Gedajlovic, 1991; Caves y Murphy, 1976; Hunt, 1973; Inaba, 1980; Martin, 1988; Norton, 1988a; Norton, 1988b; Oxenfeldt y Kelly, 1969, Rubin 1978). Combs y Castrogiovanni (1994), afirman que para explicar la estrategia del franquiciador dominan tres teorías (Teoría de la Agencia, Escasez de Recursos y Extensión del Riesgo) siendo las dos primeras las que se han utilizado como marco teórico en la mayoría de los artículos científicos (Alon, 2001; Combs y Ketchen, 2003):

La «Teoría de Agencia», aporta una perspectiva sobre la expansión de un negocio mediante franquicia, considerando que los franquiciadores deciden entre unidad propia o franquiciada en función del coste de supervisión. Se considera a la franquicia como un sistema híbrido en el que los franquiciadores procuran maximizar el valor del sistema de franquicia reduciendo al mínimo el coste de supervisión (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Rubin 1978). Son costes de supervisión la capacidad directiva, el conocimiento del mercado local, la distancia de la unidad con respecto a la oficina central, la densidad local demográfica y la proximidad entre las localizaciones de las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton 1988a; Norton, 1988b; Rubin, 1978). En la literatura sobre franquicia, la teoría de la agencia es la que ha recibido un mayor apoyo empírico (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988-a; Norton, 1988-b; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Carney and Gedajlovic; 1991; Hunt, 1973; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Martin, 1988; Martin y Justis, 1993; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Krueger, 1991; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1996; Shane, 1996; Calderón, 1998; Moro, 2002; López y Ventura, 2002).

La «teoría de la escasez de recursos», basada en el del ciclo de vida de producto, se fundamenta en que los franquiciadores que comienzan su actividad y/o son de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento de forma que les permita realizar un crecimiento rápido que le permita alcanzar un tamaño mínimo eficiente (Hunt, 1973; Anderson, 1984; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Oxenfeldt y Kelly, 1969; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs, Ketchen y Hoover, 2004). Según este enfoque, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. En este sentido, algunas cadenas de franquicia deciden no renovar los contratos con sus franquiciados, comenzando por los de mayor tamaño y/o rentables. Siguiendo esta orientación, a largo plazo,

la mayor parte de las unidades serían propias en detrimento de las franquiciadas. Estas últimas, estarían localizadas en áreas de menor concentración urbana o menores ventas. Este razonamiento sirvió para que Oxenfeldt y Kelly (1969) formularan la *Teoría del Ciclo de Vida en la franquicia*.

Finalmente, la «Extensión de Riesgo» afirma que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Según esta perspectiva teórica, la franquicia permite a un franquiciador, contrario al riesgo, mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más «arriesgadas» en manos de franquiciados.

En algunos casos, las hipótesis siguiendo una u otra teoría son contradictorias, pero también, en otros casos, tienen puntos de coincidencia. En todo caso, estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, se precisa un enfoque integrador de todas ellas.

En los últimos años, múltiples investigaciones sobre franquicia hacen referencia a una cuarta teoría para explicar la dualidad en la franquicia: la *Teoría de las Señales* (Chu y Chu, 1994; Cannon *et al.*, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Erdem *et al.*, 2006; Schlosser *et al.*, 2006). Según este enfoque, los franquiciadores, en los primeros años de existencia, utilizan fundamentalmente unidades propias, constituyendo la señal que el franquiciador envía al mercado, para que los candidatos a franquiciados puedan valorar la calidad, beneficios, rentabilidad, idoneidad, etc., que les reportaría adherirse a la cadena (Gallini y Lutz, 1992). Una vez que la cadena alcanza una cierta notoriedad e imagen, se expansionará mediante unidades franquiciadas, aunque siempre bajo la premisa de alcanzar una proporción óptima entre unidades propias y franquiciadas. Un sistema de franquicia puede utilizar esta proporción como una señal para atraer a nuevos franquiciados (Lafontaine, 1993; Shane *et al.*, 2006).

Entre otras perspectivas teóricas que han servido de marco científico a las investigaciones sobre franquicia y creemos de gran interés y valor destaca el *Marketing Relacional*, profusamente utilizado en los estudios de franquicia. Recursos y Capacidades (Díaz, 2000) y Gestión del Conocimiento (Rodríguez, 2007), han sido marcos teóricos que pueden ser muy adecuados y, sin embargo, escasamente utilizados en la investigaciones de franquicia. Finalmente, consideramos que la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964) podría ser un muy buen marco teórico para temas relacionados con la franquicia.

#### 9.4. CONCLUSIONES

En este apartado hemos creído conveniente reseñar una serie de consideraciones que consideramos de utilidad académica para el futuro de la franquicia.

La *franquicia presenta un crecimiento continuado* en todo el mundo y cada vez representa un mayor parte del comercio en los países con estructuras comerciales más modernas. En Estados Unidos, el país de mayor desarrollo de la franquicia, al final de la década de los 80, el sistema de franquicia representaba en torno al 34% (Díez y Galán, 1989) y, en la actualidad, se estima que supera el 40% (Swartz, 2001; Welsh y Alon, 2004; Welsh, Alon y Falbe, 2006), o 50% (Falbe, Dandridge y Kumar, 1999) del comercio minorista. Las cifras españolas, en torno, al 10%, son indicativas del crecimiento futuro de la franquicia en España.

La *complejidad* del tratamiento de la franquicia por parte de los investigadores. La franquicia implica conocimientos de la totalidad de las áreas de conocimiento de la empresa (Organización de Empresas, Marketing y Economía Financiera y Contabilidad) y jurídicas (especialmente Derecho Mercantil). Creemos necesario que los investigadores de diferentes áreas colaboren en la investigación, lo que produciría un enriquecimiento de la literatura sobre franquicia.

Tradicionalmente las investigaciones sobre franquicia parten de la consideración de la misma como un *sistema dual o mixto*, es decir compuesto de unidades propias o sucursales y unidades franquiciadas. No obstante, la realidad contradice esta hipótesis ya que más de un 40% de las franquicias utilizan un único sistema de distribución (monocanal) fundamentado en la utilización de unidades franquiciadas, con un mínimo de unidades propias que sirven como unidades pilotos. También, hay que precisar que muchas franquicias utilizan además de unidades propias y franquiciadas otros canales de distribución.

El Prefacio del *Código Deontológico Europeo de la Franquicia* dice: «El objeto de la FEF es, entre otros, el *estudio objetivo y científico de la franquicia* en todos sus aspectos, la coordinación de las acciones de sus miembros, la promoción de la franquicia en general y de los intereses de sus miembros en particular». Como vemos la Federación Europea de Franquicia considera como fin prioritario el estudio científico de la franquicia. Sin embargo, la realidad es muy distinta, no encontramos en sus páginas web, ni en las de las asociaciones de franquicia adheridas, ni en aquellas otras que también siguen el código europeo referencias o impulso sobre este tema. Únicamente hemos encontrado en las páginas web de la asociación canadiense de franquicia una propuesta de temas relevantes de investigación sobre la franquicia.

Generalmente, llama la atención que las asociaciones de franquicia como la mayoría de consultorías de franquicia (cosa más lógica) son bastantes reacios a *colaborar con los investigadores*.

*Investigación en otros formatos de distribución.* Dentro de los formatos de distribución, es indudable, la creciente investigación de la franquicia justificada por su importancia en el comercio. Sin embargo, sorprende la escasa investigación sobre otros formatos o empresas integrantes del canal de distribución.

Las investigaciones sobre franquicia utilizan profusamente *información secundaria* proveniente de anuarios, revistas o base de datos on-line. Sin embargo, la calidad de esta información es relativa, dado que muchas fuentes se basan en datos proporcionados por las cadenas sin ninguna verificación, muchas cadenas no actualizan periódicamente sus datos, las franquicias que aparecen en estos anuarios o base de datos son únicamente las que pagan unas cuotas por estar presente en estos medios, etc. Dada la obligatoriedad del Registro de Franquicias pensamos que los organismos públicos responsables (Registro Central y de Comunidades Autónomas) deberían centrar sus esfuerzos en proporcionar a los investigadores una base de datos amplia y fiable.

La franquicia siempre ha tenido una consideración positiva comercial y social dado que se considera contribuye a la modernización de las estructuras comerciales y permite la *reconversión y el acceso a las modernas tecnologías de los pequeños comerciantes*, creación de empresas y empleos estables. Por esta razón, el sistema de franquicia ha sido apoyado, en el tiempo, por los entes públicos figurando en los planes de modernización del comercio nacionales y a nivel de Comunidad Autónoma.

El *sentido social de la franquicia* ha ido perdiendo fuerza en el tiempo, en el sentido de cada vez existen más franquicias que separan la identidad capital y trabajo seña de identidad de las primeras franquicias y su capacidad de motivación. Hoy día, en muchas franquicias, cada vez se tiende a una separación de capital y trabajo, la franquicia precisa para su crecimiento capital y muchos inversores acceden a la franquicia únicamente buscando una rentabilidad. La entrada decidida de Sociedades de Capital Riesgo, la formación continua de Grupos Empresariales de Franquicia, la Multifranquicia, la existencia de empresas Generadoras o Incubadoras de Franquicias, etc. Son fenómenos que pueden y deben influenciar las investigaciones futuras de franquicia.

*Marcas de Distribución.* Las marcas de distribución se han desarrollado de forma importante, especialmente, en la última década, por tanto, no es de extrañar que los investigadores estudien las marcas de distribución. Sin embargo, lo que para nosotros resulta sorprendente es que las franquicias de distribución (franquicia-

dor-mayorista y franquiciado-minorista) que son mayoría y tienen un peso importante en el comercio, no sean consideradas en estos trabajos.

*Realidad e investigación.* El sistema de franquicia se ha considerado en el ámbito empresarial como algo fundamentalmente práctico. Generalmente, a los empresarios (franquiciadores y franquiciados) les interesa muy poco saber si las razones que llevan a la franquicia se fundamentan en la Teoría de la Agencia u otra teoría, demandan saber:

¿Qué sector tiene futuro en la franquicia? ¿A qué franquicia me debo adherir? ¿Qué riesgo tengo creando o formando parte de una franquicia? ¿El contrato es equilibrado? ¿Qué es más eficiente una unidad propia o franquiciada?, etc. Es evidente que estos temas son tratados por los investigadores pero el análisis empresarial de los resultados es insatisfactorio. Pienso que debemos realizar esfuerzos en nuestras investigaciones para que además de científicas sean útiles ya que la sociedad así lo demanda.

*Enseñanza de la franquicia.* Finalmente, pensamos que uno de las misiones de los profesores universitarios es fomentar el espíritu empresarial entre nuestros alumnos. La franquicia como canal de distribución, como creadora de empresas estables, constituye, a nuestro modo de ver, una gran oportunidad. Sin embargo, en nuestro país a diferencia de otros como Reino Unido o Italia, el papel de las enseñanzas de franquicia todavía es muy reducido y desde aquí abogamos, dado el proceso en el que está inmerso de nuevos planes de estudio, a la introducción de la franquicia en los Grados, Master, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALON, I. (2001): «The use of franchising by U.S.-based retailers», *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n.º 9, pp. 111-122.
- ALON, I. y BANAI, M. (2000): «Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia», *Journal of International Marketing*, vol. 8 (3), pp. 104-119.
- AQUINO, N. y RONDÁN, F.J. (1999): «La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda», *Actas del XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés AEDEM*, pp. 333-339.
- ANDERSON, E.E. (1984): «The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership», *Journal of Economics and Business*, 36, pp. 421-431.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): «Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads», *Marketing Science*, vol. 8, pp. 310-323.
- AYDIN, N. y KACKER, M. (1990): «International Outlook of US-based Franchisors», *International Marketing Review*, vol. 7 (2), pp. 43-53.
- AYLING, (1988), «Franchising in the UK», *The Quarterly Review of Marketing*, vol. 13 (4), pp. 19-24.

- BARON, S. y SCHMIDT, R. A. (1991): «Operational Aspects of Retail Franchisees», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 19 (2), pp. 13-19.
- BATES, T. (1995): «Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups», *Journal of Small Business Management*, vol. 33 (2), pp. 26-36.
- BECKER, G.S. (1964, 1993, 3rd ed.): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press.
- BERMÚDEZ, G. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Esic. Madrid.
- BORDONABA, V., LUCIA, L. y POLO, Y. (2009): «Franchise firm entry time influence on long-term survival», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, n.º 2, pp. 106-125.
- BRADACH, J. L. y ECCLES, R. (1989): «Price, Authority and Trust», *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- BRACKER, J. S. y PEARSON, J. N. (1986): «The Impact of Franchising on the Financial Performance of Small Firms», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 14 (4), pp. 10-17.
- BRICKLEY, J. A., y DARK, F. H. (1987): «The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising», *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J. A. DARK, F. H. y WEISBACH, M. S. (1991): «An agency perspective on franchising», *Financial Management*, vol. 20, pp. 27-35.
- BURKLE, T. y POSSELT, T. (2008): «Franchising as a plural system: A Risk-Based Explanation», *Journal of Retailing*, 84, 1, pp. 39-47.
- CALDERON, E. (1998): *Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia*, tesis doctoral, Universidad de Burgos.
- (2002): «Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, vol. 11, pp. 105-125.
- CANNON, J. P., ACRHROL y GUNDLACH, G. T. (2000): «Contracts, norms, and plural form governance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, pp. 180-194.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations», *Strategic Management Journal*, nov., vol. 12, 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G. J., BENNETT, N. y COMBS, J. G.: «Franchisor types: Re-examination and clarification», *Journal of Small Business Management*, Jan 1995, 33, 1, pp. 45-55.
- CASTROGIOVANNI, G. J., COMBS, J. G. y JUSTIS, R. T. (2006): «Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks», *Journal of Small Business Management*, Jan, 44(1), pp. 27-44.
- CASTROGIOVANNI, G. J. y JUSTIS, R. T. (2002): «Strategic and Contextual In-

- fluences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors», *Journal of Small Business Management*, vol. 40 (2), pp. 98-108.
- CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1993). «Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors». *Journal of Small Business Management* (April), pp. 105-114.
- CAVES, R. E. y MURPHY II, W. F. (1976): «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- CHAN, P. S. y JUSTIS, R. T. (1993): «To Franchise or Not to Franchise?», *Management Decision*, vol. 31, pp. 22-26.
- CHU, W. y CHU, W. (1994): «Signalling quality by selling through a reputable retailer: an example of renting the reputation of another agent», *Marketing Science*, 13, 2, pp. 177-189.
- CLIQUET, G. y CROIZEAN, J. P. (2002): «Towards Plural Forms Franchising Company-Owned Systems, in the French Cosmetics Retail Industry», *International Journal of Retailing and Distribution Management*, vol. 30, n.º 5, pp. 238-250.
- COMBS, J. G. y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994): «Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership», *Journal of Small Business Management*, Apr, vol. 32, Issue 2, pp. 37-48.
- COMBS, J. G. y KETCHEN, D. J. (1999): «Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis», *Academy of Management Journal*, vol. 42, n.º 2, pp. 196-207.
- COMBS, J. G. y KETCHEN, D. J. (2003): «Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis», *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- COMBS, J. G., KETCHEN, D. J. y HOOVER, V. L. (2004): «A strategic groups approach to the franchising-performance relationship», *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n.º 6, pp. 877-897.
- DANT, R. P. (1994): «Motivations for Franchising: Rethoric Versus Reality», Working Paper, Boston University.
- DANT, R. P., BRUSCH, C. G. e INIESTA, F. P. (1996): «Participation Patterns of Women in Franchising», *Journal of Small Business Management*, vol. 34 (2), pp. 14-28.
- DANT, R. P., KAUFMANN, P. J. y PASWAN, A. K. (1992): «Ownership Redirection in Franchised Channels». *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 11, pp. 33-44.
- DANT, R., PERRIGOT, R. y CLIQUET, G. (2008): «A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil», *Journal of Small Business Management*, Apr, vol. 46, Iss. 2, pp. 286, 26 pgs.
- DÍAZ-BERNARDO, R., INIESTA, F. P. y NUENO, J. L. (1998): *La Franquicia en España*, Barcelona: AECOC.
- DÍAZ-BERNARDO, R. (2000): *Recursos y capacidades en el sistema de franquicia*, tesis doctoral. IESE. Universidad de Navarra.
- DÍEZ, E. C. y GALÁN, J. L. (1989): *El Franchising: España y la CEE. Consideraciones*

- nes Legales*, Investigación y Marketing (AEDEMO), n.º 30, pp. 31-42.
- DÍEZ, E. y NAVARRO, A. (2008): «La Responsabilidad Social Corporativa en el Sistema de Franquicia», *Innovation, Entrepreneurship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness*, Ed. Brandao, Pereira y Rosario, vol. II, Porto (Portugal), pp. 1030-1048.
- DÍEZ, E., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2008): *Unidades Franquiciadas versus Propias en el Sistema de Franquicia: Una Investigación Empírica*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, n.º 2, pp. 13-33.
- DÍEZ, E. y RONDÁN, F.J. (2004): «La investigación sobre franquicia», *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, n.º 3, pp. 71-96.
- DÍEZ, E., RONDÁN, F.J. y GÁMEZ, J. (2009): «Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de las Franquicias por Sectores y Estrategia de Distribución», *Actas XIX Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Baeza, 5-6 feb.
- DNES, A. (1996): «The Economic Analysis of Franchise Contracts», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 15, pp. 297-324
- ELANGO, B. (2007): «Are Franchisors With International Operations Different from Those Who Are domestic Market Oriented?», *Journal of Small Business Management*, Apr., 45, 2, pp. 179-193.
- ELANGO, B. y FRIED, V.H. (1997): «Franchising Research: A Literature Review and Synthesis», *Journal of Small Business Management*, July, vol. 35, n.º 3, pp. 68-81.
- ERDEM, T., SWAIT, J. y VALENZUELA, A. (2006): «Brands as signals: A cross-country validation study», *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 34-49.
- FALBÉ, C. M., DANDRIDGE, T. C. y KUMAR, A. (1999): «The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising», *Journal of Business Venturing*, vol. 4, Issue 1, pp. 125-140.
- FENWICK, G. D. y STROMBON, M. (1998): «The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation», *International Small Business Journal*, vol. 16 (4), pp. 28-45.
- FERNÁNDEZ, M. y MARTÍN, J. (2006): «La confianza y el compromiso como factores clave de éxito en las relaciones comerciales. Una aplicación empírica en el sistema de franquicia», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, n.º 1, pp. 77-100.
- GALLINI, N. y LUTZ, N. (1992): «Dual distribution and Royalty Fees in Franchising», *The Journal of Law Economics and Organization*, vol. 8, pp. 471-501.
- GÁMEZ, J., DÍEZ, E., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2008): *C-40: Propuesta de un Modelo de Código de Ética en la Franquicia*, XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Gran Canaria, 17-19 de septiembre de 2008.
- GÁMIR, A. y MÉNDEZ, R. (2000): «Business Networks and New Distribution Methods: the Spread of Franchises in

- Spain». *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 24 (3), pp. 653-674.
- GARCÍA, N., SANZO, M. y TRESPALACIOS, J. A. (2004): «Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, n.º 1, pp. 101-114.
- GOSH, A. y CRAIG, C. S. (1991): «Fransys: A Franchise Distribution System Location Model», *Journal of Retailing*, vol. 67 (4), pp. 466-495.
- HACKETT, D. W. (1976): «The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies», *Journal of International Business Studies*, vol. 7 (Spring), pp. 65-75.
- HADFIELD, D. W. (1990): «Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts». *Stanford Law Review*, vol. 42, pp. 927-992.
- HACKETT, D. W. (1976). «The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies», *Journal of International Business Studies*, vol. 7, (Spring), pp. 65-75.
- HUNT, S. D. (1972): «The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution», *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 32-38.
- (1973): «The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains», *Journal of Retailing*, 49 (2), pp. 3-12.
- HUNT, S. D. y NEVIN, J. R. (1974): «Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences», *Journal of Marketing Research*, vol. 11 (mayo), pp. 186-193.
- HUSZAGH, S. M., HUSZAGH, F. W. y MCINTYRE, F. S. (1992): «International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm», *International Marketing Review*, vol. 9 (5), pp. 5-18.
- ICE (2008): «La distribución Comercial en España en 2007», *Boletín Económico de ICE (Información Comercial Española)*, n.º 2941, 21-30, junio.
- INABA, F. S. (1980): «Franchising: Monopoly by Contract», *Southern Economic Journal*, 47 (July), pp. 65-72.
- JULIAN, S. D. y CASTROGIOVANNI, G. J. (1995): «Franchisor Geographic Expansion», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, pp. 1-11.
- KATZ, B. G. y OWEN, J. (1992): «On the Existence of Franchise Contracts and Some of Their Implications», *International Journal of Industrial Organization*, vol. 10 (4), pp. 567-594.
- KAUFMANN, P. y RANGAN, V. K. (1990): «A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion», *Journal of Retailing*, vol. 66, pp. 155-173.
- KEDIA, B. L., ACKERMAN, D. J., BUSH, D. E. y JUSTIS, R. T. (1994): «Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors», *International Marketing Review*, vol. 11, pp. 56-68.
- KEDIA, B. L., Ackerman, D. J. y Justis, R. T. (1995): «Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Ope-

- rations: Perceptions of Domestic and International Franchisors*,» *International Executive*, 37(4), pp. 329-348.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R. G. y ALCHIAN, A. A. (1978): «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, Issue 2, October, pp. 297-326.
- KNIGHT, R. M., (1986): «Franchising From the Franchisor and Franchisee Points of View», *Journal of Small Business Management*, Jul, pp. 8-15.
- KRUEGER, A. B. (1991): «Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry», *Quarterly Journal of Economics*, 106, pp. 75-101.
- LAFONTAINE, F. (1992): «Agency theory and franchising: Some empirical results», *Rand Journal of Economics*, vol. 23 (2), pp. 263-283.
- (1993): «Contractual Arrangement as Signaling Devices: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics and Organisation*, vol. 9, pp. 256-289.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. J. (1994): «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems», *Journal of Retailing*, vol. 70, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996): «The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data», *National Bureau of Economic Research Working Paper*, n.º 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M. E. (1997): «Retail Contracting: Theory and Practice», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 45 (1), pp. 1-25.
- LEWIS, M. C. y LAMBERT, D. M. (1991): «A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction», *Journal of Retailing*, 67 (2), pp. 205-225.
- LÓPEZ, M. B. y GONZÁLEZ, M. (2001): *El proceso de internacionalización de la franquicia española*, Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, 16-18 septiembre.
- LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001): «Grupos Estratégicos en las Franquicias Españolas», *Economía Industrial*, n.º 340, IV, pp. 163-176.
- LÓPEZ, M. B. y VENTURA, J. (2002): «Integración vertical y costes de aparición de la franquicia», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, n.º 4, pp. 55-74.
- LUSCH, R. F. (1977): «Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences», *International Journal of Physical Distribution*, vol. 7 (3), pp. 128-140.
- MARTIN, R. E., (1988): «Franchising and Risk Management», *American Economic Review*, vol. 78 (5), pp. 954-968.
- MARTIN, R. y JUSTIS, R. (1993): «Franchising, Liquidity Constraints and Entry», *Applied Economics*, 25 (9) pp. 1269-1277.
- MATHEWSON, G. y R. WINTER (1985): «The Economics of Franchise Contracts», *Journal of Law and Political Economics*, 28, pp. 503-26.
- MICHAEL, S. C. (2003): «Determinants of the Rate of Franchising Among Na-

- tions», *Management International Review*, vol. 43, n.º 3, pp. 267-291.
- MICHAEL, S. C. y COMBS, J. C. (2008): «Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees», *Journal of Small Business Management*, Jan, vol. 46, Issue 1, pp. 73.
- MORO, M. A. (2002): «Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico», *Revista de Economía y Empresa*, n.º 46, vol. XVII, 2.ª época, 3.º trimestre.
- MORRISON, K. A. (1997): «How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain», *Journal of Small Business Management*, vol. 35, pp. 39-67.
- MÚGICA, J. M. y YAGUE, M. J. (1996): «Franquicias Internacionales», *Papeles de Economía Española*, n.º 66, pp. 267-280.
- NAVARRO, A, DíEZ, E. y RONDÁN, F. J. (2006): «Franchisor Types in Portuguese Franchising», *The Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 11, n.º 2, pp. 97-114.
- NORTON, S. W. (1988-a): «Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.
- (1988-b): «An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form», *Journal of Business*, 16 (2), pp. 197-218.
- OXENFELDT, A. R. y KELLY, A. O. (1968): «Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?», *Journal of Retailing*, 44 (4), pp. 69-83.
- PERRIGOT, R. (2008): «La pérennité des réseaux de points de vente: une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie», *Recherche et Applications en Marketing*. Mar, vol. 23, Iss. 1; pp. 21, 17.
- PERRIGOT, R., CLIQUET, G. y MESBAH, M. (2004): «Possible Applications of Survival Analysis in Franchising Research», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 14, n.º 1, Jan, pp. 129-143.
- PETERSON, A. y DANT, R. P. (1990): «Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise», *Journal of Small Business Management*, vol. 28, pp. 46-61.
- PREBLE, J. F. y HOFFMAN, R. C. (1999): «The nature of ethics codes in franchise associations around the globe», *Journal of Business Ethics*, vol. 18 (3, part I), pp. 239-253.
- QUINN, B. y ALEXANDER, N. (2002): «International Retail Franchising: A Conceptual Framework», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (5), pp. 264-276.
- RAMÍREZ, J. RONDÁN, F. y GUERRERO, F. (2007): «Selección de Franquiciados Mediante Simulación con Análisis Conjunto», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 31, pp. 171-202.
- RIBEIRO, D. (2005): «Franchising in Spain: Agency and Capital Scarcity Perspectives», *The Service Industries Journal*, vol. 25, n.º 8, pp. 1015-1027.
- RONDÁN, F. J. DíEZ, E. y NAVARRO, A. (2004): «Research on Franchising»,

- Global Business: Coping with Uncertainty*, IMDA (International Management Development Research Yearbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T., Maastricht (Holanda), pp.430-437.
- RONDÁN, F.J., GÁMEZ, J., NAVARRO, A. y DÍEZ, E. (2009): *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de las Franquicias por Sectores y Estrategia de Distribución*, Actas XIX Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Baeza, 5-6 feb.
- RUBIN, P.H. (1978): «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.
- SCHLOSSER, A., BARNETT, T. y LLOYD, S. (2006): «Converting web site visitors into buyers: How web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions», *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 133-148.
- SCHUL, P.L., LITTLE, T.E. y PRIDE, W.M. (1985): «Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction», *Journal of Retailing*, 61(2), pp. 9-38.
- SEN, K. C. (1993): «The Use of Initial Fees and Royalties in Business-format Franchising», *Managerial and Decision Economics*, vol. 14 (2), pp. 175-190.
- SHANE, S. (1996): «Why Franchise Companies Expand Overseas», *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 73-88.
- (1998): «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 697-707.
- (2001): «Organizational Incentives and Organizational Mortality», *Organization Science*, Mar/Apr., vol. 12, Iss. 2, p. 136.
- (2006): «The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size», *Management Science*, vol. 52, n.º 5, may, pp. 773-787.
- SIBLEY, S. D. y MICHIE, D. A. (1982): «An Explanatory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel», *Journal of Retailing*, vol. 58 (4), pp. 23-45.
- SINGH, J. y SIRDESHMUKH, D. (2000): «Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 1, pp. 150-167.
- SRINIVASAN, R. (2006): «Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains», *Journal of Marketing*, vol. 70, n.º Jul, pp. 120-135.
- STORHOLM, G. y SCHEUING, E. E. (1994): «Ethical implications of business format franchising», *Journal of Business Ethics*, Mar, vol. 13, n.º 3, pp. 181-189.
- SWARTZ, L. N. (2001): «Franchising Successfully Circles the Globe» in *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., 43-61.
- THOMAS, W. L., O'HARA, M. J. y MUSGRAVE, F. W. (1990): «The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems», *American Economist*, 34 (1), pp. 54-61.
- THOMPSON, R. S. (1992): «Company Ownership Versus Franchising: Issues

- and Evidence», *Journal of Economic Studies*, vol. 19 (4), pp. 31-42.
- WATSON, A., KIRBY, D. A. y EGAN, J. (2002): «Franchising, retailing and the development of e-commerce», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, Issue 5, pp. 228-237.
- WELSH, D. y ALON, I. (2004): «*Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective*», United States of Association for Small Business and Entrepreneurship, Conference Paper in Proceedings, Business/Management, 103-410-535.
- WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006): «An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets», *Journal of Small business Management*, Jan, vol. 44, n.º 1, pp. 130-150.
- WHITE, D. W. (1998): «The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 273-304.
- ZELLER, R. E., ACHABAL, D. P. y BROWN, L. A. (1980): «*Market Penetration and Locational Conflict in Franchising System*», *Decision Sciences*, 8-80.
- ZIETLOW, D. S. (1995): «Wholesalers in International Franchising», *Illinois Business Review*, vol. 52, pp. 13-14.

## ANEXO

*Tesis Doctorales sobre Franquicia en España*

UNIVERSIDAD	AÑO	AUTOR. Título. Descriptores
Barcelona	1989	RIGOL, Jaume. <i>La franquicia: una estrategia de expansión para la empresa.</i> Descriptores: Actividad Económica, Ciencias Económicas, Distribución
Carlos III	1993	GINER, César. <i>El aprovisionamiento del franquiciador y el derecho de la libre-competencia.</i> Descriptores: Ciencias Jurídicas y Derecho, Derecho Mercantil, Derecho y Legislación Nacionales
Málaga	1995	GUZMÁN, Rafael. <i>La franquicia como estrategia para las Pymes.</i> Descriptores: Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Derecho, Derecho Mercantil, Derecho y Legislación Nacionales, Marketing, Organización y Gestión de Empresas
Valladolid	1995	ECHEBARRÍA, Joseba. <i>El contrato de franquicia: Delimitación y contenido de las relaciones internas.</i> Descriptores: Ciencias, Ciencias Jurídicas y Derecho, Derecho Mercantil, Derecho y Legislación Nacionales
Comillas	1996	ARRIBAS, Abel. <i>La franquicia como forma de management.</i> Descriptores: Actividad Económicas, Ciencias Económicas, Comercio Exterior
Oviedo	1998	VÁZQUEZ, Luis, <i>La eficiencia organizativa de la franquicia en la comercialización de automóviles.</i> Descriptores: Ciencias Económicas, Estudios Industriales, Organización y Gestión de Empresas
Burgos	1999	CALDERÓN, Esther. <i>Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia</i> Descriptores: Ciencias Económicas
Complutense	1999	PERALES, Narciso. <i>Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural.</i> Descriptores: Actividad Económica, Ciencias Económicas, Distribución, Organización y Gestión de Empresas
Oviedo	1999	LÓPEZ, Begoña. <i>Los acuerdos de franquicia: análisis de la racionalidad económicas en el proceso de creación, transmisión y protección del conocimiento organizativo.</i> Descriptores: Ciencias Económicas, Organización y Gestión de Empresas
Oviedo	1999	MORO, Antonia. <i>Análisis económico y contable de la franquicia como estrategia de supervivencia y expansión en los mercados.</i> Descriptores: Ciencias Económicas, Contabilidad Económica

UNIVERSIDAD	AÑO	AUTOR. Título. Descriptores
Europea	2000	SANCHO, Antonio. <i>Europea. La franquicia: el canon de entrada versus calidad percibida de la enseña</i> . Descriptores: Ciencias Económicas, Organización y Gestión de Empresas
IESE	2000	DÍAZ, Ramon. <i>Recursos y capacidades en el sistema de franquicia</i> Descriptores: Ciencias Económicas, Marketing, Organización y Gestión de Empresas
Málaga	2001	BERMÚDEZ, Guillermo. <i>Satisfacción y fidelidad en la relación franquiciado franquiciador</i> . Descriptores: Ciencias Económicas, Marketing, Organización y Gestión de Empresas
Complutense	2002	RODRIGUES, Pedro. <i>Medida del éxito en una red de franquicia: estructura y comportamiento versus performance</i> . Ciencias Económicas, Marketing, Organización y Gestión de Empresas
Málaga	2002	AURIOLES, Adolfo. <i>Régimen jurídica del contrato de franquicia</i> Descriptores: Ciencias Jurídicas y Derecho, Derecho Mercantil, Derecho y Legislación Nacionales
Zaragoza	2003	BORDONABA, Victoria. <i>Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico en el sistema de franquicia</i>
Las Palmas	2003	FERNÁNDEZ, Margarita. <i>Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia</i>
Herrera-CEU	2005	JUAN, Montserrat. <i>Sistemas y procesos de comunicación organizacional en las empresas franquiciadoras: creación de un modelo de optimización de la eficacia</i> . Descriptores: Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Derecho, Marketing, Organización y Gestión de Empresas, Publicidad, Sociología, Sociología General
Herrera-CEU	2005	SÁNCHEZ, Jorge. <i>La extinción del contrato de franquicia y sus consecuencias</i> Descriptores: Ciencias Jurídicas y Derecho
Complutense	2007	RODRÍGUEZ, Concepción. <i>Factores condicionantes de la transferencia de conocimiento. un estudio empírico de sus influencias en el rendimiento de los sistemas de franquicia</i> . Descriptores: Organización y Gestión de Empresas
Málaga	2006	CRUZ, José. <i>El sistema de franquicia en la micro, pequeña y mediana empresas (MYPYME): el caso venezolano</i> . Descriptores: Marketing, Política Económicas Internacional
A Coruña	2007	MARIZ, Rosa. <i>Análisis de la evolución de las cadenas de establecimientos franquiciados. Una visión dinámica de los condicionantes de la estructura de propiedad de las enseñas españolas</i> . Descriptores: Organización y Gestión de Empresas

UNIVERSIDAD	AÑO	AUTOR. Título. Descriptores
Pablo Olavide	2007	RAMÍREZ, José M. <i>Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de análisis conjunto</i> . Descriptores: Economía General
San Pablo-CEU	2006	JIMÉNEZ, Diego. <i>Modelo de decisión multicriterio aplicado al emplazamiento de «Coffee Shops» en el Levante español: sinergia y canibalismo entre la franquicia y el corner como negocios complementarios</i> . Descriptores: Investigación Operativa en la Empresa, Teoría y Procesos de Decisión
Zaragoza	2008	LUCIA, Laura. <i>Decisiones de entrada y salida del mercado. Un análisis empírico aplicado al sistema de franquicia español</i> . Descriptores: Economía y dirección de Empresas
Oviedo	2009	SOLÍS, Vanesa. <i>Incentivos, financiación y diseño contractual en la gestión de cadenas de franquicia</i> . Descriptores: Gestión financiera, Integración Económica, Modelos Econométricos

---

Fuente: Base de Datos Tesco

## La respuesta afectiva del consumidor a los programas de fidelización

BLANCA GARCÍA GÓMEZ,  
ANA MARÍA GUTIÉRREZ ARRANZ, JESÚS GUTIÉRREZ CILLÁN  
Universidad de Valladolid

*Resumen:* El estudio de la eficacia comercial de los programas de fidelización constituye el marco general en el que se desarrolla nuestra investigación. Sin embargo, frente a la mayor parte de la literatura al respecto, que ha centrado su atención en el efecto de los programas sobre la dimensión comportamental de la lealtad del consumidor, el presente trabajo pretende ser uno de los pioneros en el análisis del efecto sobre la correspondiente dimensión afectiva. Los resultados obtenidos sugieren que los participantes en los programas de fidelización muestran unos niveles de satisfacción, confianza y compromiso significativamente más altos que los no participantes.

*Palabras clave:* Programa de Fidelización, Lealtad Afectiva, Satisfacción, Confianza, Compromiso.

*Abstract:* Research on the efficacy of loyalty programs has been object of an increasingly interest in recent years. The most part of the literature focuses on consumer behavioral loyalty and this research is pioneering in the analysis of the effect of loyalty programs in consumer affective loyalty. Survey results show that customers not participating in a retailer loyalty program have lower levels of satisfaction, trust and commitment than participant consumers.

*Keywords:* Loyalty Program, Affective Royalty, Satisfaction, Trust, Commitment.

### 10.1. INTRODUCCIÓN

Un programa de fidelización (plan de lealtad o programa de recompensas) es un conjunto de acciones de marketing consistente en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones a sus clientes en función del volumen y el perfil de sus compras y que se diseña e implanta con el propósito de provocar en estos un cambio en sus actitudes y en sus comportamientos, favorecer su retención y fomentar su lealtad (García y otros, 2005). En los últimos años, los planes de fidelización han sido objeto de adopción masiva por empresas de sectores muy diversos, un fenómeno que encuentra explicación en la creciente preocupación por conseguir la lealtad del consumidor. Entre estos sectores, el de la distribución detallista es uno de los que presenta un uso más extendido de tales planes.

Son sobradamente conocidos los beneficios de contar con una cartera de clientes fieles, especialmente en el caso de las empresas que comercializan productos de consumo frecuente. En este sentido, suele decirse que los consumidores habituales son más rentables que los esporádicos y que la rentabilidad del cliente fiel crece conforme se alarga en el tiempo su relación con la empresa (Reicheld y Teal, 1996). Esta mayor rentabilidad que proporcionan los clientes fieles puede explicarse por su menor sensibilidad al precio (Sharp y Sharp, 1997; Dowling y Uncles, 1997; Bowen y Shoemaker, 1998a; 1998b), porque requieren menos inversión en comunicación que aquellos otros que carecen de experiencias previas con la empresa y sus productos y porque ejercen una impagable labor como prescriptores de la oferta empresarial. Además, la verdadera lealtad del consumidor (la que se manifiesta en un comportamiento de fidelidad a la empresa fundamentado en el establecimiento de unos vínculos emocionales o afectivos), en la medida en que se presenta como un recurso empresarial escaso, valioso, insustituible y de difícil imitación por los competidores, puede constituirse en ventaja competitiva (Palmer y otros, 2000) y fuente de rentabilidad.

La proliferación de los programas de fidelización en el ámbito empresarial ha impulsado la aparición de una prometedora línea de investigación que pone su interés en el estudio de su eficacia y, más concretamente, en el análisis de la capacidad de los programas para influir en la lealtad del consumidor. Sin embargo, aunque la literatura es prácticamente unánime al caracterizar la lealtad como un concepto bidimensional, con un componente comportamental y un componente de carácter afectivo, buena parte de los trabajos desarrollados sobre la eficacia de los planes de fidelización se centra en el lado comportamental de la lealtad, con un cierto olvido de su vertiente afectiva. Detectada esta carencia investigadora y con el ánimo de contribuir al progreso de una línea de estudio todavía minoritaria, en este tra-

bajo tratamos de comprobar si, en efecto, la respuesta afectiva del cliente (aproximada por los niveles de satisfacción, confianza y compromiso) mejora como consecuencia de su incorporación a un programa de fidelización.

## 10.2. EL EFECTO DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN SOBRE LA DIMENSIÓN AFECTIVA DE LA LEALTAD

Como acabamos de señalar, nuestro análisis de la eficacia de los planes de fidelización atiende exclusivamente a los aspectos afectivos del problema. Por este motivo, dejamos de lado la dimensión comportamental de la lealtad y nos centramos únicamente en la definición de la lealtad afectiva y en la caracterización de sus componentes básicos. A renglón seguido, argumentamos y enunciamos las hipótesis que someteremos al posterior contraste empírico.

### 10.2.1. *La dimensión afectiva de la lealtad*

La lealtad afectiva (o el componente afectivo de la lealtad) se relaciona con una opinión y una disposición favorables hacia las compras en un establecimiento y hacia el propio punto de venta (Huang y Yu, 1999). Entre sus elementos clave, la literatura identifica reiteradamente (en unos casos como antecedentes, en otros como dimensiones básicas) la satisfacción, la confianza y el compromiso.

La satisfacción se concibe como un estado psicológico poscompra del consumidor que resulta de un balance positivo entre su experiencia de compra y consumo y sus expectativas previas (Oliver, 1999). Es, por lo demás, una variable que, en numerosos estudios, ha demostrado ser un importante determinante de las intenciones de comportamiento del consumidor y un aspecto esencial en el desarrollo de la lealtad (Castañeda, 2005; Bridson y otros, 2008).

Para precisar el concepto de confianza recurrimos a la propuesta de Morgan y Hunt (1994), según la cual hay confianza cuando una de las partes del intercambio está convencida de la seriedad, honradez, integridad y buena fe de la otra parte. La noción de confianza sugiere que los clientes están seguros de que el proveedor no les defraudará: ofrecerá un buen trato personal, se mostrará sincero, intentará cumplir sus promesas y no emprenderá acciones que les perjudiquen. La confianza es una variable que está siendo objeto de la atención investigadora en tanto que ingrediente fundamental en el refuerzo y orientación a largo plazo de las relaciones de marketing (Morgan y Hunt, 1994). De ahí su consideración como una dimensión definitoria y un antecedente de la lealtad (Oliver, 1999).

El tercero de los componentes que identificamos en la lealtad afectiva es el compromiso, un concepto complejo y multidimensional que se presenta como condi-

ción estrictamente necesaria de la verdadera lealtad (Oliver, 1999). Tan es así que no pocos autores asimilan las nociones de compromiso y lealtad. En su acepción más completa y global, el compromiso de una parte de la relación alude al deseo de desarrollar y mantener en el tiempo la propia relación, un deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de las partes implicadas en la relación (San Martín y otros, 2004). En su vertiente afectiva (la que nos interesa en este momento) y en el contexto del presente trabajo, el compromiso es un deseo del consumidor de estar asociado, trabajar y cooperar con un establecimiento comercial y nace de la cercanía, la cordialidad y los lazos emocionales entre ambas partes.

#### 10.2.2. *Hipótesis sobre la eficacia de los programas de fidelización*

La literatura que estudia la eficacia de los programas de fidelización reconoce la existencia de una relación positiva entre el grado de participación del cliente en tales programas y su nivel de lealtad al establecimiento que los ha implantado (Demoulin y Zidda, 2006; Turner y Wilson, 2006; Schijms y Daams, 2007; Yiping, 2007). Se sugiere asimismo que este efecto se manifiesta tanto en la dimensión afectiva de la lealtad como en la meramente comportamental. Como justificación se aduce que los programas aumentan el número y la frecuencia de los contactos comerciales y personales, lo que revierte a su vez en el fortalecimiento de los vínculos afectivos. Además, la obtención (quizás el mero ofrecimiento) de las recompensas que incorporan los planes de lealtad es capaz de generar en el cliente unos sentimientos positivos hacia el establecimiento emisor del plan que influyen sobre el lado afectivo de la lealtad. Todo ello nos permite sostener, a modo de hipótesis general (HG), que *los participantes en un programa de fidelización muestran una mayor lealtad afectiva hacia el establecimiento emisor del plan que los no participantes*.

No obstante, puesto que la lealtad afectiva es un concepto multidimensional, conviene precisar la influencia de la participación en los programas de fidelización sobre cada una de sus dimensiones básicas: la satisfacción, la confianza y el compromiso.

En los trabajos sobre la eficacia de los programas se hace una defensa clara de su capacidad para incrementar la satisfacción de los clientes (Stauss y otros, 2001; Mueller y Pietrzyk, 2004). Centrándonos en el papel de las recompensas ofrecidas por el plan, se concluye que la obtención de determinadas recompensas puede generar en el consumidor un estado afectivo de favor hacia el establecimiento responsable (Tietje, 2002) e, indirectamente, un mayor nivel de satisfacción (Price y otros, 1995; Oliver y otros, 1997). Además, la mera existencia del programa puede producir satisfacción si es interpretada por el cliente como una prueba del esfuerzo empresarial para mejorar

la atención al consumidor. En una línea ligeramente distinta, Meyer-Waarden (2002) y Bolton y otros (2000) plantean un efecto positivo de los planes sobre la satisfacción del consumidor, principalmente cuando surgen problemas en la relación con el proveedor. Se atribuye así a los programas un papel reductor del posible descontento del consumidor. Sea como fuere, es razonable pensar que los programas sean generadores (directos o indirectos) de satisfacción. En consecuencia, sostenemos que:

H1. *Los participantes en un programa de fidelización muestran una mayor satisfacción con el establecimiento emisor del plan que los no participantes.*

No abundan las investigaciones que arrojan luz sobre la posible relación entre la participación en los planes de lealtad y la confianza depositada en el establecimiento. No obstante, autores como Macintosh y Locksin (1997) o Meyer-Waarden (2002) plantean que un programa de fidelización permite construir una relación entre el distribuidor y sus clientes basada en el aumento de las interacciones comerciales y de los contactos personales. A partir de aquí cabe esperar que se incremente el conocimiento mutuo de las partes y, finalmente, que surja la confianza. Por ello, incluso sin contar con suficiente apoyo de la literatura, mantenemos que:

H2. *Los participantes en un programa de fidelización muestran una mayor confianza hacia el establecimiento emisor del plan que los no participantes.*

En cuanto a la relación entre la participación en los programas de lealtad y el compromiso del consumidor<sup>1</sup>, recordamos de nuevo a Macintosh y Locksin (1997), quienes sostienen que los programas, además de fomentar la confianza, también propician el desarrollo del compromiso, extremo en el que coinciden con Bridson y otros (2008). Desde otro punto de vista, suele admitirse que los participantes en los planes de fidelización (probablemente por estar más satisfechos) propenden a desarrollar una labor más intensa de recomendación del establecimiento y sus productos (Mimouni, 2005; Ryu y Feick, 2007), una tarea de comunicación personal y de prescripción que se interpreta como una prueba de compromiso. Con estos argumentos, enunciamos la tercera y última de nuestra hipótesis:

H3. *Los participantes en un programa de fidelización muestran un mayor compromiso hacia el establecimiento que los no participantes.*

Precisadas de este modo las hipótesis de la investigación, los dos apartados siguientes se dedican a presentar la metodología y los resultados del estudio empírico. Reservamos el apartado de cierre del trabajo para exponer las principales conclusiones.

<sup>1</sup> Dado que nuestro interés se centra en los aspectos afectivos del problema, preferimos dejar al margen ese conjunto de trabajos que se centran en la capacidad de los programas de fidelización para crear costes de cambio y generar el denominado compromiso calculado (basado en la percepción de un beneficio neto).

FIGURA 1  
*Ficha técnica de la encuesta*

TIPO	Encuesta personal con cuestionario estructurado
ELEMENTO MUESTRAL	Clientes del establecimiento
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Aleatorio estratificado (afijación simple)
TAMAÑO MUESTRAL	900 individuos
ERROR MUESTRAL	$\pm 3.2\%$ (para el caso más desfavorable $p=q=0.5$ )
NIVEL DE CONFIANZA	95%
PERÍODO TEMPORAL	Octubre-noviembre de 2005

### 10.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

La recogida de la información pertinente se realizó mediante encuesta personal efectuada a la salida de varios puntos de venta pertenecientes a la cadena de supermercados *El Árbol* y situados en Valladolid. Merced a un muestreo estratificado con afijación simple, se consiguió una muestra integrada por un total de 900 individuos y distribuida de la siguiente forma: 180 participantes en el programa de acumulación de puntos (PAP) en vigor en ese momento, 180 participantes en el programa de tarjeta (PT), 180 miembros del club de clientes (CC) y 360 clientes no participantes en ninguno de los mencionados programas de lealtad. La figura 1 sintetiza los datos técnicos relativos a la encuesta.

A los efectos de elaborar el cuestionario, realizamos una completa revisión bibliográfica de los trabajos de diferentes disciplinas que han validado escalas de medición de las variables contempladas en el estudio. Tratábamos así de cumplir, en la mayor medida posible, con los requisitos de fiabilidad y validez. Pero los ítemes obtenidos tuvieron que ser corregidos para conseguir su adaptación a nuestro contexto particular. Además, generamos otros nuevos a partir de las acepciones teóricas encontradas en la literatura.

Antes de llegar al diseño final del cuestionario, llevamos a cabo una serie de entrevistas en profundidad con directivos de empresas nacionales pertenecientes al sector minorista de alimentación. El cuestionario resultante se sometió a un pre-test y al consiguiente proceso de refinación, del que resultó la versión definitiva.

Todas las escalas empleadas son de tipo Likert de cinco posiciones. Con la totalidad de los ítemes (19 inicialmente) se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) que arrojó cuatro factores perfectamente coincidentes con las dimensio-

FIGURA 2  
*Escalas de medida de las variables*

CONSTRUCTO	INDICADORES DE MEDIDA DEL CONSTRUCTO (ESCALAS LIKERT DE 5 PUNTOS)	MEDIA (desviación típica)	CORRELACIÓN ÍTEM TOTAL
SAT	Me gusta venir a comprar al establecimiento	3.88 (0.94)	0.747
a = 0.89	Es un establecimiento agradable, cómodo y acogedor	3.89 (0.90)	0.772
CF = 0.89	En general, considero que es un buen establecimiento	3.95 (0.87)	0.786
AVE = 0.63	Me siento a gusto acudiendo a este establecimiento	4.00 (0.89)	0.696
	En general, me siento satisfecho con el establecimiento	3.99 (0.87)	0.683
COPER	El personal del establecimiento es competente y profesional	3.98 (0.97)	0.762
a = 0.83	El personal del establecimiento es cordial y servicial	3.98 (0.99)	0.714
CF = 0.84	Me gusta la relación que mantengo con el personal	3.85 (0.95)	0.623
AVE = 0.58	El personal del establecimiento me inspira confianza	3.57 (1.01)	0.552
COEST	Considero que el minorista actúa en mi mejor interés	2.77 (1.07)	0.563
a = 0.78	Es un establecimiento interesado en mi bienestar,		
CF = 0.79	no sólo en lograr beneficios	2.75 (0.99)	0.668
AVE = 0.47	El establecimiento es sincero, cumple lo que promete	3.39 (0.99)	0.607
	Es buen proveedor de productos de alimentación y droguería	3.72 (0.94)	0.469
COMPR	Suelo recomendar el establecimiento a familiares,		
a = 0.70	amigos y conocidos	2.70 (1.31)	0.497
CF = 0.72	Tengo intención de seguir comprando en el establecimiento	3.49 (1.09)	0.456
AVE = 0.47	Me considero leal al establecimiento	3.11 (1.30)	0.628

Bondad del ajuste:  $\chi^2(98) = 111.94$  ( $p=0.000$ )\*; NFI = 0.895; CFI = 0.907; RMSEA = 0.082.

\* Achacamos la significación del estadístico  $\chi^2$  al elevado tamaño de la muestra.

nes que la literatura identifica como componentes de la lealtad afectiva: un factor de satisfacción (SAT, con una explicación de la varianza del 22.21 por ciento), otros dos de confianza (COPER, confianza en el personal del punto de venta, y COEST, confianza en el establecimiento en general, con porcentajes de explicación de 17.08 y 15.85, respectivamente) y un cuarto factor de compromiso (COMPR, con un 12.72 por ciento de capacidad explicativa). La figura 2 recoge las escalas resultantes de un nuevo análisis factorial realizado tras un proceso de depuración previo (que conllevó la pérdida de tres ítems), así como sus indicadores de fiabilidad y validez.

#### 10.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A los efectos del contraste de las hipótesis propuestas, dividimos la muestra de clientes en dos submuestras independientes: en la primera se agrupan todos los

FIGURA 3  
*Resultados del MANOVA para la lealtad afectiva*

		VALOR	F	SIGNIF.
Participante/	Traza de Pillai	0.226	65.4	0.000
No participante	Lambda de Wilks	0.774	65.4	0.000
Participante en PAP/	Traza de Pillai	0.168	27.0	0.000
No participante	Lambda de Wilks	0.832	27.0	0.000
Participante en PT/	Traza de Pillai	0.164	26.2	0.000
No participante	Lambda de Wilks	0.836	26.2	0.000
Participante en CC/	Traza de Pillai	0.441	105.3	0.000
No participante	Lambda de Wilks	0.559	105.3	0.000

participantes en algún programa de recompensas, sea el que fuere (PAP, PT o CC); en la segunda se incluyen aquellos otros que no participan en ninguno de los planes de lealtad del establecimiento.

Como una aproximación inicial al problema, realizamos un MANOVA para el conjunto de las cuatro dimensiones de la lealtad afectiva (SAT, COPER, COEST y COMPR)<sup>2</sup>. Los resultados obtenidos (véase la primera fila de la tabla 3) nos permiten apreciar la existencia de diferencias significativas en la lealtad afectiva de participantes y no participantes en los programas de lealtad. A la misma conclusión se llega cuando comparamos la submuestra de participantes en cada tipo de programa (180 individuos miembros del PAP, 180 del PT y 180 del CC, respectivamente) con el colectivo de no participantes (véanse las tres últimas filas de la figura 3). Disponemos, así, de un indicio de cumplimiento de nuestra hipótesis general.

Para saber más acerca del sentido de la respuesta dada a la participación en los programas de fidelización, desarrollamos un test de diferencia de medias entre participantes y no participantes para cada una de las cuatro dimensiones de la lealtad afectiva por separado: satisfacción (SAT), confianza en el personal del punto de venta (COPER), confianza general en el establecimiento (COEST) y compromiso (COMPR). A tal fin empleamos la prueba ANOVA, que proporciona los resultados que se muestran en la figura 4.

<sup>2</sup> Se ha comprobado el cumplimiento de los supuestos exigidos para la aplicación del MANOVA: normalidad de la variable dependiente, homocedasticidad, independencia y aleatoriedad de las muestras y grado de relación entre las variables dependientes.

FIGURA 4  
Resultados del ANOVA para cada dimensión de la lealtad afectiva

		N	DESVIACIÓN			SIGNIF.
			MEDIA	TÍPICA	F	
SAT	No Participante	359	-0.382	0.930	109.1	0.000
	Participante	540	0.254	0.872	109.1	0.000
COPER	No Participante	359	-0.157	0.968	17.2	0.000
	Participante	540	0.104	0.903	17.2	0.000
COEST	No Participante	359	-0.374	0.913	117.2	0.000
	Participante	540	0.248	0.795	117.2	0.000
COMPR	No Participante	359	-0.475	0.848	192.3	0.000
	Participante	540	0.315	0.830	192.3	0.000

Como esperábamos, el análisis detecta diferencias estadísticamente significativas ( $p = 0.000$ ) entre los dos grupos de clientes con independencia del indicador de lealtad afectiva que se considere. Es más: para los cuatro indicadores, el grupo de participantes presenta valores medios significativamente más altos (ofrece una respuesta afectiva más positiva) que sus contrarios. Podemos, por tanto, dar por verificadas las hipótesis  $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$  (y, en consecuencia, la hipótesis general), en las que respectivamente sosteníamos que los participantes en los programas de fidelización se sienten más satisfechos, demuestran mayor confianza (hacia el personal y hacia el establecimiento en general) y están más comprometidos que los clientes que no forman parte de tales acciones de marketing.

En este estado de cosas, parece conveniente comprobar si los tres tipos de programas de fidelización (PAP, PT y CC), individualmente considerados, son eficaces en el logro de la lealtad afectiva, esto es, si la eficacia que atribuimos a los programas de fidelización en general es igualmente achacable a cada tipo de programa particular. Con este propósito, y como en su momento hicimos con el MANOVA, efectuamos un análisis separado para cada clase de programa. En nuestro caso, se trata de comparar, en términos de los distintos indicadores de la lealtad afectiva, las respuestas de los participantes en el programa de acumulación de puntos (PAP), de los poseedores de la tarjeta (PT) y de los miembros del club de clientes (CC) con las correspondientes respuestas de los clientes que no participan en ninguno de estos tres planes. A la vista de los resultados que se exponen en la figura 5, podemos afirmar que, en los tres casos, esto es, sea cual sea el tipo de programa contemplado, los clientes participantes presentan valores significativamente más altos en los cuatro indicadores de la lealtad afectiva

FIGURA 5  
*Resultados del ANOVA para cada dimensión de la lealtad  
 afectiva según el tipo de programa de fidelización*

VARIABLE	PARTICIPANTE			
	NO (N=359)	EN PAP (N = 180)	EN PT (N = 180)	EN CC (N = 180)
SAT	-0.382 (0.930)	0.363 (0.949)	0.013 (0.562)	0.385 (0.992)
	-	76.08 (p = 0.000)	27.62 (p = 0.000)	78.23 (p = 0.000)
COPER	-0.157 (0.968)	0.281 (0.94)	0.351 (0.623)	0.384 (0.930)
	-	25.19 (p = 0.000)	5.99 (p = 0.000)	38.60 (p = 0.000)
COEST	-0.374 (0.913)	0.139 (0.864)	0.103 (0.918)	0.503 (0.463)
	-	39.24 (p = 0.000)	32.57 (p = 0.000)	147.01 (p = 0.000)
COMPR	-0.475 (0.848)	0.191 (0.958)	0.159 (0.935)	0.597 (0.403)
	-	67.72 (p = 0.000)	62.60 (p = 0.000)	258.29 (p = 0.000)

En la primera línea de cada casilla se ofrece la media (desviación típica) de la correspondiente variable (SAT, COPER, COEST y COMPR) en cada grupo muestral. En la segunda fila, figura el valor de la F de la prueba ANOVA (con el nivel de significación) para la diferencia de medias entre cada grupo de participantes (en PAP, en PT o en CC, respectivamente) y el grupo de no participantes.

que los no participantes. Se refuerza de este modo el grado de aceptabilidad de nuestras hipótesis.

Finalmente, aunque no es el objeto del presente trabajo, creemos estar en condiciones de afirmar que, si bien es cierto que los tres tipos de programas se muestran eficaces, no parece que los tres sean igualmente eficaces (compárense las medias de la tabla 5 para los tres grupos de participantes). Aun sin disponer de las necesarias garantías estadísticas, nos atrevemos a sostener que el club de clientes genera una respuesta afectiva más favorable que los otros dos programas (PAP y PT), cuando menos en aspectos como la confianza general en el establecimiento (COEST) y el compromiso (COMPR).

#### 10.5. CONCLUSIONES

Este trabajo se ha diseñado con el propósito de contribuir al progreso de esa línea de estudio que pone su interés en el examen de la eficacia de los programas de fidelización. Nos centramos, en concreto, en el análisis del efecto de los programas de fidelización sobre la dimensión afectiva de la lealtad del consumidor, un aspecto relativamente desatendido por la corriente de investigación, que se ha ocupado más de la vertiente comportamental del problema.

Los resultados obtenidos dejan claro que los clientes que participan en un programa de fidelización se sienten más satisfechos, depositan mayor confianza, tanto en el personal del punto de venta como en el conjunto del establecimiento, y están más comprometidos que los no participantes. Es lo que se aprecia con total independencia del tipo de programa que se considere: tanto si se trata de un programa de acumulación de puntos (PAP), de un programa de tarjeta (PT) o de un club de clientes (CC), los participantes se muestran sistemáticamente más leales (en las cuatro dimensiones de la lealtad afectiva) que los clientes del establecimiento que no participan en ninguno de sus planes. Los programas de fidelización se revelan, pues, como instrumentos de utilidad para reforzar los vínculos emocionales de los clientes con el establecimiento.

No obstante, dado que los programas difieren en su planteamiento y en su ejecución, no nos extraña que se muestren desigualmente eficaces. Al parecer (pues sólo se trata de una sospecha no contrastada), el club de clientes es el programa de fidelización que proporciona mejores resultados. La superioridad de la respuesta afectiva de los miembros del club de clientes (especialmente en cuanto a la confianza y el compromiso) probablemente sea consecuencia de la aplicación de una estrategia de fidelización —con un buen encaje en el marketing de relaciones— que se adapta continuamente a las necesidades cambiantes de los consumidores y cuyo principal objetivo es conseguir que el cliente perciba un trato diferenciado y se sienta reconocido por el establecimiento, algo que no se aprecia con tanta claridad en los otros tipos de programas.

Lamentablemente, la información disponible nos impide conocer en sí y qué medida los programas de fidelización realmente han provocado cambios en los indicadores de la lealtad afectiva. Muy particularmente, la falta de información sobre la lealtad afectiva del cliente antes de su incorporación al programa no nos permite asegurar que la entrada en un programa refuerce los lazos afectivos con la empresa responsable. Es más, tampoco hay nada que nos impida pensar que la relación causal se produzca en sentido contrario: que sean los clientes afectivamente más leales los que, precisamente por ello, tiendan a integrarse en los programas de fidelización. Por todo ello, no podemos ser rotundos al hacer afirmaciones sobre la verdadera respuesta de los participantes y, en consecuencia, sobre la eficacia real de la estrategia de fidelización. Dejamos, pues, abierta la pregunta: ¿la participación genera lealtad o la lealtad anima a la participación?

#### BIBLIOGRAFÍA

- BOLTON, R., KANNAN, P. y BRAMLET, M. (2000): «Implications loyalty program membership and service experiences for customer retention and value». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 95-108.

- BOWEN, J. T. y SHOEMAKER, S. (1998a): «Loyalty: A strategic commitment». *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39, 2, pp. 37-50.
- BOWEN, J. T. y SHOEMAKER, S. (1998b): «The antecedents and consequences of customer loyalty». *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39, 2, pp. 12-25.
- 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*, 15, 5, pp. 364-374.
- CASTAÑEDA, J. A. (2005): «La fidelidad en Internet». En Gutiérrez, A. M. y Sánchez, M. J. (eds.): *Marketing en Internet. Estrategia y Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- DEMOULIN, N. y ZIDDA, P. (2006): «On the differences between loyalty card adopters and nonadopters: The case of a new loyalty program in the grocery retail market». 35<sup>th</sup> EMAC Conference, Ate- nas, 23-26 mayo.
- DOWLING, G. y UNCLES, M. (1997): «Do customer loyalty programs really work?». *Sloan Management Review*, 38, pp. 71-82.
- GARCÍA, B., GUTIÉRREZ, A. M. y SAN JO- sé, R. (2005): «Influencia de los progra- mas de fidelización sobre el comporta- miento del consumidor». XV Congreso de ACEDE, Tenerife.
- HUANG, M. y S. YU (1999): «Are consu- mers inherently or situationally brand loyal? A set intercorrelation account for conscious brand loyalty and noncons- cious inertia». *Psychology & Marketing*, 16, 6, pp. 523-544.
- MACINTOSH, L. y LOCKSHIN, G. (1997): «Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective». *International Journal of Research in Marketing*, 14, 4, 487-497.
- MEYER-WAARDEN, L. (2002): *Les sources d'efficacité des programmes de fidelisation- Une etude empirique sur la base d'un pa- nel single source*. Université Pau et Pays de l'Adour-IAE.
- MIMOUNI, A. (2005): «Vers une meilleu- re comprehension des mécanismes et des effets des programmes relationnels». *Working paper*, 343 (mayo), Centre de Recherche DMSF.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The commitment-trust theory of rela- tionship marketing». *Journal of Marke- ting*, 58, 3, pp. 20-38.
- MUELLER, S. y PIETRZYK, S. (2004): «Lo- yalty program benefits. Measurement, determinants, impact». Proceedings of 33<sup>rd</sup> EMAC Conference, Murcia, España.
- OLIVER, R. L. (1999): «Whence custo- mer loyalty». *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- OLIVER, R. L., RUST, L. y VARKI, S. (1997): «Customer delight: Founda- tions findings and managerial insight». *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311-336.
- PALMER, A., MCMAHON, U. y BEGGS, R. (2000): «A structural analysis of hotel sector loyalty programmes». *Internatio- nal Journal of Hospitality Management*, 12, 1, pp. 54-60.

- PRICE, L., ARNOULD, E. y TIERNEY, P. (1995): «Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance». *Journal of Marketing*, 59, 2, p. 83-97.
- REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): «The loyalty effect». Harvard Business School, Boston.
- RYU, G. y FEICK, L. (2007): «A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood». *Journal of Marketing*, 71, 1, pp. 84-94.
- SAN MARTÍN, S., GUTIÉRREZ, J. y CAMARERO, M. C. (2004): «Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor». *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, 8, 1, pp. 97-127.
- SCHIJINS, J. y DAAMS, P. (2007): «Effects of a loyalty program in a B-to-B context using an experimental design». 36<sup>th</sup> EMAC Conference, Reykjavik, Iceland.
- SHARP, B. y SHARP, A. (1997): «Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns». *International Journal on Research in Marketing*, 14, 4, pp. 473-486.
- STAUSS, B.; K. CHOJNACK; A. DECKER y F. HOFFMAN (2001): «Retention effects of a consumer club». *International Journal of Service Industry Management*, 12, 1, pp. 7-19.
- TIETJE, B. (2002): «When do rewards have enhancement effects? An availability valence approach». *Journal of Consumer Psychology*, 12, pp. 363-373.
- TURNER, J.J. y WILSON, K. (2006): «Grocery loyalty: Tesco Clubcard and its impact on loyalty». *British Food Journal*, 108, 11, pp. 958-964.
- YUPING, L. (2007): «The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty». *Journal of Marketing*, 71, 4, pp. 19-35.



## Productividad y eficiencia en distribución comercial: principales corrientes de investigación

FRANCISCO J. MAS RUIZ, RICARDO SELLERS RUBIO  
Universidad de Alicante

*Resumen:* El análisis de la productividad y la eficiencia tiene implicaciones trascendentales para la distribución comercial, lo que justifica la atención dedicada a estos aspectos por los estudiosos en este campo. El propósito general de este capítulo es examinar la literatura académica sobre esta materia mediante una revisión de los trabajos efectuados hasta la fecha que profundiza en las diferentes corrientes y enfoques de investigación, distinguiendo sus aportaciones más relevantes y sus limitaciones, así como las líneas futuras de investigación.

*Palabras clave:* Productividad, Eficiencia, Distribución Comercial.

*Abstract:* The analysis of productivity and efficiency has become an important activity in retailing, as it facilitates the management of the intermediaries themselves. Thus, the goal of this chapter is to revise previous papers on this topic, distinguishing several research perspectives. We highlight the strengths and limitations of previous papers on this topic and propose new lines of research.

*Keywords:* Productivity, Efficiency, Retailing.

### 11.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la evaluación de la productividad y la eficiencia ha recibido una gran atención en el sector de distribución comercial ya que, en un entorno de competitividad creciente entre los detallistas y de globalización de los mercados, la utilización eficiente de los recursos productivos representa una estrategia que permite a estas empresas mejorar su rentabilidad. Específicamente, la estimación de la productividad y la eficiencia en distribución comercial tiene un gran interés por

sus implicaciones sobre las relaciones a nivel horizontal y vertical que se dan en el canal de distribución. En primer lugar, el estudio de la eficiencia permite a las unidades evaluadas la medición de la bondad de las decisiones estratégicas adoptadas a nivel horizontal, es decir, en el ámbito de los intermediarios que operan en el sector de la distribución, dado que facilita la realización de un análisis de «*benchmarking* estratégico». En segundo lugar, el análisis de la eficiencia de los intermediarios comerciales tiene importantes implicaciones para los productores de bienes y servicios, puesto que les va a permitir la identificación de aquellos intermediarios que utilizan eficientemente sus recursos para hacer llegar los bienes y servicios de los productores al mercado, erigiéndose la eficiencia en un criterio orientativo para la elección a nivel de relaciones de tipo vertical en el canal de distribución. Tradicionalmente, los criterios de elección de distribuidores se han apoyado en indicadores económicos, como los costes e ingresos de cada alternativa; y estratégicos, que consideran la cobertura de mercado a alcanzar, la flexibilidad de adaptación a los cambios del entorno o el control de la actuación del intermediario (Stern y El-Ansary, 1992). Junto a estos aspectos, se debe considerar la eficiencia con la que operan los intermediarios (Bultez y Parsons, 1998), puesto que la eficiencia va a determinar, en cierto modo, la capacidad del intermediario para cumplir con su función principal de servir al mercado.

La importancia de estos aspectos ha llevado a la literatura académica a proponer diferentes líneas de investigación que examinan tanto la productividad de los intermediarios que operan en el canal de distribución como la eficiencia con la que desarrollan sus actividades. Así, el objetivo de este capítulo es efectuar una panorámica de los trabajos realizados sobre la productividad y la eficiencia en distribución comercial, resaltando sus aportaciones y lagunas más importantes.

#### 11.2. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

El análisis de la productividad y de la eficiencia constituye una importante actividad en el campo de la distribución comercial (Parsons, 1997; Lusch, Serpkenci y Orvis, 1995). Una revisión detallada de la literatura al respecto permite distinguir las siguientes líneas de investigación.

Una corriente trata de estimar la productividad en distribución comercial, centrándose sobre todo en la productividad media del factor trabajo (ej.: Walford, 1966; Nooteboom, 1982; Ratchford y Stoops, 1988; Goldman, 1992). Sólo dos estudios examinan, alternativamente, la productividad media de los activos (Berné y Múgica, 1995), y la productividad total de los factores (Rat-

chford y Brown, 1985). Precisamente, el hecho de que los inputs utilizados sean, en la mayoría de los casos, variables relacionadas con el factor trabajo junto con la utilización intensiva de dicho factor en distribución, ha llevado en muchas ocasiones a asociar y utilizar indistintamente los términos de productividad en distribución y productividad del factor trabajo (Ingene, 1982; Stern y El-Ansary, 1992). No obstante, esta circunstancia constituye una de las principales limitaciones de esta línea de investigación por las siguientes razones: i) El factor trabajo es sólo uno de los inputs utilizados en distribución (Good, 1984); ii) Existe un gran número de empleados en distribución no destinados directamente a tareas de venta; y iii) No tiene en cuenta la diferente cualificación de los empleados.

Por otro lado, esta corriente aplica mayoritariamente el análisis de ratios (ej.: Walford, 1966; Ratchford y Brown, 1985; Goldman, 1992; Berné y Múgica, 1995), poniendo en relación un output con una medida del input o inputs utilizados, de forma que un mayor valor de dicho ratio se interpreta directamente como una mayor productividad (Donthu y Yoo, 1998). Un inconveniente de este procedimiento de estimación de la productividad es su incapacidad para identificar el efecto que el tamaño (y por tanto la posible existencia de economías de escala) tiene sobre los índices de productividad estimados (Ratchford y Stoops, 1988). En esta línea, Nooteboom (1982) y Ratchford y Stoops (1988) proponen identificar mediante un análisis de regresión, y previamente a la estimación de la productividad, la influencia que el nivel de las ventas ejerce sobre el grado de utilización del factor trabajo, lo que permite considerar el impacto de las economías de escala.

En cualquier caso, el uso masivo del análisis de ratios en la estimación de la productividad de un solo factor (trabajo) obedece a la limitación que presenta dicho análisis de ratios en el tratamiento de múltiples inputs, como consecuencia de los problemas derivados de la asignación subjetiva de ponderaciones a los inputs. De hecho, Ratchford y Brown (1985) estiman la productividad total de los factores (trabajo, capital y servicios intermedios) utilizando, como ponderaciones, la participación proporcional de cada factor sobre los costes totales.

Finalmente, cabe destacar que sólo los estudios de Goldman (1992) y Berné y Múgica (1995) estiman la productividad desde una perspectiva estática —un único año— y macroeconómica, cuando la mayoría de estudios relacionados con la productividad adoptan una perspectiva dinámica y microeconómica, analizando la evolución en el tiempo de la productividad de los diferentes establecimientos que componen una única empresa (Walford, 1966; Nooteboom, 1982; Ratchford y Brown, 1985; Ratchford y Stoops, 1988). El inconveniente de estos trabajos dinámicos es la dificultad para interpretar los resultados em-

píricos obtenidos debido a que no utilizan metodologías que permiten distinguir los cambios en la productividad que son consecuencia del progreso tecnológico. A pesar de ello, cabe mencionar el trabajo de Ratchford y Stoops (1988), que, a través de un modelo translog, propone aislar el efecto que las economías de escala y otros factores (como por ejemplo la utilización de empleados a tiempo parcial) pudieran tener sobre el crecimiento productivo.

Una segunda perspectiva de investigación, que deriva de la anterior, se centra en la estimación de la productividad del factor trabajo y la posterior explicación de sus factores determinantes (ej., Hall, Knapp y Winsten, 1961; George y Ward, 1973; Ingene, 1982; Nooteboom, 1983; Lusch y Moon, 1984, Van Dalen, Koerts y Thurik, 1990). Para la estimación de la productividad se utiliza el análisis de ratios, mientras que para la explicación de las diferencias en la productividad se aplica el análisis de regresión.

Al igual que en el anterior enfoque, la principal limitación de esta corriente de investigación radica en considerar la estimación de la productividad del factor trabajo como una medida de la productividad en distribución. Con la finalidad de solventar este problema, y en un intento por considerar otros inputs utilizados en el desarrollo de las actividades comerciales, Good (1984) estima la productividad total de los factores, utilizando como output el valor añadido y como inputs el factor trabajo y el factor capital (otorgando a ambos factores productivos la misma ponderación en el análisis de ratios).

En cuanto a la explicación de las diferencias en la productividad, la mayoría de autores utiliza, como factores determinantes, diferentes dimensiones que se pueden clasificar en (Lusch y Moon, 1984): i) Variables de marketing, relacionadas con la gestión del establecimiento (localización del establecimiento, nivel de precios, amplitud y profundidad del surtido, gastos en promoción); ii) Características de la empresa (tipo de establecimiento, forma jurídica, nivel de salarios, intensidad en la utilización de los factores capital y trabajo, y tamaño del establecimiento —superficie de venta—); y iii) Variables tradicionales, relacionadas con las características del entorno dónde se ubica el establecimiento, tales como el nivel de competencia o la demanda potencial (nivel de ingresos, población y tamaño de los hogares).

Finalmente, este tipo de trabajos adopta tanto una perspectiva estática (Hall *et al.*, 1961; Ingene, 1982; Good, 1984; Lusch y Moon, 1984) como dinámica (George y Ward, 1973; Nooteboom, 1983; Van Dalen, Koerts y Thurik, 1990), analizando la productividad de diferentes unidades de gestión (empresas) independientes. Al igual que en la corriente de investigación anterior, el principal inconveniente de los trabajos que adoptan una perspectiva dinámica es la di-

ficultad para interpretar los resultados empíricos obtenidos, ya que no aíslan el progreso tecnológico de los cambios en la productividad.

Las dos corrientes de investigación anteriores se centran en la productividad, es decir, efectúan una estimación absoluta del desempeño de una unidad productiva, pero no tienen en cuenta el desempeño de otras unidades de gestión, ni las circunstancias que rodean el desempeño de las unidades evaluadas. En su lugar, el análisis del desempeño de una unidad de gestión debería ser «relativo», e incorporar el desempeño del resto de unidades de gestión similares (Donthu y Yoo, 1998).

En este sentido, una tercera perspectiva de investigación, más reciente, trata de estimar la eficiencia de los intermediarios que operan en el canal de distribución (ej.: Thomas, Barr, Cron y Slocum, 1998; Ratchford, 2003; Donthu y Yoo, 1998; Keh y Chu, 2003; Barros y Alves, 2003, 2004; Sellers y Mas, 2006a,b, 2007a,b); concepto que hace referencia a un juicio relativo, ya que considera el desempeño de una unidad de gestión con relación al desempeño del resto de unidades evaluadas. Asimismo, los trabajos de esta corriente de investigación estiman la eficiencia en costes (Ratchford, 2003), la eficiencia técnica (Thomas *et al.*, 1998; Donthu y Yoo, 1998; Keh y Chu, 2003; Barros y Alves, 2003; Sellers y Mas, 2006a, b) y la eficiencia de escala (Keh y Chu, 2003; Barros y Alves, 2003; Sellers y Mas, 2006a). Para ello, aplican mayoritariamente técnicas no paramétricas (ej.: Thomas *et al.*, 1998; Donthu y Yoo, 1998; Keh y Chu, 2003; Sellers y Mas, 2006a, 2007b), sobre todo con muestras microeconómicas, es decir, que consideran los diferentes establecimientos de una cadena de distribución y utilizando múltiples inputs y outputs. En cambio, resultan escasos los trabajos apoyados en técnicas paramétricas. Así, Ratchford (2003) y Barros (2005) utilizan una función del tipo Cobb-Douglas para estimar una función de costes, mientras que Sellers y Mas (2006b, 2007b) estiman una función de producción de naturaleza estocástica.

Con relación a la eficiencia técnica, cabe señalar que los trabajos de Thomas *et al.* (1998), Donthu y Yoo (1998), y Barros y Alves (2003, 2004) utilizan outputs en unidades monetarias (ingresos por ventas y beneficios) cuando la eficiencia técnica se centra básicamente en los procesos productivos y la organización de las actividades de la empresa, es decir, en las cantidades (outputs en unidades no monetarias como los servicios ofrecidos, el número de clientes atendidos o el número de transacciones efectuadas). Esta forma de operar con un output monetario para medir la eficiencia técnica parece obedecer a que la amplitud y profundidad de la gama de productos en el sector de la distribución comercial dificulta la utilización de outputs no monetarios. Sin embargo, la capacidad no nula de los minoristas para fijar sus precios, supone que la eficiencia estimada no sea estrictamente

técnica cuando se utiliza un output en unidades monetarias (por ejemplo, los ingresos por ventas recogen el precio del output y las cantidades vendidas de output) ya que, por un lado, se podría estar confundiendo eficiencia técnica con eficiencia asignativa y, por otro lado, la obtención de un mayor nivel de output monetario (que en principio se interpretaría como mayor nivel de eficiencia) puede ser consecuencia también de los precios menos favorables para los consumidores derivados de la hipótesis tradicional de poder de mercado de la literatura de Economía Industrial. En esta línea, el trabajo de Sellers y Mas (2006b) trata de aislar el efecto de los precios sobre el nivel de ventas, lo que permite estimar un concepto de eficiencia estrictamente técnico.

Adicionalmente, los estudios de este último enfoque de eficiencia adoptan una perspectiva estática (ej.: Thomas *et al.*, 1998; Barros y Alves, 2003) o dinámica (ej.: Ratchford, 2003; Donthu y Yoo, 1998; Keh y Chu, 2003). Sólo Barros y Alves (2004) y Sellers y Mas (2007a) examinan la productividad y la eficiencia a través de la estimación del índice de productividad de Malmquist. Específicamente, esta metodología permite estimar el cambio productivo desde una perspectiva dinámica, y determinar qué parte de la evolución de la productividad se debe a variaciones en el comportamiento de las empresas (cambio en la eficiencia y cambio en la escala de las operaciones) y qué parte se debe a cambios en la tecnología de producción disponible (y que es interpretado como cambio técnico o progreso tecnológico).

Finalmente, el trabajo de Sellers y Mas (2006b) examina los factores determinantes de la eficiencia, analizando el impacto que el nivel de salarios, la antigüedad y el tamaño medio de los establecimientos tienen sobre la eficiencia. Los resultados indican que la superficie de los establecimientos de la cadena y el nivel medio del salario ejercen un impacto positivo sobre la eficiencia de las empresas. Sin embargo, la antigüedad no ejerce una influencia significativa.

### 11.3. CONCLUSIONES

Los investigadores han dirigido su centro de atención en los últimos años al análisis de los indicadores de productividad y eficiencia con la que operan los intermediarios del canal de distribución. En este sentido, es posible identificar tres grandes corrientes de investigación: una corriente estima la productividad con la que operan los intermediarios, otra analiza los factores determinantes de la productividad, y una tercera, más reciente, analiza la eficiencia.

Específicamente, la utilidad del análisis de la productividad, la eficiencia y sus factores determinantes se justifica en el caso de los intermediarios del canal de distribución comercial por las siguientes implicaciones a nivel vertical y horizontal:

i) Permite a los productores de bienes y servicios la identificación de aquellos intermediarios que utilizan eficientemente sus recursos para hacer llegar los bienes y servicios de los productores al mercado (relaciones de tipo vertical), erigiéndose la eficiencia en un criterio alternativo (Bultez y Parsons, 1998) a los tradicionales de índole económico o estratégico (Stern y El-Ansary, 1992). ii) Permite la medición de la bondad de las decisiones estratégicas en el ámbito de los intermediarios que operan en el sector de la distribución (a nivel horizontal). Aunque los indicadores de eficiencia por sí solos pueden identificar a una unidad productiva como ineficiente, lo que representa una señal de alerta de que algo se está haciendo mal, lo realmente importante es identificar las causas por las que unas unidades son más eficientes que otras. Es decir, la conclusión de que las empresas ineficientes deben usar menores cantidades de recursos sólo tiene una utilidad parcial, puesto que lo que de verdad importa es cómo se están malgastando esos recursos o inputs. En este sentido, el análisis de eficiencia y de sus factores determinantes puede ser de gran utilidad en el proceso de establecimiento de objetivos empresariales y de marketing, ya sea desde el punto de vista de los recursos productivos o de los outputs.

Finalmente, de la revisión de la literatura se pueden entrever las siguientes líneas futuras de investigación: En primer lugar, la consideración de otros intermediarios del sector de la distribución. En concreto, la mayoría de trabajos se centra en distribuidores de productos de alimentación y de gran consumo (por ejemplo, supermercados o hipermercados). Por ello, y dada su utilidad, resulta necesario ampliar el ámbito de estudio para considerar distribuidores de otras categorías de producto, como pudieran ser productos textiles, bricolaje o electrodomésticos. En segundo lugar, y dado que la mayoría de trabajos consideran outputs en términos monetarios, cabría enfocarse en otras variables de output no monetario como el nivel y calidad de los servicios ofrecidos o el número de clientes atendidos. Por último, una línea de investigación con grandes posibilidades de desarrollo pasa por profundizar en los factores determinantes de la eficiencia.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BARROS, C. P., y ALVES, C. (2003) «Hypermarket retail store efficiency in Portugal», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (11), pp. 549-560.
- BARROS, C. P., y Alves, C. (2004) «An empirical analysis of productivity growth in a Portuguese retail chain using Malmquist productivity index», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11 (5), pp. 269-278.
- BARROS, C. P. (2005) «Efficiency in hypermarket retailing: A stochastic frontier model», *International Review of Re-*

- tail, Distribution and Consumer Research*, 15 (2), pp. 171-189.
- BERNÉ C. y MÚGICA, J. M. (1995) «El análisis de la productividad en el sector minorista». *Información Comercial Española*, 739, pp. 47-58.
- BULTEZ, A. y PARSONS, L. (1998) «Channel productivity: In the small and in the large», *International Journal of Research in Marketing*, 15 (5), pp. 383-400.
- DONTHU, N. y YOO, B. (1998) «Retail productivity assessment using data envelopment analysis», *Journal of Retailing*, 74 (1), pp. 89-105.
- GEORGE, K. D. y WARD, T. (1973) «Productivity growth in the retail trade», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 35 (1), pp. 31-47.
- GOLDMAN, A. (1992) «Evaluating the performance of the Japanese distribution system», *Journal of Retailing*, 68 (1), pp. 11-50.
- GOOD, W. S. (1984) «Productivity in the retail grocery trade», *Journal of Retailing*, 60 (3), pp. 81-97.
- HALL, M., KNAPP, J. y WINSTEN, C. (1961) *Distribution in Great Britain and North America*. London: Oxford University Press.
- INGENE, C. A. (1982) «Labor productivity in retailing», *Journal of Marketing*, 46 (4), pp. 75-90.
- KEH, H. T. y CHU, S. (2003) «Retail productivity and scale economies at the firm level: A DEA approach», *Omega*, 31 (2), pp. 75-82.
- LUSCH, R. F. y MOON S. Y. (1984) «An exploratory analysis of the correlates of labor productivity in retailing», *Journal of Retailing*, 60 (3), pp. 37-61.
- LUSCH, R., SERPKENCI, R. y ORVIS, B. (1995) «Determinants of retail store performance: A partial examination of selected elements of retailer conduct», in: Grant, K. and Walker, I. (eds.) *World Marketing Congress*, 7, pp. 95-104.
- NOOTEBOOM, B. (1982) «A new theory of retailing costs», *European Economic Review*, 17, pp. 163-186.
- NOOTEBOOM, B. (1983) «Productivity growth in the grocery trade», *Applied Economics*, 15, pp. 649-664.
- PARSONS, L. J. (1997) «Productivity versus relative efficiency in marketing: Past and future», in: Laurent, G., Lilien, G. L. and Prass, B. (eds.) *Research Traditions in Marketing*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- RATCHFORD, B. T. y BROWN, J. (1985) «A study of productivity changes in food retailing», *Marketing Science*, 4 (4), pp. 292-311.
- RATCHFORD, B. T. y STOOPS, G. T. (1988) «A model and measurement approach for studying retail productivity», *Journal of Retailing*, 64 (3), pp. 241-263.
- RATCHFORD, B. T. (2003) «Has the productivity of retail food stores really declined?», *Journal of Retailing*, 79 (3), pp. 171-182.
- SELLERS, R. y MAS, F. J. (2006a) «Economic efficiency in supermarkets: evidences in Spain», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34 (2), pp. 155-171.
- SELLERS, R. y MAS, F. J. (2006b) «Evaluación de la eficiencia en distribución co-

- mercado minorista». *Distribución y Consumo*. 87, pp. 88-96.
- (2007a) «An empirical analysis of productivity growth in grocery retailing: Evidence from Spain». *International Journal of Services Industry Management*. 18 (1), pp. 52-69.
- SELLERS, R. y MAS, F.J. (2007b) «Different approaches to the evaluation of performance in retailing». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 17 (5), pp. 503-522.
- STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (1992) *Marketing Channels*. Englewood: Prentice-Hall.
- THOMAS, R. R., BARR, R. S., CRON, W. L. y SLOCUM Jr., J. W. (1998) «A process for evaluating retail store efficiency: A restricted DEA approach», *International Journal of Research in Marketing*, 15 (5), pp. 487-503.
- VAN DALEN, J., KOERTS, J. y THURIK, A. R. (1990) «The measurement of labour productivity in wholesaling», *International Journal of Research in Marketing*, 7 (1), pp. 21-34.
- WALDORF, W. H. (1966) «Labor productivity in food wholesaling and retailing, 1929-1958», *The Review of Economics and Statistics*, 80, pp. 88-93.



## La disposición del consumidor de alimentos a pagar un sobreprecio por calidad

ALEJANDRO COTES TORRES, PABLO ANTONIO MUÑOZ GALLEGO  
Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Salamanca\*

*Resumen:* Mediante la utilización de un modelo probabilístico de efectos mixtos se encuentra una relación cúbica del efecto del nivel de satisfacción sobre la disposición a pagar un sobreprecio por mayor calidad en los productos curados del cerdo; lo cual constituye un aporte importante a la literatura del marketing, donde el desarrollo de modelos no lineales tiene escasa evidencia empírica. Adicionalmente, se establece que la interacción entre la satisfacción y el gasto actual es significativa e indispensable para explicar este comportamiento.

*Palabras clave:* Modelos no Lineales; Disponibilidad a Pagar; Satisfacción del Consumidor; Marketing Agroindustrial.

*Abstract:* Using a probabilistic model of mixed effects we find a cubic relationship from customer satisfaction level toward willingness to pay a premium price because of increase quality in cured pork products, which is an important advance in marketing research where there is few empirical evidence about of non-linear models. Furthermore, we find that the interaction between satisfaction and current expense is significant and key point to explain this behaviour.

*Keywords:* Non-linear Models; Willingness to Pay; Customer Satisfaction; Agribusiness Marketing.

\* Los autores agradecen la financiación de BANCAJA para la realización de la presente investigación; así como también el apoyo recibido por el Programa Alban, Programa de Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina, beca n.º E06D100306CO.

### 12.1. REVISIÓN DE LITERATURA

Según Carson *et al.* (1994), la metodología para medir la disposición a pagar un precio debe ser lo más cercana al contexto habitual de compra; porque muchos consumidores construyen sus preferencias a partir de un contexto determinado más que por valores previamente formados (Bettman, Luce, y Payne, 1998).

En general, podríamos decir que existe dos formas de investigar la disposición a pagar un precio a través de estudios de encuestas; estas son: 1) el análisis de conjuntos, el cual según Green y Srinivasan (1990) es la mejor forma de investigar este fenómeno; y 2) la valoración contingente, la cual ha sido utilizado por varios investigadores (ej: Kalish y Nelson 1991, Mitchell y Carson 1989; Jones 1975).

La valoración contingente consiste en pedirle a los individuos que mencionen el precio que estarían dispuestos a pagar por un producto determinado, o por un cambio en el nivel de uno de los atributos del mismo, lo cual es denominado valoración contingente abierta; o pedirles a los individuos que hagan una elección entre varias alternativas mencionando si comprarían el producto a un precio predeterminado por el investigador, lo que se conoce como valoración contingente cerrada (Wertenbroch y Skiera, 2002). Independientemente del tipo de valoración empleada, algunos cuestionan esta metodología porque al ser planteadas situaciones hipotéticas los consumidores pueden estar poco incentivados a revelar su verdadera disposición de pagar (Hoffman *et al.* 1993).

Con el objeto de brindar al individuo un mayor incentivo, involucrándolo en una situación real de compra, algunos investigadores (ej: Hoffman *et al.* 1993) han utilizado la metodología de subasta propuesta por Vickrey (1961), quien menciona que un individuo estará motivado a decir el precio que considera correcto, solo si este debe comprar el producto que esta siendo valorado, en caso de que gane la subasta. Sin embargo, en la práctica la decisión de cuanto ofrecer por un producto, no solo se debe a lo que realmente el individuo considera justo, sino algunas veces al hecho de que este individuo quiera ser el ganador de la subasta. Por lo tanto, en las subastas Vickery puede llegar a violarse el supuesto de ofrecer el precio que cada uno considera justo, haciendo ofertas que sobrevaloran el producto (Kagel 1995; Kagel, Harstad y Levin 1987).

Como una alternativa, que puede solucionar estos inconvenientes Wertenbroch y Skiera (2002) aplicaron la metodología propuesta por Becker, DeGroot y Marschak (1964), denominado también método BDM. A diferencia de las subasta Vickrey, esta metodología permite determinar la disposición a pagar aislando al individuo de la influencia de otros oferentes, además de poder ser utilizada en los sitios habituales de compra. El método BDM consiste en introducir en una bolsa varias fichas que

contienen un precio posible del producto (precio  $r$ ). Estos precios son determinados de forma aleatoria antes de entrevistar al encuestado. Posteriormente, se le pide al individuo que mencione el precio máximo que esta dispuesto a pagar por el producto (precio  $w$ ). Finalmente, si  $r \leq w$ , entonces el entrevistado deberá comprar el producto al precio  $r$ ; pero si  $r > w$  entonces el individuo no podrán comprar el producto.

Otros investigadores, (ej: Carmon y Ariely 2000; Gabor y Granger 1966; Homburg, Koschate y Hoyer 2005, Jones 1975; Kalish y Nelson 1991, Krishna 1991) han empleado un método más sencillo para medir este fenómeno, el cual consiste en preguntarle directamente a cada individuo el precio que hipotéticamente estaría dispuesto a pagar por el producto. Según Carson, Groves, y Machina (1999), el permitir la opción de una respuesta continua, es un tipo de valoración contingente abierta que esta fundamentada en el concepto de comparación de precios reportado en estudios sobre la teoría de la decisión (Tversky, Slovic, y Kahneman 1990).

Otra forma de acercarse a la disposición a pagar, es construyendo una lista de precios con varias opciones, registrando finalmente el precio en el que el consumidor dice que compraría el producto. Este tipo de procedimiento se enmarca dentro de los métodos cerrados de valoración contingente (Cameron y James 1987) de los cuales hay diferentes adaptaciones en la literatura (Alberini, Kanninen y Carson 1997; Casey y Delquíe, 1995). Sin embargo, según Cameron y James (1987), los métodos cerrados de valoración contingente no miden adecuadamente la verdadera disposición a pagar de los individuos. Adicionalmente, Amir y Levev (2008) mencionan que el número y tipo de alternativas previamente definidas por el investigador en un estudio de marketing, pueden influenciar al entrevistado a dar respuestas heurísticas, que pueden conducir a resultados inconsistentes. A pesar de lo anterior, la valoración cerrada contingente ha sido empleada por algunos investigadores para abordar la problemática de disposición a pagar (ej: Netemeyer, *et al.* 2004; Barrera y Sánchez 2006).

Es evidente que la confiabilidad en las respuestas, es fundamental al momento de estudiar la disponibilidad a pagar un sobreprecio. En este sentido, algunos investigadores plantean que los individuos tienen la tendencia de subestimar sus verdaderas preferencias al ser cuestionados sobre situaciones de compra hipotéticas. Monroe (1990) afirma que esto puede ser debido a que los consumidores consideran que mantener los precios bajos es la mejor estrategia para sus intereses particulares. Adicionalmente, Gibson (2001) considera hacer varias preguntas relacionadas con la deseabilidad de un producto, puede revelar el propósito del estudio al encuestado, y por ende generará sentimiento de prevención, que podrían resultar en una subvaloración sistemática del precio.

Por otro lado, Carson *et al.* (2001) afirma que los individuos a quienes se les formula situaciones hipotéticas, tienden a exagerar estratégicamente sus preferencias hacia los productos de su interés, con el objeto de incrementar las posibilidades de que ese producto finalmente sea ofrecido por las empresas. Adicionalmente, Wertenbroch y Skiera (2002) concluyen que si un individuo sospecha que su respuesta será utilizada para fijar el precio de un producto en el futuro, estará incentivado a subestimar su disposición a pagar; pero si cree que su respuesta determinará la introducción de un nuevo producto que él desea, entonces podría tener una justificación para sobreestimar su disposición a pagar.

El rendimiento económico de las empresas es algo que preocupa permanentemente a los administradores. Al respecto, Anderson, Fornell, y Rust (1997); Reichheld y Sasser (1990); Rust y Zahorik (1993); han encontrado que este rendimiento se relaciona positivamente con el nivel de satisfacción que el cliente tiene del producto o servicio que esta recibiendo. Sin embargo, algunos investigadores como Anderson y Sullivan (1993); Bearden y Teel (1983); Bolton y Drew (1991); y Fornell (1992), han reportado un nivel alto de satisfacción genera una mayor lealtad al producto, y como consecuencia de ello se genera una mayor rentabilidad en la empresa (Reichheld y Teal 1996). Adicionalmente, Mooradian y Olver (1997) reportan que el nivel de satisfacción incrementa los comentarios positivos que los clientes dan del producto (efecto WOM<sup>1</sup>), y esto es lo que finalmente beneficia a la economía de la empresa.

Por otro lado, Homburg, Koschate y Hoyer (2005), resaltan la importancia de la relación entre la satisfacción del consumidor y la disposición a pagar, dado que es evidente que el precio es uno de los elementos fundamentales para en la ecuación de rentabilidad de una empresa. En este sentido, Anderson (1996) trabaja con un modelo lineal entre satisfacción del cliente y tolerancia al precio, pero Gotlieb, Grewal, y Brown (1994) sugieren que en condiciones controladas de experimentación, sería interesante explorar otro tipo de relaciones entre las variables. Como consecuencia de lo anterior, Homburg, Koschate y Hoyer (2005), reportan un efecto no lineal (cúbico) en forma de «S» invertida entre el nivel de satisfacción y la disposición a pagar.

Homburg, Koschate y Hoyer (2005), consideran que el fundamento del efecto de la satisfacción sobre la disposición a pagar radica en la teoría de la equidad, sin embargo esta tiene sus orígenes en la teoría de la justicia distributiva, la cual considera que en las relaciones comerciales entre los agentes del mercado, cada uno tiene derecho a recibir una retribución proporcional a los recursos que ha invertido

<sup>1</sup> WOM= «word of mouth».

en dicha relación (Homans 1961). La teoría de la equidad, va un poco más allá, y considera que la percepción de lo que se considera justo en una relación de intercambio, dependerá de comparar el resultado propio, con un punto de referencia externo (Adams 1965). Ese punto de referencia, puede ser otro consumidor, o un grupo social, o una organización, o inclusive el individuo mismo en el momento de comparar lo obtenido, con sus expectativas iniciales (Jacoby 1976).

De esta forma el proceso de comparación (de una forma explícita o implícita) está inmerso tanto en la teoría de la justicia distributiva como en la teoría de la equidad, y es a través de este proceso como el individuo valora el nivel de justicia (o transparencia) en una relación comercial (Xian, Monroe y Cox 2004). Dicha valoración es subjetiva y generalmente es estudiada desde la perspectiva del consumidor; sin embargo uno de los elementos que influyen sobre el nivel de satisfacción del cliente es precisamente la percepción de justicia por haber realizado un intercambio comercial claro (Oliver y Swan 1989). Adicionalmente, Maxwell (2002) menciona que el hecho de valorar que las políticas de precios son justas influye sobre la actitud que tenga el cliente hacia el vendedor y su disposición a pagar.

Anderson y Mittal (2000); Mittal, Ross, y Baldasare (1998); Oliver (1995), han realizado investigaciones sobre las relaciones no lineales que pueden existir entre los niveles de satisfacción del consumidor y las demás variables propias del «marketing-mix». Al respecto, existen dos desarrollos teóricos que justifican este tipo de relaciones. El primero es la teoría de la decepción<sup>2</sup> (Loomes y Sudgen 1986), la cual es complementada con las investigaciones de Oliver (1993); Oliver, Rust y Varki (1997), sobre las emociones en la experiencia de satisfacción del cliente. En este sentido, hay evidencia empírica de que sentimientos positivos o negativos de disconformidad con respecto a la situación esperada, son emocionalmente más intensos, que el simple sentimiento de conformidad. Un sentimiento positivo de disconformidad conlleva emociones de deleite o júbilo (Oliver, Rust, y Varki 1997; Rust y Oliver 2000), mientras que uno negativo conduce a emociones de decepción (Oliver y DeSarbo 1988; Oliver y Westbrook 1993; Westbrook y Oliver 1991). Sin embargo, la confirmación de las expectativas prácticamente no genera ningún tipo de emoción a la experiencia de consumo o uso de un producto (Oliver, 1997), lo cual es denominado por algunos autores como *cool satisfaction* (Woodruff, Cadotte, y Jenkins 1983).

De esta forma, la teoría de la decepción se enmarca en el campo de la teoría de la decisión comportamental, al incorporar las emociones de decepción o júbilo dentro de la teoría de la utilidad (Bell 1985; Inman, Dyer, y Jia 1997; Loomes

<sup>2</sup> Disappointment Theory.

y Sudgen 1986). Por ello, sentimientos de júbilo generarían un incremento en la valoración de un bien o servicio, mientras que sentimiento de decepción producirían el efecto contrario. Un aspecto crucial de esta teoría es que en ambos tipo de sentimientos incrementarían su efecto en valores extremos, lo cual generaría una curva convexa para los sentimientos de júbilo, y una cóncava para los de decepción (Loomes y Sudgen 1986).

La segunda teoría en la que se pueden fundamentar modelos no lineales en el comportamiento del consumidor, es la teoría prospectiva (Kahneman y Tversky 1979) la cual es opuesta a la teoría de la decepción, porque propone una curva en forma de «S», la cual es bastante ascendente en el medio y aplanada en los extremos. En este punto, Homburg, Koschate y Hoyer (2005) menciona que son importante dos consideraciones: la primera es que el punto de referencia debería ser el nivel de satisfacción esperada por el cliente, con lo cual valores de satisfacción superiores a este punto serían considerados ganancias, mientras que valores por debajo de las expectativas serían considerados como pérdidas. El segundo punto, es que se espera que los valores marginales de ganancia o pérdida disminuyan en magnitud en la medida que se incrementen los valores de satisfacción o disconformidad, en otras palabras la brecha entre las expectativas y el nivel de satisfacción actual disminuye en los extremos de la curva.

## 12.2. METODOLOGÍA

Para explorar el efecto que tiene la satisfacción sobre la disposición a pagar un sobreprecio por calidad, se realizó un estudio tomando como mercado de referencia los productos curados de cerdo, para lo cual se realizaron un total de 835 encuestas a consumidores de estos productos. Las encuestas se realizaron en 6 cadenas de distribuidores ubicadas en la ciudad de Valladolid, la cual se considera una ciudad representativa del comportamiento del consumidor español de estos productos. Todas las encuestas se realizaron en el interior de cada establecimiento, frente a la sección de productos curados de cada establecimiento, y solo se entrevistaron a personas que hubiesen colocado en su carro de compras algún producto curado del cerdo, y que adicionalmente fuese el comprador habitual de este producto en su hogar. Posteriormente, se validaron y revisaron cada una de las encuestas obtenidas, eliminando las que estaban con información deficiente o con fuertes incoherencias en sus respuestas. De esta forma se utilizaron 690 encuestas para el análisis estadístico.

Teniendo en cuenta que la selección de establecimientos es variable aleatoria dentro del contexto del mercado de Valladolid, se utilizó un modelo cúbico de efectos mixtos, así:

$$y_{si} = \mu + \beta_1 s_{si} + \beta_2 g_{si} + \beta_3 s_{si}^2 + \beta_4 s_{si}^3 + \beta_5 s_{si} g_{si} + \beta_6 s_{si}^2 g_{si} + \beta_7 s_{si}^3 g_{si} + \psi_s + \varepsilon_{si}$$

Donde:

$y_{si}$  = Disponibilidad a pagar un sobreprecio por mayor calidad de producto

$\mu$  = Media general

$s_{si}$  = Nivel de satisfacción del individuo  $i$  en el establecimiento  $s$

$g_{si}$  = Gasto actual por compra del individuo  $i$  en el establecimiento  $s$

$\psi_s$  = Efecto aleatorio del establecimiento  $s$

$\varepsilon_{si}$  = Efecto aleatorio del individuo  $i$  en el establecimiento  $s$

Para medir la variable dependiente se aplicó un método de valoración contingente abierta, donde se le preguntaba al consumidor cuanto gasta actualmente por el producto que compra, y posteriormente se le preguntaba cuanto estaría dispuesto a gastar en caso de que se mejorara su calidad. Con el fin de controlar la multicolinealidad propia de los modelos de regresión no lineales, se usaron polinomios ortogonales para la predicción de las funciones (Homburg *et al.*, 2005; Kleinbaum *et al.*, 1998).

Para la estimación del índice de satisfacción del consumidor se realizaron las tres preguntas propuestas por Fornell, *et al.* (1996, p. 10) las cuales son utilizadas como parte de la metodología para calcular el índice de satisfacción del consumidor en Estados Unidos<sup>3</sup>.

### 12.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Inicialmente podemos mencionar que el 25,47% de los encuestados no estaría dispuesto a pagar ningún sobreprecio por un producto de mayor calidad. Lo anterior, confirma lo mencionado por Monroe (1990); Gibson (2001); Wertenbroch y Skiera (2002); y Lusk *et al.* (2007); en el sentido que el consumidor tiende a subvalorar su verdadera disposición a pagar cuando considera que su respuesta puede influenciar en el precio que en el futuro se le va a fijar a un producto que le puede interesar. En segundo lugar, la relación entre satisfacción del consumidor y disposición a pagar un sobreprecio, se presentan en la siguiente tabla.

En la figura siguiente, se puede apreciar que hay evidencia suficiente para aceptar que el efecto del nivel de satisfacción sobre la disposición a pagar presenta una relación no lineal, puesto que todos los estimadores de la variable satisfacción tienen altos niveles de significancia ( $p = 0.0020$ ,  $p = 0.0113$ , y  $p = 0.0005$ ; para  $CS$ ,  $CS^2$  y  $CS^3$ , respectivamente). De hecho, los resultados confirman una relación de tipo

<sup>3</sup> American Customer Satisfaction Index (ACSI).

FIGURA 1  
*Modelo cúbico del efecto de la satisfacción del consumidor sobre la disposición a pagar un sobreprecio por mayor calidad en productos curados de cerdo*

EFECTO	ESTIMADOR	ERROR		
		ESTÁNDAR	PR >  T	
Intercepto	26.2491	0.7742	<.0001	
Nivel de satisfacción (CS)	-51.8769	16.6352	0.0020	
Nivel de satisfacción (CS <sup>2</sup> )	-61.0768	23.9536	0.0113	
Nivel de satisfacción (CS <sup>3</sup> )	-65.4460	18.6277	0.0005	
Gasto actual	49.5911	0.2963	<.0001	
CS*Gasto actual	-139.90	43.4224	0.0014	
CS <sup>2</sup> *Gasto actual	-178.52	62.1504	0.0043	
CS <sup>3</sup> *Gasto actual	-182.35	48.4972	0.0002	
		Z VALUE	PR Z	
Varianza de $\psi_s$	3.4629	2.8401	1.22	0.1114
Establecimiento A	502.56	59.1973	8.49	<.0001
Establecimiento B	2.9474	0.6483	4.55	<.0001
Establecimiento C	1.6481	0.6940	2.37	0.0088
Establecimiento D	399.54	85.1677	4.69	<.0001
Varianza de $\epsilon_{si}$				
Establecimiento E	66.1164	9.0408	7.31	<.0001
Establecimiento F	348.45	52.1770	6.68	<.0001
Establecimiento G	51.1624	9.6430	5.31	<.0001
Establecimiento H	189.54	37.4592	5.06	<.0001
Establecimiento I	351.10	61.8279	5.68	<.0001

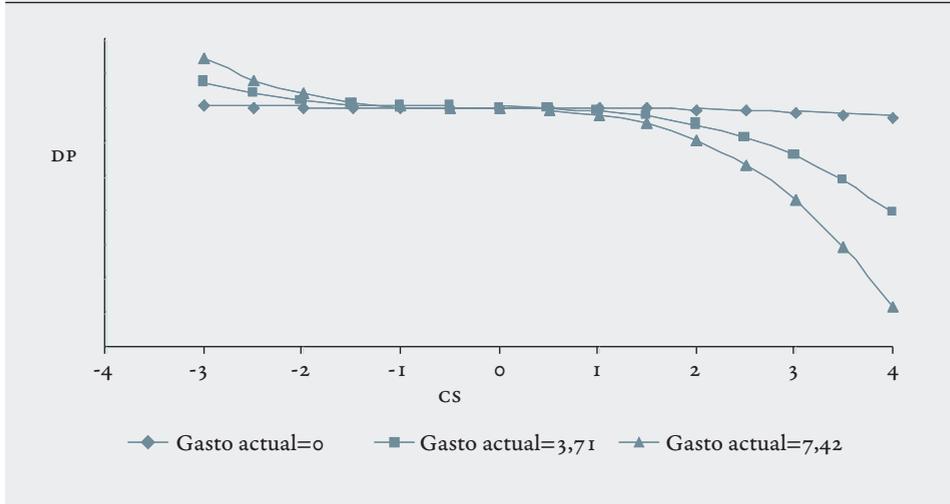
\* Variable centrada y estandarizada.

cúbico, que van en consonancia con las investigaciones realizadas por Homburg, Koschate y Hoyer (2005); sin embargo tiene dos aspectos que se diferencian de los resultados alcanzados por ellos. El primero, es que la relación cúbica encontrada, obedece a los principios de la teoría prospectiva, porque toma una forma de «S», siendo convexa en el extremo inferior (estados de decepción), y cóncava niveles elevados de satisfacción (estados de júbilo). El segundo aspecto, es que la curva tiene pendiente invertida dado que todos los estimadores de la variable satisfacción toman valores negativos. Esto hace que a menores niveles de satisfacción, haya mayor disposición a pagar un sobreprecio; y que con valores de satisfacción muy elevados, esa disposición a pagar disminuya como se ve en la siguiente figura.

Adicionalmente, los resultados demuestran que no solo el efecto de la satisfacción sobre la disposición a pagar tiene un comportamiento cúbico; sino que este

FIGURA 2

*Efecto del nivel de satisfacción y 3 diferentes escenarios de gasto sobre la disposición a pagar un sobreprecio por productos de mayor calidad*



depende de la interacción entre satisfacción y gasto actual del producto, como se aprecia en la siguiente figura.

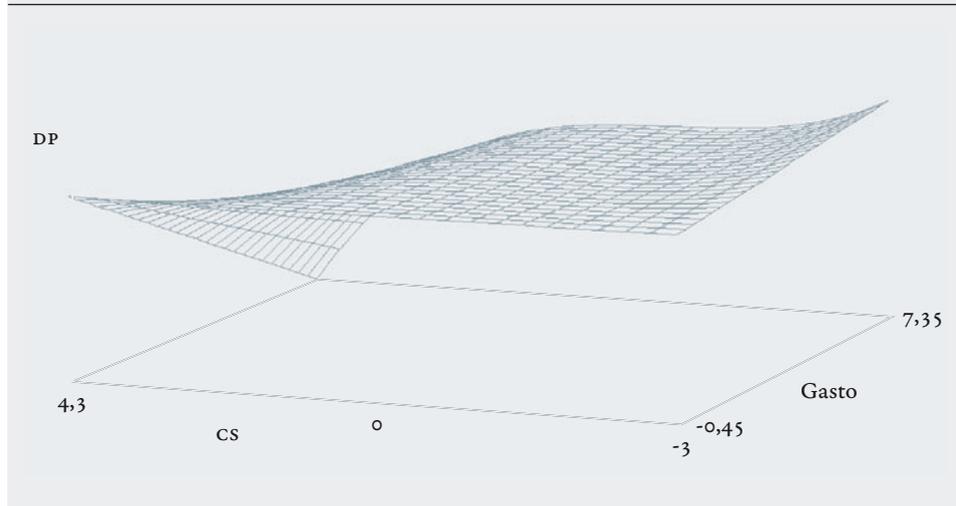
En la figura anterior, se puede ver que existe una área de indiferencia donde prácticamente no existe disponibilidad a pagar ningún sobreprecio, la cual se ubica en los alrededores de la zona donde lo obtenido coincide con las expectativas del consumidor haciendo que el nivel de satisfacción sea cero ( $CS = 0$ ). Sin embargo, en la medida que exista un alto nivel de insatisfacción (valores negativos de  $CS$ ) y que a la vez el consumidor tenga un alto gasto actual del producto, la superficie de respuesta asciende, obteniéndose la máxima disponibilidad de pagar un sobreprecio. El fenómeno opuesto sucede, cuando se presentan simultáneamente un alto nivel de satisfacción, con un alto nivel de gasto actual; puesto que en este tipo de condiciones se presenta la menor disponibilidad para pagar un sobreprecio.

#### 12.4. CONCLUSIONES

A través de la utilización de un modelo probabilístico de efectos mixtos, se encuentra el efecto del nivel de satisfacción sobre la disponibilidad a pagar un sobreprecio es estadísticamente significativa, y determinada por una relación de tipo cúbico, los cual coincide con lo reportado por Homburg, Koschate y Hoyer (2005). Sin

FIGURA 3

*Modelo de superficie del efecto del nivel de satisfacción y el gasto sobre la disposición a pagar un sobreprecio por productos de mayor calidad*



embargo, esta relación obedece a los principios de la teoría prospectiva de acuerdo con lo desarrollado por (Kahneman y Tversky 1979).

La disponibilidad a pagar un sobreprecio, finalmente depende del comportamiento no lineal de la variable satisfacción, y de la interacción que esta tenga con respecto a lo que actualmente gasta el consumidor en el producto. Es así como, las empresas encontrarán la mayor disposición de pagar un sobreprecio por mejorar la calidad, cuando el consumidor este altamente insatisfecho con su producto actual, y que simultáneamente este gastando elevadas cantidades de dinero por adquirirlo. Es en estas condiciones donde fabricantes y distribuidores tienen el mayor margen de maniobra para implementar bien sea sus estrategias de innovación de productos o sus programas de mejoramiento del servicio que ofrecen a sus clientes.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, Stacy J. (1965), «Inequity in Social Exchange». In: *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Leonard Berkowitz, ed. New York: Academic Press, pp. 267-99.
- ALBERINI, Anna, BARBARA KANNINEN, y R. T. CARSON (1997), «Modeling Response Incentive Effects in Dichotomous Choice Contingent Valuation Data,» *Land Economics*, 73 (agosto), pp. 309-24.

- AMIR, O. y JONATHAN, L. (2008). «Choice Construction Versus Preference Construction: The Instability of Preferences Learned in Context», *Journal of Marketing Research*, vol. XLV (abril), pp. 145-158.
- ANDERSON, E. y VIKAS, M. (2000), «Strengthening the Satisfaction-Profit Chain», *Journal of Service Research*, 3 (2), pp. 107-120.
- ANDERSON, E. W., FORNELL, C., y RUST, R. T. (1997), «Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services», *Marketing Science*, 16 (2), pp. 129-45.
- ANDERSON, E. W. (1996), «Customer Satisfaction and Price Tolerance», *Marketing Letters*, 7 (3), pp. 265-74.
- ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M. W. (1993), «The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms», *Marketing Science*, 12 (Spring), pp. 125-43.
- BARRERA, R. y SÁNCHEZ (2006). «Análisis de los factores que influyen en la disposición a pagar un sobreprecio por la certificación de calidad en productos cárnicos», *Revista Española de Investigación de Marketing*, ESIC, 10 (2), pp. 91-116.
- BEARDEN, W. O. y J. E. TEEL (1983), «Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports», *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 21-28.
- BECKER, G. M., M. H. DEGROOT, y J. MARSCHAK (1964). «Measuring Utility by a Single-Response Sequential Method», *Behavioral Science*, 9, pp. 226-32.
- BELL, D. E. (1985), «Disappointment in Decision Making Under Uncertainty», *Operations Research*, 33 (1), pp. 1-27.
- Bettman, James R., Mary Frances Luce, y John W. Payne (1998). «Constructive Consumer Choice Processes», *Journal of Consumer Research*, 25 (diciembre), pp. 187-217.
- BOLTON, R. N. y J. H. DREW (1991), «A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes», *Journal of Marketing*, 55 (January), pp. 1-9.
- CAMERON, T. A. y M. D. JAMES (1987). «Estimating Willingness to Pay from Survey Data: An Alternative Pre-Test-Market Evaluation Procedure», *Journal of Marketing Research*, 24 (noviembre), pp. 389-95.
- CARMON, Z. y D. ARIELY (2000). «Focusing on the Forgone: Why Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers», *Journal of Consumer Research*, 27 (diciembre), pp. 360-70.
- CARSON, R., FLORES, N. E., y MEADE, N. F. (2001). «Contingent valuation: Controversies and evidence», *Environmental and Resource Economics*, 19, 173-210.
- CARSON, R. T., T. GROVES y M. J. MACHINA (1999), *Incentive and Informational Properties of Preference Questions*, unpublished manuscript. Department of Economics, University of California San Diego.
- CARSON, R., J. J. LOUVIERE, D. A. ANDERSON, Phipps Arabie, David S. Bunch, David A. Hensher, Richard M. Johnson, Warren F. Kuhfeld, Dan Steinberg, Joffre

- Swait. Harry Timmermans, y James B. Wiley (1994). «Experimental Analysis of Choice», *Marketing Letters*, 5 (4), pp. 351-68.
- GABOR, A. y C. W. J. GRANGER (1966). «Price as an Indicator of Quality: Report on an Enquiry.» *Economica*, 33 (febrero), pp. 43-70.
- GIBSON, L. D. (2001). «What's wrong with conjoint analysis?» *Marketing Research*, pp. 16-19.
- GOLDBERG, I., J. ROOSEN, y R. M. NAYGA, Jr. (2006). «The Economic Value of Food Labels: A Lab Experiment on Safer Infant Milk Formula.» Paper presented at the 98th EAAE Seminar «Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives.» Chania, Crete, Greece. Junio 29-julio 2.
- GOTLIEB, J. B., DHURV GREWAL, y Stephan W. Brown (1994). «Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?» *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), pp. 875-85.
- GREEN, P. E. y V. SRINIVASAN (1990). «Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice.» *Journal of Marketing*, 54 (octubre), pp. 3-19.
- FORNELL CLAES, M. D. JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA y B. EVERITT BRYANT (2006). «The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings», *Journal of Marketing*, vol. 60 (octubre), pp. 7-18.
- FORNELL, C. (1992), «A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience», *Journal of Marketing*, 56 (enero), pp. 6-21.
- HOFFMAN, E. D. J. MENKHAUS. D. CHAKRAVARTI. R. A. FIELD, y G. D. WHIPP (1993). «Using Laboratory Experimental Auctions in Marketing Research: A Case Study of New Packaging for Fresh Beef», *Marketing Science*, 12 (3), pp. 318-38.
- HOMANS, George C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- HOMBURG C., KOSCHATE, N. y HOYER, W. (2005): «Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay», *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 84-96.
- INMAN, J. JEFFREY, Dyer James S., y Jia Jianmin (1997), «A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-Choice Valuation», *Marketing Science*, 16 (2), pp. 97-111.
- JACOBY, Jacob (1976), «Consumer and Industrial Psychology: Prospects for Theory Corroboration and Mutual Contribution», in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette, ed. Chicago: Rand-McNally, pp. 1031-1061.
- JONES, D. F. (1975). «A Survey Technique to Measure Demand Under Various Pricing Strategies», *Journal of Marketing*, 39 (julio), pp. 75-77.
- KAGEL, J. H. (1995), «Auctions: A Survey of Experimental Research». In *The Han-*

- dbook of Experimental Economics*, John H. Kagel and Alvin E. Roth, eds. Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 501-585.
- KAGEL, J., R. M. HARSTAD, y D. LEVIN (1987). «Information Impact and Allocation Rules in Auctions with Affiliated Private Values: A Laboratory Study.» *Econometrica*, 55, pp. 1275-1304.
- KAHNEMAN, D. y T. AMOS (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk,» *Econometrica*, 47 (marzo), pp. 263-291.
- KALISH, Shiomu y Paul Nelson (1991), «A Comparison of Ranking, Rating and Reservation Price Measurement in Conjoint Analysis.» *Marketing Letters*, 2 (4), pp. 327-335.
- KLEINBAUM, D. G., K. LAWRENCE L., M. KEITH E., y N. AZHAR (1998), *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods*. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- KRISHNA, A. (1991), «Effect of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay», *Journal of Marketing Research*, 28 (Noviembre), pp. 441-451.
- LOOMES, G. y S. ROBERT (1986), «Disappointment and Dynamic Consistency in Choice Under Uncertainty», *Review of Economic Studies*, 53 (enero), pp. 271-282.
- LUSK JAYSON L.; MCLAUGHLIN LEATTA y JAEGER SARA R. (2007). «Strategy and response to purchase intention questions», *Marketing Letters* (2007) 18, pp. 31-44.
- MAXWELL, S. (2002), «Rule-Based Price Fairness and Its Effect on Willingness to Purchase,» *Journal of Economic Psychology*, 23 (2), pp. 191-212.
- MITCHELL, R. C. y R. T. CARSON (1989). *Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- MITTAL, V., ROSS WILLIAM T, y BALDASARE PATRICK M (1998), «The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions,» *Journal of Marketing*, 62 (January), pp. 33-47.
- MONROE, K. K. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- MOORADIAN, T. A. y J. M. OLVER (1997), «I Can't Get No Satisfaction: The Impact of Personality and Emotion on Postpurchase Processes», *Psychology & Marketing*, 14 (4), pp. 379-93.
- NETEMEYER, R. G., B. Krishnan, C. PULLIGA, G. WANG, M. YAGCI, D. DEAN, J. RICKS y F. WIRTH (2004). «Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity», *Journal of Business Research*, vol. 57 (2), p. 209-224.
- OLIVER, Richard (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- OLIVER, R., R. ROLAND T, y V. SAJEEV (1997), «Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight», *Journal of Retailing*, 73 (3), pp. 311-336.

- OLIVER, R. (1995), «Attribute Need Fulfillment in Product Usage Satisfaction», *Psychology & Marketing*, 12 (enero), pp. 1-17.
- OLIVER, R. (1993), «Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response», *Journal of Consumer Research*, 20 (diciembre), pp. 418-430.
- OLIVER, R. y WESTBROOK R. A. (1993), «Profiles of Consumer Emotions and Satisfaction in Ownership and Usage», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6 (1), pp. 12-27.
- OLIVER, R. L. y J. E. SWAN (1989), «Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach», *Journal of Marketing*, 53 (April), pp. 21-35.
- OLIVER, R. y DE SARBO WAYNE S. (1988), «Response Determinants in Satisfaction Judgments», *Journal of Consumer Research*, 14 (4), pp. 495-507.
- REICHHELD, F. y T. TEAL (1996), *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- REICHHELD, F. y EARL W. SASSER JR. (1990), «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, 68 (septiembre-octubre), pp. 105-111.
- RUST, R. y O. RICHARD L. (2000), «Should We Delight the Customer?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 86-94.
- RUST, R. T. y A. J. ZAHORIK (1993), «Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share», *Journal of Retailing*, 69, pp. 193-215.
- TVERSKY, A., SLOVIC, P., y Daniel Kahneman (1990), «The Causes of Preference Reversals», *American Economic Review*, 80 (1), pp. 204-217.
- VICKREY, W. (1961), «Counter Speculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders», *Journal of Finance*, 16, pp. 8-37.
- WERTENBROCH, K. y SKIERA, B. (2002). «Measuring consumers willingness to pay at the point of purchase», *Journal of Marketing Research*, 39, pp. 228-241.
- WESTBROOK, R. A. y O. RICHARD L. (1991), «The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 18 (junio), pp. 84-91.
- WOODRUFF, R. B., CADOTTE E. R., y Jenkins Roger L. (1983), «Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms», *Journal of Marketing Research*, 20 (agosto), pp. 296-304.
- XIA LAN, KENT B. MONROE, y Jennifer L. Cox (2004) «The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions», *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-15.

## La gestión del valor del cliente

YOLANDA POLO REDONDO Y F. JAVIER SESE OLIVAN\*  
 Grupo de Investigación Generés, Universidad de Zaragoza

*Resumen:* Este artículo tiene como principal objetivo profundizar en el conocimiento y comprensión del valor del cliente en la distribución comercial a través de su descomposición en los diferentes elementos que lo integran. Dicha descomposición debe permitir obtener un conocimiento más detallado de los factores que en última instancia generan valor para las empresas de distribución, y de los elementos sobre los que las mismas pueden actuar para maximizar el valor de vida del cliente, lo cual se traducirá en una mayor rentabilidad empresarial. Este conocimiento se convierte en una cuestión capital dada la actual coyuntura económica en la que las entidades desempeñan sus actividades, donde existe una imperante necesidad por justificar ante los diferentes stakeholders cada euro gastado/invertido, indicando cuál es su impacto en la rentabilidad empresarial.

*Palabras clave:* Valor del Cliente, Compra Multicanal, Recomendaciones Boca-Oído, Comportamiento de Queja.

*Abstract:* This chapter aims to provide a comprehensive framework to manage the customer value in retailing. By decomposing customer value into its various components, this model is intended to enhance our current understanding of this key marketing metric and its determinants in order to help retailing firms and managers to identify the most important elements that should be addressed to increase the customer value. This

\* Los autores desean mostrar su agradecimiento por el soporte financiero recibido al Ministerio de Ciencia y Tecnología y FEDER (proyecto SEC2008-04704), y al Gobierno de Aragón por el proyecto PI 138/08, así como a través del reconocimiento de los autores del trabajo como miembros del grupo de investigación de excelencia «Generés» (Estrategia Empresarial y Marketing, S09-PM062).

Autor de contacto: F. Javier Sesé, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Zaragoza, Universidad de Zaragoza, C/ María de Luna s/n, 50018, Zaragoza. Tfno.: 976761000 (Ext. 4939), Fax: 976 76 17 67, e-mail: <javisese@uniza>

knowledge becomes particularly important in today's economic environment, in which there is a need for managers to justify marketing expenditures and their contribution to the customer value and subsequent firm profitability.

*Keywords:* Customer Value, Multichannel Shopping, Word of Mouth Recommendations, Consumer Complaint Behaviour.

### 13.1. INTRODUCCIÓN

Sobrevivir en la actual coyuntura económica y entorno competitivo que rodea a la distribución comercial requiere algo más que simplemente reducir costes y renovar la cartera de productos. Para competir de manera efectiva y obtener ventajas competitivas las empresas de distribución deben disponer de un conocimiento preciso de los elementos que en última instancia generan valor para la organización. Solamente aquellas entidades que comprendan este proceso estarán capacitadas para distribuir sus recursos de manera eficiente de modo que maximicen su efecto sobre la rentabilidad empresarial.

Hasta hace no mucho los negocios de distribución se organizaban (y muchos de ellos todavía lo siguen haciendo) en torno a los productos bajo la firme creencia de que los productos rentables eran la principal fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. En consecuencia, se desarrollaron un gran número de medidas sobre el desempeño de los productos y su contribución a la cuenta de resultados que constituían la base sobre la que diseñar la estrategia empresarial. La principal regla de decisión consistía en eliminar de la cartera de productos aquellos que no eran rentables, y mantener los que tuvieran un impacto positivo sobre los resultados.

Sin embargo, en los últimos años, este enfoque de producto ha sido reemplazado por un enfoque centrado en los clientes. Los distribuidores comerciales han empezado a constatar con carácter reciente que la rentabilidad empresarial no procede de los productos, sino de los clientes. Éstos son el principal activo de la organización y, en consecuencia, deben ser adecuadamente valorados, gestionados y servidos. Los productos aparecen y desaparecen; sin embargo, los clientes permanecen (Rust, Zeithaml y Lemon, 2000). En consecuencia, comprender el comportamiento de los clientes se ha convertido en una cuestión capital para los distribuidores, los cuales han comenzado a destinar una importante cantidad de recursos a este cometido (Puccinelli, *et al.* 2009).

Tal es la importancia de este activo que la gestión de las relaciones con los clientes es considerada como la principal fuente de ventaja competitiva para las empresas de distribución (Dick y Basu, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Bendapudi y Berry 1997). La literatura ha mostrado durante los últimos años la importancia de las re-

laciones y los beneficios que su creación, mantenimiento y desarrollo proporciona a las compañías (Morgan y Hunt, 1994). Así, las relaciones estables incrementan los ingresos de la entidad puesto que los clientes presentan una menor sensibilidad al precio, usan más los productos o servicios de la compañía y difunden información favorable sobre la misma (Hawkins Best y Coney, 2004; Reichheld, 1996). Asimismo, las relaciones duraderas reducen los costes comerciales de la entidad y la incertidumbre sobre el desarrollo de la misma.

Para gestionar las relaciones con los clientes y definir la estrategia empresarial de manera óptima, la disciplina de marketing ha desarrollado medidas para evaluar y controlar la efectividad de las actividades de marketing en un intento por favorecer la formación y desarrollo de relaciones rentables con los clientes. En el contexto de la distribución comercial podemos citar varias medidas relevantes entre las que se encuentran la satisfacción del cliente, la retención, adquisición, compra cruzada, o valor del cliente (Kumar, George y Pancras, 2008; Mägi, 2003). Todo ello se ha visto enormemente favorecido por el vertiginoso desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Un viejo proverbio reza: «no es posible controlar y gestionar lo que no se puede medir». Durante los últimos años hemos asistido a profundos cambios en la manera en que los datos se capturan, almacenan y procesan de cara a obtener información valiosa que faculte a los gestores empresariales para disponer de una visión real y cercana de sus negocios. Esta revolución de la información faculta a los distribuidores para que almacenen y analicen ingentes cantidades de información sobre cada uno de sus clientes y sus operaciones: las compras que efectúan, el importe monetario de sus consumos, los canales a través de los cuales buscan la información sobre los productos y adquieren los mismos, sus gustos y preferencias.

Dentro de ese conjunto tan amplio de medidas, una de ellas, el *valor del cliente*, destaca sobre las demás. El valor del cliente se define como el valor que un individuo proporciona a la organización a lo largo de su permanencia en la relación con la misma (Gupta, Lehman y Stuart 2004). Es decir, es igual a la diferencia entre el flujo de ingresos que genera durante la relación y el coste que supone dicho cliente para la entidad. La importancia de los clientes y su papel de activo principal de las organizaciones (Rust, Zeithaml y Lemon 2000), ha dado como resultado la generalización de esta medida en el sector de la distribución comercial como medio para fundamentar las actuaciones empresariales. Como ejemplo, esta medida ha sido empleada para seleccionar los clientes a los que se va a dirigir una campaña de marketing determinada, dando como resultado la selección únicamente de aquellos que potencialmente pueden generar mayor valor para la empresa.

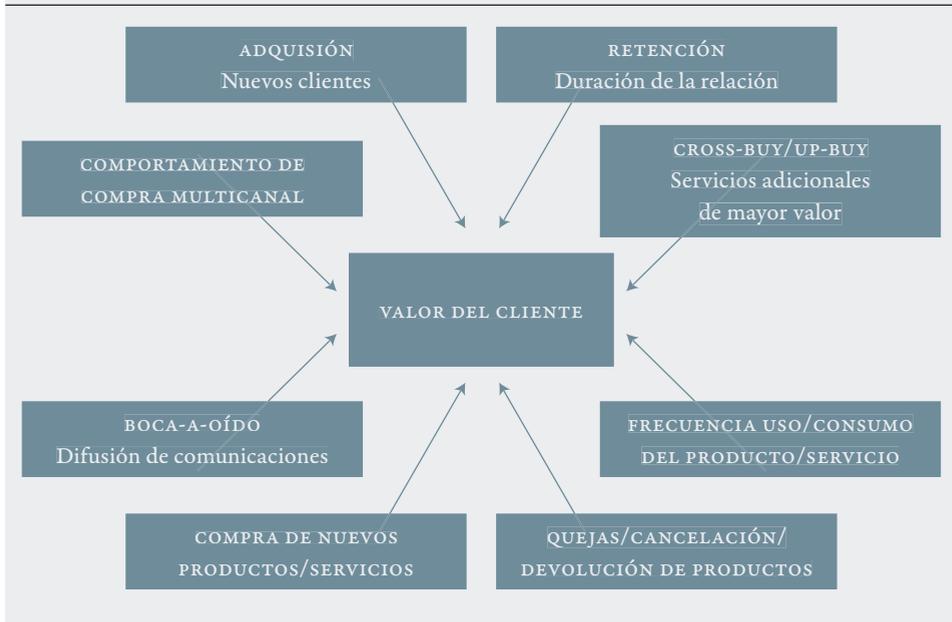
Sin embargo, para gestionar y optimizar el valor del cliente es necesario disponer de un conocimiento adecuado de esta medida, sus antecedentes y sus consecuencias sobre la rentabilidad empresarial. Solamente disponiendo de este conocimiento es posible identificar los aspectos sobre los que la empresa puede actuar para potenciar las relaciones con los clientes y elevar la contribución de los mismos a los resultados empresariales. Este capítulo profundiza en el concepto de valor del cliente mediante la descomposición de esta medida en sus diferentes componentes, los cuales deben permitir a los distribuidores disponer de una visión más precisa de este concepto y analizar cuál es el impacto financiero de las actuaciones de marketing de la entidad sobre cada uno de ellos.

### 13.2. COMPONENTES DEL VALOR DEL CLIENTE

El valor del cliente es una medida multidimensional. Está compuesta de un conjunto de comportamientos de los consumidores que, en conjunto, proporcionan un flujo de rentas a la organización. Dichos comportamientos suponen también costes para la empresa (coste de servir al cliente, de implementar las campañas de marketing, de solucionar los problemas que vayan surgiendo durante la relación), de modo que la diferencia entre los ingresos y costes de cada uno de estos comportamientos es la que determina el valor que el cliente proporciona a la entidad. Conocer cada uno de los componentes que integran esta medida es fundamental, por cuanto cada uno de ellos contribuye de manera diferente a dicho valor, y las estrategias empresariales no afectan por igual a cada uno de ellos. Dadas las restricciones presupuestarias a las que se enfrentan los responsables de marketing, conocer de entre las opciones estratégicas a su alcance cuál es la que mayor impacto tienen en cada componente y, por consiguiente, en el valor del cliente, es fundamental para poder tomar decisiones adecuadas que sitúen a la empresa en una posición ventajosa respecto a sus rivales.

La figura 1 muestra gráficamente el valor del cliente y sus principales componentes en el contexto de la distribución comercial: (1) adquisición; (2) retención; (3) frecuencia de uso/consumo de los productos/servicios, (4) compra de productos/servicios adicionales (*cross-buy*) o de mayor valor/calidad (*up-buy*), (5) uso de diferentes canales para efectuar búsquedas de información, comunicaciones con la entidad y transacciones-*multichannel shopping*; (6) difusión de información sobre la entidad entre su grupo de influencia (boca-a-oido); (7) adquisición/contratación de nuevos productos; y (8) manifestación de quejas o situaciones insatisfactorias por parte del cliente y estrategia de resolución de la empresa. A continuación se presenta de manera detallada cada uno de los componentes y se discute su contribución al valor que el cliente proporciona a la organización.

FIGURA I  
Modelo conceptual: el valor del cliente



### 13.2.1. Adquisición de clientes

La *adquisición de clientes* constituye una de las piezas angulares de cualquier negocio empresarial. La base de clientes representa el activo de más valía para cualquier empresa de distribución y su tamaño y estabilidad son elementos decisivos para garantizar la rentabilidad y continuidad de la entidad (Farrell y Klemperer, 2007). La adquisición de clientes es un paso necesario para poder continuar gestionando el resto de componentes del valor del cliente y, por tanto, resulta crítico identificar a los clientes a los que la empresa va a tratar de conquistar. Sin embargo, las estrategias de adquisición deben diseñarse con sumo cuidado, puesto que dada la heterogeneidad de los clientes, atraer determinados individuos a la entidad puede ocasionar más costes que beneficios (Reinartz y Kumar, 2000). Además, dado el carácter escaso de los recursos de la organización, éstos deben asignarse de manera óptima, es decir, a las opciones estratégicas más rentables, las cuales consisten en la atracción de los clientes más valiosos. Recientemente, algunos trabajos han mostrado que la manera en que se atrae a los clientes influye de manera decisiva en la rentabilidad de los mismos, indicando que los individuos que son atraídos a la empresa por el boca-a-oido son más rentables que los que se capturan mediante

opciones más costosas como campañas publicitarias y promocionales (Villanueva Yoo y Hanssens, 2008). De igual modo, la literatura ha constatado que el proceso de difusión del producto es un elemento importante en la posterior rentabilidad del cliente, indicando que el tiempo que transcurre hasta que el cliente adopta el producto (innovadores, primeros adoptantes, adoptantes tardíos) influye en su posterior comportamiento respecto al mismo (Schweidel, Fader y Bradlow, 2008).

En relación a este componente del valor del cliente, las empresas de distribución deben prestar especial atención a la identificación de los clientes con una rentabilidad potencial mayor, a los elementos más efectivos para atraer clientes a la entidad, así como a los factores que determinan la elección de marca o producto de los individuos. Estos elementos serán fundamentales para poder gestionar el resto de complementos de manera óptima.

### 13.2.2. *Retención del cliente*

En el sector de la distribución comercial, los clientes habitualmente utilizan varios distribuidores para efectuar sus compras. La *retención del cliente*, por tanto, se convierte en un componente fundamental del valor que el mismo proporciona a la organización. La evidencia empírica hasta la fecha sugiere que los usuarios que más tiempo permanecen en la empresa son más rentables (Reichheld y Sasser 1990). En general, los clientes más longevos en su relación con la compañía tienden a proporcionar una serie de beneficios que se materializan en cuestiones como: (1) menor sensibilidad al precio (están dispuestos a pagar más por los productos/servicios de la empresa); (2) mayor uso de los productos o servicios de la compañía; (3) mayor receptividad a los nuevos productos de la empresa o a las ampliaciones de la línea existente; (4) difusión de una comunicación positiva de la entidad (boca-a-oido) entre su grupo de influencia; y (5) mayor resistencia a las tentativas de los competidores por atraer a estos usuarios a su empresa (Hawkins, Best y Cooney 2004). A su vez, estos clientes son menos costosos de servir y su condición de clientes leales les convierte en buenos predicadores de la empresa reduciendo, de este modo, los costes comerciales.

Es importante indicar que los clientes son altamente heterogéneos y, por tanto, no todos proporcionan un mismo nivel de rentabilidad a la organización. Recientes trabajos han constatado que retener clientes no siempre incrementa la rentabilidad de los mismos, puesto que este proceso supone costes para la entidad que si no son compensados por un flujo de ingresos por parte del usuario da lugar a un valor negativo. Por tanto, los esfuerzos en la distribución deben concentrarse en identificar a los individuos más rentables para, a continuación, tratar de conocer

los elementos que determinan la formación de relaciones duraderas con los mismos y las razones que les llevan a permanecer en la empresa. En general, la literatura ha constatado que en el contexto que nos ocupa los instrumentos de marketing relacional (programas de fidelización, trato preferencial, comunicación interpersonal, marketing directo), los costes de cambiar a otros proveedores y la percepción de la calidad de la relación son factores centrales para que el cliente continúe en la relación con su distribuidor.

### 13.2.3. *Uso del producto/servicio*

El valor del cliente está fuertemente influenciado, igualmente, por el *uso del producto/servicio* (Bolton, Lemon y Verhoef 2004). En concreto, como se ha comentado previamente, no basta con que el cliente permanezca en la compañía como tal, sino que es necesario que la entidad obtenga cierto rendimiento del mismo (Bolton y Lemon 1999). Un uso intensivo de los servicios garantiza la obtención de valor, por cuanto los costes de servir al cliente se ven superados, con creces, con los rendimientos que la empresa obtiene del mismo. Además, la literatura ha puesto de manifiesto que los clientes que usan mucho los productos y servicios son aquellos que presentan una mayor valoración del mismo y una predisposición a continuar la relación con la empresa, incrementando de este modo el valor del cliente. Por todos estos motivos, resulta conveniente analizar cuáles son las causas que hacen que los individuos consuman más los productos/servicios de la empresa, y cuáles las herramientas estratégicas a disposición del distribuidor para alterar los patrones de consumo de sus clientes. Algunos trabajos han indicado que estas intenciones de uso están fuertemente influenciadas tanto por las percepciones que el cliente tiene de la relación (satisfacción, compromiso, confianza) como por las expectativas de uso futuro del producto/servicio. En línea con los argumentos previos, el momento en que el cliente adquirió el producto (innovador, rezagado) afecta a su uso posterior del mismo. Estas cuestiones, por tanto, constituyen elementos importantes para gestionar el valor del cliente.

### 13.2.4. *Adquisición de productos/servicios adicionales (cross-buy) o de mayor valor (up-buy)*

El valor del cliente se ve significativamente incrementado cuando el mismo expande su relación con la entidad, bien a través de la *adquisición de productos/servicios adicionales (cross-buy)*, bien a través de la *compra de productos/servicios de mayor calidad/valor (up-buy)* (Kumar, George y Pancras 2008). Los beneficios para la empresa son evidentes: el retorno que obtiene del cliente no es solo a través de

la compra de un producto/servicio, sino a través de la adquisición de varios, o de la compra de productos de mayor margen, lo que eleva el valor del cliente notablemente. También existen beneficios para el usuario, puesto que adquirir varios productos de un mismo proveedor reducirá sus costes de compra (*shopping costs*), y también la incertidumbre asociada al proceso (el hecho de que el cliente interactúe con la empresa con carácter frecuente le proporciona un mejor conocimiento de la misma y le faculta para formar unas expectativas más precisas que reduzcan el riesgo de obtener un resultado negativo en sus compras).

Dada la importancia de este tipo de comportamiento resulta trascendental, tanto para las empresas de distribución comercial, como para los estudiosos de la materia, identificar los elementos que están detrás de las decisiones de los clientes de adquirir más productos/servicios o de comprarlos bajo opciones de mayor calidad, así como conocer en qué medida las organizaciones, a través de acciones estratégicas, pueden incentivar a los clientes a entrar en este tipo de comportamientos. Solo recientemente se han estudiado este tipo de cuestiones y los resultados apuntan a una mezcla de factores que incluyen percepciones de la relación, características de los productos y acciones empresariales (Bolton, Lemon and Verhoef, 2008; Kumar, George y Pancras, 2008; Verhoef, Franses y Hoekstra, 2001).

### 13.2.5. *Compra multicanal*

Otro de los componentes del valor del cliente se refiere al uso de *diferentes canales* para la adquisición de los productos de la entidad. La revolución de la información y el advenimiento de Internet han propiciado que la práctica totalidad del sector de la distribución comercial tenga presencia en diferentes canales. Aunque son escasos los trabajos en esta línea, algunas investigaciones recientes han puesto de manifiesto que los clientes que compran a través de múltiples canales presentan una mayor probabilidad de permanecer en la compañía y resultan más rentables para la entidad (Kumar y Venkatesan, 2005). También resulta lógico pensar que, entre los que adquieren los productos a través de un único canal, existan diferencias en la rentabilidad que proporcionan a la entidad en función del canal que utilizan para adquirir dichos productos (los clientes que compran a través de Internet suelen presentar una menor lealtad al distribuidor comparado con los que lo hacen a través de otros canales).

Las empresas, en su intento de optimizar el valor de sus clientes, deben ser capaces de comprender el propósito con el que los mismos usan los diferentes canales de la empresa (búsqueda de información, comparativa de precios, adquisición de productos) y cuál es su rentabilidad en función de los canales que emplean. Da-

do que es previsible que diferentes canales afecten de manera desigual a la rentabilidad del cliente es importante conocer, igualmente, qué elementos pueden motivar a los clientes para migrar de los canales menos rentables a los más rentables. Otro resultado interesante es aquél que indica que los individuos que usan diferentes canales son más rentables, lo que eleva la relevancia de identificar los elementos que podrían motivar a los clientes a adquirir los productos/servicios a través de diferentes canales. Todas estas cuestiones se antojan fundamentales para poder gestionar los diferentes canales de la empresa de manera que maximicen la rentabilidad de los clientes.

### 13.2.6. *Recomendaciones boca-a-oido*

Un componente fundamental del valor del cliente, a menudo ignorado por los académicos y los gestores empresariales, es la comunicación que efectúa sobre la empresa entre sus contactos o grupo de influencia, conocido comúnmente como *boca-a-oido* (*word of mouth*). Esta comunicación, cuando es positiva, genera nuevas adquisiciones de clientes que resultan más económicas para el distribuidor, al no necesitar de costosas inversiones en programas de comunicación y promoción. Recientes trabajos en la disciplina de marketing han mostrado que el componente del boca-a-oido es de una magnitud muy relevante en la distribución comercial, y su omisión de los modelos del valor del cliente provoca una infravaloración del mismo, lo cual resultará en ineficientes decisiones e inversiones de recursos. Como se ha comentado con anterioridad, el trabajo de Villanueva Yoo y Hanssens (2008) muestra que los clientes adquiridos a través del boca-a-oido son más rentables en el largo plazo que aquellos que son captados a través de otras vías más costosas (publicidad y promociones).

Por el contrario, cuando los clientes están insatisfechos o han experimentado un incidente crítico en la relación con la compañía, la comunicación se torna negativa. Las consecuencias, por lo general, suelen ser mucho más dañinas para el valor del cliente, pudiendo resultar en reducciones del uso de los productos, en una compra de un menor número de servicios o en el abandono de la relación. Conocer los elementos que llevan a los clientes a efectuar una comunicación positiva, así como los factores que reducen la incidencia de comunicaciones negativas se convierte en una cuestión capital para los distribuidores comerciales. Además, dada la heterogeneidad de los clientes, la propensión a efectuar comunicaciones es muy diversa, de modo que resulta interesante para las compañías conocer quiénes son los más propensos a comunicar información positiva de la entidad para diseñar estrategias que permitan retenerlos e incentivar dicho comportamiento de boca-a-oido.

### 13.2.7. *Adquisición de nuevos productos/servicios*

Con objeto de extraer mayores rentas de la base instalada de clientes, atraer nuevos consumidores procedentes de la competencia y mejorar los productos/servicios existentes en la cartera de la empresa, los distribuidores lanzan con frecuencia *nuevos productos/servicios* al mercado (Prins y Verhoef 2007). Las inversiones en el diseño, desarrollo, implementación y lanzamiento de los mismos son a menudo de una cuantía importante. Sin embargo, muchos de ellos fracasan, y no consiguen alcanzar las previsiones y objetivos marcados en su lanzamiento. Conocer los factores que determinan el éxito o fracaso de los nuevos productos/servicios de la empresa se convierte, por tanto, en una cuestión capital de cara a la gestión eficiente de los recursos económicos y a garantizar la supervivencia de la empresa. No solamente la adopción de los nuevos productos en sí requiere la atención de la distribución comercial, sino también el *timing* en que dicha adopción se produce así como el comportamiento post-adopción. Recientes trabajos han puesto de manifiesto que los usuarios que adoptan antes proporcionan una mayor rentabilidad a la organización en el largo plazo y usan más los productos/servicios.

Resulta, por tanto, fundamental conocer los elementos que favorecen el éxito en el lanzamiento de nuevos productos mediante la comprensión de las diferencias entre los primeros adoptantes, y los subsiguientes grupos en términos de su comportamiento post-adopción. En caso de existir una relación positiva, como la literatura ha sugerido, las empresas deberán tratar de identificar los elementos que motivan a los clientes para que adopten antes los productos y, por tanto, eleven su valor.

### 13.2.8. *Quejas, devoluciones, cancelaciones*

Por último, un elemento importante que en ocasiones no recibe la atención que merece son las *quejas* (también devoluciones o cancelaciones) que los clientes manifiestan sobre los productos o servicios que ofrece la empresa. Este comportamiento, aunque a primera vista puede ser entendido como algo negativo para la entidad, puede convertirse en una herramienta muy valiosa para la misma. A través de ella es posible identificar las facetas donde la empresa no lo está haciendo tan bien como debería: fallos en el servicio, esperas, baja calidad de los productos y similares. Esta información, por tanto, puede ayudar a detectar insuficiencias, irregularidades, o un mal servicio que permita identificar los elementos sobre los que actuar para subsanarlos, así como a conocer mejor las demandas de los clientes y su evolución temporal. Su importancia radica en que estos incidentes pueden dañar seriamente la relación derivando en comportamientos negativos que amino-

ren el valor del cliente (menor uso, cambio de empresa, comunicación boca-a-oido negativa). No obstante, la manifestación de quejas puede entenderse también como una oportunidad para la empresa para poder solucionar el incidente de una manera satisfactoria. En concreto, recientes investigaciones han constatado que aquellos clientes que, tras manifestar su queja, han recibido un trato compensatorio adecuado, presentan una mejor predisposición hacia la entidad y la relación entre las partes sale reforzada.

Por todos estos motivos, las empresas deben diseñar sistemas para recabar información detallada sobre las quejas de los clientes que permitan resolverlas satisfactoriamente y reforzar los lazos entre las partes de la relación. Esta información deberá ser útil, igualmente, para evitar futuros incidentes que pudieran desencadenar comportamientos no deseados por la empresa. Incorporar estos aspectos en el valor del cliente es fundamental para disponer de un cálculo preciso del mismo.

### 13.3. INTERRELACIONES ENTRE COMPONENTES DEL VALOR DEL CLIENTE

Los componentes del valor del cliente que se acaban de discutir no deben ser vistos como partes independientes y aisladas, sino como elementos que pueden interactuar e influir entre ellos para determinar el valor final del cliente. Por un lado, es posible indicar que una misma estrategia empresarial puede afectar de manera diferencial a varios componentes del valor del cliente. Por ejemplo, si un distribuidor reduce el precio de un determinado producto, es previsible que aumente el número de consumidores que lo compren (adquisición) así como de individuos que permanezcan en el mismo (retención), pero puede afectar negativamente a la compra cruzada al atraer los recursos de otros productos al producto que presenta un precio más bajo. De igual modo, un aumento en el precio de un producto de bajas prestaciones puede generar el abandono de la relación entre algunos clientes. Sin embargo, otros pueden reaccionar adquiriendo productos de mayor calidad y mayor valor (*up-buy*), en los cuales el ratio entre beneficio obtenido y coste es más elevado. El efecto neto sobre el valor del cliente es, por tanto, indeterminado. De este modo, al diseñar las estrategias empresariales, es necesario comprender su efecto sobre cada uno de los componentes del valor del cliente para poder determinar con precisión cuál es su efecto neto sobre dicho valor del cliente.

Por otro lado, los comportamientos de los clientes no son independientes, sino que están interrelacionados. Por ejemplo, se ha puesto de manifiesto que los clientes que adquieren antes los productos que introduce la empresa tienen a usarlo más y a permanecer más tiempo en la compañía. De igual modo, los usuarios que lle-

van más tiempo en la empresa (retención) tienden a adquirir más productos de la misma (compra cruzada). También se ha reflejado que los clientes satisfechos y que llevan más tiempo en la compañía tienden a comunicar información positiva sobre la misma (comunicación boca-a-oido). Estas influencias entre comportamientos deben ser consideradas a la hora de calcular el valor que cada cliente proporciona a la entidad. Obviarlas llevaría a obtener valoraciones incorrectas de los usuarios.

Por lo tanto, la clave para poder gestionar de manera óptima el valor de cada cliente y, por consiguiente, de toda la base instalada, consiste en analizar cuál es el impacto de cada una de las estrategias al alcance del distribuidor sobre cada elemento del valor del cliente para, a continuación, sumar dichas contribuciones y evaluar el cambio en el valor del cliente que resulta al implementar dicha estrategia. El resultado es una valoración del cambio en el valor del cliente que se obtiene con cada una de las estrategias empresariales, que permitirá a la empresa tomar las decisiones más acertadas para elevar dicho valor y, en consecuencia, la rentabilidad empresarial. Solamente identificando correctamente cada componente del valor del cliente y el efecto de cada estrategia será posible diseñar un método de control de la efectividad de las actividades de marketing que genere ventajas competitivas sostenibles.

#### 13.4. CONCLUSIONES

Los clientes son, sin duda, el principal activo de toda organización de distribución comercial. Su rentabilidad y viabilidad futura dependen de la habilidad para gestionar las relaciones con los clientes y para fomentar la formación de intercambios comerciales duraderos y exitosos entre las partes. El valor del cliente es una medida que se ha generalizado recientemente entre la comunidad del marketing y representa la rentabilidad esperada que un determinado cliente va a proporcionar a la entidad a lo largo de la relación con la compañía. Esta medida pone de relieve la heterogeneidad de los clientes y faculta a las organizaciones para poder implementar sistemas de medición y control de la efectividad de las actividades de marketing.

El valor del cliente, aunque simple de definir, es complejo de determinar y calcular. Esto se debe a que es una medida multidimensional, compuesta por una serie de componentes que, en conjunto, determinan el potencial de beneficio de cada consumidor. Este capítulo profundiza en el concepto de valor del cliente efectuando una descomposición del mismo en ocho componentes: (1) adquisición; (2) retención; (3) uso/consumo de los servicios, (4) compra de productos/servicios adicionales (*cross-buy*) o de mayor valor/calidad (*up-buy*), (5) uso de diferentes canales para efectuar búsquedas de información, comunicaciones con la entidad y

transacciones-*multichannel shopping*; (6) difusión de información sobre la entidad (boca-a-oido); (7) adquisición/contratación de nuevos productos; y (8) manifestación de quejas o situaciones insatisfactorias. La importancia de esta distinción radica en que el cálculo del valor del cliente debe considerar las interrelaciones entre estos componentes así como los efectos de las estrategias empresariales sobre cada uno de ellos con objeto de evaluar el impacto neto sobre el valor del cliente.

La premisa fundamental de este capítulo, por tanto, es que cada uno de los componentes identificados tiene un efecto importante en los beneficios y costes que proporciona el cliente a la empresa y, por tanto, en su valor para la entidad. La identificación de cada uno de estos componentes resulta fundamental para poder controlar la efectividad de las actividades de marketing de la organización. El actual clima económico que circunda la distribución comercial en nuestros días eleva la importancia de justificar ante los diferentes *stakeholders* (propietarios/accionistas, empleados, clientes, y sociedad en general) cada euro gastado/invertido, indicando cuál es su impacto en la rentabilidad empresarial. Conocer el efecto de las diferentes opciones estratégicas sobre cada componente del valor del cliente permitirá conocer cuál de ellas es la que mayor impacto posee sobre el valor del cliente y, de este modo, diseñar estrategias adecuadas que incrementen la rentabilidad empresarial.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BENDAPUDIN, y BERRY L. L. (1997), «Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers», *Journal of Retailing*, vol. 73 (1), pp. 15-37.
- BOLTON, R. N. y LEMON, K. N. (1999), «A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequences of Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (2), pp. 171-186.
- BOLTON, R. N., LEMON, K. N. y Verhoef, P. C. (2004), «The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32 (3), pp. 271-292.
- BOLTON, R. N., LEMON, K. N. y VERHOEF, P. C. (2008), «Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision», *Journal of Marketing*, 72 (January), pp. 46-64.
- DICK, A. S. y BASU, K. (1994), «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, (2), pp. 99-113.
- FARRELL, J. y KLEMPERER, P. (2007), «Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects», capítulo incluido en el *Handbook of Industrial Organization*, vol 3.
- GUPTA, S., LEHMANN, D. R. y STUART, J. A. (2004), «Valuing Customers», *Journal of Marketing Research*, 41 (1), pp. 7-18.

- HAWKINS, I., BEST, J. B. y CONEY, K. A. (2004), *Consumer Behavior, Building Marketing Strategy*, 9<sup>th</sup> edition, New York, NY: McGraw-Hill.
- KUMAR, V., GEORGE, M. y PANCRAS, J. (2008), «Cross Buying in Retailing: Drivers and Consequences», *Journal of Retailing*, vol. 84 (1), pp. 15-27.
- KUMAR, V. y VENKATESAN, R. (2005), «Who are Multichannel Shoppers and how do they Perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behavior», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 (2), pp. 44-62.
- MÄGI, A. W. (2003), «Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics», *Journal of Retailing*, vol. 79 (2), pp. 97-106.
- MORGAN R. M. y HUNT S. D. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58 (July), pp. 20-38.
- PRINS, R. y VERHOEF, P. C. (2007), «Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-service among Existing Customers», *Journal of Marketing*, 71 (April), pp. 169-83.
- PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R. C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P. y STEWART, D. (2009), «Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process», *Journal of Retailing*, vol. 85 (1), pp. 15-30.
- REICHELLED, F. F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- REICHELLED, F. F. y SASSER, W. E. (1990), «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, vol. 68 (5), pp. 105-111.
- REINARTZ, W. y KUMAR V. (2000), «On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing», *Journal of Marketing*, 64 (4), pp. 17-35.
- RUST, R. T., ZEITHAML, V. A. y LEMON, K. N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.
- SCHWEIDEL, D. A., FADER, P. S. y BRADLOW, E. T. (2008), «A Bivariate Timing Model of Customer Acquisition and Retention», *Marketing Science*, 27 (5), pp. 829-843.
- VERHOEF, P. C., FRANSES, P. H. y HOEKSTRA, J. C. (2001), «The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: a dynamic model for a multi-service provider», *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 359-378.
- VILLANUEVA, J., YOO, S. y HANSSSENS, D. M. (2008), «The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth», *Journal of Marketing Research*, 45 (1), pp. 48-59.

## Análisis de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación en España

JAIME ROMERO DE LA FUENTE Y M.<sup>a</sup> JESÚS YAGÜE GUILLÉN\*  
Universidad Autónoma de Madrid

*Resumen:* Este trabajo tiene por objeto mostrar un análisis descriptivo de la evolución de los márgenes comerciales en los canales de distribución de productos frescos de alimentación en España. Concretamente, se describe y cuantifica el efecto que ejercen sobre la evolución de los márgenes comerciales tienen las oscilaciones de los precios en origen. A continuación, se estudia el impacto que el grado de incertidumbre respecto al comportamiento futuro de los precios, en origen y en destino, provoca sobre el nivel de margen comercial del canal. Para la realización de este estudio se han utilizado los datos mensuales del período comprendido entre enero de 2001 y diciembre de 2008, relativos a treinta y tres productos frescos de alimentación, pertenecientes a las categorías de carnes y huevos, pescados y mariscos y frutas y hortalizas.

*Palabras clave:* Márgenes Comerciales, Fluctuaciones de la Demanda y de los Precios, Alimentación Fresca, JEL (L81, E39, Q13).

*Abstract:* The goal of this paper is to perform a descriptive analysis of the evolution of margins in the distribution channels of fresh products in Spain. Particularly, we study the effect of fluctuations of prices paid to producers on the variations of margins across time. Subsequently we analyze the impact of uncertainty about prices that will be paid to producers and retailers in the future on current margins of distribution channels. In this research we employ monthly data collected between January 2001 and Decem-

\* Los autores desean agradecer el apoyo recibido del Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto de I+D: ECO2008-00488 y del convenio firmado entre la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del MITC y la UAM para el cálculo de los márgenes de comercialización a lo largo de la cadena de valor de productos agroalimentarios.

ber 2008, corresponding to thirty three fresh products of a variety of categories such as meat, fish, fruits and vegetables.

*Keywords:* Margins, Demand Fluctuation, Price Evolution, Fresh Products.

#### 14.1. INTRODUCCIÓN

En los hogares españoles el gasto destinado a la compra de alimentos frescos es muy importante, tal como sugieren las cifras ofrecidas por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MMARM). En concreto en el año 2008,<sup>1</sup> las familias españolas dedicaron 34.118 millones de euros a la compra de alimentos frescos dentro del hogar, que equivalen al 52,3 por ciento del total de su gastos en alimentación y representa una cifra de 770 euros anuales per cápita.

Dos de los rasgos específicos del canal de productos frescos de alimentación son: 1) el grado elevado de incertidumbre de la oferta y la demanda derivado de su dependencia de las condiciones ambientales no controlables por los agentes económicos; y 2) el elevado grado de estacionalidad de la oferta de los productos, y en menor grado, aunque también notable, la estacionalidad de la demanda.

Además de estos dos rasgos, otras características afectan a los precios y a los márgenes comerciales de este canal. En concreto, destacan las siguientes: 1) su carácter altamente perecedero favorece que su venta sea rápida, y la compra de los consumidores sea frecuente, en relación a los alimentos envasados; 2) dentro de cada familia de alimentos frescos (carnes, pescado, frutas y hortalizas) y de cada producto existe un amplio rango de variedades con numerosos atributos de calidad que dificultan la valoración de las alternativas por parte del consumidor; 3) la importancia del componente de servicio comercial (especialmente minorista) en la percepción de las dimensiones de la calidad de los alimentos frescos es muy alta, y superior a la correspondiente a los alimentos envasados, lo que añade al proceso de evaluación del consumidor una dificultad adicional; 4) en España la distribución de los alimentos frescos, ha experimentado un cambio profundo en las últimas décadas, aunque menos intenso que el correspondiente a los productos envasados de alimentación, de forma que el comercio tradicional ha cedido terreno a las nuevas formas comerciales de autoservicio, pero en menor medida. Según los últimos datos publicados por el MMARM, referidos al mes de marzo de 2009, un 44,8 por ciento del gasto en alimentos frescos de los hogares españoles se realizó en tiendas tradicionales mientras que en alimentación envasada sólo el 4,9 por ciento del gasto se produjo en el mismo formato comercial. La concentración espacial

<sup>1</sup> Mercado TAM junio 2008.

del comercio minorista de estos productos es muy inferior a la concentración en el resto de los productos de alimentación y las barreras a la entrada son bajas.<sup>2</sup> Sin embargo, pueden estar produciéndose algunos procesos de concentración vertical, vía especialización del canal mayorista y vía integración hacia el origen de las grandes cadenas minoristas<sup>3</sup> y la tendencia a la concentración de operadores en los mercados de destino de la red de Mercas. Estos rasgos, entre otros, explican que los precios de venta al público y los márgenes totales de comercialización de los alimentos frescos experimenten grandes variaciones en el tiempo, mientras que los correspondientes a los alimentos envasados son mucho más estables.

En este trabajo se pretende mostrar el fenómeno contracíclico de los márgenes comerciales, especialmente el que se corresponde con la relación negativa con los cambios en los precios en origen, ya que es frecuente observar que en los períodos de bajos precios en origen el porcentaje de margen comercial se amplía.

En la actualidad la literatura económica,<sup>4</sup> en contraste con el pasado, muestra escaso interés por el estudio de la relación entre los márgenes comerciales de los alimentos frescos de alimentación y los precios en origen. Esta falta de preocupación contrasta con las manifestaciones de inquietud de las administraciones, cuando los precios experimentan incrementos notables y en ocasiones sostenidos, como consecuencia de fenómenos climáticos, o medioambientales en general, que afectan a la oferta, y de alerta popular y de crítica de los agentes económicos y sociales, cuando coexisten precios bajos en origen con altos porcentajes de márgenes comerciales. Este último fenómeno no es, sin embargo, ni nuevo ni infrecuente. El trabajo seminal de Lee y Fouraker (1955), ya hacía referencia a él, indicando que la relación inversa entre los márgenes comerciales relativos y los precios en origen constituye un reflejo de las prácticas de fijación de precios utilizadas por los agentes del canal (mayoristas y especialmente minoristas) para incrementar sus beneficios.

Por su parte, McClements (1972) propone dos argumentos básicos para explicar el signo negativo de esta relación. El primero, siguiendo a Parish (1967), se soporta en el supuesto de que los minoristas son reacios a modificar los precios, y el segundo, tomado de Allen (1963), parte de la hipótesis de que los distribuidores

<sup>2</sup> En Cruz, Oubiña y Yagüe (2004) se encuentra un análisis comparativo de los efectos que la estructura competitiva de los canales de distribución ejerce sobre la formación del precio de venta al público de productos frescos y envasados de alimentación.

<sup>3</sup> Un ejemplo de este tipo de actuación es la creación por Carrefour de la central de compras SOCOMO, que disputa el liderazgo en el mercado mayorista de frutas y hortalizas a ANECOOP.

<sup>4</sup> Para revisar los principales exponentes ver McClements (1972) y Rebollo (1986).

aplican reglas de precios simples, basadas en la nivelación de precios y en la utilización de márgenes promedio entre períodos y/o productos.

Este estudio sigue un enfoque eminentemente empírico y su objetivo es doble. De una parte se pretende mostrar la evolución que los márgenes comerciales de los alimentos frescos ha seguido en España en los últimos cinco años, y la relación existente entre la evolución de los precios de origen y los precios de destino y la dinámica temporal de los márgenes comerciales en una muestra de 33 productos frescos de alimentación para el periodo 2001-2008, y de otra parte, se trata de identificar el signo y la magnitud del efecto que las diferencias entre productos en el grado de incertidumbre asociada a la variabilidad de los precios de oferta y de demanda provocan sobre los distintos niveles de márgenes comerciales observados.

#### 14.2. METODOLOGÍA

##### 14.2.1. *La base de datos*

La base de datos utilizada en este estudio se compone de treinta y tres series de datos mensuales sobre precios en origen y precios en destino que se corresponden con el período comprendido entre enero de 2001 y diciembre de 2008. La información ha sido cedida por la Dirección General de Política Comercial (DGPC).<sup>5</sup> Los alimentos frescos que se incluyen en esta base se integran en tres grandes categorías: carnes y huevos, pescados y mariscos, y frutas y hortalizas, distribuidos de la forma siguiente: siete entre carnes y huevos, once entre pescados y mariscos y dieciséis entre frutas y hortalizas.

Además se dispone de las cantidades comercializadas mensualmente de todos los productos excepto de los huevos y conejo a través de la red de mercados mayoristas,<sup>6</sup> estas cantidades son representativas del conjunto de los alimentos frescos comercializados en nuestro país, en concreto, representan en términos medios alrededor del 60 por ciento del total.

##### 14.2.2. *Medición de las variables*

La variable analizada es el margen del canal de comercialización, cuantificada para cada uno de los treinta y tres alimentos frescos que componen la base de datos. Los márgenes comerciales representan la diferencia entre el precio minorista pagado

<sup>5</sup> Los autores desean agradecer a la DGPC que les haya cedido de forma gratuita y desinteresada el uso de la base de datos para fines académicos.

<sup>6</sup> Los autores desean agradecer a la Empresa Nacional Mercasa la cesión desinteresada de estos datos para fines académicos.

por los consumidores y el precio en origen pagado por el producto. Los márgenes pueden ser medidos en valores absolutos (euros y céntimos de euro) o en porcentaje del precio en origen o del precio de venta. En este trabajo se analizan los márgenes comerciales de cada uno de los treinta y tres alimentos frescos expresados en términos absolutos y en porcentaje. Cuando en este estudio se analiza el porcentaje de margen comercial se mide con respecto al precio de destino. En concreto el margen comercial del canal de cada producto  $i$  en cada período mensual  $t$ , se formula como (1) en porcentaje:

$$\text{Mcr}_t^i = (P_{\text{mt}}^i - P_{\text{ot}}^i) * 100 / P_{\text{mt}}^i \quad (1)$$

Con:  $P_{\text{mt}}^i$  = Precio pagado por los consumidores por el producto  $i$  en el mes  $t$ .

$P_{\text{ot}}^i$  = Precio pagado en origen por el producto  $i$  en el mes  $t$ .

$\text{Mcr}_t^i$  = Margen en porcentaje del canal de comercialización del producto  $i$  en el mes  $t$ .

El grado de incertidumbre en los mercados de origen y de destino se aproxima por el coeficiente de variación centrado en la media ( $CV_i$ ). Las variables sobre las que se calcula son, respectivamente, el precio en origen ( $I_o$ ) y el precio minorista ( $I_m$ ) del canal de cada alimento fresco. De manera que cuanto mayor sea el coeficiente de variación de los precios en origen de un producto  $i$  se entiende que mayor es el grado de incertidumbre existente en su mercado de origen y cuanto mayor sea el coeficiente de variación de los precios de destino de  $i$  mayor es el grado de incertidumbre en su mercado final.

Por último, el reparto del valor del canal de distribución de un producto fresco de alimentación,  $R^i$  se calcula como el porcentaje que el margen absoluto de comercialización minorista representa por encima del cincuenta por ciento del margen total absoluto de comercialización en el canal. Esta variable no se puede cuantificar para los productos cárnicos ya que no se dispone para ellos de precio mayorista, lo que implica que la estimación del modelo que incluye esta variable contiene veintisiete productos.

#### 14.2.3. *Formulación de los modelos empíricos*

El segundo objetivo planteado en este trabajo exige contrastar un modelo empírico sencillo que ayude a cuantificar el efecto provocado por el grado de incertidumbre sobre los niveles de márgenes comerciales en el canal de distribución de los productos frescos de alimentación.

Para este análisis interproducto, la técnica estadística utilizada es el análisis de regresión múltiple mediante el tradicional ajuste por MCO y entrada secuencial.

La ecuación (2) se ha estimado para el nivel medio de los porcentajes de los márgenes comerciales del canal de cada alimento fresco  $i$ .

$$Mc^i = a + b_1 I_o^i + b_2 I_d^i + b_3 P_o^i + b_4 R^i + \varepsilon \quad (2)$$

El signo esperado para el coeficiente estimado  $b_2$  es negativo mientras que para el resto de los coeficientes  $b_1$ ,  $b_3$  y  $b_4$  no se dispone de ninguna hipótesis teórica. Por lo que el objetivo perseguido con la estimación de este modelo tiene carácter exploratorio.

#### 14.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

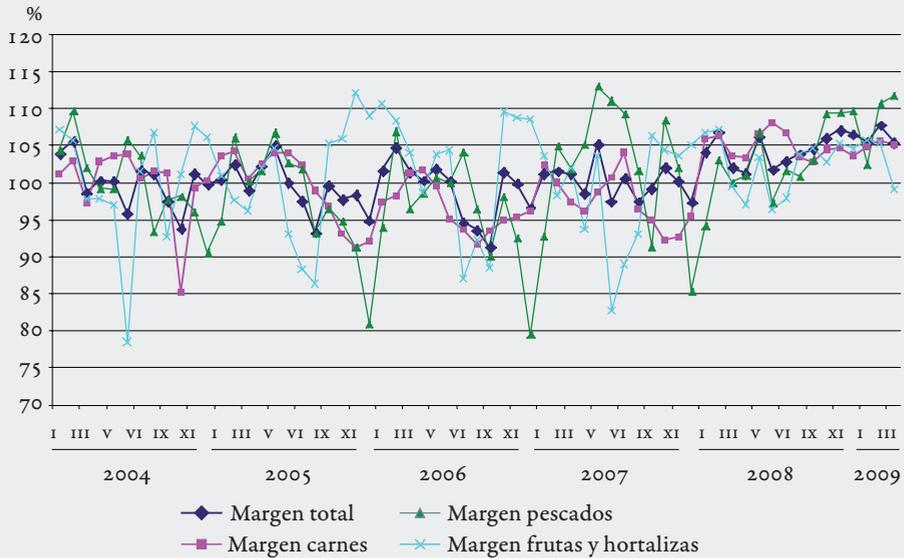
El primer objetivo de este trabajo consiste en mostrar la evolución seguida por el margen comercial del canal de alimentos frescos a lo largo de la década actual. Para ello, se presenta la evolución de los índices, base 100 en el año 2004, de los márgenes relativos del canal de distribución agregados<sup>7</sup> para la cesta de todos los alimentos frescos que componen la muestra y para las tres grandes familias, carnes y huevos, pescados y mariscos y frutas y hortalizas. A la vez que se presenta la evolución del margen para el total de la cesta estudiada en cada uno de los dos escalones que configuran el canal: mayorista y minorista.

En la figura 1 observa que el índice del margen del canal agregado presenta una variabilidad inferior a la de las tres familias analizadas (1A), e inferior a la de los índices de los márgenes de los dos escalones comerciales analizados, mayorista y minorista (1B). En términos promedio el margen del canal de distribución de alimentos frescos se distribuye dos terceras partes en el margen minorista y una tercera parte en el margen mayorista. En relación a los primeros se produce una compensación provocada por las diferencias de estacionalidad que caracterizan a las tres familias de alimentos estudiados. En relación a los segundos, la compensación se produce como consecuencia de la actuación contracíclica seguida en su toma de decisiones por los agentes comerciales.

En la figura 2 se representa la variabilidad que tiene el porcentaje del margen comercial del canal de distribución de cada alimento fresco analizado, así como, las diferencias en los niveles de márgenes entre productos.

<sup>7</sup> Para la agregación se ha utilizado un sistema de ponderaciones construido con el volumen de ventas de los diferentes productos procedente de MERCASA y las ponderaciones de cada familia utilizadas en el IPC.

**FIGURA I.A**  
*Evolución del índice de márgenes comerciales de alimentos frescos. Evolución del índice agregado y por familias*



**FIGURA I.B.**  
*Evolución del índice de márgenes comerciales de alimentos frescos. Evolución del índice agregado y por escalones de comercialización.*

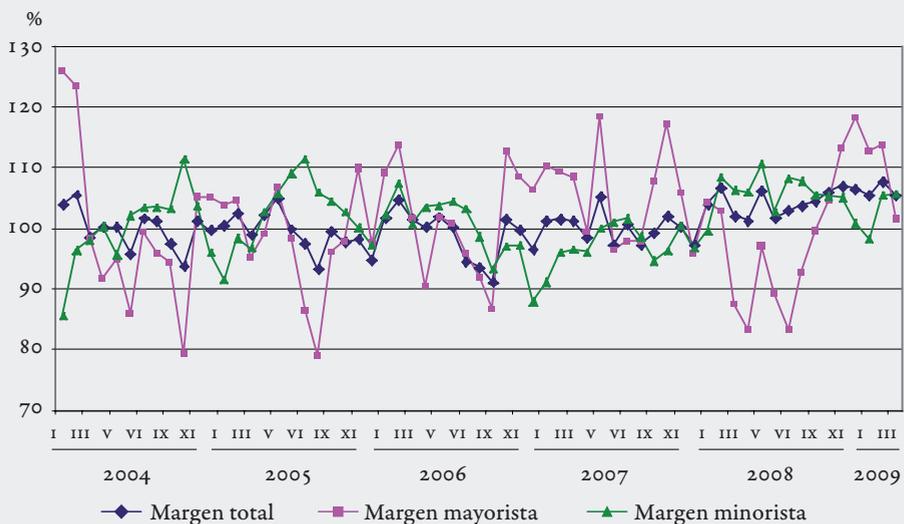
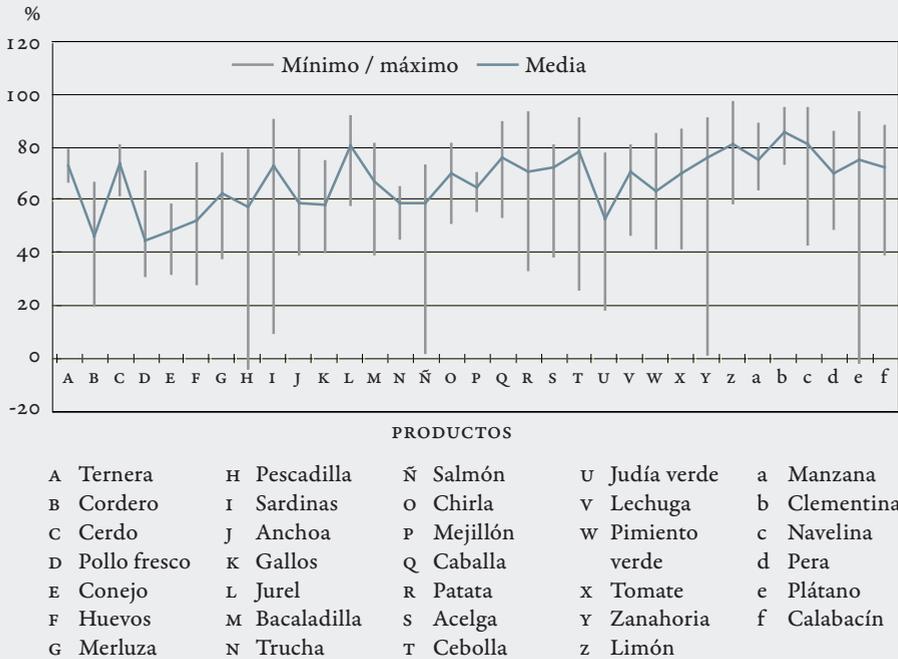


FIGURA 2  
Variabilidad del porcentaje de margen comercial de los alimentos frescos



Una primera lectura de la figura 2 indica que los márgenes comerciales de los alimentos frescos muestran en general una importante variabilidad, más acentuada en frutas y hortalizas, y en pescados y mariscos que en carnes. El plátano, la zanahoria, la patata y la cebolla entre las primeras y la pescadilla, las sardinas y el salmón entre los segundos, representan a los productos con mayor rango en el porcentaje de sus márgenes comerciales sobre los precios de destino.

Esta variabilidad está relacionada con el grado de incertidumbre que existe en los mercados, de origen y de destino. En la Figura 3 se presentan los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente de variación de los precios de origen y de destino para cada uno de los alimentos frescos analizados y para la media del total de la muestra.

El coeficiente de variación medio del precio de venta al público de los alimentos frescos es elevado, netamente superior a 11 unidades. Lo que indica que, por término medio, la dispersión del precio en destino es once veces superior al valor

**FIGURA 3**  
*Grado de incertidumbre en el canal de distribución de alimentos frescos*

INCERTIDUMBRE EN PRECIOS				
PRODUCTOS	MERCADO ORIGEN		MERCADO FINAL	
	Coefficiente variación	Grado incertidumbre	Coefficiente variación	Grado incertidumbre
Ternera	7,75	Baja	15,87	Alta
Cordero	17,39	Media	10,17	Media
Cerdo	13,97	Baja	5,67	Baja
Pollo	25,47	Media	13,34	Media
Conejo	14,84	Baja	2,89	Baja
Huevos	25,17	Media	6,60	Baja
Merluza	22,13	Media	6,31	Baja
Pescadilla	17,06	Media	14,05	Alta
Sardinas	33,85	Alta	11,91	Media
Anchoa	28,84	Alta	18,92	Alta
Gallo	22,90	Media	13,93	Alta
Jurel	30,15	Alta	9,56	Media
Bacaladilla	27,84	Media	9,67	Media
Trucha	11,16	Baja	8,37	Baja
Salmón	16,03	Media	9,53	Media
Chirla	21,48	Media	10,00	Media
Mejillón	9,94	Baja	12,77	Media
Caballa	40,51	Alta	5,53	Baja
Patatas	46,26	Alta	13,27	Media
Acelga	25,50	Media	16,15	Alta
Cebolla	47,35	Alta	18,89	Alta
Judía verde	32,77	Alta	19,30	Alta
Lechuga	28,37	Media	12,07	Media
Pimiento verde	36,64	Alta	16,91	Alta
Tomate	34,11	Alta	19,10	Alta
Zanahoria	52,60	Alta	6,55	Baja
Limón	62,11	Alta	20,10	Alta
Manzana	25,40	Media	14,57	Alta
Clementina	31,21	Alta	10,41	Media
Navelina	57,99	Alta	11,30	Media
Pera	24,18	Media	13,30	Media
Plátano	37,04	Alta	10,39	Media
Calabacín	49,54	Alta	13,36	Media
<b>Media</b>	<b>21,90</b>		<b>11,29</b>	

Nota metodológica para el cálculo del Grado de incertidumbre: BAJO: Coeficiente de variación  $< cv \text{ medio} - 1/2 * \text{Desviación típica}$ ; MEDIO:  $cv \text{ medio} - 1/2 * \text{Desviación típica} \leq cv \leq \text{Coeficiente de variación medio} + 1/2 * \text{Desviación típica}$ ; ALTO: Coeficiente de variación  $> cv + 1/2 * \text{Desviación típica}$ .

medio del precio de venta en los canales de distribución de alimentos frescos, sin embargo es 2 veces menor que el coeficiente de variación medio del precio en origen de los alimentos frescos, que asciende a una cifra próxima a 22 unidades. Estos datos sugieren que las decisiones sobre márgenes y precios de venta adoptadas por los agentes del canal, mayoristas y minoristas, vienen a reducir el grado de incertidumbre que existe en los mercados de origen tratando de ofrecer una mayor estabilidad en los mercados de destino que proporcionen al consumidor un escenario de compra algo menos incierto. Esta acción amortiguadora de los agentes de distribución se constata en todos los canales analizados, excepto en el canal de distribución de la ternera y el mejillón. Clasificando la incertidumbre en los mercados de origen y de destino en tres categorías, media, alta y baja, según el coeficiente de variación de sus precios se encuentre en el valor medio más menos media desviación típica, por encima o por debajo de dicho intervalo, respectivamente, dieciséis productos se encuentran en el mercado de destino con una incertidumbre similar a la de su mercado de origen, por otro lado en los canales de diez productos frescos, cinco pescados y cinco frutas y hortalizas, la posición relativa del grado de incertidumbre en el mercado de destino es menor que en el mercado de origen, mientras que el canal de distribución no reduce la variabilidad relativa sino que la incrementa en seis productos.

Por último este análisis pretende ofrecer alguna evidencia sobre la presencia de los efectos contracíclicos de los cambios en los precios de origen sobre los márgenes comerciales. Para ello, se han calculado los coeficientes de correlación parcial entre las series mensuales (2001-2008) de los precios en origen y los márgenes comerciales relativos para el canal de los 33 alimentos frescos analizados y para sus dos eslabones de distribución, mayorista y minorista.

Los cálculos realizados indican que para el margen agregado del canal se produce un efecto contracíclico significativo en todos los productos menos en la ternera y para el margen mayorista en todos los alimentos frescos menos en la chirla y el mejillón. Es en el canal minorista donde esta evidencia es menos generalizable, ya que para el periodo estudiado se han encontrado seis productos en los que este efecto no existe o no es significativo en términos estadísticos (anchoa, trucha, mejillón, caballa, manzana y navelina).

#### 14.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MODELO

Con el fin de analizar el efecto que ejercen las diferencias de variabilidad existentes en los mercados en origen de los alimentos frescos sobre los niveles medios de los márgenes comerciales de los distintos productos es necesario iden-

**FIGURA 4**  
*Coefficientes de correlación entre el margen relativo  
sobre precio destino y precios en origen*

PRODUCTOS	CANAL	MAYORISTA	MINORISTA
1 Ternera	(n.s.) 0,08		
2 Cordero	-0,80		
3 Cerdo	-0,92		
4 Pollo fresco	-0,88		
5 Merluza	-0,96	-0,41	-0,44
6 Pescadilla	-0,83	-0,54	-0,32
7 Sardinas	-0,85	-0,81	-0,42
8 Anchoa	-0,77	-0,68	(n.s.) -0,18
9 Gallos	-0,75	-0,67	-0,22
10 Jurel	-0,93	-0,65	-0,23
11 Bacaladilla	-0,90	-0,68	-0,71
12 Trucha	-0,56	-0,45	(n.s.) 0,07
13 Salmón	-0,79	-0,35	-0,47
14 Chirla	-0,82	(n.s.) 0,17	-0,55
15 Mejillón	0,36	(n.s.) -0,02	0,29
16 Huevos	-0,96		
17 Patata	-0,97	-0,85	-0,45
18 Acelga	-0,75	-0,29	-0,47
19 Cebolla	-0,86	-0,54	-0,39
20 Judía verde	-0,76	-0,45	-0,55
21 Lechuga	-0,89	-0,44	-0,40
22 Pimiento verde	-0,89	-0,69	-0,48
23 Tomate	-0,78	-0,51	-0,50
24 Zanahoria	-0,98	-0,89	-0,21
25 Limón	-0,89	-0,76	-0,44
26 Manzana	-0,77	-0,64	(n.s.) 0,08
27 Clementina	-0,84	(n.s.) -0,02	-0,40
28 Navelina	-0,90	-0,67	(n.s.) -0,04
29 Pera	-0,84	-0,77	-0,21
30 Plátano	-0,80	-0,81	-0,72
32 Calabacín	-0,94	-0,63	-0,90
33 Caballa	-0,99	-0,96	(n.s.) -0,25
35 Conejo	-0,98		

n.s.: no significativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la DGPC y MERCASA.

FIGURA 5  
*Estimaciones de los márgenes comerciales del canal de productos frescos*

VARIABLE INDEPENDIENTE	PORCENTAJE DE MARGEN MEDIO		
	Coefficientes	Coefficientes estandarizados	t Student
Constante	0.433 ***		5.202
Precio en origen	-0.165 ***	-3.085	-5.781
Variabilidad de los precios en origen	0.001 *	0.205	1.824
Variabilidad de los precios de venta al público	n.s.		
Precio en destino	0.059 ***	2.710	5.202
Participación margen minorista en margen canal	0.462 **	0.272	2.440
R <sup>2</sup> ajustado	0.800		
F Snedecor	27.041 ***		

n.s. No significativo \* Significativo al 90%; \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.  
Fuente: Elaboración propia

tificar la relación entre los precios de venta al público y los precios pagados en origen. La estimación MCO realizada indica que existe un buen ajuste global del modelo, por lo que cuando el precio medio en origen de un producto es un 1 por ciento superior al de otro, su precio medio de venta al público es un 0,79 por ciento más elevado. Por tanto las diferencias en el precio de origen no se trasladan totalmente a los consumidores. Por otra parte, y a pesar de la intensa relación encontrada entre los niveles medios de los precios en origen y en destino el coeficiente de correlación entre las medidas de incertidumbre o variabilidad de los precios en origen y destino, aunque significativa, es de una magnitud moderada, 0,28.

En la figura 5 se muestran los resultados de la estimación del porcentaje medio de margen comercial. Con respecto al modelo que estima el porcentaje de margen comercial medio del canal de distribución de los productos frescos de alimentación, el ajuste global es significativo estadísticamente y la varianza explicada alcanza el 80 por ciento. El coeficiente estimado para la incertidumbre del mercado no es significativo. Por el contrario, el signo estimado para la incertidumbre en origen es positivo. Tal como podía esperarse, cuanto mayor es el valor añadido en la etapa minorista de la cadena de valor del producto mayor es el margen comercial del canal, lo que hace suponer que hace suponer que el ejercicio de poder de mercado de los minoristas redundaría en un alargamiento del margen comercial agregado. Por otro lado, los canales de distribución de productos con menor precio en

origen presentan mayores márgenes relativos, al igual que los de mayor precio de venta al público.

#### 14.5. CONCLUSIONES

El canal de distribución de productos frescos de alimentación se caracteriza por presentar fuertes oscilaciones temporales en los precios de origen y en los precios de venta al público. Esta evidencia es un reflejo de la incertidumbre que caracteriza a las funciones de oferta y de demanda de estos mercados. En presencia de incertidumbre la toma de decisiones de los agentes del canal adquiere mayor complejidad. Con el fin de estabilizar temporalmente los niveles de demanda, los agentes absorben temporalmente los cambios en los precios en origen y compensan entre productos los cambios en los márgenes comerciales que provoca la incertidumbre sobre los precios en origen. El cálculo de los coeficientes de correlación entre los márgenes comerciales en los canales de distribución de alimentos frescos y los niveles medios de los precios en origen y en destino indica que con ambos la relación es negativa y significativa estadísticamente (-0.563 y -0.365), siendo más fuerte la relación con los primeros. Simultáneamente, los coeficientes de correlación de los márgenes con el grado de incertidumbre en los precios de origen también es de signo negativo (-0.443) y estadísticamente significativo, mientras que no se aprecia significación estadística con el grado de incertidumbre en los precios de destino. Por escalones, al componente mayorista del margen en el canal le afectan negativamente las diferencias en los precios en origen y positivamente las diferencias en los precios en destino, mientras que en el componente minorista del margen sólo le afecta positivamente la variabilidad o la incertidumbre de los precios en origen.

Las evidencias presentadas avalan la teoría desarrollada sobre el efecto contracíclico, que los cambios en los precios en origen provocan sobre la evolución de los márgenes comerciales en los canales de distribución de los alimentos frescos. Con respecto al efecto que las diferencias inter-producto en el grado de incertidumbre (medido por la variabilidad de los precios de oferta y de demanda) provocan sobre los márgenes comerciales observados, el análisis realizado indica que el porcentaje de margen comercial medio es mayor en los productos con bajos precios en origen. Además, los productos con mayor grado de incertidumbre en el mercado de origen mantienen porcentajes de márgenes comerciales medios más altos, por el contrario no se verifica que los productos con mayor grado de incertidumbre en el mercado de destino presenten menores niveles de márgenes comerciales medios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, G. R. (1963): «Evidence to the Committee of Enquiry into Fatstock and Carcase Meat Marketing and Distribution», *Fm. Economist*, n.º 10, pp. 153-184.
- CRUZ, I., OUBIÑA, J. F. y YAGÜE, M. J. (2005): «Retail price dispersion: spatial and vertical competition analysis». UAM *Marketing Research Paper Series*, n.º 1.
- LEE, W. y FOURAKER, L. E. (1955): «Profit maximization and margins in the retailing of perishables», *Journal of Marketing*, vol. 20, n.º 2, pp. 171-173.
- MCCLEMENTS, L. D. (1972): «An analysis of retail meta pricing behaviour in Britain», *Applied Economics*, vol. 4, pp. 291-300.
- PARISH, R. M. (1967): «Price Levelling and Averaging», *Fm. Economist*, n.º 11, pp. 187-198.
- PARKER, D. D. y ZILBERMAN, D. (1993): «Hedonic Estimation of Quality Factors Affecting the Farm-Retail Margin», *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 75, n.º 2, pp. 458-466.

## Propensión al asociacionismo comercial en el comercio detallista: análisis aplicado a la Comunidad Autónoma de La Rioja

AGUSTÍN V. RUIZ VEGA, JORGE PELEGRÍN BORONDO,  
SUSANA PÉREZ ESCALONA, CONSUELO RIAÑO GIL  
Universidad de La Rioja

*Resumen:* El asociacionismo comercial es una de las posibles respuestas basadas en la cooperación para enfrentarse al aumento de la intensidad competitiva en el comercio detallista. El presente trabajo analiza los factores más relevantes que influyen sobre la decisión de asociarse de los establecimientos detallistas en tanto que en el ámbito geográfico de La Rioja. Se ha detectado una mayor propensión favorable hacia el asociacionismo comercial en aquellos puntos de venta que desean permanecer en el negocio y que esperan de su asociación una función exclusiva como lobby de presión ante los agentes económicos, políticos y sociales.

*Palabras clave:* Comercio Detallista; Asociacionismo Comercial; Cooperación Comercial; Estrategias de Distribución.

*Abstract:* Commercial associationism is a possible measure, that is based on the cooperation between distributors, to face up to the increasing competitive intensity in retailing. This research analyses the main factors that may lead retailers towards an association strategy in La Rioja (Spain). We conclude that a retailer is more likely to associate if: retailers want to remain in the market and they expect that the association act only as a lobby that reduce the referred competitive intensity for the future.

*Keywords:* Retailing; Commercial Asociacionism; Distribution Cooperation; Retailing Strategies.

### 15.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el desarrollo comercial de las ciudades se ha caracterizado por la descentralización del casco urbano, lo cual ha supuesto el progresivo desplazamiento de los compradores hacia la periferia, hecho que ha perjudicado principalmente al comercio detallista urbano tradicional (Jones y Doucet, 2000; Lavin, 2000; Jun, 2001; O'Callaghan y O'Riordan, 2003; Vranesevic *et al.*, 2006). Esto ha llevado a los poderes públicos de las ciudades europeas a emprender acciones que faciliten el desarrollo del comercio tradicional, tratando de defender un modelo de ciudad basado en la fortaleza comercial del centro urbano a través de la potenciación de la compra lúdica (Elizagárate y Zorrilla, 2004; Weltevreden *et al.*, 2005). Para ello, las instituciones públicas necesitan la colaboración de los implicados, por lo que las asociaciones de comerciantes se constituyen como un punto de apoyo clave para conseguir el objetivo de dinamizar el centro urbano de las diferentes urbes (Ravenscroft, 2000; Charterina y Zorrilla, 2005).

El objetivo principal del presente estudio radica en analizar las motivaciones y finalidades de los comerciantes para decidir integrarse en las diversas organizaciones que los representan ante los diversos estamentos políticos, sociales y económicos. El interés del tema objeto de estudio radica en que el asociacionismo puede jugar en el futuro un papel importante actuando no sólo como lo ha hecho tradicionalmente, de instrumento de defensa de los comerciantes frente a los cambios del entorno, sino como elemento coordinador que ayude a identificar oportunidades que puedan aprovecharse en el futuro, siendo los mismos comerciantes urbanos los que inicien dichos cambios, y no simplemente estando a la defensiva. Adicionalmente, es significativo la escasez de investigaciones que incidan sobre los factores que inciden en el desarrollo del asociacionismo comercial. Asimismo, debido a la importancia que tiene la actividad comercial como indicador clave para definir la vitalidad y la rentabilidad de una ciudad, el hecho de que aumenten las tasas de asociacionismo de los comerciantes puede ser uno de los factores que ayude a implicar a los comerciantes en la gestión del centro de las ciudades (Gibert y Summer, 2003; Elizagárate, 2003; Guy y Duckett, 2003; Matsui *et al.*, 2005; Mediano *et al.*, 2006).

La estructura del resto del presente estudio es la siguiente. Primero, se realiza una revisión sintética de la literatura sobre el asociacionismo comercial y de las variables que inciden en él. Segundo, se expondrá la metodología empleada en esta investigación; tercero, se presentarán y analizarán los resultados obtenidos. Cuarto, se expondrán las conclusiones más relevantes del estudio así como sus implicaciones para los agentes económicos y sociales afectados.

## 15.2. EXPANSIÓN DEL ASOCIACIONISMO COMERCIAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El incremento de la «sub-urbanización» durante el pasado siglo ha originado un claro dominio de la tasa de crecimiento de la población de la periferia metropolitana sobre el crecimiento del área central de la ciudad. Este fenómeno ha implicado el descenso de la actividad comercial en el centro de las ciudades a la vez que se ha incrementado el comercio en su periferia. Como reacción ante este hecho cabe destacar el papel que juegan las asociaciones de comerciantes como uno de los factores claves de la revitalización recientemente producida en los centros de diversas ciudades de Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Croacia (Paddison, 2003; Fillion, Hoernig, Bunting y Sands, 2004; Vranesevic *et al.*, 2006; Teller, 2008; Teller y Reutterer, 2008).

Desde esta perspectiva, el asociacionismo comercial se plantea como una necesidad para conseguir mejorar el atractivo del comercio urbano, aumentando el tránsito de personas y las ventas de los negocios. A pesar de ello, la pertenencia de los pequeños comercios españoles a asociaciones es bastante baja: sólo el 13,5% de los establecimientos comerciales españoles pertenecen a algún tipo de organización sectorial (Ministerio de Industria Turismo y Comercio, 2005).

Las bajas tasas de pertenencia a asociaciones de comerciantes han sido tomadas como punto de partida de diversas investigaciones que describen tanto las razones que esgrimen los minoristas para asociarse como las que actúan como frenos para no hacerlo. Mediano, Tamayo y Tejada (2006) y Chaterina y Zorrilla (2005) concluyen que las asociaciones zonales de la ciudad de Bilbao son organismos útiles para la consecución de ciertos intereses comunes y, además, valoran favorablemente dicha asociación pues favorece el atractivo comercial de su zona; sin embargo, no creen que su situación económica particular mejore por el hecho de pertenecer o no a la asociación. Los establecimientos detallistas no asociados, por el contrario, no aprecian ninguna ventaja clara derivada de pertenecer a la asociación pero sí son muy sensibles al coste económico que supone estar asociado, además de manifestar una escasa información acerca de las asociaciones comerciales. Las razones por las que estarían dispuestos a asociarse están relacionadas con la consecución de beneficios económicos directos derivados del asociacionismo, así como mejoras directas en la gestión de sus puntos de venta derivadas del hecho de asociarse. Por otra parte, cabe destacar que en ambos colectivos el principal papel que se le otorga a la asociación de comerciantes es el de presionar a la administración para defender sus intereses. Por último, existe una tasa de asociación mucho mayor entre los comercios de mayor antigüedad y/o con mayor número de empleados, siendo «paradójico» que el pequeño comercio rechace mayoritariamente asociarse.

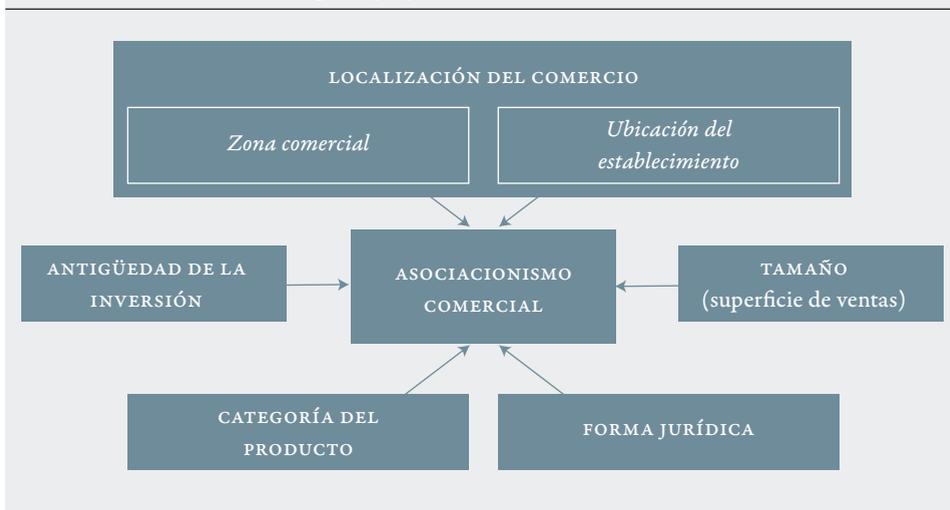
Fuera de nuestro país, la mayor parte de los trabajos realizados proceden del ámbito anglosajón donde se suele considerar que la conveniencia de una actuación conjunta de las instituciones públicas con los agentes económicos implicados sin que ello implique ingerencia alguna en la gestión del negocio (Guy, 1998; Goldman *et al.*, 2002; Guy y Duckett, 2003). Así, la gestión del centro de la ciudad, debe hacerse desde la actuación conjunta entre los poderes públicos y los intereses privados, de modo que se pueda mantener y mejorar la vitalidad y la viabilidad del centro de la ciudad (Pal y Sanders, 1997; Poutziouris, 2003). Basados en esta línea surgen los esquemas de la gerencia del centro de la ciudad (conocidos por su acrónimo inglés TCM: Town Centre Management), que son definidos por Paddison (2003) como una respuesta coordinada —de sectores públicos y privados— para gestionar y desarrollar el producto «centro de la ciudad». Por su parte, tanto Medway *et al.* (2000) como Reimers y Clulow (2004) obtienen en sus estudios sobre comerciantes británicos que la razón principal para asociarse e implicarse en la gerencia del centro de la ciudad (TCM) es el hecho de que les proporciona una cierta protección para su negocio frente a los comercios ubicados en las afueras de las ciudades.

Partiendo de los trabajos ya reseñados, se ha decidido ampliar la investigación sobre las posibles causas que inciden en la probabilidad de pertenecer a una asociación de comerciantes (ver la figura 1); para ello, se ha revisado la literatura detectando los siguientes factores e indicadores vinculados a la decisión de asociarse (o no): antigüedad de la inversión, actividad principal del punto de venta, puesta de manifiesto a través de la categoría de productos en que se plasma dicha actividad comercial, tamaño del punto de venta y localización del establecimiento detallista. Todos ellos serán comentados brevemente a continuación.

### 15.2.1. *Antigüedad de la inversión*

La decisión de asociarse es, o debe ser, una medida estratégica para el comercio detallista (Miller, Reardon y McCorkle, 1999). En este sentido, la antigüedad de la inversión ha sido considerada como un buen indicador o factor vinculado a la decisión de integrarse en organizaciones de comercios detallista; Poutziouris (2003) encuentra diferencias estadísticamente significativas según este factor tanto al hecho de asociarse como con la orientación estratégica de la empresa (orientación a la supervivencia, crecimiento, control —obtención de beneficio sin renovar la inversión— y desinversión). Por otro lado, Shim, Eastilck y Lotz (2000) concluyen que existe mayor tasa de éxito entre las empresas con mayor antigüedad de sus inversiones. No obstante, es importante matizar que no todos los resultados son idénticos: en su estudio del comercio minorista de Nueva Jersey, Brush y Chagan-

FIGURA I  
Variables que influyen sobre la decisión de asociarse



ti (1998) no detectan diferencias estadísticamente significativas entre la antigüedad de la inversión realizada (medida por el número de años transcurridos desde su fundación) con respecto a la relación entre los recursos comprometidos y el resultado obtenido por el comercio ni respecto al nivel de asociacionismo comercial existente en dicha área geográfica.

En nuestro modelo se ha tenido en cuenta cómo la antigüedad de la inversión podría incidir en el hecho de asociarse o no debido a que los comercios que tengan mayor expectativa de permanecer operando en el futuro son aquellos a los que les interesa estar al día y lógicamente los que realizan inversiones de manera continuada, realizando una apuesta económica en la que comprometen recursos económicos y humanos. Asimismo, si existe la expectativa de continuar con el negocio ya que recientemente se ha invertido en él, la tendencia de asociarse para defender sus intereses y reactivar la zona comercial a la que se pertenece debería ser mayor. Por consiguiente, *se espera una relación inversa entre el grado de antigüedad de la inversión y la decisión de integrarse en una asociación de comerciantes*. En este sentido, la variable ha sido medida según el momento temporal de la inversión inicial en el negocio o de la última reforma relevante realizada, diferenciando tres niveles: (a) inversión reciente si ha sido realizada hace menos de 5 años; (2) inversión media cuando ha sido realizada entre 5 y 10 años; (3) Inversión lejana si ha sido hecha hace más de 10 años.

### 15.2.2. *Categoría del producto*

Asimismo, varias investigaciones han relacionado la categoría de producto ofertada por el minorista con las decisiones estratégicas del negocio minorista, entre las que está la decisión de asociarse (o no hacerlo). En este sentido, Lowson (2005) concluye que la categoría de producto condiciona tanto las políticas comerciales del negocio (logística, nivel de servicio y similares) y detecta apreciables diferencias de negocio en función de la categoría de producto; Sadahiro (2001) detecta mayor grado de asociación en los comercios minoristas de vestido y calzado, hecho que atribuye al mayor peso del comercio franquiciado ubicado en centros comerciales. Goldman, Ramaswani y Krider (2002) consideran que uno de los componentes que determina el formato comercial (centros comerciales, supermercados y los mercados de abastos) es la composición del surtido y la importancia relativa de las diversas categorías de producto, en especial de los productos perecederos; similares resultados han obtenido Weltevreden, Atzema y Frenken (2005) en su estudio sobre el comercio detallista de Utrecht (Holanda) durante el período 1974-2003.

Al igual que ocurre con la variable anterior, los resultados no son unánimes. Tanto Jones y Doucet (2000) como Gibert y Sumner (2004) concluyen que no existen diferencias sustanciales en las estrategias de negocio —que incluye el hecho de asociarse— entre los detallistas canadienses y británicos según la categoría de producto que compone su surtido.

De acuerdo con los criterios de Guy (1998) en la presente investigación se han agrupado los comercios en cuatro categorías: (1) alimentación, (2) vestido y calzado, (3) equipamiento del hogar; (4) restantes categorías de productos. De acuerdo con los estudios antes citados, *se espera una mayor proporción de comercios asociados en aquellos comercios detallistas que comercializan productos en los que el grado de intensidad competitiva es más intensa*, es decir, en las dos primeras categorías de productos reseñadas.

### 15.2.3. *Tamaño del establecimiento*

Karande y Lombard (2005) y Chaterina y Zorrilla (2005) han detectado que los comercios más pequeños tienen una propensión a asociarse inferior, dada su mayor dificultad para disfrutar de economías de escala y de alcance; los autores españoles utilizan como indicador del tamaño el número de trabajadores por cuenta ajena a tiempo completo, realizando la pertinente equivalencia cuando hay empleados a tiempo parcial. En el presente estudio se ha optado por seguir a los autores anglosajones, que utilizan como indicador la superficie de ventas puesto que esta

variable tiene dos ventajas significativas: no se ve afectada por fluctuaciones estacionales ni por variaciones cíclicas de la actividad económica. Por consiguiente, se espera que el grado de asociacionismo comercial aumente con el tamaño del negocio detallista, medido por su superficie de ventas (en metros cuadrados).

#### 15.2.4. Localización comercial

La afluencia de clientes a una determinada área comercial depende de la relación existente entre el número de comercios de dicha área y la población que la habita (Matsui *et al.*, 2005). Desde esta perspectiva, la zona comercial donde está ubicado el establecimiento afecta por un lado a aspectos estratégicos relacionados con el comercio minorista, tales como el tamaño del establecimiento y la calidad de los productos y por otro, influye sobre la afluencia de clientes hacia cada zona (Sadahiro, 2001). Por otra parte, existe una mayor tendencia a la asociación de los establecimientos en función de su ubicación. Así, Hernandez y Jones (2005) destacan como en Canadá el fuerte desarrollo de los grandes centros comerciales situados fuera del centro de las ciudades ha afectado a las ventas al por menor de las detallistas situados en el centro, de modo que el negocio en los centros de las ciudades de las mayores áreas metropolitanas han descendido de media en un 15,7% entre 1990 y 1998. Para solucionar este hecho los autores destacan la iniciativa BIA (Business Improvement Areas) que intenta prevenir la pérdida del comercio emprendiendo acciones colectivas basada en la unión de negocios; su finalidad primordial consiste en gestionar de manera adecuada los ambientes complejos de los centros de las ciudades para atraer a más consumidores; en definitiva, el modelo BIA proporciona numerosas ventajas permitiendo que el negocio independiente funcione como entidad unificada y más influyente. Por todo ello, se ha incluido una variable que refleje con criterios geográficos la zona comercial en la cual están ubicados los negocios minoristas diferenciando entre establecimientos comerciales geográficos ubicados en Logroño, en Rioja Alta (área geográfica situada al oeste de la capital de la comunidad autónoma) y en Rioja Baja (zona este de la región).

Adicionalmente, Mediano *et al.* (2006) detectan que los comerciantes españoles esperan que sus asociaciones presionen a las administraciones públicas —sobre todo locales y autonómicas— para favorecer un marco legal que reduzca la implantación de grandes empresas de distribución (sea cual fuere su formato comercial); de ahí que hayan detectado mayor grado de asociacionismo en las zonas comerciales de mayor densidad de puntos de venta minorista. Por tanto, se ha optado por incluir una segunda variable complementaria, que atienda al criterio de zona comercial antes que al criterio de zona geográfica. En este sentido, se han diferen-

ciado cuatro tipos de zonas comerciales en las que puede localizarse cada punto de venta minorista: (1) zona no peatonal; (2) zona peatonal; (3) en un centro comercial; que incluye también las galerías comerciales y centros comerciales de barrio; (4) en la periferia de las diferentes poblaciones.

Respecto a las dos variables descritas, en ambos casos *se esperaría que existiera un mayor grado de asociacionismo comercial en los establecimientos detallistas ubicados en las zonas de mayor densidad comercial.*

Por último, hemos creído conveniente testar una variable adicional no recogida en la revisión de la literatura, la forma jurídica del negocio. Esta variable puede ser interesante en el contexto económico analizado dada la elevada proporción de comerciantes que figuran como sociedades civiles, autónomos y otras figuras jurídicas no tan frecuentes en otros países. En este sentido, *se esperaría que la adopción de una forma mercantil o societaria vaya unida a un mayor grado de asociacionismo comercial* en tanto que este hecho reflejaría una intención más firme de mantener el negocio en el largo plazo así como una mayor profesionalidad de los gestores del negocio.

### 15.3. METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos señalados, en primer lugar, se ha elaborado un censo de todos los comercios ubicados dentro de la Comunidad Autónoma de La Rioja<sup>1</sup>, los cuales han debido cumplimentar un cuestionario de forma obligatoria (véase la figura 2). Los criterios principales utilizados para la realización del presente censo han sido los siguiente: (a) realizar una ficha por cada punto de venta minorista cuya actividad principal fuera la compraventa de mercancías de todo tipo; (b) se han excluido los establecimientos que tuvieran previsto finalizar su actividad comercial antes del 30 de junio de 2007; (c) se han excluido aquellos puntos de venta que comercializan productos con una regulación especial, como las gasolineras, farmacias y estancos; (d) no se consideran en el presente estudio ni el sector de hostelería y restauración ni las actividades feriales y de comercio ambulante; (e) a efectos del análisis se ha incluido cada punto de venta exclusivamente en el tipo de producto que ha señalado como actividad principal.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> La Ley 3/2005 de 14 de marzo de Ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades Feriales en la Comunidad Autónoma de La Rioja, aprobó la constitución del Registro de Comerciantes y Actividades Comerciales de La Rioja (artículos 11 y siguientes) en el cual debían registrarse gratuitamente todos los comercios y comerciantes minoristas que ejercieran su actividad económica, total o parcialmente, en la región. El equipo investigador que desarrolló dicho proyecto desea agradecer al Gobierno de La Rioja el uso de dicha información con carácter anónimo y fines exclusivamente científicos.

<sup>2</sup> La actividad principal ha sido definida como aquella que genera la mayor cifra de facturación (en euros), con independencia de que existan otras actividades complementarias.

**FIGURA 2**  
*Ficha técnica*

UNIVERSO	Establecimientos minoristas
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Comunidad Autónoma de La Rioja (en adelante CAR)
RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Encuesta personal estructurada
UNIDAD MUESTRAL	Punto de venta minorista
TAMAÑO DE LA MUESTRA	3.331 encuestas válidas sobre un censo de 3.886 comercios
TRABAJO DE CAMPO	15 abril al 30 junio 2007

Respecto al proceso sistemático de recogida de información en los cuestionarios, propiamente dicho, cada entrevistador ha visitado todos los establecimientos comerciales en las rutas establecidas, realizando una entrevista personal con la que se ha obtenido la información necesaria para dar de alta a todos los negocios en el Registro de Comerciantes y Asociaciones Comerciales de La Rioja, registro de nueva creación en el cual todos los puntos de venta minorista tienen obligación de darse de alta, pudiéndose imponer penalizaciones económicas en caso de no hacerlo.

Se ha obtenido un censo de 3.886 comercios detallistas, de los cuáles 3.331 cumplían los requisitos antes mencionados, siendo éstos los que serán objeto de análisis a continuación. A fin de contextualizar los datos que se van a presentar, ha de tenerse en cuenta que la CAR es la quinta región con mayor renta per capita de nuestro país y tiene 307.084 habitantes (según el censo de población de 2007). Logroño (en torno a 150.000 habitantes) representa el 60,3% del total de puntos de venta de la región mientras que la segunda población, Calahorra (en torno a 24.000 habitantes) supone el 9,4% de los comercios; ambas poblaciones tienen además dos centros comerciales dentro de sus respectivos municipios.

La figura 3 recoge el perfil del comercio riojano. En primer lugar, destaca el hecho de existir una muy elevada tasa de asociacionismo comercial ya que 1.216 puntos de venta pertenecen a algún tipo de asociación comercial; esto supone que La Rioja sea una de las tres regiones con mayor proporción de asociacionismo puesto que el 36,7% de los comerciantes riojanos lo están, superando ampliamente la media nacional del 13,55% (Ministerio de Economía y Hacienda, 2005).

En el siguiente epígrafe se presentan los resultados derivados de los análisis bivariados encaminados a analizar la relación entre la decisión de asociarse o no con

**FIGURA 3**  
*Perfil del comercio riojano*

<b>ASOCIACIONISMO COMERCIAL</b>	Sí están asociados	36,7%	
	No están asociados	63,3%	
<b>FORMA JURÍDICA</b>	Persona física	58,6%	
	Persona jurídica (Sociedad mercantil)	41,4%	
<b>CATEGORÍA DE PRODUCTO</b> (principal tipo de surtido)	Alimentación	26,5%	
	Vestido y Calzado	22,5%	
	Equipamiento del Hogar	8,3%	
	Resto de productos	42,7%	
<b>INVERSIÓN EN EL NEGOCIO DETALLISTA</b> (perspectiva temporal)	Inversión lejana	6,7%	
	Inversión media	48,1%	
	Inversión próxima	45,2%	
<b>UBICACIÓN DEL PUNTO DE VENTA</b>	Local independiente en zona no peatonal	59,9%	
	Calle o zona comercial peatonal	28,1%	
	Centro comercial (de barrio o de ciudad)	7,0%	
	Local comercial sito en la periferia	5,0%	
<b>SUPERFICIE DE VENTAS POR LOCAL</b>	Valor medio	115,76 m <sup>2</sup>	
	Desviación típica	262,87 m <sup>2</sup>	
<b>COMARCA CAR</b>	Rioja Alta (comarcas comerciales: Haro, Santo Domingo de la Calzada, Nájera y Torrecilla en Cameros)	20,0%	
	Logroño	60,3%	
	Rioja Baja (Alfaro, Arnedo, Calahorra y Cervera de Río Alhama)	19,6%	

las variables mencionadas en la figura 1. Además, se describen los resultados del análisis causal utilizando la metodología CHAID para explicar la decisión de asociarse en función de los factores e indicadores que se han detectado como significativos en el análisis bivariante.

#### 15.4. RESULTADOS

En primer lugar, se mostrarán los resultados de los análisis bivariados que relacionan la variable dicotómica Asociacionismo Comercial (según estén asociados o no los diversos puntos de venta) con las variables definidas en la parte teórica del estudio.

FIGURA 4  
*Relación entre Asociacionismo comercial e inversión principal*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Inversión Lejana	35,1%	64,9%
Inversión Media	39,7%	60,3%
Inversión Próxima	33,8%	66,2%
Chi-Cuadrado	0,002	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

En primer lugar, se han detectado diferencias estadísticamente significativas al nivel del 99% de significación (ver figura 4) en el grado de asociación respecto a la fecha de la última remodelación del negocio. Así, los comercios que menos se asocian son los que han realizado una inversión próxima en el tiempo (menos de 5 años), hecho que podría evidenciar la ausencia de una conciencia inicial extendida acerca de la necesidad de asociarse así como una mentalidad individualista de sus gestores, en el sentido de que exista una mentalidad predominante en los negocios más jóvenes de que se puede sobrevivir sin la ayuda de otros comerciantes. Los puntos de venta con mayor grado de asociación son los que han realizado una remodelación de su negocio hace ya tiempo (entre cinco y diez años) por lo que el hecho de asociarse podría indicar como una medida encaminada a favorecer la viabilidad y rentabilidad a su negocio.

En segundo lugar, respecto a la relación entre el grado de asociacionismo comercial y la categoría de producto que constituye la actividad principal del negocio (ver figura 5), también existen diferencias estadísticamente significativas. El grado de asociación mayor se da en los negocios de vestido y calzado mientras que, contrariamente a lo esperado, el sector con menor grado de asociacionismo es el de alimentación, lo cual refleja la sensación de que el asociacionismo comercial no aporta ventajas competitivas ante las cadenas de alimentación; en este sentido, conviene explicitar que la totalidad de grandes empresas de distribución pertenecen a algún tipo de asociación, bien sea Anged o bien sea Aces (ver anexo 1).

En cuanto a la superficie media de ventas (ver figura 6), se aprecia que es superior para los comercios asociados que en los establecimientos no asociados (con una significación del 95%), lo cual va en línea contraria a los resultados de Charterina y Zorrilla para Bilbao. Asimismo, debido a la menor dispersión del tamaño

**FIGURA 5**  
*Relación entre asociacionismo comercial y categoría de productos*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Alimentación	30,9%	69,1%
Vestido y Calzado	41,0%	59,0%
Equipamiento del Hogar	35,5%	64,5%
Resto de Productos	38,4%	61,6%
Chi-Cuadrado	0,000	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

**FIGURA 6**  
*Relación entre asociacionismo comercial y superficie de ventas*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Superficie media (m <sup>2</sup> )	128,63 m <sup>2</sup>	108,28 m <sup>2</sup>
Desviación típica	334,82 m <sup>2</sup>	209,77 m <sup>2</sup>
Coefficiente de variación	260,298%	193,729%
ANOVA	0,031	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

**FIGURA 7**  
*Relación entre asociacionismo comercial y ubicación del punto de venta*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Local independiente	34,1%	65,9%
Calle/Zona peatonal	37,7%	62,3%
Centro Comercial	52,6%	47,4%
Periferia	40,7%	59,3%
Chi-Cuadrado	0,000	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

de los detallistas no asociados, se observa que aquellos comercios de tamaño medio son los que, en términos relativos, presentan una menor tasa de asociacionismo comercial.

Por otra parte, existen marcadas diferencias de estos grupos en función de su afiliación a asociaciones de comerciantes (véase la figura 7). Así, los comercios

**FIGURA 8**  
*Relación entre asociacionismo comercial y Comarca Comercial de la Comunidad autónoma de la Rioja*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Rioja Alta	37,8%	62,2%
Logroño	33,4%	66,6%
Rioja Baja	46,0%	54,0%
Chi-Cuadrado	0,000	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

**FIGURA 9**  
*Relación entre asociacionismo comercial y forma jurídica*

	% DETALLISTAS ASOCIADOS	% DETALLISTAS NO ASOCIADOS
Persona física	35,5%	64,5%
Persona jurídica	38,5%	61,5%
Chi-Cuadrado	0,041	
	(Sí hay diferencias estadísticamente significativas)	

con mayor proporción de asociados son los que se sitúan en un centro comercial —de ciudad o de barrio— (52,6%), hecho que podría favorecer la concienciación sobre la mayor fuerza de los puntos de venta si actúan y compiten de forma conjunta. En el extremo contrario, el menor grado de asociacionismo se da entre los comerciantes situados en locales independientes en zonas no peatonales (33,7%).

En cuanto al análisis por comarcas del asociacionismo comercial Baja (ver figura 8), es interesante destacar el gran índice de asociacionismo (46%) que se da en La Rioja Baja, zona que se encuentra en claras dificultades comerciales, lo cual refrendaría los resultados que indican la mayor tendencia a asociarse de los comerciantes ubicados en zonas en declive (Filion, Hoerning, Bunting y Sands, 2006). En este sentido, la zona de mayor dinamismo y atractivo comercial, Logroño, presenta la tasa de asociacionismo comercial más baja de la región (sólo el 33,4% de los establecimientos detallistas está asociado). El nivel de asociacionismo comercial difiere (95% de significación estadística) según la forma jurídica del negocio detallista (véase la figura 9). Así, un 38,5% de los comercios cuya titularidad recae en personas jurídicas pertenecen a alguna asociación comercial,

porcentaje superior al que se da entre aquellos comercios cuya titularidad recae en personas físicas.

Para finalizar este epígrafe, se ha realizado un Análisis CHAID<sup>3</sup> en el cual la variable a explicar ha sido el hecho de asociarse (o no) los comercios minoristas riojanos; dado que todas las variables analizadas han resultado estadísticamente significativas, se han incluido como posibles causas de la decisión adoptada por los gestores de los comercios detallistas analizados. Los resultados obtenidos se pueden resumir en las siguientes ideas principales (véase la figura 10): (a) existencia de 12 tipos de comercios, que han sido numerados correlativamente en el gráfico inferior; (b) las variables o indicadores más directamente asociados a la propensión a asociarse son, mencionados en orden decreciente de importancia, la ubicación comercial del punto de venta, la categoría de producto que constituye la actividad principal del negocio y el tiempo transcurrido desde que se ha realizado la última inversión significativa en el establecimiento comercial; (c) la descripción de los grupos obtenidos se ha realizado en la figura 11, eliminándose parte de la información por razones de espacio; los grupos con mayor grado de asociacionismo comercial son los grupos 1, 6, 8, 10 y 11 mientras que los comercios entre los que existe menor propensión a asociarse están en los grupos 4, 7, 9 y 12 de la tipología recogida en la figura 10.

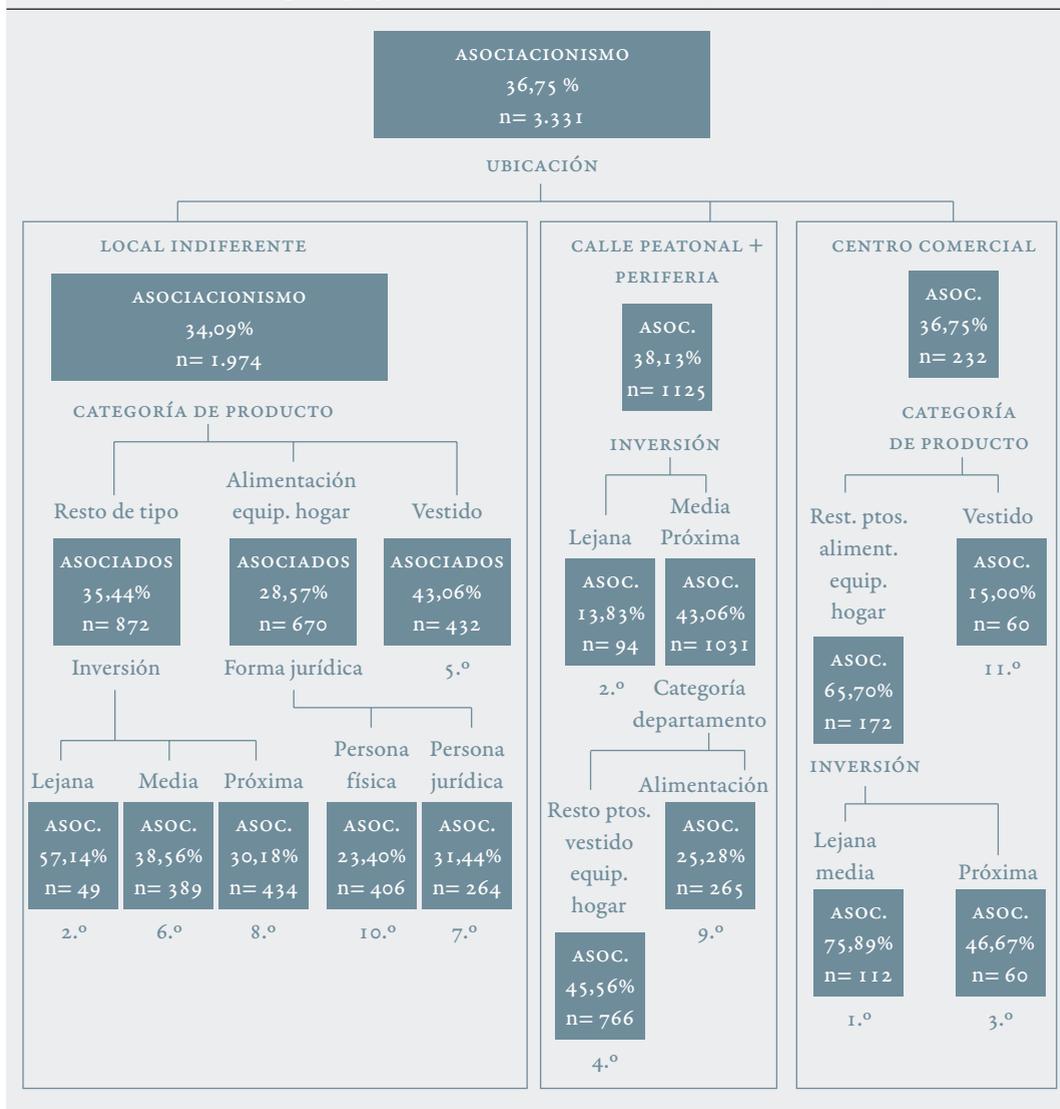
### 15.5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

En primer lugar, se ha evidenciado que existe una mayor propensión a asociarse comercialmente entre los establecimientos detallistas con una antigüedad media de la inversión principal (entre los cinco y diez años previos al trabajo de campo), entre los puntos de venta ubicados en centros comerciales y mercados de barrio, entre los comercios de tamaño extremo (es decir, entre los más pequeños y entre los de mayor superficie de venta), entre los comercios del sector de vestido y calzado, en los comercios ubicados en zonas geográficas en declive y entre aquellos que han adoptado la forma de sociedad mercantil (colectiva, anónima o similar). Por consiguiente, los resultados son coherentes con la mayor parte de los resultados obtenidos en trabajos previos.

Para comprender la lógica económica de la decisión tomada por los directivos de estas empresas, se ha recopilado el conjunto de asociaciones comerciales existentes (ver anexo 1) obteniéndose como resultado la existencia de 35 asociaciones diferentes que agrupan, en su conjunto, a los 1.216 puntos de venta lo cual signi-

<sup>3</sup> La descripción de la metodología así como su aplicación al estudio del comercio minorista puede verse en Babinec (1990), Baron y Phillips (1994), Clark *et al.* (1988) y MacLachlan y Johansson (1981).

**FIGURA 10**  
*Factores que influyen en la decisión de asociarse (análisis CHAID)*



fica que cada asociación tendría en promedio 34,74 puntos de venta asociados. En todos los casos el objetivo social es representar a los asociados ante las instancias políticas y sociales pero ninguna de ellas desarrolla labores de gestión económica (promociones de venta conjuntas, gestión de compras en común, desarrollo

FIGURA I I  
*Descripción de los grupos de comercios obtenidos en el análisis CHAID*

GRUPO	RATIO	SUPERFICIE MEDIA	COMARCAS COMERCIALES DENTRO DE LA CAR		
	ASOCIACIONISMO	VENTAS (m <sup>2</sup> )	RIOJA ALTA	LOGROÑO	RIOJA BAJA
1	57,14	78,71	6,1	32,7	61,2
2	38,56	87,49	13,1	66,3	20,6
3	30,18	88,38	6,9	68,7	24,4
4	23,40	70,06	14,5	62,1	23,4
5	31,44	192,34	15,2	61,4	23,5
6	43,06	83,29	7,4	56,7	35,9
7	13,83	82,95	4,3	59,6	36,2
8	45,56	171,43	36,8	56,4	6,8
9	25,28	98,38	61,5	31,3	7,2
10	75,89	18,65	1,8	92,9	5,4
11	46,67	202,17	1,7	83,3	15,0
12	15,00	245,52	-	90,0	10,0

de tarjetas de comerciantes u otros instrumentos similares). Por consiguiente, se puede afirmar que la razón última de asociarse es influir sobre los agentes económicos a la hora de fijar las condiciones legales lo cual se traduce en la búsqueda de un marco legal más favorable para sus asociados impidiendo, en la medida en que sea posible, el acceso de nuevos competidores que puedan cambiar la estructura del negocio; en otras palabras, desarrollan antes una labor como lobbies de presión que como dinamizadores de los negocios de los asociados.

De cara al pequeño comercio, este hecho tiene implicaciones significativas de cara al futuro próximo puesto que la aplicación de la directiva Bolkenstein dará lugar a mayores dosis de competencia y a la reducción de las barreras a la competencia en base a las normativas legales actuales, especialmente la denominada segunda licencia autonómica que regula la implantación de nuevas empresas de distribución de tamaño mediano y/o grande. Dado que las normas que actúan como barreras de entrada legales perderán, al menos parcialmente, su posible eficacia las asociaciones comerciales que agrupan a los pequeños comercios se enfrentan al reto de mejorar la eficiencia económica de la gestión de sus socios; para enfrentar este reto con éxito han de superar una visión limitada del mercado. Así, como ejemplo significativo, sólo en el municipio de Logroño hay 23 asociaciones de pequeños comerciantes lo cual refleja una paradoja puesto que la atomización de las asociaciones es una muestra del recelo a asociarse con otros establecimientos que no estén localizados junto al propio punto de venta y, en definitiva, refleja una vi-

sión individualista del negocio. Por consiguiente, parece necesario que las asociaciones comerciales asuman funciones de mejora de la eficiencia de la gestión de sus asociados, hecho que no será posible sin un cambio hacia una mentalidad más orientada al mercado entre los comerciantes afectados.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BABINEC, T. (1990): «CHAID response modelling and segmentation», *Quirk's Marketing Research Review*, June/July, pp. 12-15.
- BARON, S. y PHILLIPS, D. (1994): «Attitude survey data reduction using CHAID: An example in shopping centre market research» en G.J. HOOLEY & M.K. HUSSEY (eds.): *Quantitative methods in Marketing*. Academic Press Ltd., San Diego, pp. 74-88.
- BRADFORD, K. D. y STRINGFELLOW, A. y WEITZ, B. A. (2004): «Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks», *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 181-195.
- BRUSH, C. y CHAGANTI, R. (1998): «Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms», *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 233-257.
- CHATERINA, J. y ZORRILLA, P. (2005): «Encouraging the implication of shops in the city by means of retail associativism. The case of Bilbao», *Cuadernos de Gestión*, vol. 5 n.º 1, pp. 79-87.
- CLARK, W. A. V. y DUERLOO, M. C. y DIELEMAN, F. M. (1988): «Modelling categorical data with Chi-Square Automatic Interaction Detection and Correspondence Analysis», *Geographical Analysis*, vol. 23, October, pp. 332-345.
- ELIZAGARATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. ESIC. Madrid.
- ELIZAGARATE, V. y ZORRILLA, P. (2004): «El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades», *Distribución y Consumo*, n.º 78, pp. 101-111.
- FILION, P., HOERNIG, H., BUNTING, T. y SANDS, G. (2004): «The successful few. Healthy Downtowns of small metropolitan regions», *Journal of the American Planning Association*, vol. 70, n.º 3, Summer, pp. 328-343.
- GIBERT, D. y SUMMER, F. (2004): «The current use of marketing in UK retailing», *International Journal of Retail and Distribution management*, vol. 32, n.º 5, pp. 242-251.
- GOLDMAN, A., RAMASWAMI, S. y KRIDER, R. E. (2002): «Barriers to the advancement of modern food retail formats: Theory and measurement», *Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 32, pp. 242-251.
- GUY, C. M. (1998): «Classifications of retail stores and shopping centres: Some methodological issues», *GeoJournal*, vol. 45, pp. 255-264.
- GUY, C. M. y DUCKETT, M. (2003):

- «Small retailers in an inner city community: A case study of Adamsdown, Cardiff», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31, n.º 8, pp. 401-407.
- HERNÁNDEZ, T. y JONES, K. (2005): «Downtowns in transition. Emerging business improvement area strategies», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31, n.º 8, pp. 401-407.
- JONES, K. y DOUCET, M. (2000): «Big-box retailing and the urban retail structure: the case of the Toronto area», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 7, pp. 233-247.
- KARANDE, K. y LOMBARD, J. R. (2005): «Location strategies of broad-line retailers: an empirical investigation», *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 687-695.
- LAVIN, M. (2000): «Problems and opportunities of retailing in the US Inner City», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 7, pp. 47-57.
- LESZCZYC, P. T. L., SINHA, A. y SAHGAL, A. (2004): «The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores», *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 181-195.
- LOWSON, R. H. (2005): «Retail operations strategies. Empirical evidences of role, competitive contribution and life cycle», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25 n.º 7, pp. 642-680.
- MACLACHLAN, D. L. y JOHANSSON, J. K. (1981): «Market segmentation with multivariate AID», *Journal of Marketing*, vol. 45, n.º 1, pp. 74-84.
- MATSUI, K., LU, S., NARIU, T. y YUKIMOTO, T. (2005): «Marketing channels and retail store density in East Asia», *Asian Economic Journal*, vol. 19, n.º 4, pp. 407-422.
- MEDIANO, L. y TAMAYO, U. y TEJADA, S. (2006): «Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana», *Distribución y Consumo*, marzo-abril, pp. 48-58.
- MEDWAY, D., WARNABY, G., EBENNIO, D. y ALEXANDER, A. (2000): «Reasons for retailers' involvement in town centre management», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 28, n.º 8, pp. 368-378.
- MILLER, C. E., REARDON, J. y MCCORKLE, D. E. (1999): «The effects of competition on retail structure: An examination of intratype, intertype and intercategory competition», *Journal of Marketing Research*, vol. 63, n.º 3, pp. 107-120.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO; (2005): *Plan de Actuación en Comercio Interior de la Dirección General de Política Comercial del 2004*.
- JUN, S. (2001): «Planning for inner-city retail development. The case of Indianapolis», *APA Journal*, vol. 67, n.º 2, pp. 159-172.
- O'CALLAGHAN, E. y O'RIORDAN, D. (2003): «Retailing at the periphery: An analysis of Dublin's tertiary city centre shopping streets (1972-2002)», *Internationa-*

- tional Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31, n.º 8, pp. 389-400.
- PADDISON, A. (2003): «Town centre management (TCM): A case study of Achmore», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31 no. 12, pp. 618-627.
- PAL, J. y SANDERS, E. (1997): «Measuring the effectiveness of town centre management schemes: An exploratory framework», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 25 no. 2, pp. 70-77.
- POUTZIOURIS, P. (2003): «The strategic orientation of owner-managers of small ventures. Evidence from the UK small business economy», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, n.º 5, pp. 185-214.
- RAVENSCROFT, N. (2000): «The vitality and viability of town centres», *Urban Studies*, vol. 37, n.º 13, pp. 2533-2549.
- REIMERS, V. y CLULOW, V. (2004): «Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, pp. 207-221.
- SADAHIRO, Y. (2001): «A PDF-based analysis of the spatial structure of retailing», *GeoJournal*, vol. 52, pp. 237-252.
- SHIM, S., EASTLICK, M. A. y LOTZ, S. (2000): «Examination of Us Hispanic-owned, small retail and service businesses: an organizational life cycle approach», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 7, pp. 19-32.
- SUÁREZ, A. y RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I. A. (2006): «La concurrence entre les centres commerciaux. Une analyse du point de vue du consommateur», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 23, n.º 4, pp. 334-351.
- TELLER, CH. (2008): «Shopping streets versus shopping malls. Determinants of agglomeration format attractiveness from the consumer's point of view», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 18, n.º 4, pp. 381-403.
- TELLER, CH. y REUTTERER, T. (2008): «The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?», *Journal of Retail and Consumer Services*, vol. 15, pp. 127-143.
- VRANESEVIC, T., LISANIN, M. T., MANDIC, M. y VIGNALI, C. (2006): «Small retailers competition against large store chains in Croatia», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 3 n.º 3, pp. 447-458.
- WELTEVREDEN, J. y ATZEMA, O. y FRENKEN, K. (2005): «Evolution in city centre retailing: The case of Utrecht (1974-2003)», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 33, n.º 1, pp. 824-841.

ANEXO I

*Asociaciones de Comerciantes presentes en La Rioja*

NÚM. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES	NÚM. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES
<b>LOGROÑO</b>	<b>ARNEDO</b>
1 Mercado El Corregidor	26 ACAC (Asociación de Comerciantes de Arnedo y su comarca)
2 Mercado Múgica	
3 Mercado Murrieta	<b>CALAHORRA</b>
4 Mercado Patricia	27 Calahorra Ciudad Comercial
5 Mercado San Blas	28 Asociación de Amigos del Raso
6 Calle Peatonal García Morato	
7 Zona Chile comercial	<b>HARO</b>
8 Boulevard Jorge Vigón	29 ACCIRA (Asoc. Comarc. Comerciantes e Industriales de La Rioja Alta)
9 ACOVARA (Asociación de Comerciantes de Vara del Rey y calles adyacentes)	
10 Casco antiguo de Logroño	<b>NÁJERA</b>
11 Gallarza	30 MERCANAYARA (Asociación de Comerciantes de Nájera)
12 Zona Comercial IX Centenario	
13 La Gran Manzana	<b>SANTO DOMINGO DE LA CALZADA</b>
14 Mercado de Milicias	31 ACIOJA (Asoc. Comarc. Comerciantes e Industriales Valle del Oja)
15 Las Ramblas de La Paz	
16 Plaza del Mercado	<b>LA RIOJA</b>
17 Galdós XXI	32 Asociación Riojana de Calles Comerciales y Pueblos
18 ZOCO (Zona Oeste Comercial)	33 FER-Comercio (integrada en CEOE)
19 Paseo de las cien tiendas	
20 Cascajos Zona Comercial	<b>ESPAÑA</b>
21 Unión de Mercados de Logroño	34 ANGED (Asoc. Nacional de Grandes Empresas de Distribución)
22 CUR (Comercio Unido de La Rioja)	35 ACES (Asoc. Cadenas Españolas de Supermercados)
23 Cinturón Sur	
<b>ALFARO</b>	
24 Asociación de Comerciantes de Alfaro	
25 Calle Araciel	

## Distribución minorista: líneas de investigación vinculadas a la defensa de la competencia

JOSÉ A. VARELA GONZÁLEZ  
Universidad de Santiago de Compostela

*Resumen:* En este trabajo se identifican algunos aspectos de interés para la investigación en el ámbito de la distribución minorista desde la perspectiva de la defensa de la competencia. Los aspectos identificados se asocian tanto a las características, conductas y resultados del propio sector minorista y de las empresas que lo conforman, como a las relaciones de los distribuidores con las empresas fabricantes de los productos que aquellos venden, especialmente en los subsectores en que los operadores minoristas disponen de un fuerte poder negociador.

*Palabras clave:* Distribución Minorista, Concentración, Competencia, Relación Fabricante-Distribuidor, Dependencia.

*Abstract:* This paper identifies some aspects of interest for retailing research from the perspective of competition policy. The identified aspects are related to the characteristics, behaviors and results of the retailing industry and its firms, as well as to the retailer-manufacturer relationships, especially in sectors where retailers have a strong bargaining power.

*Keywords:* Retail Industry, Concentration, Competition, Manufacturer-Retailer Relationship, Dependence.

### 16.1. INTRODUCCIÓN

El dominio de la distribución minoristas es muy amplio. Por ello es conveniente desglosarlo en campos más específicos. Un esquema de clasificación útil es el que diferencia entre: (1) estructura, conducta y resultados del sector de la distribución minorista y de las empresas que lo conforman; (2) relaciones entre los fabricantes

y los distribuidores minoristas (relaciones de aprovisionamiento); y (3) relaciones entre los distribuidores minoristas y los consumidores.

Por otra parte, y en el apartado de las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores resulta relevante tener en cuenta el sentido de la relación existentes entre los operadores situados en los dos eslabones de la cadena de valor, pudiendo, en consecuencia, diferenciar entre: (1) relaciones equilibradas entre ambas partes; (2) relaciones en las que el fabricante tiene poder sobre el distribuidor; y (3) relaciones en las que el distribuidor tiene poder sobre el fabricante. Es importante identificar con claridad en qué marco de relaciones se plantea el análisis.

Dado el espacio disponible, me limitaré a realizar una breve exposición sobre temas de investigación que considero relevantes en las dos primeras categorías previamente identificadas y, en la segunda, únicamente respecto a la relación entre fabricantes y distribuidores cuando son estos últimos los que se encuentran en una situación de dependencia.

Para justificar esta elección, recurro a la Declaración del Parlamento Europeo, de finales de 2007, en la que se afirma lo siguiente:

- A. Considerando que, en el conjunto de la UE, la venta al por menor está cada vez más dominada por un número reducido de cadenas de supermercados,
- B. Considerando que estos minoristas se están convirtiendo en controladores del acceso real de agricultores y otros proveedores a consumidores de la UE,
- C. Considerando que existen elementos de juicio en el conjunto de la UE que indican que grandes cadenas de supermercados abusan de su poder de compra para presionar a la baja los precios pagados a los proveedores (establecidos tanto en la UE como en el extranjero) hasta niveles insostenibles e imponerles condiciones injustas,
- D. Considerando que tales presiones sobre los proveedores tienen efectos negativos para la calidad de los puestos de trabajo y la protección del medio ambiente,
- E. Considerando que los consumidores se enfrentan a una posible pérdida de diversidad de productos, de patrimonio cultural y de tiendas de minoristas,
- F. Considerando que algunos Estados de la UE han introducido disposiciones nacionales con el objetivo de limitar tal abuso, pero considerando que los grandes supermercados operan cada vez más a través de las fronteras nacionales, lo que hace conveniente una legislación de la UE armonizada.

Para finalizar con las siguientes propuestas:

1. Insta a la Dirección General de Competencia a que investigue los impactos que la concentración del sector de los supermercados tiene en las pequeñas empresas, los proveedores, los trabajadores y los consumidores y, en particular, para evaluar los abusos del poder de compra que puedan derivarse de tal concentración;
2. Solicita a la Comisión que proponga medidas adecuadas, incluidas las de carácter regulador, para proteger a los consumidores, a los trabajadores y a los productores de abusos por parte de la posición dominante o de impactos negativos constatados en el curso de esta investigación.» (Parlamento Europeo, 2007).

Más recientemente, la Comisión (2008a) realizó una Comunicación en la que, entre otras actuaciones, proponía:

Crear un grupo de trabajo para examinar el funcionamiento de la cadena de suministro alimentario, incluidas la concentración y la segmentación del mercado en los sectores minorista y de distribución en la UE [...]. La Comisión continuará también con sus trabajos sobre estas cuestiones en estrecha colaboración con las autoridades nacionales de competencia y anima a los Estados miembros que han reformado, o tienen previsto reformar, las regulaciones restrictivas en el sector minorista, a que prosigan sus esfuerzos.

La Comisión (2008b) ha asumido la elaboración de una Comunicación sobre el mercado minorista en su Programa de Trabajo de 2009:

El objetivo del ejercicio de supervisión es identificar las posibles disfunciones del mercado en el sector minorista, tanto desde el punto de vista de los consumidores como de los proveedores. Esto significa que los servicios minoristas serán analizados en calidad de servicios intermediarios clave en la economía moderna, actuando como canal conductor entre miles de proveedores de productos y los consumidores finales. La Comunicación examinará tanto el sector minorista como los mercados asociados en su fase anterior y posterior.

#### 16.2. SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA

La Declaración del Parlamento europeo nos dice que, en la UE, el sector de la distribución minorista (alimentaria) se puede caracterizar como:

- Un sector concentrado («dominado por un número reducido de cadenas».
- En el que el grado de concentración aumenta («cada vez más dominado...»).
- En el que las grandes empresas de distribución minorista tienen dimensión transnacional en el marco de la UE.

- En el que la concentración del sector de la distribución minorista hace que las grandes empresas que lo conforman controlen el acceso de los productores a los consumidores.
- En el que el poder de las grandes cadenas de distribución, derivado de su control del acceso al mercado, hace que puedan abusar del mismo, presionando a la baja los precios pagados a los proveedores hasta «niveles injustos».

La Declaración también nos dice que, en la UE, es importante conocer el efecto de la concentración del sector y de las prácticas que desarrollan las grandes empresas de distribución en:

- El empleo y la calidad de los puestos de trabajo.
- La protección del medio ambiente.
- La diversidad de productos.
- La innovación de las empresas proveedoras.
- La diversidad de establecimientos comerciales.
- La evolución de los establecimientos pequeños.
- Los precios pagados por los consumidores.

También nos dice que es importante sugerir remedios para proteger a los consumidores, trabajadores y proveedores de los posibles abusos derivados de la posición de dominio de las grandes empresas de distribución en el mercado.

La Declaración del Parlamento europeo es relevante para España, ya que su sector de la distribución minorista tiene características semejantes a las antedichas.

En España, el canal moderno (centrales de compras y distribución minorista en autoservicio):

- Prácticamente monopoliza la comercialización de alimentos envasados (95,7%) y bienes de consumo diario no alimentario y tiene una presencia mayoritaria en el segmento de alimentos frescos (51%) (Nielsen, 2008).
- Carrefour, Mercadona, Eroski, Alcampo y El Corte Inglés son las cadenas líderes en el mercado de la distribución minorista nacional.
- El liderazgo de las 5 cadenas citadas es más acentuado, en todos los ámbitos territoriales, en el submercado de la distribución minorista en grandes superficies (>1.000 metros cuadrados).

El liderazgo progresivo de la distribución en autoservicio y, en particular, en las grandes superficies (>1.000 metros cuadrados), puede observarse en el cuadro histórico de ventas estimadas del total productos de alimentación y bebidas controlados por Nielsen (figura 1).

Además, en España, el grado de concentración del sector aumenta en el tiempo y se acentúa a medida que se contrae el ámbito geográfico relevante (autonó-

FIGURA 1  
Ventas estimadas del total de productos de alimentación y bebidas

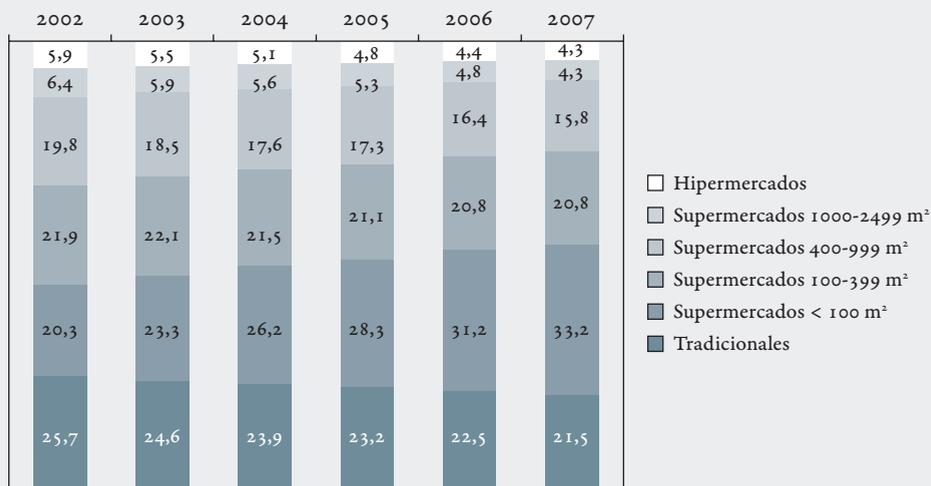


FIGURA 2  
Concentración de los mercados autonómicos

C3	COMUNIDADES AUTÓNOMAS
45%	Castilla y León, Cataluña
45-50%	Andalucía, Castilla-La Mancha, Madrid, Murcia
50-60%	Murcia
60-70%	Aragón*, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Extremadura, Galicia, Rioja, Valencia
+70%	Navarra, País Vasco

Fuente: Elaboración del TVDC sobre datos «La distribución alimentaria en 2008», Alimarket.

mico y local). El grado de concentración nacional de las tres primeras empresas ( $C_3 = 43,9\%$ ) se supera en todas las Comunidades Autónomas, tal como se muestra en la figura 2.

El poder de las grandes cadenas de distribución derivado de su control del acceso al mercado, hace que se planteen cuestiones sobre el «posible abuso» de las mismas al presionar a la baja, hasta «niveles injustos», los precios pagados a los proveedores (por ejemplo, en la cadena de valor de la leche).

### 16.2.1. *Definición del mercado*

La definición del mercado se plantea en un doble nivel: (1) de producto y (2) geográfico. De cara al análisis de los efectos de la implantación de nuevos establecimientos y de las estrategias competitivas es importante determinar correctamente el ámbito de producto y geográfico que se está considerando. Para ello es preciso diferenciar nítidamente entre los diversos tipos de producto, de formato y de compra. Por ejemplo, en el informe Carrefour-Promodés, el Tribunal de Defensa de la Competencia diferencia entre la compra de aprovisionamiento, realizada en hipermercados, frente a la compra rutinaria o complementaria, realizada en supermercados, autoservicios o en el comercio tradicional.

También es importante ser conscientes de la existencia de asimetrías competitivas entre los diferentes formatos en los diversos tipos de productos y de compras.

Los servicios ofrecidos por la distribución minorista compiten en al menos dos parámetros: (1) la localización y (2) la calidad/precio del servicio.

El parámetro espacial de competencia implica que ningún establecimiento es un sustituto perfecto de otro a los ojos de un consumidor. Cada establecimiento comercial un ámbito geográfico próximo de otros establecimientos con una relación calidad/precio análoga: a mayor proximidad, mayor relación de sustitución. En suma, resulta fundamental identificar correctamente el área de influencia de los establecimientos comerciales a la hora de examinar los efectos de las nuevas implantaciones, así como de las estrategias competitivas de las empresas.

### 16.2.2. *Concentración del sector de la distribución minorista*

A nivel nacional. En este nivel se requiere especialmente que se identifiquen los factores que influyen en el nivel de concentración.

A nivel autonómico. En particular en este nivel se necesitan estudios que examinen el grado en qué las restricciones legales a la implantación de nuevos grandes establecimientos comerciales favorece la concentración de la distribución comercial. Dejando a un lado las cuestiones relativas a la libertad de empresa y otras similares, sería relevante conocer cómo se relacionan las restricciones a la implantación de nuevas grandes superficies comerciales con:

- las tasas de inflación: ¿Son más elevadas?
- la protección del pequeño comercio tradicional: ¿Han sido eficaces?
- Los márgenes utilizados: ¿Son mayores?
- La eficiencia de las empresas de distribución: ¿Son más eficientes?

A nivel local. En este nivel se necesitan estudios que: (1) midan el grado de concentración a nivel de los mercados locales e identifique los factores específicos

que lo determinan; (2) examinen si el grado de concentración del sector minorista se relaciona con:

- Las dificultades de entrada de nuevas empresas en el mercado en el propio sector.
- La concentración en los mercados de aprovisionamiento.
- Los precios a los consumidores.
- El efecto de Internet en la reducción de la concentración en el sector de la distribución de bienes de consumo corriente.

#### 16.2.3. *Barreras a la entrada o a la expansión de los distribuidores minoristas*

En este apartado se requieren estudios que identifiquen el peso relativo que tienen en el sector de la distribución minorista, las barreras de entrada legales, económicas y estratégicas. En particular, sería importante contar con estudios que analicen la dinámica de implantación de nuevos establecimientos en este sector, identificando:

- Los recursos financieros, de escala y relacionales con los proveedores necesarios para implantar y operar una nueva gran superficie comercial.
- La estrategia de entrada seguida.
- El impacto de la implantación de un nuevo establecimiento en el tamaño del mercado, el número de distribuidores que lo abandonan y la redistribución de las cuotas de los distribuidores existente.

De especial interés es el análisis de las barreras estratégicas. En un mercado competitivo, una empresa no tiene ningún incentivo económico para mantener un exceso de capacidad o de establecimientos en un mismo mercado. Esta dimensión natural del mercado (= número de tiendas necesarias) parece darse en el segmento de pequeños y medianos supermercados de proximidad. Por ejemplo, en la concentración Dia/El Árbol, Dia comunicó su intención de cerrar 16 establecimientos propios en los mercados en los que existía una excesiva proximidad con alguno de los establecimientos adquiridos.

Sin embargo, Cruz Roche (1999) ya identificó hace años la posibilidad de que las empresas líderes utilicen la saturación de establecimientos con fines estratégicos (cierre de mercado). El Estudio del Conseil de la Concurrence 2007 también constató que el planeamiento urbanístico y las limitaciones legales a la utilización del suelo para la distribución comercial generan estrategias empresariales encaminadas a monopolizar el suelo disponible para fines comerciales.

#### 16.2.4. *Estrategia de las empresas que forman el sector minorista de distribución*

A nivel de las cadenas de distribución es importante el análisis de las estrategias de crecimiento (expansión) relativas a: (1) formatos, su evolución y los factores expli-

cativos de los cambios a lo largo del tiempo; (2) tamaño de los establecimientos, su evolución y los factores explicativos de los cambios a lo largo del tiempo; y (3) localización, su evolución y los factores explicativos de los cambios a lo largo del tiempo. Así como la identificación de las diferencias en las dimensiones anteriores en las estrategias seguidas por las cadenas de distribución minorista, así como relacionar las dimensiones diferenciales con los resultados de las empresas.

Otros aspectos de la conducta empresarial cuyo análisis es interesante son: (1) recursos asignados al establecimiento y mantenimiento de un sistema de información orientado a conocer los precios de venta y las promociones de los principales competidores; (2) segmentación; (3) posicionamiento: precios y margen; (4) mix de productos y servicios comerciales; (5) estrategia de marcas propias e introducción de nuevos productos; (6) selección de productos «reclamo» o «gancho»; (7) tarjetas de fidelización; (8) estrategias de promoción; y (9) gestión de los recursos humanos. También tiene interés investigar cómo estas estrategias se ajustan localmente y cómo se relacionan con los resultados de las empresas y de los establecimientos.

Finalmente, otros aspectos de interés actual son los concernientes a la distribución física, tales como la introducción y difusión de las nuevas tecnologías de la información y la importancia de los operadores logísticos.

#### 16.2.5. *Estrategia de coordinación de las empresas minoristas*

Analizar la estrategia de coordinación de las grandes empresas de distribución minorista y su relación con las características que facilitan la aparición de comportamientos paralelos o de colusión tácita, que son: (1) elevada concentración; (2) productos homogéneos; (3) transparencia; (4) capacidad de disuasión competitiva; y (5) ausencia de reacción competitiva de otros competidores y los consumidores.

Las investigaciones relativas a la existencia, o no, de paralelismo de precios entre las principales empresas de la gran distribución en mercados locales y, de forma agregada, en el ámbito nacional se encuentran relacionadas con el punto anterior, al igual que el análisis de la competencia multimercado o multipunto entre las empresas.

#### 16.2.6. *Resultados de las empresas de distribución minorista*

En los casos en que sea posible, el análisis de las variables antes citadas debería completarse con el examen de su relación con resultados como: el beneficio y su evolución; el margen y su evolución; el volumen de ventas y su evolución; y la cuota de mercado y su evolución.

En el ámbito de la distribución minorista, las cuotas de mercado se miden en términos de superficie de ventas o volumen de facturación. El criterio del volumen de ventas refleja el poder de mercado con mayor fidelidad que la superficie de ventas, pero a menudo es más difícil de cuantificar.

Si se analiza la superficie de ventas, debe tenerse en cuenta que, como norma general, los hipermercados generan más ventas por metro cuadrado que los grandes supermercados y, a su vez, éstos generan más ventas por metro cuadrado que los medianos y pequeños supermercados. Según Nielsen (2008b), las ventas por metro cuadrado de:

- los hipermercados: 5.714 euros,
- los grandes supermercados (1.000 a 2.499 m<sup>2</sup>): 5.087 euros,
- los medianos supermercados (400 a 999 m<sup>2</sup>): 3.434 euros,
- los pequeños supermercados (100 a 399 m<sup>2</sup>): 3.847 euros.

Otros resultados de interés tienen que ver con la imagen de la empresa minoristas, el nivel de calidad de servicio proporcionado, la satisfacción y la lealtad de los consumidores.

### 16.3. RELACIONES PRODUCCIÓN-DISTRIBUCIÓN (SITUACIÓN DEPENDENCIA DE FABRICANTE)

Las grandes empresas minoristas poseen una cuota de mercado que les permite «demandar un conjunto de condiciones privilegiadas en los contratos de compra de los productos» (Cruz y otros 1999).

Entre los aspectos que tiene interés examinar se encuentran: (1) los modelos de relación de las cadenas de distribución con sus proveedores; (2) las formas de intercambio de información entre fabricantes y distribuidores y relacionarlas con el desarrollo de marcas del distribuidor, así con la firma de acuerdos exclusivos; (3) los factores que intensifican la dependencia del fabricante; y (4) el fenómeno de la ruptura de la relación entre fabricantes y distribuidores.

En el análisis de la dependencia es relevante conocer el efecto del tamaño relativo y del poder de compra, así como el efecto de la dependencia en los precios, márgenes, pagos por servicios comerciales, inversión e innovación del fabricante. También tiene interés conocer el posible efecto moderador de la confianza en la relación entre dependencia y resultados.

En el examen de la ruptura de la relación es importante identificar los factores que la determinan, así como el efecto de la ruptura en los resultados del fabricante y del distribuidor. En este ámbito es relevante identificar el impacto de la pérdida

de un distribuidor cliente en la conducta y resultados del productor de cara a estimar los umbrales de viabilidad y de dificultad.

De particular importancia es el examen del efecto del incremento de cuota de las marcas de distribuidor y de los pagos y condiciones comerciales fuera de factura en los márgenes de las marcas de fabricante, en los márgenes de las marcas de distribuidor y en la innovación de los fabricantes.

#### 16.4. CONCLUSIONES

La investigación científica debe unir las características de relevancia y rigor. El debate «relevancia-rigor» es un clásico en las asociaciones y en las «reflexiones» de los editores. El rigor es consecuencia de la fundamentación teórica, de la estructura y de la metodología; caracteriza a la investigación que se publica en las revistas de prestigio. La relevancia suele conllevar un mayor contenido de elección. Es importante elegir temas relevantes para investigar. Entre las posibles fuentes se encuentran, entre otras, las declaraciones de las instituciones públicas, de los responsables empresariales y de las asociaciones científicas.

La distribución comercial es un área de investigación amplia e importante. El sector de la distribución es muy dinámico, como consecuencia del objetivo de las empresas de adaptarse con rapidez a los cambios de la demanda y las modificaciones regulatorias. En la actualidad, muestra una elevada concentración, que difícilmente se reducirá en el futuro, dadas sus características estructurales.

Desde el punto de vista del interés general, es importante conocer el efecto de las estrategias de las grandes empresas de distribución en los precios, la innovación y la variedad de productos ofrecidos a los consumidores. Además, dada la situación de dependencia de un eslabón de la cadena en muchos mercados —por ejemplo, de los fabricantes en su relación con las grandes cadenas de distribución— debe reivindicarse el principio de proporcionalidad en el reparto de los costes y de los riesgos.

Desde el punto de vista del interés de las propias empresas, es importante conocer el efecto de las distintas estrategias en los resultados.

#### BIBLIOGRAFÍA

- COM (2008a) «Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones-Hacer frente al reto del alza de precios de los productos alimenticios-Orientaciones para la acción de la UE», 20.5.2008.
- (2008b) «Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y

- al Comité de las Regiones: Programa Legislativo y de Trabajo de la Comisión para 2009, volumen II, Iniciativas Prioritarias», 5.11.2008.
- Conseil de la Concurrence (2007) «Avis n° 07-A-12 relatif à la législation relative à l'équipement commercial».
- CRUZ, I. (coord.) (1999) «Los canales de distribución de los productos de gran consumo: concentración y competencia». Ed. Pirámide.
- CRUZ, I.; YAGÜE, M.J.; REBOLLO, A.; OUBIÑA, J. (1999) «Concentración y competencia en la distribución minorista en España» Información Comercial Española, 779, pp. 9-36.
- NIELSEN (2008) «Anuario de Distribución, 2008».
- Parlamento Europeo (2007) «Declaración por escrito del Parlamento europeo sobre la investigación y la subsanación del abuso de poder por parte de grandes supermercados que operan en la Unión Europea», PE 396.875, 10.10.2007.
- Tribunal de Defensa de la Competencia (2000) «Exp. C-52/00 Carrefour/ Promodès» 04.05.2000.
- Tribunal Vasco de Defensa de la Competencia (2009) «La distribución de bienes de consumo diario: competencia, oligopolio y colusión tácita».



## Eficacia de los programas de lealtad: oportunidades de investigación para empresas de distribución comercial

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

*Resumen:* Muchas empresas han diseñado programas de lealtad como un componente clave de su estrategia de marketing. Esta proliferación de programas de lealtad es consecuencia de la importancia asignada al Marketing de Relaciones y, en definitiva, a la necesidad de una gestión a largo plazo de la cartera de clientes. Todo ello ha supuesto una competencia intensa entre programas de lealtad rivales siendo necesario analizar su eficacia. Desde esta perspectiva, en este trabajo se comentan las oportunidades de investigación sobre la eficacia de los programas de lealtad reflexionando sobre tres tipos de factores: factores relacionados con el programa, factores relacionados con los clientes y factores relacionados con la competencia.

*Palabras clave:* Programa de Lealtad, Marketing de Relaciones, Promoción, Marketing Directo, Ventaja Competitiva

*Abstract:* Many firms have carried out loyalty programs as a key component in their marketing strategy. This proliferation is a consequence of the relevance attributed to Relationship Marketing and to the necessity of a long range management of the client portfolio. As a consequence an intense competition between rival loyalty programs has raised and it is necessary to analyse their efficacy. Following this approach, in this work the research possibilities in loyalty programs effectiveness are discussed, and three types of factors are taken into account: program-related factors, consumer-related factors and competition-related factors.

*Keywords:* Loyalty Program, Relationship Marketing, Promotion, Direct Marketing, Competitive Advantage

### 17.1. INTRODUCCIÓN: DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE LEALTAD

El consumidor actual se caracteriza por estar mucho más formado e informado, lo que se refleja en una capacidad de elección de marcas y productos en los mercados sin precedentes. Si a ello se une la proliferación de empresas y marcas compitiendo por el mismo objetivo en un contexto global, el comprador acaba manifestando una mayor propensión al cambio en la elección de sus compras, con la consiguiente pérdida de fidelidad hacia un producto o servicio concretos.

Por otra parte, las nuevas tecnologías y modernos métodos científicos de gestión permiten la disposición y aprovechamiento de bases de datos de clientes que hacen más factible la aplicación de estrategias de marketing diferenciadas. El diseño y desarrollo de programas de lealtad adaptados a las tipologías de clientes es una de las aplicaciones más comunes (Banasiewicz 2005).

En efecto, los programas de lealtad están viviendo una época dorada de la mano del Marketing de Relaciones. Los primeros programas de lealtad fueron los conocidos «cupones» de los supermercados. También fueron pioneros los programas de lealtad denominados «frequent flyers» en los que las líneas aéreas priman a sus clientes más importantes. En una segunda etapa, los programas de lealtad se generalizaron a otros sectores tan dispares como los servicios financieros, telefonía, hoteles, gasolineras y otros diversos negocios de empresas detallistas (Van Heerde y Bijmolt 2005).

Como indican Reinares y Ponzoa (2008), los programas de lealtad pueden ser ofrecidos por una empresa o constituir una estrategia multi-empresa (Travel-Club, Turyocio). Su filosofía es la de un programa integrado por un conjunto de acciones de marketing consistentes en la oferta por la empresa de incentivos o gratificaciones, de diversa naturaleza, a sus clientes en función de su volumen y perfil de compras, al objeto de provocar un cambio en su comportamiento que primero favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad (García, Gutiérrez y Gutiérrez 2006).

Los programas de lealtad, a través de su énfasis en el largo plazo, operan de forma diferente que los programas de promoción. Son considerados como una forma de aplicar en la empresa la estrategia de Marketing de Relaciones. Mientras los programas de promoción buscan incrementos momentáneos de las ventas, los programas de lealtad deben estar cuidadosamente orientados para identificar a los clientes más proclives al establecimiento de relaciones a largo plazo. En un programa de promoción, cuando ésta finaliza, nada frenará a los clientes a regresar a sus patrones previos de comportamiento, mientras que los programas de lealtad tratan de retener a los clientes.

El objetivo de los programas de lealtad es construir relaciones duraderas con los clientes y hacerlo recompensando a los compradores frecuentes y leales, lo cual contrasta con una promoción de ventas que indiscriminadamente recompensa a los compradores que conocen la promoción (García 2009). Su finalidad consiste en el ofrecimiento de un mayor valor al comprador que traiga como consecuencias esperadas el incremento de la tasa de retención de compradores, la reducción de costes comerciales, el aumento de los costes de cambio hacia otro proveedor, el fomento de la comunicación personal de viva voz y, en último término, un incremento del valor percibido de la marca y unas mayores ventajas competitivas (Jamaal, Anastasiadou 2009).

Un programa de lealtad es, pues, una propuesta a largo plazo, no una promoción a corto plazo. En la dirección de marketing se han venido utilizando bases de datos para recoger experiencias de compras de clientes y otras circunstancias del mercado, continuamente actualizadas y preparadas para disponer de información útil en la formulación de estrategias comerciales e interacción y relaciones con los clientes. Los programas CRM permiten el planteamiento de estrategias específicas con los clientes a título individual, en lugar de considerar el tradicional mercado de masas donde en principio todos los compradores son considerados iguales. Estas nuevas tecnologías asociadas a ciertos programas de lealtad (como ocurre con las tarjetas de fidelidad) permiten a las empresas transformar una información fría sobre el comportamiento de compra del cliente en relaciones estrechas basadas en la lealtad. Además, si los programas de lealtad integran técnicas de marketing directo (desarrollo de un marketing *one to one*) posibilitarán la creación de comunidades de clientes/marcas (Rosenbaum, Ostrom y Kuntze 2005), de una relación basada en la interactividad y la individualización y llegarán a ser una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones con los clientes y de su heterogeneidad (Herrero, Rodríguez-del Bosque y Pérez, 2009).

#### 17.2. EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE LEALTAD

La eficacia de los programas de lealtad puede ser medida de múltiples formas. Nunes y Drèze (2006) sugieren que los programas de lealtad plantean diferentes objetivos, aunque los indicadores más comúnmente utilizados están relacionados con el cliente o con la empresa. A nivel de cliente, las variables utilizadas para medir la eficacia hacen referencia al logro de la lealtad comportamental (frecuencia de compra, volumen de compra, cuota de cartera, tiempo intercompras, menores índices de cambio de establecimiento, cestas de compra superiores) y de lealtad afectiva (satisfacción, confianza, compromiso, sensibilidad o tolerancia al precio, re-

comendaciones de boca a oído). A nivel de empresa los indicadores de eficacia son las ventas del establecimiento, cuota de mercado, beneficio, rentabilidad o flujo de clientes en la tienda.

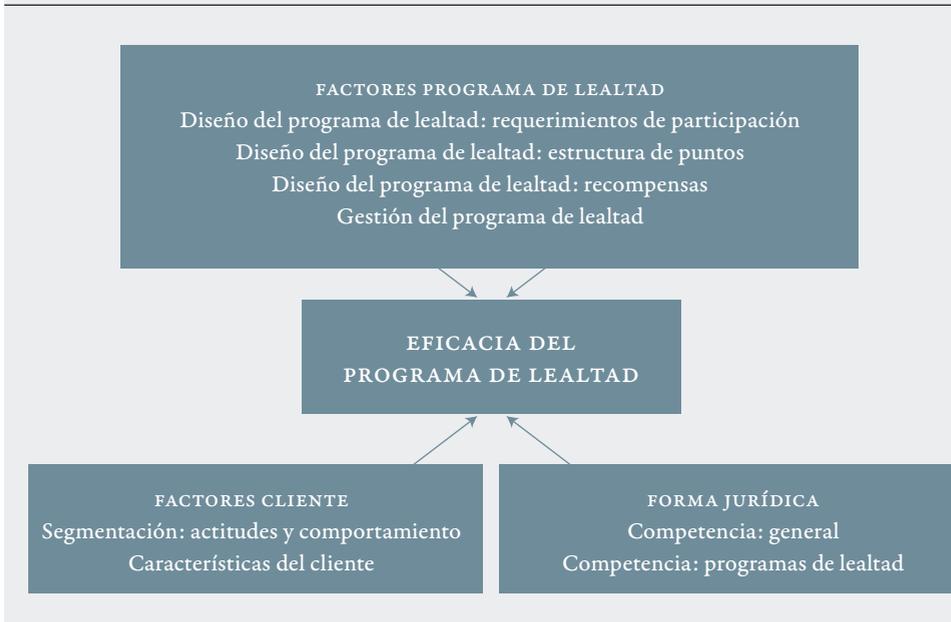
Por otro lado, los estudios empíricos que analizan la eficacia de los programas de lealtad se pueden agrupar en tres categorías dependiendo de la base de comparación sobre la que se apoyan las conclusiones obtenidas (Yuping 2007): estudios que comparan programas competidores (Kopalle y Neslin 2003; Liu y Yang 2009), investigaciones que hacen comparaciones entre clientes (Verhoef 2003; Lewis 2004) y estudios que realizan comparaciones a través del tiempo (Taylor y Neslin 2005; Kivetz, Urminsky y Zheng 2006). También conviene precisar que en el estudio de la eficacia de los programas de lealtad conviven las investigaciones longitudinales con los trabajos de corte transversal. Las primeras se apoyan fundamentalmente en datos de panel y se centran en analizar el cambio de comportamiento de los clientes tras la implantación de los planes de lealtad (Leenheer, van Heerde, Bijmolt y Smidts 2007; Meyer-Waarden y Benavent 2007; Meyer-Waarden 2007 y 2008). Las segundas, por su parte, usando la encuesta como método de recogida de información, analizan la lealtad comportamental y afectiva de los participantes y no participantes en los programas de lealtad (Bridson, Evans y Hickman 2008; Demoulin y Zidda 2008).

Indistintamente de la alternativa metodológica adoptada, la investigación de la eficacia de los programas de lealtad se ha incrementado en los últimos años. No obstante, los resultados obtenidos son muy diferentes. Desde esta perspectiva, Uncles, Dowling y Hammond (2003) plantean la necesidad de ser cautelosos al analizar la eficacia de los programas de lealtad debido a la constatación de resultados contradictorios entre los estudios existentes y a la multiplicidad de factores que afectan a los resultados. Además, estos autores afirman que un análisis de la eficiencia de los programas de lealtad debería comparar los resultados obtenidos con los que se habrían logrado invirtiendo los costes totales del programa de lealtad en otras iniciativas de marketing.

### 17.3. OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE LEALTAD

El éxito de los programas de lealtad depende de una serie de factores que facilitan o inhiben su eficacia. Específicamente nosotros proponemos tres series de factores que influyen en los resultados de los programas de lealtad (Liu y Yang 2009): factores relacionados con el programa, factores relacionados con los clientes (mercado objetivo) y factores relacionados con la competencia. La figura 1 resume las principales cuestiones a estudiar para cada uno de estos factores.

FIGURA I  
Factores que afectan la eficacia de los programas de lealtad



### 17.3.1. Factores relacionados con los programas de lealtad

Los factores relacionados con los programas de lealtad incluyen aspectos de diseño y gestión del programa (Gable, Fiorito y Topol 2008). Desde la perspectiva de diseño, un programa de lealtad necesita incluir tres especificaciones: (1) *requerimientos de participación*, (2) *estructura de puntos* y (3) *recompensas*.

Los *requerimientos de participación* (ver figura 2) hacen referencia a la conveniencia y costes de participación. Las alternativas de participación se pueden diferenciar en función de la inscripción voluntaria *versus* automática al programa de lealtad y/o de acuerdo con la calidad de miembro del programa de lealtad (gratuito *versus* comisión). Los programas de lealtad también difieren en términos de la conveniencia de participación para los clientes. Por ejemplo, algunos programas de lealtad acumulan puntos automáticamente, mientras que otros requieren un mayor esfuerzo de los clientes. O'Brien y Jones (1995) sugieren que la conveniencia y costes de participación pueden afectar al atractivo y eficacia de los programas de lealtad. Sin embargo, los efectos de los requerimientos de participación no han sido objeto de análisis empírico y, por tanto, constituyen una línea de investigación futura.

FIGURA 2  
Factores relacionados con los programas de lealtad

DISEÑO DEL PROGRAMA DE LEALTAD: REQUERIMIENTOS DE PARTICIPACIÓN
Coste y convenciencia de participación
Inscripción voluntaria <i>versus</i> automática
Calidad de miembro del programa: gratuito <i>versus</i> comisión
Acumular puntos automáticamente <i>versus</i> requiere esfuerzo (entrar código)
DISEÑO DEL PROGRAMA DE LEALTAD: ESTRUCTURA DE PUNTOS
Cómo se obtienen los puntos, umbral de los mismos y estructura por niveles
Escala ascendente de puntos <i>versus</i> puntos por compra
¿El umbral de puntos o esfuerzo requerido es demasiado alto?
Estructura por niveles: calidad de socio oro, platino (en función del nivel de gasto)
DISEÑO DEL PROGRAMA DE LEALTAD: RECOMPENSAS
Valor monetario y valor deseado (depende del esfuerzo requerido)
Variedad de opciones de recompensas
Congruencia marca-recompensa
Forma de la recompensa (dinero <i>versus</i> producto gratuito)
GESTIÓN DEL PROGRAMA DE LEALTAD
Esfuerzo para obtener y analizar la información sobre el cliente
Apoyo organización y recursos destinados a gestión programa lealtad

El segundo aspecto de diseño de los programas de lealtad, *estructura de puntos*, hace referencia a las recompensas, el umbral de puntos para obtener las mismas y si se utiliza una estructura de puntos por niveles (figura 2). Aunque el umbral de puntos para obtener la recompensa sea el mismo, la forma en que los puntos son obtenidos en cada compra (escala ascendente *versus* mismos puntos por compra) afecta al comportamiento del cliente y a la eficacia de los programas de lealtad. Por otro lado, el umbral de puntos es de gran relevancia en el diseño de un programa de lealtad. Si el umbral de puntos para obtener una recompensa es muy alto, el cliente puede considerarlo inaceptable y no influir en su comportamiento. Finalmente, la estructura de puntos también incluye la estructura por niveles (miembro del programa de lealtad considerado en la categoría oro ó platino en función del nivel de gasto). Los niveles de un programa de lealtad son adecuados para fidelizar a clientes orientados al servicio que desean recompensas tanto tangibles (dinero,

descuentos, regalo de productos) como intangibles (servicio, relación, reconocimiento). En definitiva, el diseño de la estructura por niveles y las recompensas tangibles e intangibles influyen en la percepción de status del cliente, en los resultados relacionales y en la eficacia de los programas de lealtad (Lacey, Suh y Morgan 2007; Drèze y Nunes 2009).

El tercer aspecto de diseño de los programas de lealtad, elección y disponibilidad de *recompensas*, es el que más atención ha recibido en los estudios empíricos (Reinares y García de Madariaga 2008). Las líneas de investigación en este apartado (ver figura 2) incluyen el análisis de los efectos que sobre la eficacia del programa de lealtad tienen cuestiones como: (1) el tipo de recompensa y su adaptación al valor deseado por cada destinatario (O'Brien y Jones 1995; Ryu y Feick 2007); (2) la diferencia entre el valor deseado de la recompensa y el valor monetario obtenido para diferentes conductas históricas de compra (Kivetz y Simonson 2002 y 2003); (3) el efecto moderador de la satisfacción sobre los resultados derivados del tipo y oportunidad de la recompensa (Tat y Hwai 2006); (4) la congruencia entre el valor de marca y las recompensas ofrecidas, así como el efecto moderador que pueden ejercer variables como la implicación del cliente y su reacción a las promociones (Kivetz 2005; Roehm, Pullins y Roehm 2002; Yi y Jeon 2003); (5) la forma de la recompensa, en cuanto a su tangibilidad, momento de recepción y carácter utilitario *versus* hedónico (Kim, Shi y Srinivasan 2001).

Además de los factores de diseño del programa de lealtad también son necesarias investigaciones del impacto de la *gestión del programa* sobre su eficacia (ver figura 2). Por ejemplo, Leenheer y Bijmolt (2008) indican que el éxito de un programa de lealtad depende del esfuerzo realizado para obtener y analizar información derivada de bases de datos con comportamientos y opiniones de clientes que participan en dicho programa. En resumen, el éxito de un programa de lealtad depende del apoyo de la organización al programa y de la cantidad de recursos dedicados a la gestión del programa. No obstante, se trata de factores organizativos que necesitan mayor número de estudios empíricos.

### 17.3.2. FACTORES RELACIONADOS CON EL CLIENTE

Los factores relacionados con el cliente pueden ser clasificados en *factores de comportamiento y actitud* y *características genéricas del cliente* (ver figura 3). En la primera categoría (lealtad comportamental), hay estudios que agrupan a los clientes en función de su nivel de gasto con el objetivo de analizar los programas de lealtad. Por ejemplo, Lal y Bell (2003) y Liu (2007) clasifican a los usuarios en función del nivel previo de gasto en la empresa y concluyen que los programas de lealtad in-

FIGURA 3  
Factores relacionados con el cliente

SEGMENTACIÓN: ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO
Categoría de los clientes: nivel previo de gasto
Se incrementa el gasto y frecuencia de la compra entre clientes que gastan menos (potenciando venta cruzada)
Actitud previa hacia empresa favorece participación programa lealtad Efecto autoselección
Percepción ventaja esfuerzo requerido en comparación con otros clientes
CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE
Demográficas
Orientación a la compra
Orientación al futuro, Búsqueda de variedad
Sensibilidad al precio (modera reacciones cliente a elementos diseño programa lealtad)

crementan en mayor medida el gasto y la frecuencia de compra entre los clientes *light* (nivel previo de gastos reducido) que entre los clientes *heavy* (nivel previo de gastos amplio). Esto es debido a la habilidad de los programas de lealtad para potenciar las ventas cruzadas. Así pues, conviene tener presente que los clientes *heavy* no son siempre forzosamente los más fieles (en contra de los que se podría pensar), en particular desde la perspectiva de una fidelidad exclusiva, porque la mayoría son fieles a varias marcas. Por tanto, se podría recomendar una estrategia híbrida concentrándose en los clientes *heavy* y *light*.

En la segunda categoría (lealtad actitudinal) hay estudios que demuestran que la actitud previa hacia una empresa favorece la participación en los programas de lealtad del mismo (Allaway, Gooner, Berkowitz, y Davis 2006). Se trata de un hecho considerado lógico si tenemos en cuenta que los clientes leales son los que se beneficiarán de mayores ventajas dentro de un programa de lealtad. Este «efecto autoselección» ayuda a la empresa a orientar sus recursos hacia los clientes más valiosos lo cual constituye una base para la creación de una ventaja competitiva. En la misma línea, Kivetz y Simonson (2003) comentan que la percepción que el cliente tiene de los esfuerzos requeridos (en comparación con otros clientes) para obtener las recompensas, condiciona su actitud hacia los programas de lealtad y, consecuentemente, su participación en los mismos.

En definitiva, dadas las diferencias entre grupos de clientes (obtenidos en función de su lealtad comportamental o actitudinal), habrá que pensar que no hay un programa eficaz para todos los segmentos y que es necesario investigar como adaptar las características del programa a las características de los grupos objetivo de la acción comercial.

Otros estudios segmentan a los clientes de acuerdo con sus características genéricas (ver figura 3), tales como las variables sociodemográficas (Leenheer, van Heerde, Bijmolt y Smidts 2007), la orientación a la compra o predisposición favorable del individuo a realizar compras (Mägi 2003), la orientación al futuro (Kopalle y Neslin 2003), la búsqueda de variedad (Zhang, Krishna y Dhar 2000) y la sensibilidad al precio (Kim, Shi y Srinivasan 2001). En algunas investigaciones se concluye que las variables sociodemográficas no están relacionadas con la decisión de participación y la eficacia de los programas de lealtad, mientras que otras afirman que la participación viene condicionada por la edad, la profesión, el sexo, la renta o la posesión de un título académico. En cuanto a la orientación a la compra, puede que existan clientes indiferentes a la compra, que la concentran en una empresa al objeto de minimizar el tiempo y el esfuerzo invertido. Indudablemente este comportamiento favorece el desarrollo de programas de lealtad. Los clientes con una mayor orientación al futuro pueden desear entablar una relación más estrecha con la empresa y con el personal u otros clientes de la misma. Por ello, es probable que este grupo de clientes esté dispuesto a aceptar los programas de lealtad, dado que así se refuerza su relación con la empresa. Si los programas de fidelización buscan el incremento de la lealtad de los clientes, se puede suponer que la búsqueda de variedad influye negativamente en la propensión del cliente a participar en dichos programas. En la medida en que los programas de lealtad supongan un ahorro para el cliente, su sensibilidad a los precios puede determinar la participación en un programa de lealtad.

En todo caso se subraya la importancia de conocer la existencia de diferentes grados de lealtad en los clientes como postulan McMullan y Gilmore (2008). Compradores con alto grado de lealtad son especialmente sensibles a su reconocimiento como tales por el proveedor. Quienes manifiestan un grado medio de lealtad son propensos a desarrollar una relación en cuanto perciben una recompensa recíproca mantenida de la empresa a cambio de su lealtad. Los compradores de perfil bajo en la lealtad sólo están interesados en ofertas promocionales, lo que nos lleva a recordar que no todos los clientes están interesados en desarrollar algún tipo de relación.

En resumen, son necesarias nuevas investigaciones empíricas para determinar si las características genéricas de los clientes influyen en la propensión a participar en los programas de lealtad, y en que medida la posibilidad de que dichos programas integren diferentes segmentos incide en su eficacia.

### 17.3.3. Factores relacionados con la competencia

Uno de los inconvenientes de los factores relacionados con los programas de lealtad y de los factores relacionados con el cliente es que no incorporan los efectos que pueden originar las actuaciones de la competencia. No obstante, la realidad indica que los clientes pueden pertenecer a varios programas de lealtad (Meyer-Waarden 2007). Así pues, es necesario considerar carteras de programas de lealtad competitivos para evaluar su eficacia (Mägi 2003, p. 104). A pesar de ello, las investigaciones sobre el tema son escasas y la mayoría de los estudios sólo examinan un programa de lealtad sin considerar a la competencia. Alguno de los estudios que han analizado simultáneamente los efectos de programas de lealtad múltiples (por ejemplo, Meyer-Waarden y Benavent 2006) no explican la interacción entre programas. Surge, por tanto, la necesidad de analizar si las empresas disfrutan de ventajas asimétricas con sus programas de lealtad debido a su posicionamiento competitivo (Liu y Yang 2009).

En general se admite el supuesto de que los programas de lealtad pueden incrementar los ingresos de las empresas. Sin embargo, puede que tales beneficios no se manifiesten igualmente en todos los competidores y que algunas empresas ganen más con sus programas de lealtad que otras. Estos resultados asimétricos entre empresas constituyen un importante fenómeno del mercado y su comprensión es clave para una buena gestión de la marca (Sivakumar 2004). El análisis de los efectos asimétricos puede llevarse a cabo considerando dos alternativas (ver Figura 4): *efecto cuota mercado* y *efecto saturación de programas de lealtad ofertados en el mercado*.

Con respecto al *efecto cuota de mercado*, se afirma que la empresa con elevada cuota obtiene más ventajas asimétricas que la empresa con reducida cuota. Ello es debido a dos tipos de recursos asignados a la empresa con mayor cuota de mercado (Liu y Yang 2009): *activos cliente* y *recursos vinculados con el producto*. Desde la perspectiva de los *activos cliente*, la empresa con mayor cuota de mercado tienen más compradores, proporcionando así una mayor base de clientes sobre la que puede aplicar el programa de lealtad. Además, la empresa con mayor cuota de mercado cuenta con clientes de frecuencia de compra y tasa de repetición más elevada, comportamiento que facilita que dichos clientes consideren oportuno incorporarse a un programa de lealtad. Desde la perspectiva de los *recursos vinculados con el producto*, la empresa con mayor cuota de mercado tiene una cartera de productos más amplia y profunda y realiza ventas por un mayor número de canales de distribución. Esto crea más oportunidades para obtener puntos y ofrecer una gran variedad de alternativas de recompensas (vinculadas, por ejemplo, con ventas cruzadas). Finalmente, la empresa con elevada cuota de mercado posee una masa crítica

FIGURA 4  
Factores relacionados con la competencia

EFFECTO CUOTA MERCADO: INFLUENCIAS ASIMÉTRICAS PROGRAMA LEALTAD
Programa empresa con elevada cuota tiene más impacto sobre sus ventas
ACTIVO CLIENTES
Empresa mayor cuota tiene más clientes (mayor frecuencia/repetición compra) para aplicar programa
RECURSOS PRODUCTO
Empresa mayor cuota tiene más surtido y canales para obtener puntos y ofrecer recompensas
Empresa mayor cuota puede potenciar cooperación con <i>partners</i> que colaboran programas de lealtad
EFFECTO SATURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LEALTAD
Si hay muchos programas rivales su eficacia disminuye
BARRERAS DE OTROS PROGRAMAS
El cliente (leal a varias empresas) debe materializar los puntos en programas (efecto <i>lock in</i> )
CAPACIDAD ÚNICA Y DISTINTIVA
Condición necesaria capacidad escasa para ser fuente ventaja competitiva y para durabilidad ventaja
EFFECTO SATURACIÓN MÁS PRONUNCIADO CATEGORÍA PRODUCTO REDUCIDA EXPANSIÓN
DIFERENCIACIÓN PROGRAMAS DE LEALTAD

para desarrollar actividades de cooperación con otras empresas que puedan participar como *partners* en un programa de lealtad.

En relación al *efecto saturación de programas de lealtad ofertados en el mercado* se puede argumentar que la eficacia de los programas de lealtad está limitada por la oferta competitiva que existe en el mercado. Cuando en el mercado hay muchos programas de lealtad rivales, la ventaja competitiva sería más reducida si se compara con la que existiría cuando solo existe un programa de lealtad. En un entorno competitivo caracterizado por la saturación de los programas de lealtad, los puntos acumulados que los clientes tienen en otros programas constituyen barreras de cambio al competidor ya que el cliente para obtener la recompensa debe utilizar los puntos en dicho programa sin posibilidad de materializarlos en los competidores. En cualquier caso, es conveniente resaltar que crear barreras de cambio a través de un programa de lealtad que busca simplemente fomentar comportamientos repetitivos a los que se otorgan recompensas de puntos sin que exista satisfacción del cliente con la oferta de la empresa, puede resultar una estrategia inadecuada. El cliente no sólo debe recibir beneficios económicos (que se pueden perder si cambia de empresa), sino también beneficios psicológicos derivados de una actitud favorable y duradera, sentirse comprometido con la empresa, aceptar el programa

de lealtad de forma voluntaria y entender que puede perder una buena relación si deja de ser cliente de la organización.

Por otro lado, también es importante disponer de recursos y capacidades para asegurar una posición competitiva única y superior en el mercado. La escasez de una capacidad es condición necesaria para la ventaja competitiva y para su durabilidad. Sin embargo, cuando hay saturación en el mercado (muchas empresas ofertan programas de lealtad similares), el carácter de capacidad única y distintiva disminuye y la eficacia de dichos programas es menor. Por ello, cuando hay saturación sería necesario incidir en la diferenciación de los programas de lealtad para fomentar la ventaja competitiva.

Finalmente, como indican Koppale y Neslin (2003), los programas de lealtad son más atractivos en mercados expandibles. Analizando conjuntamente la alternativa de expansión de un mercado con la saturación de los programas de lealtad ofertados en dicho mercado, se puede afirmar que la saturación será una amenaza menor para la eficacia de un programa de lealtad cuando el mercado está en fase de expansión.

En resumen, son necesarias investigaciones empíricas que consideren la competencia analizando cuestiones como (Liu y Yang 2009): (1) si la eficacia de los programas de lealtad depende de la cuota de mercado, tal que los programas ofertados por empresas con mayor cuota de mercado son más eficaces; (2) si la eficacia de los programas de lealtad disminuye con el nivel de saturación de dichos programas en el mercado; (3) si la influencia de la saturación de programas de lealtad ofertados en el mercado sobre los resultados de la empresa es más pronunciada en mercados con reducida expansión.

#### 17.4. CONCLUSIONES

La apuesta por el establecimiento de relaciones estables con una masa crítica de clientes como estrategia competitiva, que asegure la continuidad a medio y largo plazo de la empresa, ha provocado la proliferación de numerosos programas de lealtad, con distintos formatos y en diversos sectores. Se diferencian de los tradicionales programas de promoción en cuanto persiguen el logro de relaciones duraderas con el cliente.

No obstante, la experiencia indica que muchos programas no consiguen los objetivos propuestos, lo que hace necesario establecer rigurosos instrumentos de medida acordes con los fines perseguidos en cada acción. En numerosas ocasiones el programa sólo logra resultados a corto plazo sin conseguir el activo de clientes estables a largo plazo, que se traduzca en verdaderos resultados futuros, con independencia de los actuales. El cliente se convierte en un activo cuando sin detrimento en

las ventas, la empresa puede aumentar precios en el futuro, reducir gastos de marketing o soportar reducciones de precios competitivos, entre otros (Shugan, 2005).

A lo largo de los pasados años numerosos estudios se han centrado en el comportamiento y resultados de los programas de lealtad. El estudio de los factores que condicionan su eficacia lleva a concebir la existencia de tres tipos: los factores relacionados con el programa, los relacionados con los clientes y los que consideran también la relación con los programas de la competencia.

En lo referente a los factores relacionados con los programas se han desarrollado líneas de investigación centradas en el impacto en la eficacia derivado de la participación de los integrantes del programa, del sistema de recompensas y de la propia gestión materializada tanto en la capacidad de captar información de los clientes como en los recursos destinados a dicho programa.

Los factores relacionados con el cliente han dado lugar a estudios sobre su comportamiento y su actitud (lealtad comportamental versus lealtad actitudinal). A ello se añade la consideración de las características del cliente que, en conjunto, permitirían definir el programa adecuado a cada tipo de comprador. En particular, considerando la existencia de un tipo de cliente más orientado a la compra, a resultados a corto plazo, frente al cliente orientado al futuro, más inclinado a materializar compromisos estables con el proveedor.

En tercer lugar, los factores relacionados con la competencia han de estimular nuevas investigaciones que hagan posible la evaluación de la eficacia relativa de un determinado programa. La comparación entre programas en competencia considera que una cuota de mercado mayor propicia mejores resultados. Otro tema de interés es la saturación de este tipo de acciones que experimentan determinados sectores en detrimento de la efectividad individual. En estas circunstancias, la aportación de beneficios más allá de los meramente utilitaristas, según la clasificación de Mimouni-Chaabane y Volle (2009), tales como beneficios hedónicos (de experiencia, emocionales) y los simbólicos (relacionados con la expresión personal, autoestima y reconocimiento social) pueden ayudar a mantener el compromiso del cliente con la empresa proveedora, dedicando ésta los necesarios recursos y capacidades que inciden en la diferenciación positiva del programa.

En resumen, la proliferación de programas de lealtad, junto con la necesidad de considerar simultáneamente aspectos relacionados con su diseño y ejecución, la idiosincrasia de los clientes y el marco competitivo, justifican la conveniencia de profundizar en la investigación de su eficacia. Se trata sin duda de una apuesta estratégica con resultados esperados en el avance del conocimiento científico de la materia así como en la mejora de las acciones de los directivos de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLAWAY, A. W., Gooner, R. M., Berkowitz, D. y Davis, L. (2006), «Deriving and exploring behaviour segments within a retail loyalty card program», *European Journal of Marketing*, 40, 11/12, pp. 1317-1339.
- BANASIEWICZ, A. (2005), «Loyalty program planning and analytics», *Journal of Consumer Marketing*, 22, 6, pp. 332-339.
- 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*, 15, 5, pp. 364-374.
- DEMOULIN, N. y Zidda, P. (2008), «On the impact of loyalty cards on store loyalty: does the customers' satisfaction with the reward scheme matter?», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 5, pp. 386-398.
- DRÉZE, X. y NUNES, J. C. (2009), «Feeling superior: the impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status», *Journal of Consumer Research*, 35 (april), pp. 890-905.
- GABLE, M., FIORITO, S. y TOPOL, M. (2008), «An empirical analysis of the components of retail customer loyalty programs», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36, 1, pp. 32-49.
- GARCÍA, B. (2009), *Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas: un estudio de su eficacia*, Tesis Doctoral Universidad de Valladolid.
- GARCÍA, B., GUTIÉRREZ, A. M. y GUTIÉRREZ, J. (2006), «The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty», *Journal of Consumer Marketing*, 23, 7, pp. 387-396.
- HERRERO, A.; Rodríguez-del Bosque, I. y Pérez, A. (2009), «Tarjetas de fidelización en el comercio minorista: una herramienta de marketing relacional», *Distribución y Consumo*, 50 (mayo-junio), pp. 50-63.
- JAMAL, A. y ANASTASIADOU, K. (2009), «Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty», *European Journal of Marketing*, 43, 3/4, pp. 398-420.
- KIM, B., SHI, M. y SRINIVASAN, K. (2001), «Reward programs and tacit collusion», *Marketing Science*, 20, 2, 99-120.
- KIVETZ, R. (2005), «Promotion reactance: the role of effort-reward congruity», *Journal of Cosnsumer Research*, 31, 4, pp. 725-736.
- KIVETZ, R. y SIMONSON, I. (2002), «Earning the right to indulge: effort as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards», *Journal of Marketing Research*, 39 (may), pp. 155-170.
- KIVETZ, R. y SIMONSON, I. (2003), «The idiosyncratic fit heuristic: effort advantage as a determinant of customer response to loyalty program», *Journal of Marketing Research*, 40 (november), pp. 455-467.
- KIVETZ, R., URMINSKY, O. y ZHENG, Y. (2006), «The goal gradient hypothesis resurrected: purchase acceleration, ilusio-

- nary goal progress and customer retention», *Journal of Marketing Research*, 43, 1, pp. 39-58.
- KOPALLE, P. J. y NESLIN, S. A. (2003), «The economic viability of frequent reward programs in a strategic competitive environment», *Review of Marketing Science*, 1, 1, pp. 1-39.
- LACEY, R., SUH, J. y MORGAN, R. M. (2007), «Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes», *Journal of Service Research*, 9, 3, pp. 241-256.
- LAL, R. y BELL, D. (2003), «The impact of frequent shopper programs in grocery retailing», *Quantitative Marketing and Economics*, 1, 2, pp. 179-202.
- LEENHEER, J. y BIJMOLT, T. H. A. (2008), «Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 6, 429-442.
- LEENHEER, J., van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A. y Smidts, A. (2007), «Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members», *International Journal of Research in Marketing*, 24, 1, 31-47.
- LEWIS, M. (2004), «The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention», *Journal of Marketing Research*, 41, 3, 281-292.
- LIU, Y. (2009), «The long-term impact of loyalty program on consumer purchase behavior and loyalty», *Journal of Marketing*, 71, 4 (october), 19-35.
- LIU, Y. y YANG, R. (2009), «Competing loyalty programs: impact of market saturation, market share and category expandability», *Journal of Marketing*, 73 (january), 83-108.
- MÄGI, A. W. (2003), «Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics», *Journal of Retailing*, 83, 2, 223-236.
- MCMULLAN, R. y GILMORE, A. (2008), «Customer loyalty: an empirical study», *European Journal of Marketing*, 42, 9/10, 1084-1094.
- MEYER-WAARDEN, L. (2007), «The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet», *Journal of Retailing*, 83, 2, 223-236.
- (2008), «The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour», *European Journal of Marketing*, 42, 1/2, 87-114.
- MEYER-WAARDEN, L. y BENAVENT, C. (2006), «The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour», *Journal of Marketing Management*, 36 (may), 239-257.
- MIMOUNI-CHAABANE, A. y VOLLE, P. (2009), «Perceived benefits of loyalty programs: scale development and implications for relational strategies», *Journal of Business Research*. Artículo en prensa.
- NUNES, J. C. y DRÈZE, X. (2006), «Your loyalty program is betraying you», *Harvard Business Review*, 84, 4, 124-131.
- O'BRIEN, L. y JONES, C. (1995), «Do rewards really create loyalty?», *Harvard Business Review*, 73, 3, 75-82.

- REINARES, P.J. y GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2008), «The importance of rewards in the management of multi-sponsor loyalty programmes», *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 15, 1, 37-48.
- REINARES, P.J. y PONZO, J.M. (2008), «Improving management of multi-sponsor loyalty programmes based on the rewards preferred by consumers», *Journal of Customer Behaviour*, 7, 2, 121-134.
- ROEHM, M., PULLINS, E.B. y ROEHM, H.A. (2002), «Designing loyalty-building programs for packaged good brands», *Journal of Marketing Research*, 39 (may), 202-213.
- ROSENBAUM, M.S.A., OSTROM, A.L. y KUNTZE, R. (2005), «Loyalty programs and a sense of community», *Journal of Services Marketing*, 19, 4, 222-233.
- RYU, G. y FEICK, L. (2007), «A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood», *Journal of Marketing*, 71, 1, 84-94.
- SHUGAN, S. (2005), «Brand loyalty programs: are they shams?», *Marketing Science*, 24, 2, 185-193.
- SIVAKUMAR, K. (2004), «Manifestations and measurement of asymmetric brand competition», *Journal of Business Research*, 57, 8, 813-820.
- TAT, H. y HWAI, Y. (2006), «Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards», *Journal of Retailing*, 82, 2, 127-136.
- TAYLOR, G.A. y NESLIN, S.A. (2005), «The current and future sales impact of a retail frequency reward program», *Journal of Retailing*, 81, 4, 293-305.
- UNCLES, M.D., DOWLING, G.R. y HAMMOND, K. (2003), «Customer loyalty and customer loyalty programs», *Journal of Consumer Marketing*, 20, 4, 294-316.
- VAN HEERDE, H.J. y BIJMOLT, T.H.A. (2005), «Decomposing the promotional revenue bump for loyalty program members versus nonmembers», *Journal of Marketing Research*, 42 (november), 443-457.
- VERHOEF, P.C. (2003), «Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development», *Journal of Marketing*, 67, 4, 30-45.
- 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*, 31, 3, 229-240.
- YUPING, L. (2007), «The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty», *Journal of Marketing*, 71, 4, 19-35.
- ZHANG, Z.J., KRISHNA, A. y DHAR, S.K. (2000), «The optimal choice of promotional vehicles: front-loaded or rear-loaded incentives?», *Management Science*, 46, 3, 348-362.

IMPRESO EN GRAFINSA, OVIEDO,  
EN EL MES DE NOVIEMBRE  
DEL 2009

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 junio de 2009 tuvo lugar la primera Reunión Científica sobre *Distribución Comercial: Estrategias para Competir por el Consumidor*. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre la problemática de gestión de las empresas detallistas en España.**

El objetivo general de esta publicación es impulsar un foro de debate sobre estrategias de distribución comercial para obtener el éxito en el mercado coordinando las actividades de marketing hacia el distribuidor con las actividades de marketing hacia el consumidor. En particular, se analizan dos bloques de aportaciones. El primero hace referencia a las *Nuevas Tecnologías en Distribución Comercial y su Impacto en el Consumidor*. El segundo profundiza en las *Líneas de Investigación en Distribución Comercial: Presente y futuro*.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

