

María José SANZO PÉREZ  
Eduardo ESTRADA ALONSO  
Celina GONZÁLEZ MIERES  
Luis Ignacio ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
(Coordinadores)

# TRANSITANDO HACIA UNA PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
Universidad de Oviedo  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)



# Transitando hacia una producción y consumo responsables



MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ  
EDUARDO ESTRADA ALONSO  
CELINA GONZÁLEZ MIERES  
LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
*Coordinadores*

# Transitando hacia una producción y consumo responsables

Cátedra Fundación Ramón Areces  
de Distribución Comercial

Universidad de Oviedo  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

© DEL TEXTO: O'LOUGHLIN, Deirdre; FERNÁNDEZ MOYA, María Eugenia; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; GARCÍA RODRÍGUEZ, Nuria; FERREL BERNAL, Elvira; RUÍZ DE MAYA, Salvador; MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ, Patricia; HERRERO CRESPO, Ángel; GARCÍA DE LOS SALMONES, María del Mar; MÉNDEZ LAZARTE, Christiam; RAMÓN JERÓNIMO, María Ángeles; ARCINIEGA GIL, Luis Román; RATNANE, Manal; GARCÍA TORRES, Sofía; SÁENZ MARTÍNEZ, Josune; REY GARCÍA, Marta; MORILLA SOTO, Jorge; ÁLVAREZ ÁLVAREZ, Begoña; VIDAL, Lidia; MOLINER, Miguel Ángel; ESTRADA, Marta; MONFERRER, Diego; QUILLE, Keith; CASARES RIPOL, Javier; MARTÍN CERDEÑO, Víctor J.; GARCÍA HENCHE, Blanca; CUESTA VALIÑO, Pedro; QUIÑONES GARCÍA Myriam; GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; DÍAZ MARTÍN, Ana M.ª; RAMOS TRUCHERO, Guadalupe; ROMERO, Jaime; CRUZ ROCHE, Ignacio; VIEJO FERNÁNDEZ, Nuria; LLAMAS GONZÁLEZ, Estela

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial  
Facultad de Economía y Empresa  
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.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: 978-84-8367-802-2

Impreso en Grafinsa, Oviedo  
Dep. legal: AS-2415-2023

## ÍNDICE

Prólogo.....	11
<b>PARTE I</b>	
<b>Consumo sostenible</b>	
1. Contemporary perspectives on sustainable production and consumption in a precarious world. DEIRDRE O'LOUGHLIN y MARÍA EUGENIA FERNÁNDEZ MOYA .....	17
2. Consumo sostenible y empresas sociales: influencia de los atributos funcionales y sostenibles en el comportamiento del consumidor. SILVIA CACHERO MARTÍNEZ y NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ .....	33
3. El rol del envase como comunicador de la sostenibilidad. ELVIRA FERREL BERNAL y SALVADOR RUÍZ DE MAYA.....	57
4. Comportamiento del consumidor en redes sociales: factores que influyen en la intención de compartir información de destinos turísticos sostenibles. PATRICIA MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ, ÁNGEL HERRERO CRESPO y MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES.....	73
5. Integración de la teoría del comportamiento planeado y el enfoque de las capacidades logísticas para explicar el desperdicio de alimentos en el hogar. CHRISTIAM MÉNDEZ LAZARTE y MARÍA ÁNGELES RAMÓN JERÓNIMO .....	89
 <b>PARTE II</b>	
<b>Sostenibilidad en la cadena de valor</b>	
6. The digital transformation of companies: between responsibility and value creation (an approach to corporate digital responsibility in France). LUIS ROMÁN ARCINIEGA GIL y MANAL RATNANE .....	107

7.	Trazabilidad y transparencia para la sostenibilidad de la cadena de suministro textil-moda. SOFÍA GARCÍA TORRES, JOSUNE SÁENZ MARTÍNEZ y MARTA REY GARCÍA.....	133
8.	¿Puede el envase adaptarse a los criterios de sostenibilidad sin que ello reste su atractivo? JORGE MORILLA SOTO y BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ .....	169
9.	Aplicación de técnicas de <i>machine learning</i> para la segmentación turística basada en la sostenibilidad percibida del destino y la satisfacción. LIDIA VIDAL, MIGUEL ÁNGEL MOLINER, MARTA ESTRADA, DIEGO MONFERRER y KEITH QUILLE .....	187

### PARTE III

#### Estrategias y tendencias en *retail*

10.	Efervescencia competitiva en el comercio. La Teoría del Helicóptero. JAVIER CASARES RIPOL y VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO.....	197
11.	El valor patrimonial del comercio. Búsqueda del equilibrio entre la tradición y la digitalización como estrategia para el mantenimiento del pequeño comercio. BLANCA GARCÍA HENCHE y PEDRO CUESTA VALIÑO.....	211
12.	Asociación entre tecnologías y estrategias de gestión de la experiencia de cliente: una propuesta empírica aplicada al <i>retail</i> . MYRIAM QUIÑONES GARCÍA, MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ y ANA M. <sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN .....	231
13.	Desigualdades alimentarias territoriales. Una guía para investigar el deterioro comercial en áreas rurales despobladas. GUADALUPE RAMOS TRUCHERO .....	249
14.	Las centrales de compra en España: los procesos de integración vertical y su impacto en la competencia. JAIME ROMERO e IGNACIO CRUZ ROCHE .....	267
15.	La conveniencia al alcance de la mano: impulsando la experiencia de compra de masymas supermercados. NURIA VIEJO FERNÁNDEZ y ESTELA LLAMAS GONZÁLEZ .....	283







La edición número quince de la Reunión Científica, desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, ha generado, como en años anteriores, la publicación del presente libro titulado *Transitando hacia una producción y consumo responsables* que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

En esta ocasión se abordan cuestiones relacionadas tanto con el consumo sostenible como con la sostenibilidad en distintos procesos o decisiones que afectan a la cadena de valor.

Con el objetivo de reflexionar sobre estas cuestiones aportando ideas relevantes, desde un punto de vista tanto teórico como aplicado, la presente publicación recoge una serie de trabajos estructurados en tres apartados. El primero de ellos incluye artículos que están directamente relacionados con el consumo sostenible. El segundo bloque recoge trabajos relacionados con sostenibilidad en la cadena de valor. Finalmente, el tercer bloque engloba una serie de artículos que hacen referencia a nuevas estrategias o tendencias que actualmente destacan en el panorama del *retail*.

La primera parte se estructura en cinco capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por Deirdre O'Loughlim de la Universidad de Limerick y María Eugenia Fernández Moya de la Universidad de Oviedo, pone de manifiesto la creciente importancia de la sostenibilidad dentro del precario entorno actual y responde directamente a la crisis climática actual presentando las perspectivas contemporáneas sobre la producción y el consumo sostenibles y rastreando el movimiento dinámico y rápido hacia la sostenibilidad.

El segundo capítulo, elaborado por Silvia Cachero Martínez y Nuria García Rodríguez de la Universidad de Oviedo, analiza qué tipo de atributos son considerados por los consumidores más sensibilizados y concienciados con la sostenibilidad, al tomar la decisión de compra. También evalúa qué tipo de respuesta se produce en términos de satisfacción experimentada, intención de recompra e intención de realizar WOM.

El tercero de los capítulos, realizado por Elvira Ferrel Bernal y Salvador Ruíz de Maya de la Universidad de Murcia, tiene por objetivo analizar el papel de los envases

como instrumento de marketing y su capacidad para comunicar la sostenibilidad del producto.

En el cuarto capítulo, Patricia Martínez García de Leaniz, Ángel Herrero Crespo y María del Mar García de los Salmones de la Universidad de Cantabria, examinan diversos factores que influyen en la intención de compartir información sobre cuestiones vinculadas con la responsabilidad social de los destinos turísticos a través de una red social específica.

El capítulo quinto, desarrollado por Christiam Méndez Lazarte de la Universidad de Lima y María Ángeles Ramón Jerónimo de la Universidad Pablo de Olavide, presenta una investigación que combina la Teoría del Comportamiento Planeado y el enfoque de capacidades logísticas, conocido como rutinas alimentarias, con el propósito de identificar los factores que se asocian con el desperdicio de alimentos en el hogar.

El capítulo sexto se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la sostenibilidad en la cadena de valor. En el mismo, Luis Román Arciniega Gil de la Université Catholique de Lille y Manal Ratnane de la Université de Lille, exploran la evolución de la investigación sobre la transformación digital de las empresas, los retos vinculados a su responsabilidad social y la creación de valor, desde una perspectiva francesa.

Sofía García Torres y Josune Sáenz Martínez de la Universidad de Deusto junto a Marta Rey García de la Universidad de A Coruña, plantean, en el capítulo séptimo, el objetivo de comprender y ayudar al desarrollo de los fenómenos de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia en el contexto particular de la industria textil-moda.

En el capítulo octavo, Jorge Morilla Soto y Begoña Álvarez Álvarez, de la Universidad de Oviedo, se preguntan si es posible tener en cuenta la sostenibilidad sin restar atractivo al envase, teniendo en cuenta la creciente preocupación social por el medioambiente.

Lidia Vidal de la Universitat Jaume I y de la Technological University Dublin, Miguel Ángel Moliner, Marta Estrada y Diego Monferrer de la Universitat Jaume I, y Keith Quille de la Technological University Dublin, muestran en el capítulo noveno que la segmentación es crucial para las estrategias de sostenibilidad y que las percepciones de los destinos por parte de los turistas ofrecen importantes criterios de segmentación.

Dentro ya del tercer apartado del libro, relacionado con estrategias y tendencias empresariales en el ámbito del *retail*, el capítulo décimo elaborado por Javier Casares Ripol y Víctor J. Martín Cerdeño de la Universidad Complutense de Madrid, afronta la interpretación teórica del nuevo escenario en la economía y los sistemas

de distribución con la *teoría del helicóptero de soluciones*. Esta teoría se centra en las respuestas de las formas comerciales para adaptarse inmediatamente a los cambios de oferta, demanda e instituciones.

Blanca García Henche y Pedro Cuesta Valiño de la Universidad de Alcalá, plantean en el capítulo decimoprimer, que el pequeño comercio, para mantenerse competitivo, debe adaptarse a la digitalización, actualizar sus sitios web, mejorar su presencia en redes sociales y cumplir con las expectativas de los consumidores cada vez más exigentes.

En el capítulo decimosegundo, Myriam Quiñones García, Mónica Gómez Suárez y Ana M<sup>a</sup> Díaz Martín de la Universidad Autónoma de Madrid, exploran la forma en que los distribuidores minoristas invierten en determinadas tecnologías para ofrecer una experiencia de cliente diferenciada. Los resultados identifican tres grandes grupos de soluciones tecnológicas: tecnologías que contribuyen a mejorar los aspectos hedónicos de la compra, tecnologías que reducen la fricción en los puntos de contacto y tecnologías que aumentan la transparencia y confianza en la marca.

Guadalupe Ramos Truchero de la Universidad de Valladolid, realiza, en el capítulo decimotercero, un estudio sobre la identificación de las desigualdades alimentarias en territorios rurales con problemas de deterioro comercial, revisando dos principales enfoques: los desiertos alimentarios y el acceso alimentario.

En el capítulo decimocuarto, Jaime Romero e Ignacio Cruz Roche de la Universidad Autónoma de Madrid, analizan las centrales de compra en la distribución española así como las funciones que desempeñan, considerando su actuación uno de los factores determinantes de la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas de ámbito regional o provincial en la distribución española.

El capítulo decimoquinto, elaborado por Nuria Viejo Fernández y Estela Llamas González de la Universidad de Oviedo, pretende mejorar la experiencia de compra y, por tanto, el *engagement* de los clientes de una empresa regional asturiana, masymas supermercados, mediante la implantación de dos aplicaciones diferenciadas vinculadas con la digitalización.

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 decimoquinta Reunión Científica de Distribución Comercial: Nuria García Rodríguez, Primitiva Pascual Fernández y María Eugenia Fernández Moya. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.









---

# Contemporary perspectives on sustainable production and consumption in a precarious world

- DEIRDRE O'LOUGHLIN

*University of Limerick*

- MARÍA EUGENIA FERNÁNDEZ-MOYA

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** Esta investigación reconoce la creciente importancia de la sostenibilidad dentro del precario entorno actual y responde directamente a la crisis climática global. Específicamente, el capítulo presenta las perspectivas contemporáneas sobre la producción y el consumo sostenibles y rastrea el movimiento dinámico y rápido hacia la sostenibilidad. Considera una variedad de aplicaciones y casos de sostenibilidad en la práctica dentro de contextos clave que incluyen educación superior, negocios, consumo y finanzas. Destaca varias oportunidades y desafíos clave que enfrentan las empresas, los consumidores y la sociedad en su conjunto y subraya la necesidad de una respuesta colectiva y estratégica que implique responsabilidad, resiliencia y una producción y un consumo sostenibles e interdependientes.

**PALABRAS CLAVE:** *Sostenibilidad, Producción y Consumo Sostenibles, Crisis, Responsabilidad, Resiliencia*

---

**ABSTRACT:** This research acknowledges the increasing importance of sustainability within the current precarious environment and directly responds to the global climate crisis. Specifically, the chapter presents contemporary perspectives on sustainable production and consumption and traces the dynamic and rapid movement towards sustainability. It considers a variety of applications and cases of sustainability in practice within key contexts including higher education, business, consumption, and finance. It highlights several key opportunities and challenges facing firms, consumers and society as a whole and underlines the need for a collective and strategic response involving responsibility, resilience and interdependent sustainable production and consumption.

**KEYWORDS:** *Sustainability, Sustainable Production and Consumption, Crisis, Responsibility, Resilience*

---

## 1. Introduction

Sustainability is defined by the United Nations Brundtland Commission as “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>). Currently, and reflecting the global efforts in this area, over 140 developing countries worldwide are seeking ways of meeting their development needs. With the increasing threat of climate change, a range of programmes, initiatives and targets are being rolled out to ensure current development does not negatively affect future generations. The UN Sustainable Development Goals form the framework for improving the lives of populations around the world and in “mitigating the hazardous man-made effects of climate change” (<https://sdgs.un.org/goals>). Figure 1 presents the 17 Sustainable Development goals. As key examples, SDG 13: Climate Action calls for integrating measures to prevent climate change within development frameworks while SDG 14: Life Below Water and SDG 15: Life on Land call for more sustainable practices in using the earth’s natural resources (<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>).

Figure 1: The Sustainable Development Goals



Source: <https://sdgs.un.org/goals>

With specific relevance to this research, SDG 12: Sustainable Production and Consumption is key to sustain the livelihoods of current and future generations. Unsustainable patterns of consumption and production are root causes of the “triple planetary crises of climate change, biodiversity loss and pollution” (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>). As a core priority of SDG 12, the UN is advocating for all stakeholders including firms, consumers, governments, and society as a whole to co-operate in order to improve resource efficiency, reduce waste and pollution, and “shape a new circular economy” as part of a systemic and collective commitment to sustainable consumption and production.

This chapter aims to provide a contemporary perspective on sustainable production and consumption within the current movement towards sustainability. It presents several cases of sustainability in practice within key contexts including higher education, business, consumption, and finance. It highlights several key opportunities and challenges facing firms, consumers and society and underlines the need for a collective and strategic response involving responsibility, resilience and a deeply embedded and integrated approach to sustainable production and consumption.

## 2. Overview of Relevant Literature

There is a growing sustainability movement evident across many nations with some proposing that sustainability has become a megatrend (Gaudig et al., 2021; McDonagh and Prothero, 2014, 2015). Over the last decade, sustainability has been seen as “the defining context-shaping phenomena of this century... [where] we must engage in transformational research to explore its further impact on marketing” (McDonagh and Prothero, 2014, p.1201). The goal of sustainability therefore needs to be seen as a political project, recognising power relations between different social groupings (e.g., business and consumers) and between cultural value systems (e.g., environmentalism, consumer sovereignty, collectivism, individualism). Rational and scientific evidence about sustainability only achieves moderate progress however and people need to feel connected, emotionally and socially to be truly committed. Due to the very large scale required, sustainable behaviours often require collective action in order for the outcomes to be realised (White et al., 2019). This may be a challenge as traditional consumption is often an individual experience.

Sustainable consumption is defined as “the use of goods and services that respond to basic needs and bring a better quality of life, while minimising the use of natural resources, toxic materials and emissions of waste and pollutants over the life cycle, so as not to jeopardise the needs of future generations” (<https://www.unep.org/>).

While businesses and governments are implementing strategies and restrictions to minimize the negative impact that production and consumption are having on the environment and society, consumer behaviour and values play a key role (Hume, 2010). Sustainable consumption has therefore become a highly researched area in recent years (Čapienė et al, 2021; Luchs and Kumar, 2017). Given the recent series of crisis including austerity, COVID 19, climate change and the current cost of living crisis, there is a real opportunity to deepen commitments to sustainable consumption and production (O'Loughlin et al. 2023). It has been found that the practice of consuming less and in a more sustainable way, particularly during a crisis, can strengthen and even normalise sustainable consumption if it is supported by governmental, political, social and cultural transformation (Evans, 2011). Hence, the success of a reduction in consumption lies in the extent to which it becomes “viewed as normal” (Peattie & Peattie, 2009, p.267; Rettie et al., 2011; 2012) in order for sustainable consumption and production to become a long-term priority and commitment for all stakeholders.

### **3. Sustainable Production and Consumption Cases: Higher Education Institutions**

Reflecting the increasing movement towards sustainability and its implementation across a wide range of sectors, the chapter presents next a number of cases that evidence sustainability in practice within higher education, business, consumption and financial settings.

Within the context of higher education, the University of Limerick in Ireland stands apart as a champion of sustainability. As the University of Limerick (UL) reaches its 50<sup>th</sup> year, its strategy “UL Past, Present, Future: A Focus on Sustainability” places sustainability at its core. The mantra of “Sustainability is at the heart of everything we do” is deeply embedded in its UL Mission-based Sustainability Framework 2030 (<https://www.ul.ie/sustainability>).

According to the UL Mission-based Sustainability Framework, 2030, higher education institutions (HEIs), are producers of both knowledge and talent and have a “transversal infrastructural responsibility” that must be shouldered. As such, HEIs need to play three interdependent roles:

- Foster change agents that can act to realise transformation towards the complex sustainability challenges of the 21st century.
- Develop sustainability-based research and knowledge to guide the transition of our societal institutions and structures.

- Transform higher education institutions into pioneering exemplar models of sustainable development.

Figure 2: UL Mission-based Sustainability Framework 2030



Source: <https://www.ul.ie/sustainability>

As illustrated in Figure 2, UL responds to the roles and responsibilities of HEIs as well as the grand challenges facing higher education. It has identified four key priority areas as part of becoming a Sustainable University: Governance; Economy; Society; and Planet which are core to its sustainability framework. This mission-based outcome-driven framing sets the stage for addressing society's "wicked problems" including, in particular, climate change and helps the transition to a sustainable future (<https://www.ul.ie/sustainability>).

Each of the 21 missions under the 4 key areas are reflected in Figure 3. They are core to the Sustainability framework and involve specific initiatives, outcomes and targets. The focus of each of the key 4 areas of the UL Sustainability Mission is outlined below.

Figure 3: UL Sustainability Missions

<p><b>Governance:</b> Stewarding the Transition</p>	<p><b>Economy:</b> Cosmopolitan Localism</p>	<p><b>Society:</b> Thriving Communities</p>	<p><b>Planet:</b> Resilient Bioregion</p>
<p><b>Governance:</b> Stewarding the Transition</p>	<p><b>Economy:</b> Cosmopolitan Localism</p>	<p><b>Society:</b> Thriving Communities</p>	<p><b>Planet:</b> Resilient Bioregion</p>
<p><b>01. Mission Lab</b> By 2030, UL's Mission Lab will have orchestrated and led its extended community to achieve the UL Mission Portfolio.</p> <p><b>02. Transition Governance Framework</b> By 2030, UL will have piloted a sustainability-led governance model and have shaped HE policy within Ireland.</p> <p><b>03. Citizen Mission Council</b> By 2030, UL's Mission Lab will have fostered active citizenship through robust civic engagement and participatory innovation processes.</p> <p><b>04. Digital Campus Commons</b> By 2030, UL will have transparently reported on and shared its sustainability journey through a university digital twin.</p>	<p><b>05. Fab Campus</b> By 2030, UL will act as a test bed for the development and scaling of circular production &amp; consumption systems.</p> <p><b>06. Mission Impact Hub</b> By 2030, UL's startup incubator will incorporate principles of sustainability into its startup programs and work to commercialise opportunities identified by the Mission Lab.</p> <p><b>07. Earth Guild</b> By 2030, UL will have co-developed a trade school that supports the growth of sustainability-based vocations within local communities.</p> <p><b>08. Open Loop University</b> By 2030, UL will provide access to the mission lab process and learning content to its alumni and offer them opportunities to engage with the mission portfolio.</p>	<p><b>09. Active Mobility Campus</b> By 2030, UL will only provide sustainable forms of transport within and between campuses, with a focus on physical mobility where possible.</p> <p><b>10. Student LiveLearn</b> By 2030, UL will build student accommodation that integrates the practices, behaviours and infrastructure of sustainable development into the everyday lives of students.</p> <p><b>11. Agrifood Campus</b> By 2030, the majority of food consumed on UL campus will be locally and sourced from within the bioregion and/or from the university grounds.</p> <p><b>12. Biophilic Campus</b> By 2030, UL will have integrated nature and natural materials within all campus buildings and environments.</p> <p><b>13. Campus Tribe</b> By 2030, UL will foster a place-based identity anchored in a program of nature-based rituals that embody a culture of connectedness.</p> <p><b>14. Mission-Driven Learning</b> By 2030, UL will have pioneered mission-driven curriculum to support the transition.</p> <p><b>15. Egalitarian University</b> By 2030, UL will be the national leader for the embedding of equality &amp; inclusion in our structures, opportunities and community.</p>	<p><b>16. Self-Powered Campus</b> By 2030, UL will act as a test bed for the development and scaling of sustainable energy systems.</p> <p><b>17. Circular Campus</b> By 2030, UL will act as a test bed for the development of circular material flows and material usage.</p> <p><b>18. Carbon Neutral Campus</b> By 2030, UL will have achieved carbon neutral status.</p> <p><b>19. Biodiverse Campus</b> By 2030, UL will increase the biodiversity and volume of plant and animal life on campus and maintain ecologically healthy levels.</p> <p><b>20. Revitalised River Shannon</b> By 2030, UL will have significantly contributed to the ecological health of the River Shannon and its associated natural ecosystems.</p> <p><b>21. Clean Water Campus</b> By 2030, UL will optimise campus water accessibility and water management &amp; protection.</p>

Source: <https://www.ul.ie/sustainability>

*Governance: Stewarding the Transition:* As a leading HEI, it is UL's duty to become a steward of higher education's sustainability transition. This role requires the adoption of new approaches to leadership and governance. By embracing transformative innovation and interdisciplinary collaboration, we can re-imagine

the structures, policies, rules and metrics that will guide the action necessary for UL to become a Sustainable University.

*Economy: Cosmopolitan Localism:* As a regional university with deep international ties, UL is primed to embrace a 'cosmo-local' approach to social innovation. This will encourage the development of an ecosystem of sustainable communities, achieved through the sharing of ideas, skills, technology, culture and resources. Ultimately, adopting this approach will allow UL to cultivate a creative and reciprocal relationship between the local and the global.

*Society: Thriving Communities:* As a university with a diverse and growing campus community, UL has the opportunity to pioneer approaches to co-creating thriving communities. It acknowledges that the interdependence between humans and natural ecosystems is the basis for sustainable living. It aims to provide equitable access to meaningful opportunity, sustainable accommodation, active mobility, healthy food, quality education, and foster a deep sense of belonging.

*Plant: Resilient Bioregion:* As a university renowned for its natural beauty, UL has the responsibility to ensure its physical presence does not negatively impact the health of the surrounding Shannon bioregion. The ecological systems act as the bedrock for the flourishing of all life on earth and their safekeeping requires UL to take on the role of custodians; restoring the local natural environment to optimal health and protecting it from any future damage (<https://www.ul.ie/sustainability>).

As part of its commitment to sustainability, UL runs a Sustainability Challenge for students. An example of a recent award-winning project is one which focused on Sustainable Agriculture. This doctoral research project, focused on farming practices in Uganda and aims to address the UN Sustainable Development Goals of zero hunger (SDG 2), reduced inequality (SDG 10) and life on land (SDG 15). The commercialisation of agricultural production in favour of economic growth has led to widespread environmental destruction and has impacted on societal groups in a number of different ways. This research identified that power and social inequalities in Uganda's agriculture sector are hindering knowledge sharing, with the effect that the knowledge that smallholder farming communities have is being overlooked by researchers, thereby missing opportunities for harmonious farming in partnership with nature. The aim is to produce workshops involving smallholder farmers, commercial farmers, technical agriculture specialists, NGOs and the Government to improve knowledge sharing and the sustainability of farming in Uganda (<https://www.ul.ie/50/sustainability-challenge>).

Reflecting its achievements in sustainability and impact, UL was recently ranked in the top 100 universities (86<sup>th</sup>) in the world in the global THE (Times Higher Education) Impact Rankings 2023. UL has demonstrated its commitment to the SDGs and was ranked within the top 50 universities worldwide for the following SDGs: SDG8: Decent Work and Economic Growth ranked 31<sup>st</sup> worldwide and top ranked university in Ireland. SDG10: Reduced Inequalities ranked 25<sup>th</sup> worldwide and ranked 2<sup>nd</sup> in Ireland. SDG12: Responsible Consumption and Production ranked 17<sup>th</sup> worldwide and ranked 2<sup>nd</sup> in Ireland. SDG17: Partnership for the Goals ranked 45<sup>th</sup> worldwide and top ranked university in Ireland (<https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>). These rankings further demonstrate UL's dedication to addressing global challenges and making a positive impact on society through its contributions to the SDGs and, particularly, its commitment to sustainable production and consumption.

#### **4. Sustainable Production and Consumption Cases: Corporations**

Modern society has moved far beyond Milton Friedman's claim that "there is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits" (Friedman, 1970). Organisations are increasingly recognising consumer demands for responsible and sustainable practices and have begun to adjust their business models. Being socially responsible while doing well economically is however a complex challenge for organisations and marketers. It is instrumental not only to engendering consumer loyalty but also in supporting employee retention as people increasingly seek meaning in their work and scrutinise values of their organisations and employers. In a recent study, 70% of Millennials stated that a company's commitment to improve society influences their decision on where to work (FSG and Shared Value initiative 2020). Stoeckel and Leudicke (2015) argue that moral demands have led to marketing criticism within four domains: the consumer, the society, the community, and the human and natural resources domain. However, positive marketing practices result from marketers proactively engaging with these emerging moral demands and criticisms (Gopaldas, 2016). Similarly, shared value (Porter and Kramer, 2011) advocates the notion of benefits for all key stakeholders, including firm, consumer and society as a whole. Recent research has underlined the importance of influencing sustainable marketing and consumption coupled with a movement towards a circular economy as crucial to the future of our society (Johnstone and Lindh, 2018; Confente et al. 2020).



There are several examples of corporations that represent best practice as champions of sustainability and stewards of responsible business. These include global organisations such as Nike which has embraced a “Move to Zero” strategy and set ambitious targets for 2025 comprising reducing emissions, decreasing fresh water usage, stopping the use of landfill and using sustainable materials. (<https://www.nike.com/ie/sustainability>). Specifically, their targets include 0.5M imperial tons less of greenhouse gas emissions, through increasing use of environmentally preferred materials to 50% of all key materials: polyester, cotton, leather and rubber. 100% waste diverted from landfill in an extended supply chain with at least 80% of waste recycled back into Nike products and other goods. 25% reduction of freshwater usage per kg in textile dyeing and finishing. Furthermore, an increase in alternatives to buying and disposing include sharing swapping, donating and exchanging as reflected by companies such as Uber, Love you Clothes and Home Exchange. Within the fashion industry, there is growing trend towards previously loved or vintage clothes offered by companies such as NUW and Oxfam. There is also a rise in the power of civil society organisations such as Greenpeace which have advocated for sustainable practices as exemplified by the “Everything is not Awesome” campaign launched by Greenpeace against Shell (Greenpeace, 2015). This highly effective CSO-led multimedia campaign succeeded in forcing Shell to cease its oil drilling in the Arctic and led to Lego to switch from plastic to eco-friendly materials made from sugarcane (Dovey, 2019).

It is crucial for consumers and all relevant stakeholders to recognise sustainable and ethical corporations and certifications such as BCorp facilitate this important classification and assurance of standards. Attaining B Corp status involves measuring and managing a company’s entire social and environmental impact. B Corp Certification is a globally recognised designation and key assurance that a business is meeting high standards of verified performance, accountability, and transparency on factors from employee benefits and charitable giving to supply chain practices and input materials (<https://www.bcorporation.net/en-us/certification/Cham>). Companies such as Patagonia have a long-standing reputation as B Corp companies based on Yvon Chouinard’s lifelong commitment to responsible business, social and environmental protection and sustainability (<https://eu.patagonia.com/ie/en/activism/>). In 2022, he transferred ownership of the company to two trusts that will direct all profits to protecting the global environment, stating that “Earth is now our only shareholder” (McCarthy, 2022).

Figure 4: Tom's Wear Good Campaign for Positive Mental Health



Source: <https://www.toms.com/us/impact/report.html>

As a further example of sustainability in practice in organisations, the TOMS company positions itself as being in the “business to improve lives.” Famous for its successful Buy-One-Give-One purpose marketing campaign, the company uses sustainable materials, and emphasizes transparency in its supply chain. TOMS’ impact extends into the realms of public safety, equal opportunities, and other social issues. Its social movement efforts are well-known with TOMS recently pledging to donate at least one-third of its annual net profits to its grant fund, which it distributes according to its annual investment plan. Its most recent campaign, as reflected in Figure 4, focuses on promoting positive mental health, linking consumption directly to impact through the slogan: “wearing impact on your feet” (<https://www.toms.com/us/impact/report.html>).

## 5. Sustainable Production and Consumption Cases: Financial Context

While corporations and other stakeholders are increasingly championing sustainability, we are increasingly living in an era of financial precarity and insecurity. This is due to the recurrent and enduring nature of crises including austerity, Covid 19, Ukrainian war and cost of living crisis. These have collectively resulted in significant and long-term financial uncertainty for individuals and communities in many European countries (Szmigin et al., 2020; O’Loughlin et al, 2017). Poverty is a complex global challenge to sustainability (UN, 2020), and engenders vulnerabilities that anyone can experience at a particular point in time (e.g., Hamilton et al., 2014). The impact upon consumers and society has been significant with poverty levels rising among all

categories of consumers and not just those who are traditionally classed as vulnerable (Social Metrics Commission, 2019; Moraes et al., 2021). The COVID-19 pandemic, coupled with austerity measures implemented across many European states since the 2008 financial crisis (O'Loughlin et al., 2017; Szmigin et al., 2020), continue to impact negatively on countries and communities (e.g., McEachern et al., 2020). A recent edited book by Moraes et al (2023) presents a collection of relevant cross-disciplinary studies on contemporary theories, methodologies, and policy-oriented research, highlighting the interlinkages between poverty and austerity. It explores poverty and austerity through the contexts of food insecurity, unemployment, homelessness and poor health and highlights how unsustainable the financial circumstances are of a rapidly increasing number of people.

The rising precarity of modern society and increasing incidence of financial insecurity has been exacerbated by unsustainable bank lending and consumer credit and debt levels. Stark rises in financial insecurity, consumer borrowing and debt have long been reported (O'Loughlin, 2006; O'Loughlin and Szmigin, 2006; Szmigin and O'Loughlin, 2010) with a particular rise noted in recent years (O'Loughlin et al., 2017, 2023). Recent UK statistics highlight that 3.1 million households (53%) are in arrears with their household bills or behind on scheduled lending repayments (2023 UK Poverty report). Furthermore, people are increasingly forced into costly and risky credit and unmanageable debt e.g., loan sharks and high interest loans. There is also a rise of new forms of credit such as buy now pay later (BNPL) loans and other unregulated online offerings by fintech firms (Gerrans et al., 2022; Tijssen and Garner, 2021) such as Klarna and Revolut. In the absence of appropriate regulation and protection, high cost and risky lending will continue to increase, and the era of financial insecurity will become more and more pervasive and unsustainable.

## **6. Sustainable Production and Consumption Cases: Consumers**

Despite the challenges around sustainability in an increasingly precarious world, there are many opportunities available to consumers to be conscious, sustainable and ethical. At a basic level, consumer rights include the right to a healthy and sustainable environment and consumer responsibilities imply being eco-friendly, socially and ethically conscious as well as a responsibility to engage in sustainable consumption and protection of the environment (<https://adecor-rwanda.org>). There are also key sources of information and research that provide critical data on key actors, including firms, CSOs and other market stakeholders, as well as contemporary developments and initiatives in relation to ethical and sustainable

marketing and consumption. These include for example *The Ethical Consumer*, which is an independent, not-for-profit, multi-stakeholder co-operative with open membership. As reflected by Figure 5, The Ethical Consumer publication is aimed at providing the “tools and resources you need to make ethical consumer choices simple, informed and effective” (<https://www.ethicalconsumer.org>). This and other important evidence-based sources increase awareness of social and ethical issues and advocate for sustainable consumption as well as consumer activism in the form of boycotting and boycotting.

Figure 5: The Ethical Consumer Magazine



Source: <https://www.ethicalconsumer.org/about-us>

There is also an increasing opportunity to shop ethically and responsibly through farmers markets, co-operatives, and other locally sourced options. Sustainable consumption is also reflected by the stark growth in Fair Trade with 35,600 Fair Trade certified products sold in over 143 countries in 2021 produced by more than 1,9 million farmers (1,930 FT certified firms) representing an increase of 60% since 2010. In terms of revenue, significant increases are reported also with €190 million spent globally in 2021 by consumers on the top 7 FAIRTRADE products, reflecting an increase of 85% as compared with 2010 (Fairtrade International, 2021). According to Fair Trade UK, reflecting these positive increases, “The Future is Fair” (<https://www.fairtrade.org.uk/>). Other sectors highlighting an increase in sustainable consumption are tourism as reflected by the growth in consumer take

up of alternative, conscious and impact-focused providers such as Responsible Travel (<https://www.responsibletravel.com/>) as well as in fashion with the growth of ethical brands such as The Good Trade, Good on You, the People Tree. These and other similar sustainable offerings are directly challenging big fast fashion brands and promoting a slow fashion movement among consumers. Slow fashion is positioned as thoughtful, intentional, and holistic and represents an alternative to excessive production, overcomplicated supply chains, and mindless consumption (<https://www.thegoodtrade.com/>). According to The Good Trade fashion brand, “The movement works towards creating an industry that benefits the planet and all people.”

## 7. Conclusions

It is widely acknowledged that contemporary society has become increasingly unpredictable (Ozanne and Ozanne, 2016; Evans and Reid, 2013) and crises are correspondingly more severe, frequent and enduring (Szmigin et al., 2020). This chapter highlighted the increasing importance of sustainability within the current precarious economic, social and natural environment exacerbated by enduring crises. A variety of contemporary perspectives on sustainable production and consumption were considered in the context of the movement towards sustainability. Key applications and cases of sustainability in practice within key contexts including higher education, business, consumption, and finance were discussed.

The notion of “doing Well while also doing good” is a complex challenge for organisations where the focus must be on achieving both economic and socially responsible progress (Porter & Kramer, 2011; Stoeckel and Leudicke, 2015). Recent focus on Positive Marketing creates value for its firm, consumers and society at large. (Gopaldas, 2016). Sustainable marketing and consumption are interdependent and results in positive outcomes for *both* firms and consumers. (Vitell, 2015; Buell and Kalkanici, 2021). This chapter highlights several key opportunities and challenges facing firms, consumers and society more generally, and underlines the need for a collective and strategic response involving responsibility, resilience and interdependent sustainable production and consumption.

Despite the clear and significant advancements within the sustainability movement, there is a need to focus on the future of marketing and consumption, the challenges facing firms and the pressures impacting on consumers in today’s modern society. There is an increasing need for resilience by consumers in the face of continuous economic, social and environmental uncertainty as well as an agility and flexibility by firms to sustainably and responsibly meet evolving market needs

and consumer demands. Sustainability is key to the future of marketing and consumption and our planet, particularly in the current increasingly precarious times. Hence, the importance of a multi-stakeholder effort needs to be recognised in prioritising more sustainable marketing and consumption goals that will enable organisations, people and planet to flourish into the future (O’Loughlin, 2019, 2023).

## References

- BUELL, R.W. & KALKANCI, B. (2021). How Transparency into internal and external responsibility initiatives influences consumer choice, *Management Science*, 76 (2), 932-950.
- ČAPIENĚ, A., RŮTELIONĚ, A., & TVARONAVIČIENĚ, M. (2021). Pro-environmental and pro-social engagement in sustainable consumption: Exploratory study. *Sustainability*, 13(4), 1601.
- CONFENTE, I., SCARPI, D. & RUSSO, I., (2020). Marketing a new generation of bio-plastic products for a circular economy: The role of green self identity, self congruity, and perceived value. *Journal of Business Research*, 112, 431-439.
- DOVEY, D. (2019) Lego is Making Eco-Friendly Blocks Made of Sugar Cane Bio-Plastic, *Newsweek*, 26<sup>th</sup> October, <https://www.newsweek.com/lego-making-sustainable-eco-friendly-blocks-made-sugar-cane-bioplastic-829189> (Accessed 19th November 2020).
- EVANS, D. (2011). Thrifty, green or frugal: Reflections on sustainable consumption in a changing economic climate. *Geoforum*, 42(5), 550-557.
- EVANS, B. & REID, J. (2013). Dangerously Exposed: The Life and Death of the Resilient Subject, *Resilience*, International Policies, Practices and Discourses, 1 (2), 83-98.
- FAIRTRADE INTERNATIONAL (2021). Building Resilience in a Changing World, Annual Report 2021-2022, [https://files.fairtrade.net/publications/FI\\_Annual-Report\\_2021\\_web\\_sp.pdf](https://files.fairtrade.net/publications/FI_Annual-Report_2021_web_sp.pdf) (Accessed 25<sup>th</sup> April 2022).
- FRIEDMAN, M., (1970). A Friedman doctrine- The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 13<sup>th</sup> September <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [Accessed 23 September 2022].
- FSG, SHARED VALUE INITIATIVE (2020). Purpose Playbook, Shared Value Initiative, available at: Purpose Playbook - Shared Value Initiative (Accessed 24 September 2022).
- GAUDIG, A., EBERSBERGER, B., & KUCKERTZ, A. (2021). Sustainability-Oriented Macro Trends and Innovation Types— Exploring Different Organization Types Tackling the Global Sustainability Megatrend. *Sustainability*, 13(21), 11583.
- GERRANS, P., BAUR, D. G., & LAVAGNA-SLATER, S. (2022). Fintech and responsibility: Buy-now-pay-later arrangements. *Australian Journal of Management*, 47(3), 474-502. <https://doi.org/10.1177/031289622111032448>
- GOPALDAS, A. (2015). Creating Firm, Customer, and Societal Value: Towards a Theory of Positive Marketing, *Journal of Business Research*, 68(12), 2446-2451.
- GREENPEACE (2015). Everything is NOT Awesome You Tube Campaign, You Tube, [https://www.youtube.com/watch?v=qhbliUqo\\_r4](https://www.youtube.com/watch?v=qhbliUqo_r4) (Accessed 1<sup>st</sup> May 2023)
- HAMILTON, K., PIACENTINI, M.G., BANISTER, E. BARRIOS, A., BLOCKER, C.P., COLEMAN, C.A. EKICI, A., GORGE, H. HUTTON, M., PASSERARD, F. & SAATCIOGLU, B. (2014). Poverty in consumer culture: towards a transformative social representation,

- Journal of Marketing Management, 30 (17-18), 1833-1857.
- HUME, M. (2010). Compassion without action: Examining the young consumers consumption and attitude to sustainable consumption. *Journal of World Business*, 45(4), pp.385-394.
- JOHNSTONE, L. & LINDH, C., (2017). The sustainability-age dilemma: A theory of (un)planned behaviour via influencers. *Journal of Consumer Behaviour*, 17, 127-139.
- LUCHS, M.G. & KUMAR, M. (2017). Yes, but this Other One Looks Better/Works Better: How do Consumers Respond to Trade-offs Between Sustainability and Other Valued Attributes? *Journal of Business Ethics*, 140(3), pp.567-584.
- MCDONAGH, P. & PROTHERO, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), pp.1186-1219.
- MORAES, C., MCEACHERN, M. G., GIBBONS, A. & SCULLION, L. (2021). Understanding lived experiences of food poverty through a paralinguistic lens, *Sociology*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00380385211003450>
- MORAES, C., MCEACHERN, M. & O'LOUGHLIN, D., (2023). *Researching Poverty and Austerity: Theoretical Approaches, Methodologies and Policy Applications*, London: Routledge, In Press.
- MCCARTHY, J. (2022). Patagonia Founder Gives Away Company So All Proceeds Can Fight Climate Change, *Global Citizen*, 14<sup>th</sup> September, <https://www.newsweek.com/lego-making-sustainable-eco-friendly-blocks-made-sugar-cane-bioplastic-829189> (Accessed 20th September 2022).
- MCEACHERN, M.G., MIDDLETON, D. & CASSIDY, T., (2020). Encouraging sustainable behaviour change via a social practice approach: a focus on apparel consumption practices. *Journal of Consumer Policy*, 43, 397-418.
- O'LOUGHLIN, D.M., MCEACHERN, M., SZMIGIN, I. T., KARANTINOU, K., BARBOSA, B., LAMPRINAKOS, G. & FERNÁNDEZ-MOYA, M.E. (2023). The influential role of austerity in normalising sustainable consumption, in *Research Handbook on Ethical Consumption: Contemporary Research in Responsible and Sustainable Consumer Behaviour*, Carrigan, M., Wells, V & Papadas, K. (Eds) Edward Elgar Publishing, May,159-173. <https://doi.org/10.4337/9781802202021.00017>
- O'LOUGHLIN, D. (2019). Consumption, Resilience and Responsibility. University of Limerick Talks, YouTube, [https://www.youtube.com/watch?v=O\\_ZHPrDkt3s](https://www.youtube.com/watch?v=O_ZHPrDkt3s) (Accessed 12<sup>th</sup> March 2020).
- O'LOUGHLIN, D., SZMIGIN, I., MCEACHERN, M., KARANTINOU, K., BARBOSA, B. & FERNANDEZ-MOYA, M. E. (2017). Man Thou Art Dust: Rites of Passage in Austere Times”, *Sociology*, 51(5), 1050-1066. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0038038516633037>
- O'LOUGHLIN, D (2006). An exploratory study into credit consumption and debt accumulation among low-income consumers: Key consequences and intervention strategies”, *Combat Poverty Research Initiative Working Paper Series*, 06/03, (November) 1-60. <https://ulir.ul.ie/handle/10344/3218>
- O'LOUGHLIN, D. & SZMIGIN, I. (2006). I'll always be in debt: Irish and UK student behaviour in a credit-led environment, *Journal of Consumer Marketing*, 23 (6), 335-353.
- OZANNE, L. & OZANNE, J. L. (2016). How alternative consumer markets can build community resiliency”, *European Journal of Marketing*, 50 (3 /4), 330-357.
- PEATIE, K., & PEATIE, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), 260-268.
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January- February, 62-77.
- PROTHERO, A. & MCDONAGH, P. (2015). Introduction to the special issue: Sustainability as megatrend II. *Journal of Macromarketing*, 35(1), pp.7-10.

- RETTIE, R., BARNHAM, C., & BURCHELL, K. (2011). *Social Normalisation and Consumer Behaviour: Using Marketing to Make Green Normal*. Kingston Business School, Kingston University.
- RETTIE, R., BURCHELL, K., & RILEY, D. (2012). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 420-444.
- SOCIAL METRICS COMMISSION (2019) *Measuring Poverty 2019: A report of The Social Metrics Commission, July 2019*. Available at: [https://socialmetricscommission.org.uk/wp-content/uploads/2019/07/SMC\\_measuring-poverty-201908\\_full-report.pdf](https://socialmetricscommission.org.uk/wp-content/uploads/2019/07/SMC_measuring-poverty-201908_full-report.pdf)
- STOECKL, V.E. & LUEDICKE, M. K. (2015). Doing Well While Doing Good? An Integrative Review of Marketing Criticism and Response, *Journal of Business Research*, 68, 2452-2463.
- SZMIGIN, I.T., O'LOUGHLIN, D.M., MCEACHERN, M., KARANTINOY, K., BARBOSA, B., LAMPRIKAKOS, G. & FERNÁNDEZ-MOYA, M.E. (2020). Keep calm and carry on: European consumers and the development of persistent resilience in the face of austerity, *European Journal of Marketing*, 54 (8), 1883-1907. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0253>
- SZMIGIN, I. & O'LOUGHLIN, D. (2010). Capability and Responsibility in Consumer Credit Markets: Towards a Social Policy Agenda for Students and Beyond, *Social Policy and Administration*, 44 (5), 598-619. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9515.2010.00731.x>
- TIJSSEN J. & GARNER, R (2021). *Exploring the Growth Opportunity of Buy Now, Pay Later in the UK*, Bain and Co. [https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain\\_report\\_buy\\_now\\_pay\\_later-in-the-uk.pdf](https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain_report_buy_now_pay_later-in-the-uk.pdf) (Accessed 5th May 2023).
- VITELL, S. (2015) A Case for consumer social responsibility (CnSR): Including a selected review of consumer ethics/ social responsibility research, *Journal of Business Ethics*, 130, pp. 767-774.
- WHITE, K., HABIB, R. & HARDISTY, D.J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), pp.22-49.

## Websites

- <https://adecor-rwanda.org/the-eight-international-consumer-rights-and-responsibilities-one/> (Accessed 29<sup>th</sup> April 2023)
- <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/Cham> (Accessed 28<sup>th</sup> April 2023)
- <https://www.ethicalconsumer.org/about-us> (Accessed 28<sup>th</sup> April 2023)
- <https://www.fairtrade.org.uk/> (Accessed 27<sup>th</sup> April 2023)
- <https://www.nike.com/ie/sustainability> (Accessed 8th June 2023)
- <https://eu.patagonia.com/ie/en/activism/> (Accessed 29th April 2023)
- <https://www.responsibletravel.com/copy/maximum-experience-minimum-impact> (Accessed 29th April 2023)
- <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-slow-fashion/> (Accessed 29th April 2023)
- <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (Accessed 9th June 2023)
- <https://www.toms.com/us/impact/report.html> (Accessed 1st May 2023)
- <https://www.ul.ie/sustainability> (Accessed 1st May 2023)
- <https://www.ul.ie/50/sustainability-challenge> (Accessed 8th June 2023)
- <https://www.unep.org/> (Accessed 29th April 2023)
- <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed 8th June 2023)
- <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (Accessed 8th June 2023)
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/> (Accessed 25<sup>th</sup> April 2023)



# Consumo sostenible y empresas sociales: influencia de los atributos funcionales y sostenibles en el comportamiento del consumidor<sup>1</sup>

• SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ

• NURIA GARCÍA-RODRÍGUEZ

*Universidad de Oviedo*

**RESUMEN:** El logro de una producción y consumo responsables es uno de los desafíos a los que tiene que hacer frente la sociedad actual para contribuir a un desarrollo sostenible. En este escenario, las Empresas Sociales (ES) constituyen un agente clave, al tratarse de organizaciones cuyo modelo de negocio se basa en la satisfacción de necesidades sociales y/o medioambientales. Los consumidores, cada vez más sensibilizados y concienciados con la sostenibilidad, pueden encontrar en las ES, un modo de compaginar sus elecciones económicas con sus valores. Por este motivo, adquiere gran relevancia la comprensión del comportamiento de compra de los clientes de estas empresas, por su consumo ético o sostenible. En concreto, el presente estudio analiza qué tipo de atributos son considerados por estos clientes al tomar la decisión de compra, y qué tipo de respuestas se producen en términos de satisfacción experimentada, intención de recompra e intención de realizar WOM. Se ha recogido información de una muestra de 380 consumidores de ES. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de las características de los productos adquiridos, especialmente los de atributos de sostenibilidad. Asimismo, la satisfacción con la compra realizada actúa de catapulta para impulsar intenciones comportamentales futuras, en clave de recompra o de recomendaciones positivas a otros.

**PALABRAS CLAVE:** *Atributos funcionales, atributos sostenibles, consumo sostenible, empresas sociales.*

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue financiada por el Proyecto Nacional CO-CRESEO del MICINN: La creación de valor en las empresas sociales. Efectos de la estrategia omnicanal (PID2019-109580RB-I00/AEI/10.13039/501100011033). Los autores agradecen el apoyo del Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España y de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial

**ABSTRACT:** The achievement of responsible production and consumption is one of the challenges that current society must face in order to contribute to sustainable development. In this scenario, Social Enterprises (SE) constitute a key agent, as they are organizations whose business models are based on the satisfaction of social and/or environmental needs. Consumers, who are increasingly sensitized and aware of sustainability, can find in SEs a way to align their economic choices with their values. For this reason, understanding the purchasing behavior of the customers of these companies, in terms of ethical or sustainable consumption, becomes highly relevant. Specifically, this study analyzes what type of attributes are considered by these customers when making a purchase decision, and what type of responses are produced in terms of satisfaction experienced, repurchase intention, and WOM intention. Information has been collected from a sample of 380 SEs consumers. The results obtained show the importance of the characteristics of the purchased products, especially those of sustainability attributes. Likewise, satisfaction with the purchase made acts as a catapult to promote future behavioral intentions, in terms of repurchase or positive recommendations to others.

**KEYWORDS:** *Functional attributes, sustainable attributes, sustainable consumption, social enterprises*

---

## 1. Introducción

La creciente preocupación y sensibilidad de los individuos acerca de los problemas a los que se enfrenta el entorno está produciendo cambios en su conducta de compra (Schamp, Heitmann y Katzenstein, 2019). Los individuos tienen la oportunidad de expresar esas inquietudes a través de un consumo consciente y responsable, eligiendo productos con atributos éticos y evitando aquellos que pueden ser dañinos o perjudiciales para la sociedad (Berki-Kiss y Menrad, 2022; Schamp *et al.*, 2019).

En este contexto emergen las Empresas Sociales (ES) como «un vehículo promotor para fomentar el desarrollo sostenible [...]», siendo reconocidas incluso «entre los más poderosos actores capaces de resolver desafíos sociales y medioambientales del siglo XXI» (Lin-Hi *et al.*, 2020:60). En consecuencia, el protagonismo de las ES —en tanto organizaciones híbridas que persiguen el logro de una misión social a través de los mecanismos del mercado (Ebrahim, Battilana y Mair, 2014)—, es cada vez mayor en el intento de resolver problemas sociales y medioambientales a los que tiene que hacer frente la sociedad actual (Lin-Hi *et al.*, 2020; Ferdousi, 2017).

Ahora bien, aún mostrando un creciente potencial para la consecución de patrones de producción y consumo más sostenibles, las ES todavía carecen de atención

académica desde la perspectiva de sus consumidores (Lee, Mousa, Lee y Lee, 2021; Tsai, Hung y Yang, 2020) a pesar de que: i) estos parecen tener rasgos o conductas específicas que los diferencian de los consumidores de empresas comerciales tradicionales (Lee *et al.*, 2021; Lin-Hi *et al.*, 2020; Choi y Kim, 2013), —lo que justificaría comprender más y mejor los factores que influyen en su toma de decisiones y comportamiento de compra (Lee *et al.*, 2021; Choi y Kim, 2013)—; y ii) la investigación acerca de la capacidad explicativa de factores como las características de los productos sostenibles se está abriendo camino de manera destacada en el ámbito de la sostenibilidad (Bangsa y Schlegelmilch, 2020; Trudel, 2019), siendo aún necesario un mayor conocimiento sobre cuáles son los atributos determinantes que influyen en su decisión de compra (Wang, Xu y Li, 2022).

En respuesta a este gap, esta investigación pretende ahondar en los factores que determinan el comportamiento del consumidor de ES. En concreto, se estudia la capacidad explicativa de factores asociados al producto (*naturaleza de los atributos del producto*), pero también emocionales (*satisfacción del consumidor*) e intencionales (*disposición de recompra y prescripción a otros*) en la toma de decisiones del consumidor condicionando su experiencia de consumo.

Este estudio contribuye a la literatura de varias formas. Primero, identificando las características o rasgos de productos sostenibles más valorados por los consumidores de ES y que tienen una influencia determinante en su compra. Las investigaciones previas existentes sobre la influencia de los atributos de producto en la decisión de compra se han realizado en el ámbito de las empresas comerciales tradicionales (Bezençon, Girardin y Lunardo, 2020; Schuitema y de Groot, 2015; Bodur y Grohmann, 2014; Auger *et al.*, 2008; 2010; Luchs *et al.*, 2010; Carrigan *et al.*, 2004) pero son necesarios estudios en el ámbito específico de las ES. Como se ha comentado previamente, estas empresas constituyen una palanca fundamental para impulsar el desarrollo sostenible y pueden ser percibidas por los consumidores como un aliado clave en la adopción de un comportamiento de compra más responsable.

En segundo lugar, este estudio contribuye a la literatura sobre emprendimiento social intentando aumentar el conocimiento sobre los consumidores de ES. Dado que estas empresas persiguen una razón social a través de la venta de bienes y servicios, los consumidores representan un *stakeholder* clave para la supervivencia y desempeño de las mismas (Lee *et al.*, 2021; Gras y Mendoza-Abarca, 2014).

En tercer lugar, el estudio se basa en individuos que han hecho una compra efectiva en ES, a diferencia de otros estudios que se apoyan sobre intenciones de compra. La literatura sobre comportamiento del consumidor pone de manifiesto la existencia de un gap intención-conducta (Hassan, Shiu and Shaw, 2016), de modo

que las intenciones manifestadas por los consumidores no siempre se trasladan en conductas de compra reales. En nuestro caso, son los individuos que han comprado efectivamente productos a ES los que reportan la información sobre los atributos que han valorado o considerado relevantes a la hora de realizar el acto de compra.

La siguiente sección presenta una visión general de la literatura relevante sobre el tema, reúne el conjunto de hipótesis propuestas y proporciona el marco conceptual correspondiente. La sección 3 describe los datos y la metodología utilizados para el análisis. La asociación entre los múltiples factores considerados se presenta en la sección 4, a través del análisis de ecuaciones estructurales. Finalmente, la sección 5 proporciona conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio.

## **2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis**

### **2.1. Consumo Sostenible y ES**

Las ES tienen un protagonismo cada vez mayor en el intento de resolver problemas sociales y medioambientales a los que tiene que hacer frente la sociedad actual (Ferdousi, 2017). De forma amplia, se entiende por ES aquellas organizaciones que tienen un propósito social y/o ambiental (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006). Estudios recientes conceptualizan las ES como organizaciones híbridas (Doherty, Haugh y Lyon 2014; Haigh, Walker, Bacq y Kickul, 2015; Holt y Littlewood, 2015) que persiguen el logro de una misión social a través de los mecanismos del mercado (Ebrahim, Battilana y Mair, 2014). Esta consideración «híbrida» es consecuencia de la incorporación en su actividad de aspectos tanto del ámbito lucrativo como no lucrativo (Battilana y Dorado, 2010).

Así, por un lado, la diferencia de las ES con las organizaciones no lucrativas reside en que su principal fuente de ingresos procede de sus actividades comerciales o de mercado y no necesariamente de donativos o subvenciones (Langdon y Burkett, 2004). Por otro, la frontera con las empresas comerciales tradicionales, incluso con aquellas más comprometidas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se encuentra en la priorización que hacen las ES de la creación de valor social a sus beneficiarios (Littlewood y Holt, 2018), que a su vez pueden ser clientes, empleados, socios o propietarios, dependiendo de la tipología de ES. Son ejemplos de ES aquellas organizaciones cuyo modelo de negocio satisface necesidades sociales —a través de la inserción laboral de colectivos vulnerables— o medioambientales —promoviendo la reutilización o reciclaje de sus productos, o el uso de energías renovables—.

En una reciente revisión de la literatura especializada, Saebi *et al.* (2019: 72) remarcan que «la misión de crear valor social y económico refleja la característica

central de las empresas sociales», y que «el intento de combinar la misión social y económica convierten a las empresas sociales en únicas y diferentes de aquellas otras en que predomina la misión económica (por ejemplo, el emprendimiento comercial) o la misión social (por ejemplo, en las organizaciones no lucrativas)».

De este modo, las ES han surgido como un modelo alternativo al «business-as-usual», y se erigen como impulsores claves del cambio hacia un consumo sostenible (Vujasinović, Lipenkova y Orlando, 2019). Los consumidores, cada vez más sensibilizados con la sostenibilidad, pueden encontrar en las ES una opción que les permita alinear sus elecciones económicas con sus valores (Cone Communications-Ebiquity, 2015). A través de sus productos y servicios, las ES pueden generar un valor dual, para el cliente de forma individual y para la sociedad en su conjunto, poniéndose de manifiesto la necesidad de lograr una mayor comprensión de cómo las ES pueden contribuir al desarrollo sostenible (Littlewood y Holt, 2018).

En lo que respecta a la investigación sobre ES realizada hasta la fecha, se ha utilizado de forma predominante el estudio a nivel organizacional, siendo escasos los estudios que han considerado la perspectiva del consumidor (Tsai, Hung y Yang, 2020), existiendo una carencia de entendimiento del papel que desempeñan los consumidores en relación con las ES (Gras y Mendoza-Abarca, 2014; Thompson, Purdy y Ventresca, 2018). Particularmente, una gran parte del público no conoce o comprende qué son las ES y, con frecuencia, hace una simplificación excesiva de las mismas. Además, los estudios han demostrado que, aunque en general existe una actitud positiva hacia las ES, la aceptación de los bienes y servicios que comercializan estas empresas no es tan alta como se esperaba (Moody, Littlepage y Paydar, 2015). De este modo, es necesaria una mayor investigación desde la perspectiva del consumidor que permita analizar y conocer si los consumidores apoyan realmente a las ES porque están de acuerdo con su propósito o simplemente porque los bienes y servicios que ofrecen satisfacen las necesidades del mercado (Rahaman y Khan, 2017; Singh, 2016).

Como consecuencia de lo anterior, este estudio se centra en el análisis de la compra de productos de ES desde la perspectiva del consumidor y cómo dicha compra influye en su satisfacción y posteriores intenciones comportamentales.

## **2.2. Condicionantes de la compra del consumidor de ES: atributos de producto funcionales y sostenibles**

Desde una perspectiva general de marketing y del comportamiento del consumidor, los atributos de los productos son determinantes claves del proceso de toma de decisiones del consumidor, ya que son utilizados por este como criterios de evaluación que le permiten juzgar las diferentes alternativas de compra (de Medeiros y Ribero,

2017; Marcon *et al.*, 2022). De esta forma, los consumidores forman sus opiniones en base a los atributos del producto (Bohla *et al.*, 2020).

La revisión de la literatura pone de relieve la existencia de diferentes clasificaciones de atributos. Así, por ejemplo, Sondhi y Singhvi (2006) distinguen entre atributos funcionales y hedónicos; Baltas *et al.* (2017) entre atributos funcionales y sensoriales; Zhang y Dong (2020) entre atributos de producto y atributos de Marketing; y Bangsa y Schlegelmilch (2020) entre atributos de producto y atributos sostenibles. Así, tomando como referencia los trabajos anteriores, en el presente estudio se distinguen dos tipos de atributos: (1) por un lado, los *atributos funcionales*, que hacen referencia a los atributos intrínsecos del producto; es decir, aquellos que forman parte del producto (sabor, color, textura, apariencia) o de su composición, por lo que no pueden alterarse o modificarse sin cambiar las características físicas del mismo (Lestariani *et al.*, 2018). Estos atributos permiten proporcionar una solución a un problema o necesidad individual del consumidor (Brechan, 2006). (2) Por otro lado, los *atributos sostenibles* (*verdes* o *éticos*) que reflejan creencias o principios morales (Lusch *et al.*, 2010; Irwin y Naylor, 2009) y están relacionados con una variedad de aspectos sociales (prácticas de trabajo justo, trato de animales,...) y medioambientales (reciclado, evitar la contaminación). Representan, por tanto, opciones de consumo que reducen o minimizan los problemas ecológicos y sociales asociados con la producción y el consumo —en comparación con productos convencionales— al tiempo que siguen siendo económicamente viables para la empresa (Hanss y Böhm, 2012).

Ahora bien, la mayoría de estos atributos sostenibles son considerados «atributos de credibilidad», ya que al consumidor le resulta difícil cerciorarse antes o incluso después de la compra de su impacto social y medioambiental (Janssen y Langen, 2017). En consecuencia, son fundamentales las manifestaciones o indicadores que actúan como señales y proporcionan información a los consumidores acerca del rendimiento sostenible de los productos (Bezençon *et al.*, 2020), como pueden ser los sellos o certificaciones de tipo social (Comercio justo) o medioambiental (Rainforest), entre otros.

Es extensa la literatura que ha examinado la influencia de los atributos sostenibles en las preferencias del consumidor y en las decisiones de compra, obteniendo resultados mixtos (Bangsa y Schlegelmilch, 2020; Bezençon, Girardin y Lunardo, 2020; Schuitema y De Groot, 2015; Bodur y Grohmann, 2014; Auger *et al.*, 2008; 2010; Luchs *et al.*, 2010; Carrigan *et al.*, 2004). Así, algunos estudios ponen de manifiesto que la valoración positiva de los atributos de sostenibilidad por los consumidores no siempre se traduce en una conducta de compra real (Wiederhold

y Martínez 2018; Lusch *et al.*, 2010; Magnusson *et al.* 2001), ya que estos pueden priorizar otras características del producto, como la capacidad para satisfacer sus necesidades o la funcionalidad (Schuitema y De Groot 2015; Hughner *et al.* 2007; Carrigan y Attalla 2001), lo que puede contribuir a explicar el gap entre actitud-conducta (Olson 2013; Luchs *et al.* 2010; Vermeir y Verbeke 2006).

Ahora bien, no todos los consumidores son iguales y es posible distinguir un segmento de «consumidores éticos» (Carrigan *et al.*, 2004). Cowe y Williams (2001) definen el consumidor ético como aquel individuo que está influenciado por consideraciones medioambientales o éticas cuando elige sus productos o servicios. De este modo, ese comportamiento «ético» le permite contribuir a resolver problemas sociales, como el bienestar animal o el comercio justo, además de satisfacer necesidades personales.

En esta línea, se pueden considerar los consumidores de ES como consumidores «éticos», en la medida que están especialmente sensibilizados con el propósito o misión social perseguidos por la empresa (Choi y Kim, 2013). Este argumento se encuentra respaldado por estudios previos que han puesto de manifiesto la existencia de diferentes características y comportamientos de compra entre los consumidores de ES con respecto a los consumidores de empresas comerciales tradicionales (Lee *et al.*, 2021; Wu, Chen y Chen, 2021; Choi y Kim, 2013). Los primeros parecen ser especialmente entusiastas a la hora de involucrarse en problemas sociales, poniendo énfasis en el valor social que se desprende del beneficio para la sociedad y en el valor experiencial, derivado de la experiencia o el simbolismo a través de la compra (Choi *et al.*, 2013). Los consumidores de ES valoran el hecho de poder contribuir a la sociedad a través del consumo de productos de estas empresas y que su conducta de compra pueda ser reconocida como ética y moral (Rhee y Ryu, 2012). Estos consumidores pretenden conectar la satisfacción de sus necesidades individuales (a través de los atributos funcionales del producto) con beneficios colectivos (mediante los atributos sostenibles del producto) y están dispuestos a realizar ciertos sacrificios, como puede ser hacer frente a precios más altos o a una menor accesibilidad de los productos (Wu *et al.*, 2021). En consecuencia, estos consumidores valoran positivamente aquellas características del producto que le permiten obtener un valor dual (individual y colectivo). De este modo, se proponen las primeras hipótesis de trabajo:

**H1:** *Los atributos funcionales del producto de ES influyen positivamente en la conducta de compra del consumidor.*

**H2:** *Los atributos sostenibles del producto de ES influyen positivamente en la conducta de compra del consumidor.*

### 2.3. Consecuencias de la compra del consumidor de ES: satisfacción, intención de recompra e intención de realizar WOM

En el ámbito del marketing, y especialmente en el sector retail, es de gran relevancia analizar los fenómenos que siguen al comportamiento de compra, como la satisfacción o la fidelización, ya que el marketing se basa en la idea de que la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la clave para construir clientes leales (Ranaweera y Prabhu, 2003).

La satisfacción con una empresa o marca está ligada a juicios cognitivos derivados del consumo de sus productos y servicios (Oliver, 1989) o de su conducta (Ertz y Sarigöllü, 2019). Según el modelo de la desconfirmación de las expectativas de Oliver (1980), tras cada conducta de compra, el cliente actualiza su estado de satisfacción/insatisfacción con la empresa, incidiendo ello en la relación con la misma. Cuando un consumidor adquiere un producto espera que sus expectativas se cumplan, dando lugar a la satisfacción del mismo. En el caso concreto de las ES, donde los consumidores valoran especialmente atributos éticos (sociales o medioambientales), resulta de especial interés conocer como su conducta incide en su satisfacción. Ésta es crucial para una relación a largo plazo con el consumidor.

Sutton (1994) afirma que, en compras frecuentes, los comportamientos están más condicionados por la conducta pasada que por aspectos cognitivos propios del individuo, tales como las actitudes, las normas y el control de comportamiento percibido. La revisión de la literatura muestra que la conducta pasada suele ser el mejor predictor de las intenciones de comportamiento (Smith *et al.*, 2008). No obstante, en el caso concreto de las ES no existen aún evidencias empíricas de esta relación.

La lealtad del consumidor puede venir determinada por factores de contenido psicológico, como el grado de satisfacción con la oferta realizada por la empresa (Flavián y Guinalú, 2006). Es la denominada lealtad verdadera: el cliente está satisfecho y desarrolla un comportamiento de recompra, reforzado por la presencia de barreras de cambio positivas derivadas de la estrategia de marketing relacional llevada a cabo por la empresa mediante la aplicación, por ejemplo, de diversos programas de fidelización.

En el campo de la sostenibilidad, existe evidencia que confirma relaciones positivas entre la satisfacción y las intenciones de recompra (Nair, 2018; Choi y Kim, 2013; Wang y Hsu 2010) y la intención de realizar WOM (Konuk, 2019). Estos estudios sostienen que cuando los consumidores están satisfechos con su relación de intercambio con la empresa, se despierta el interés por comprar los productos o servicios de dicha empresa (Fernandes y Calamote, 2016). En un campo tan específico como el de las ES, se espera que los consumidores muestren un comportamiento



proambiental más fuerte, para el cual la satisfacción es un factor importante (Ertz y Sarigöllü, 2019). Junto a estas intenciones, en la actualidad ha cobrado gran relevancia el estudio de las intenciones de realizar WOM, ya que los consumidores otorgan gran importancia a las opiniones de familiares o amigos a la hora de comprar (Chakrabarti y Baisya 2009). La satisfacción con un producto o servicio tiene una clara influencia en las intenciones de realizar WOM positivo, de tal forma que estos comentarios de los consumidores benefician a otros compradores potenciales (Brown *et al.*, 2005).

En definitiva, se pone de manifiesto la necesidad de analizar el comportamiento del consumidor de las ES, dado que la conducta de compra de estos consumidores parece ser diferente al de las empresas convencionales (Choi *et al.*, 2013). Todo ello lleva a plantear las siguientes hipótesis:

**H3a:** *La conducta de compra de productos de ES influye sobre la satisfacción del consumidor.*

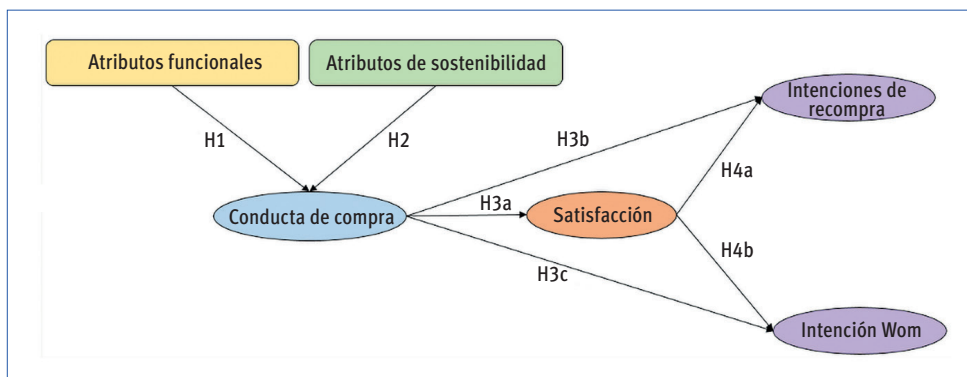
**H3b:** *La conducta de compra de productos de ES influye sobre las intenciones de recompra de dichos productos.*

**H3c:** *La conducta de compra de productos de ES influye sobre las intenciones de realizar WOM.*

**H4:** *La satisfacción derivada de la compra de productos de ES influye positivamente en (a) las intenciones de recompra y (b) la intención de realizar WOM.*

En la figura 1 se resumen de manera gráfica las hipótesis propuestas en la presente investigación.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



### 3. Metodología

#### 3.1. Recogida de datos

Teniendo en cuenta la literatura y las escasas investigaciones realizadas hasta la fecha desde la perspectiva del consumidor, este estudio pretende analizar el comportamiento de estos consumidores sociales. Para la recogida de la información, se diseñó un cuestionario que constaba de tres secciones: (1) valoración de los atributos del producto de la ES; (2) comportamiento del consumidor y (3) características psicográficas del consumidor.

Los datos se recogieron en el segundo trimestre de 2022 a través de una encuesta online. Para participar en el estudio, los participantes debían haber realizado una compra reciente a ES. La encuesta proporcionó una definición inicial de ES, dado el gran desconocimiento que existe sobre este tipo de empresas (Defourny y Nyssens, 2012). Accedieron al cuestionario unos 429 consumidores, pero una vez eliminados los cuestionarios incompletos, la muestra se redujo a 380. La tabla 1 detalla la ficha técnica del estudio.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Tipo de encuesta realizada	Auto-administrada con cuestionario estructurado
Universo	Consumidores que hayan realiza alguna compra en una ES en los últimos tres meses
Ámbito geográfico	España
Procedimiento de muestreo	Por cuotas (sexo y edad)
Tamaño de la muestra	380 encuestas válidas
Error de muestreo	± 5,03%
Nivel deseado de confianza	95%; $p = q = 0,5$
Fecha de trabajo de campo	Abril, mayo y junio de 2022

#### 3.2. Medición de las variables

Como se ha comentado en el apartado anterior, la primera parte del cuestionario se refería a aquellos atributos de los productos de ES valorados por los consumidores, mientras la segunda se centró en preguntar al encuestado sobre su comportamiento de compra, satisfacción e intenciones de comportamiento. Las escalas de medida han sido extraídas de una revisión exhaustiva de la literatura, confirmando así la

validez de contenido (la medida en que los elementos representan correctamente el contenido teórico de los constructos). Sin embargo, estas escalas se han adaptado al contexto de compra de las ES, con el objetivo de garantizar la validez aparente (grado en que una escala de medición es representativa de lo que está diseñada para medir). En este sentido, y siguiendo las indicaciones de Lichtenstein *et al.* (1990), un grupo de académicos expertos en el mundo de la sostenibilidad confirmaron la validez aparente.

Las variables de este apartado se midieron mediante escalas de medida de varios ítems (tres como mínimo) con formatos de respuesta tipo Likert de 7 puntos. Los encuestados las calificaron del 1 («muy en desacuerdo») al 7 («muy de acuerdo»). Las escalas de medida utilizadas son: Auger *et al.* (2008) para los atributos de producto funcionales y sostenibles; de Cannière *et al.* (2009) para la conducta de compra; la escala de satisfacción adaptada del estudio de Oliver (1980); la intención de recompra con tres ítems adaptados de Wu *et al.* (2014); y otros tres ítems adaptados para la intención de realizar WOM de Zeithaml *et al.* (1996).

El error debido a la varianza común del método suele ser problemático en la medición de constructos actitudinales y psicológicos, ya que la información proviene de un solo cuestionario en el que el propio encuestado da sus respuestas. Para evitar sesgos derivados del uso de una única fuente de información, se han tenido en cuenta dos aspectos: en primer lugar, se incluyó una separación psicológica entre las variables para que pareciera que la medición de la variable predictora no estaba relacionada con la medición de la variable resultado (Podsakoff *et al.*, 2003); en segundo lugar, se realizó un análisis factorial post-hoc (prueba de factor único de Harman), con el objetivo de abordar el análisis de varianza del método común. No hay problema con el sesgo del método común en estos datos, ya que la varianza total extraída por un factor es del 24,517 % y es inferior al umbral recomendado del 50 %.

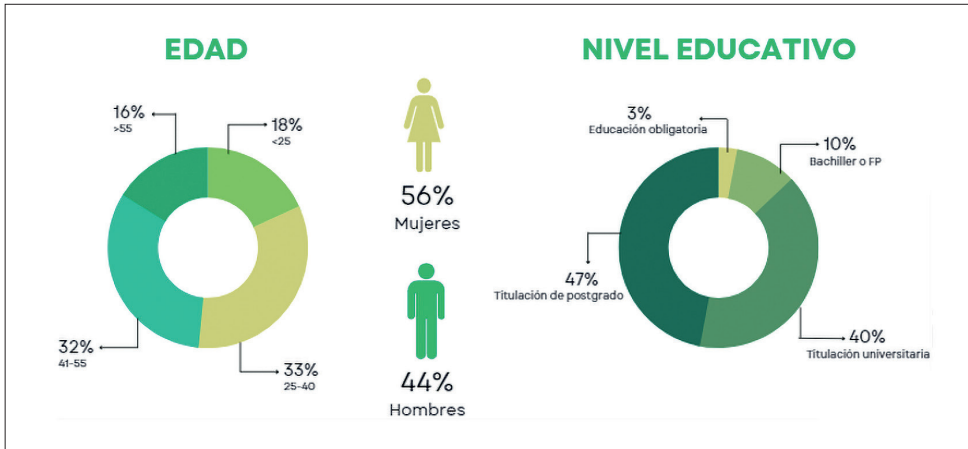
## 4. Análisis de datos y resultados

### 4.2. Resultados descriptivos

Las características sociodemográficas de los encuestados (género, edad, educación e ingreso familiar mensual) se detallan a continuación. La distribución muestral por edad, género y nivel educativo se puede consultar en la figura 2. Para garantizar la representatividad del estudio, se establecieron cuotas por género y edad. Como se ilustra en la figura 2, el porcentaje de mujeres es muy similar al de hombres (56% frente a 44%). En el caso de la edad, un 18,1% tienen 24 años o menos, un 33,4% entre 25 y 40, un 32,1% entre 41 y 54 años y un 16,4% más de 55 años. El nivel educativo

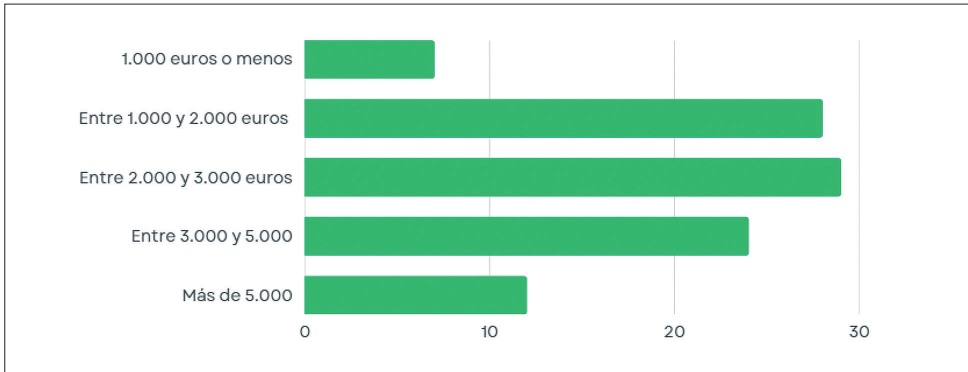
se codificó en cuatro categorías: educación primaria (3,3 %), educación secundaria (10 %), titulación universitaria (39,7 %) y titulación de posgrado (47 %).

Figura 2. Distribución de la muestra por edad, género y nivel educativo



En cuanto a los ingresos mensuales (figura 3), las categorías fueron: 1.000 euros o menos (6,6%); 1.000-1.999 (28,4%); 2000-2999 (29%); 3000-4999 (24%); y más de 5.000 euros (12%).

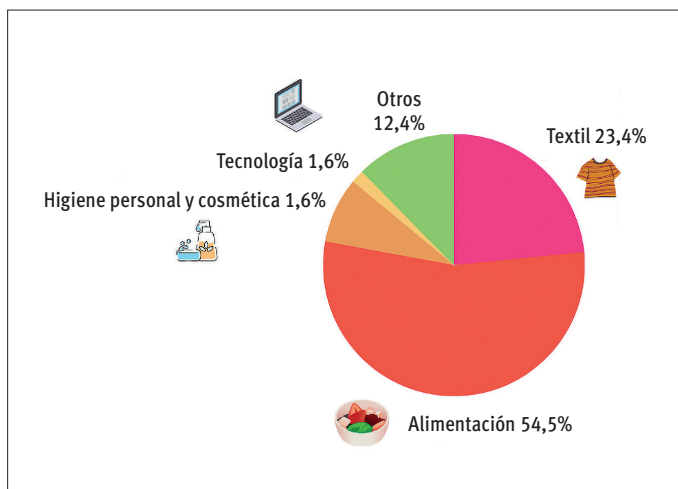
Figura 3. Distribución de la muestra por nivel de ingresos familiares



A nivel descriptivo, las compras realizadas por los encuestados pertenecen fundamentalmente al sector de la alimentación (54,5%), seguido del textil (23,4%)

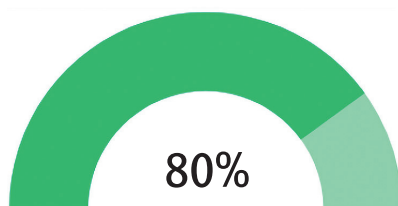
(figura 4). Estos son precisamente los sectores en los que se han producido más cambios y los más avanzados en sostenibilidad (#EcoencuentroECI, 2020).

Figura 4. Sectores en los que se ha realizado la última compra en ES



También se preguntó a los encuestados si esa compra la habían realizado en una ES de manera online o en una tienda física. Ocho de cada diez encuestados afirmaron utilizar el canal físico (figura 5). Esto puede deberse a que la compra de alimentación (que representa más de la mitad de la muestra en este estudio), sigue realizándose en las tiendas físicas frente al canal online (Consumidorglobal, 2022). Además, el gasto medio en la última compra declarado por los encuestados era de 20 euros.

Figura 5. Porcentaje de personas cuya última compra en ES ha sido en una tienda física



Un tema de especial interés para este tipo de empresas es conocer las principales barreras que encuentra un consumidor a la hora de comprar en ES (figura 6). Casi un 90% de los encuestados afirman que se debe al menor número de ES frente

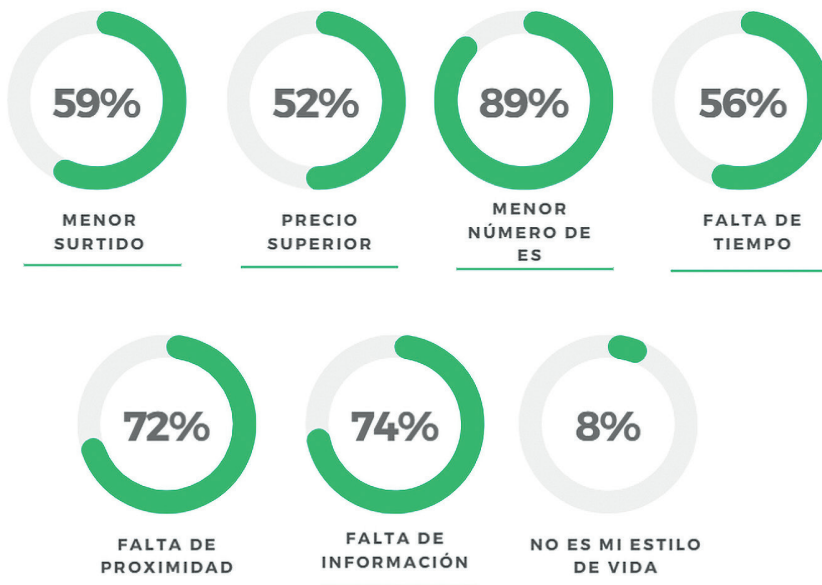
a empresas convencionales y algo más del 70% a la falta de proximidad. Esto pone de manifiesto que los consumidores valoran especialmente, a la hora de comprar, la accesibilidad y conveniencia de los establecimientos.

Casi tres cuartas partes de los encuestados afirman que otro tipo de impedimento importante es el que tiene que ver con la falta de información, reforzando la idea del gran desconocimiento que existe sobre las ES, abriendo una vía de trabajo para las estas (p.e. comunicaciones más efectivas, que lleguen realmente al consumidor).

A continuación, estarían factores como el menor surtido, el precio superior en productos de ES, y la falta de tiempo, con poco más del 50% de los encuestados que lo afirman. Por último, y de manera residual, estaría el hecho de que la compra en ES no forma parte de su estilo de vida, con un 8% de los encuestados.

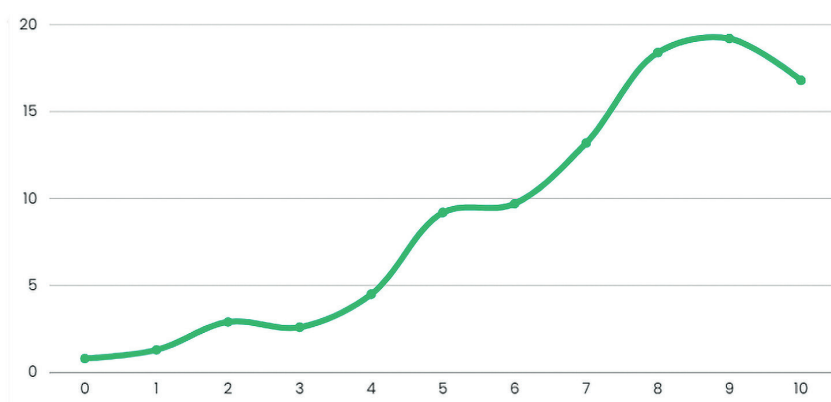
A grandes ragos, y tomando estos datos de manera descriptiva, todo parece indicar que en la medida que aumente el número de ES y la información de la oferta de esas ES sea percibida por los consumidores, se podrá hablar de un aumento de los consumidores de ES, con el consecuente beneficio para la sociedad en su conjunto.

Figura 6. Identificación de las principales barreras a la compra en ES



Por último, se ha considerado de interés calcular el *Net Promoter Score* (NPS) de la compra en ES (figura 7). El NPS mide la probabilidad de que un cliente recomiende la compra en esa empresa (en este caso, en ES). Se ha recogido mediante la pregunta: «¿Recomendaría la compra en este tipo de empresas?». Los promotores suman un total de 37%, y los detractores un 31%, por lo que el NPS obtenido es de 6%. Esta cifra es relativamente baja, lo cual lleva a plantear futuras investigaciones para explicar la causa de este resultado.

Figura 7. Porcentaje de personas en cada puntuación a la pregunta ¿Recomendaría la compra en este tipo de empresas?



#### 4.2. Modelo de medida

Para evaluar la estructura dimensional de las escalas, se han examinado las cargas factoriales para hacer una evaluación inicial de la consistencia interna de los constructos. Las cargas factoriales superaron el 0,5 recomendado por Henseler *et al.* (2009) en sus respectivos constructos (tabla 6). Para completar el análisis de la fiabilidad de las escalas, se utilizó el índice de fiabilidad compuesta. Los valores de estos índices superan el valor recomendado de 0,7 de Hair *et al.* (1998). Asimismo, los  $\alpha$  de Cronbach también son superiores al 0,7 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994) para todos los constructos. En cuanto a la validez convergente, se ha utilizado el método de la varianza media extraída (AVE), cuyo valor debe ser superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Finalmente, los resultados también confirman la validez discriminante de las medidas, ya que las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son mayores que sus correspondientes correlaciones entre constructos y los intervalos de confianza de todas las correlaciones entre los conceptos analizados no contienen el valor unitario.

El análisis factorial confirmatorio (AFC), realizado con el software estadístico EQS 6.4, presentó indicadores de ajuste aceptables: CFI = 0,943; IFI = 0,943; RMSEA = 0,062. Las medidas de ajuste del modelo de medida son adecuadas, por lo que a continuación se estudió el modelo estructural.

Tabla 2. Constructos, cargas factoriales, fiabilidad y validez

Constructo	Indicador	$\lambda$ Estand.	IFC	AVE	$\alpha$ Cronbach
Atributos funcionales	AF1	0.769	0.836	0.596	0.821
	AF2	0.887			
	AF3	0.728			
	AF4	0.592			
Atributos de sostenibilidad	AS1	0.734	0.875	0.701	0.875
	AS2	0.884			
	AS3	0.843			
Conducta de compra	CC1	0.728	0.768	0.537	0.757
	CC2	0.517			
	CC3	0.902			
Satisfacción	SAT1	0.900	0.943	0.847	0.921
	SAT2	0.946			
	SAT3	0.915			
Intención de recompra	IR1	0.832	0.893	0.737	0.827
	IR2	0.818			
	IR3	0.922			
Intención WOM	WOM1	0.841	0.919	0.792	0.906
	WOM2	0.883			
	WOM3	0.920			

### 4.3. Resultados del análisis estructural

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas de medida y la dimensionalidad de los constructos, se procedió a evaluar los efectos directos propuestos en el modelo de investigación a través del programa EQS 6.4. Este programa permite



el modelado de ecuaciones estructurales para variables latentes, y es necesario verificar que el tamaño de la muestra sea suficiente para probar las hipótesis de manera robusta. Esto se puede hacer realizando una prueba de potencia con el software GPower (Faul *et al.*, 2007). Este estudio cumple con el valor mayor a 0,80.

El ajuste del modelo presentó valores aceptables: CFI = 0,922; IFI = 0,922; RMSEA = 0,072. Como se muestra en la tabla 3, tanto los atributos funcionales como los sostenibles tienen una influencia positiva en el comportamiento de compra ( $\beta = 0,124$ ,  $p < 0,05$  y  $\beta = 0,182$ ,  $p < 0,05$ ), corroborando H1 y H2. Considerando los valores obtenidos, se puede afirmar que los atributos sostenibles tienen mayor influencia en el comportamiento de compra que los atributos funcionales. Por su parte, la conducta de compra tiene influencia significativa en (a) la satisfacción ( $\beta = 0,250$ ,  $p < 0,001$ ), (b) la intención de recompra ( $\beta = 0,105$ ,  $p < 0,001$ ) y (c) la intención de realizar WOM ( $\beta = 0,228$ ,  $p < 0,01$ ), por lo tanto, se acepta totalmente H3. Además, la satisfacción influye positivamente en (a) la intención de recompra ( $\beta = 0,798$ ,  $p < 0,001$ ) y (b) la intención de realizar WOM ( $\beta = 0,803$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando H4.

Tabla 3. Resultados de la estimación del modelo causal

Hipótesis	Coefficientes $\beta$
H1: Atr. funcionales $\rightarrow$ Conducta de compra	0.124 **
H2: Atr. de sostenibilidad $\rightarrow$ Conducta de compra	0.182 **
H3a: Conducta de compra $\rightarrow$ Satisfacción	0.250 ***
H3b: Conducta de compra $\rightarrow$ Intención de compra	0.105 ***
H3c: Conducta de compra $\rightarrow$ Intención de realizar WOM	0.228 ***
H4a: Satisfacción $\rightarrow$ Intención de compra	0.798 ***
H4b: Satisfacción $\rightarrow$ Intención de realizar WOM	0.803 ***

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

## 5. Conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio

Esta investigación analiza la influencia de diferentes tipos de factores en la toma de decisiones del consumidor de productos, tomando como unidad de análisis las ES. Este estudio contribuye a la literatura de varias maneras. En primer lugar, la investigación previa existente sobre la influencia de los atributos del producto en la toma de decisiones de compra se ha llevado a cabo principalmente en empresas

comerciales tradicionales pero, hasta el momento, no hay estudios en el ámbito de las ES. El estudio del consumidor de este tipo de empresas constituye una palanca importante para impulsar modelos de producción y consumo sostenibles, pudiendo ser percibidos por los consumidores como un aliado clave en su adopción de intenciones y comportamientos de compra más responsables.

En segundo lugar, este estudio contribuye a la literatura sobre ES al aumentar el conocimiento de los clientes de ES. Estos consumidores son cruciales para la sostenibilidad de los modelos de negocios sociales, y sus rasgos comportamentales pueden diferir de los consumidores de empresas convencionales, lo cual pone de manifiesto la necesidad de conocer y comprender en mayor medida sus percepciones, actitudes y comportamientos al comprar productos sostenibles en ES.

En tercer lugar, los resultados obtenidos se basan en comportamientos de compra reales, y no en declaraciones de intención. La literatura académica especializada en el comportamiento del consumidor apunta a la existencia de una brecha tradicional entre intención y comportamiento, ya que las intenciones expresadas por los clientes no siempre se traducen en un comportamiento de compra real. En este trabajo, las personas que realmente han comprado productos sostenibles de las ES son las que declaran sobre aquellos atributos del producto más valorados o considerados relevantes al realizar la compra.

Los resultados corroboran el papel determinante de los atributos del producto en la toma de decisiones del consumidor. En concreto, los atributos funcionales y sostenibles influyen en su toma de decisiones y en su predisposición a comprar productos de ES. Ambos tipos de atributos tienen una influencia positiva (Hipótesis 1 y 2) en dicho comportamiento. No obstante, los atributos de sostenibilidad influyen en mayor medida que los atributos funcionales. La presente investigación apunta, por tanto, al potencial de los atributos percibidos a la hora de influir en el comportamiento de compra posterior (Marcon *et al.*, 2022; Bohla *et al.*, 2021; Trudel, 2019), y contribuye a cerrar la brecha existente entre los atributos del producto sostenible y su papel en la toma de decisiones del consumidor (Bangsa y Schlegelmilch, 2020). Los consumidores de ES priorizarán la dimensión sostenible del producto (p.e. certificaciones) frente a la dimensional funcional (p.e. beneficios derivados del uso del producto), activando el poder que estos «atributos de credibilidad» (como las certificaciones) podrían ejercer en su decisión de compra.

Los resultados obtenidos en este estudio sobre la influencia que ejerce la conducta de compra en la satisfacción, y otras variables intencionales necesarias para desencadenar la recurrencia de compra (intención de recompra) y la recomendación a otros clientes potenciales (intención de realizar WOM), confirman estudios

previos en el contexto de las ES (Smith *et al.*, 2008; Ranaweera y Prabhu, 2003). En concreto, los resultados corroboran que la conducta de compra determina en las etapas posteriores a la compra la satisfacción de los clientes de las ES, su intención de recompra en el futuro y su intención de realizar WOM (Hipótesis 3). Del mismo modo, los resultados confirman la influencia positiva que tiene la satisfacción de comprar en ES en la intención de recompra y la intención de realizar WOM (Hipótesis 4), sentando las bases de la fidelización de los clientes hacia el consumo de productos sostenibles. Esta investigación destaca la importancia que tiene la conducta de compra, así como el comportamiento adoptado por el cliente como respuesta, ya que se ha confirmado que la satisfacción del consumidor actúa como un predictor preciso de las posibilidades de retención del cliente y del comportamiento de lealtad durante las etapas de pot-compra. Estos resultados respaldan hallazgos avanzados en la misma línea por estudios previos tanto en ES como comerciales (Ertz y Sari-göllü, 2019; Konuk, 2019; Nair, 2018; Fernandes y Calamote, 2016; Choi y Kim, 2013; Wang y Hsu 2010; Chakrabarti y Baisya 2009).

En las etapas previas a la compra, surgen implicaciones prácticas y de gestión de particular interés para las ES que buscan atraer a los clientes en las fases iniciales del proceso de compra. Dado que se demostró que los atributos funcionales y sostenibles son de ayuda para que los clientes avancen desde el paso de evaluación hasta la fase de decisión de compra, se debería monitorear las interacciones sociales online y en la tienda de los clientes potenciales (y reales), con el fin de identificar los atributos más valorados por los clientes potenciales (o más recomendados por los consumidores leales). La identificación de estos atributos valorados por los consumidores se deberían traducir en diseño de productos, desarrollo y otras mejoras del marketing mix, como estrategias de comunicación y ventas.

Otra serie de implicaciones se relaciona con las estrategias de gestión que apuntan a atraer clientes potenciales de productos sostenibles de ES. Los profesionales de ES deben considerar enriquecer los objetivos de la empresa, enfatizando los valores éticos y sostenibles, de manera que la ES pueda distinguirse como un punto de venta distintivo y único a clientes potenciales y público en general. Así pues, las estrategias de comunicación, y la publicidad en particular, son fundamentales para educar de manera efectiva a los clientes objetivo: su comportamiento de compra puede ser de utilidad para aliviar las externalidades sociales y ambientales. Paralelamente, las acciones de difusión también pueden beneficiar la percepción sobre otros atributos funcionales del producto como la marca (imagen, equidad) o la competitividad del producto, influyendo positivamente en las expectativas de compra y actitudes de los potenciales nuevos clientes orientadas a los beneficios éticos percibidos.

Esta investigación no está exenta de ciertas limitaciones, las cuales pueden constituir el punto de partida de futuras investigaciones. La primera de ellas es la derivada del tamaño de la muestra y su dependencia geográfica. Este estudio se ha realizado en España, donde el conocimiento de las ES todavía se está extendiendo entre los clientes debido a su carácter incipiente, ya que casi el 50% de las ES se fundaron en la última década (2012-2022) según la ESEM (2022). Por lo tanto, los resultados no pueden generalizarse, con la excepción de aquellos países/regiones que tengan niveles similares de implementación de modelos de negocios sociales y conocimiento de la población. Una segunda limitación se refiere a la falta de detalles sobre las categorías de productos sostenibles particulares que los participantes en este estudio compraron. Futuras investigaciones podrían analizar el papel moderador que puede ejercer la categoría de producto en el modelo propuesto (alimentos, prendas de vestir, cosméticos, entre otras categorías). En conclusión, el análisis del comportamiento del consumidor de ES dotará a los emprendedores de mayor información para la toma de decisiones más certeras, fomentando sistemas de producción y consumo sostenibles y efectivos.

## Bibliografía

- #ECOENCUENTROECI (2020). #EconcuentroECI #Responsablemente 'Actitud Sostenible: ¿Conciencia, moda o posturo?. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/eventos-y-formacion/la-moda-y-la-alimentacion-son-los-sectores-mas-sostenibles-segun-el-ecoencuentroeci-del-corte-ingles> (último acceso 15 de junio de 2023)
- AUGER, P., DEVINNEY, T.M., LOUVIERE, J. J., Y BURKE, P.F. (2008). Do social product features have value to consumers? *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 183-191.
- AUGER, P., DEVINNEY, T.M., LOUVIERE, J. J., Y BURKE, P.F. (2010). The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study. *International Business Review*, 19(2), 140-159.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., Y WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- BALTAS, G., KOKKINAKI, F., Y LOUKOPOULOU, A. (2017). Does variety seeking vary between hedonic and utilitarian products? The role of attribute type. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), e1-e12.
- BANGSA, A.B., Y SCHLEGELMILCH, B.B. (2020). Linking sustainable product attributes and consumer decision-making: Insights from a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118902.
- BATTILANA, J., Y DORADO, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- BERKI-KISS, D., Y MENRAD, K. (2022). The role emotions play in consumer intentions to make pro-social purchases in Germany: an augmented theory of planned behavior model. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 79-89.

- BEZENÇON, V., GIRARDIN, F., Y LUNARDO, R. (2020). When does an ethical attribute matter for product evaluation? The role of warm-glow feelings for low-rated products. *Psychology & Marketing* 37(11), 1571-1585.
- BODUR, H.O., GAO, T., Y GROHMANN, B. (2014). The ethical attribute stigma: understanding when ethical attributes improve consumer responses to product evaluations. *Journal of Business Ethics*, 122, 167-177.
- BOLHA, A., BLAZNIK, U., Y KOROŠEC, M. (2020). Influence of intrinsic and extrinsic food attributes on consumers' acceptance of reformulated food products: a systematic review. *Slovenian Journal of Public Health*, 60(1), 72-78.
- BRECHAN, I. (2006). The different effect of primary and secondary product attributes on customer satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 27(3), 441-458.
- BROWN, T.J., BARRY, T.E., DACIN, P.A., Y GUNST, R.F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *J. Acad. Mark. Sci.*, 33, 123-138.
- CARRIGAN, M., SZMIGIN, I., Y WRIGHT, J. (2004). Shopping for a better world? An interpretive study of the potential for ethical consumption within the older market. *Journal of Consumer Marketing*, 21(6), 401-417.
- CARRIGAN, M., Y ATTALLA, A. (2001). The myth of the ethical consumer: do ethics matter in purchase behaviour?. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-578.
- CHAKRABARTI, S., Y BAISYA, R. K. 2009. PURCHASE OF ORGANIC FOOD: ROLE OF CONSUMER INNOVATIVENESS AND PERSONAL INFLUENCE RELATED CONSTRUCTS. *IIMB MANAGEMENT REVIEW*, 21(1), 18-29.
- CHOI, E. J. Y KIM, S-H. (2013). The study of impact of perceived quality and value of social enterprises on customer satisfaction and re-purchase intention. *International Journal of Smart Home*, 7(1), January, 239-251.
- CONE COMMUNICATIONS/EBIQUITY (2015). *Global CSR Study*. Available at: [https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/20\\_2015-Cone-Communications-Ebiquity-Global-CSR-Study.pdf](https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/20_2015-Cone-Communications-Ebiquity-Global-CSR-Study.pdf).
- CONSUMIDORGLOBA (2022). A la hora de comprar comida los súper físicos ganan por goleada a Amazon. Disponible en: [https://www.consumidorglobal.com/noticias/noticias-servicios/espanoles-comprar-comida-supermercado-amazon\\_1957\\_102.html](https://www.consumidorglobal.com/noticias/noticias-servicios/espanoles-comprar-comida-supermercado-amazon_1957_102.html) (último acceso 15 de junio de 2023)
- COWE, R. Y WILLIAMS, S. (2001). Who are the Ethical Consumers? Co-Operative Bank/ Mori Survey. The Cooperative Bank: Manchester, UK.
- DE CANNIÈRE, M.H., DE PELSMACKER, P., Y GEUENS, M. (2009). Relationship quality and the theory of planned behavior models of behavioral intentions and purchase behavior, *Journal of Business Research*, 62(1), 82-92.
- DE MEDEIROS, J.F., Y RIBEIRO, J.L.D. (2017). Environmentally sustainable innovation: expected attributes in the purchase of green products. *Journal of Cleaner Production*, 142, 240-248.
- DEFOURNY, J., Y NYSSSENS, M. (2012). Conceptions of social enterprise in Europe: a comparative perspective with the United States. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: an organizational perspective* (pp. 70-90). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- DOHERTY, B., HAUGH, H., Y LYON, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.
- EBRAHIM, A., BATTILANA, J., Y MAIR, J. (2014). The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- ERTZ, M., Y SARIGÖLLÜ, E. (2019). The behavior-attitude relationship and

- satisfaction in pro environmental behavior. *Environment and Behavior*, 51 (9-10), 1106-1132.
- EUROPEAN SOCIAL ENTERPRISE MONITOR (ESEM) (2022). Spanish Social Enterprise Report 2021-2022. Disponible en: <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/download/spanish-social-enterprise-report-2021-2022/>
- FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A.G., Y BUCHNER, A. (2007). «G\* Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences», *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- FERDOUSI, F. (2017). Understanding consumer behavior toward social enterprise products. *Consumer Behavior-Practice Oriented Perspectives*.
- FERNANDES, T., Y CALAMOTE, A. (2016). Unfairness in consumer services: Outcomes of differential treatment of new and existing clients. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 36-44.
- FLAVIÁN, C., Y GUINALÚ, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601- 620.
- FORNELL, C., Y LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Market. Res.*, 18(1), 39-50.
- GRAS, D., Y MENDOZA-ABARCA, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392-404.
- HAIGH, N., WALKER, J., BACQ, S., Y KICKUL, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., y Tatham, R.L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HANSS, D., Y BÖHM, G. (2012). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), 678-687.
- HASSAN, L.M., SHIU, E., Y SHAW, D. (2016). Who says there is an intention-behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention-behaviour gap in ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 136, 219-236.
- HOLT, D., Y LITTLEWOOD, D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125.
- HUGHNER, R.S., McDONAGH, P., PROTHERO, A., SHULTZ, C.J., & STANTON, J. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 6(2-3), 94-110.
- IRWIN, J.R., Y NAYLOR, R.W. (2009). Ethical decisions and response mode compatibility: weighting of ethical attributes in consideration sets formed by excluding versus including product alternatives. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 234-246.
- JANSSEN, D., Y LANGEN, N. (2017). The bunch of sustainability labels. Do consumers differentiate? *Journal of Cleaner Production* 143, 1233-1245.
- KONUK, F. A. (2019). The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 103-110.
- LANDON, A.C., WOOSNAM, K.M., Y BOLEY, B.B. (2018). Modeling the psychological antecedents to tourists' pro-sustainable behaviors: an application of the value-belief-norm model. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 957-972.
- LEE, C. K., MOUSA, F. T., LEE, J., Y LEE, S. H. S. (2021). Consumer Behaviour and Social Entrepreneurship: The Case of South Korea. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-20.

- LESTARIANI, M.A., GIANTARI, I.A.K., Y YASA, N.N.K. (2018). The effect of intrinsic quality attributes and extrinsic quality attributes to customer satisfaction and word-of-mouth (wom) towards banyuatis coffee. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI (7), 710-720.
- LICHTENSTEIN, D. R., NETEMEYER, R. G., Y BURTON, S. (1990). Distinguishing coupon proneness from value consciousness: An acquisition-transaction utility theory perspective. *Journal of marketing*, 54 (3), 54-67.
- LIN-HI, N., KEMPEN, R., PETRUSHEVSKA, M., Y HATTRUP, K. (2020). The new competitive environment of social enterprises: An experimental study on perceptions and consumer intentions for social vs. traditional enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12 (1), 58-84.
- LITTLEWOOD, D., Y HOLT, D. (2018). How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs)-A conceptual framework. In *Entrepreneurship and the sustainable development goals*. Emerald Publishing Limited.
- LUCHS, M.G., NAYLOR, R.W., IRWIN, J.R., Y RAGHUNATHAN, R. (2010). The sustainability liability: potential negative effects of ethicality on product preference. *J. Mark.* 74, 18-31.
- MAGNUSSON, M.K., ARVOLA, A., HURSTI, U.K.K., ÅBERG, L., Y SJÖDÉN, P.O. (2001). Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal*, 103(3), 209-227.
- MARCON, A., RIBEIRO, J. L. D., DANGELICO, R. M., DE MEDEIROS, J. F., Y MARCON, E. (2022). Exploring green product attributes and their effect on consumer behaviour: A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 76-91.
- MOODY, M., LITTLEPAGE, L., Y PAYDAR, N. (2015). Measuring social return on investment: Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 19-37.
- Nair, S.R. (2018). Analyzing the relationship between store attributes, satisfaction, patronage-intention and lifestyle in food and grocery store choice behavior. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(1), 70-89.
- NUNNALLY, J.C., Y BERNSTEIN, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, third ed. McGrawHill, New York.
- OLIVER, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2(1), 1-16.
- OLIVER, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions», *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- OLSON, E.L. (2013). It is not easy being green: the effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *J. Acad. Mark. Sci.* 41, 171-184.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J.Y., Y PODSAKOFF, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- RAHAMAN, M. M., & KHAN, N. A. (2017). Making international aid effective: An agenda for aligning aid to social business. *Development Policy Review*, 35, O96-O117.
- RANAWEERA, C., Y PRABHU, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 12(1), 82-90.
- RHEE, H.J., Y RYU, S.H. (2012). Effects of social values of social enterprises on attitude towards social enterprises and purchase intention: mediating effects of identification. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 14(1), 197-216.

- SAEBI, T., FOSS, N.J., Y LINDER, S. (2019). Social entrepreneurship research: past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- SCHAMP, C., HEITMANN, M., Y KATZENSTEIN, R. (2019). Consideration of ethical attributes along the consumer decision-making journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 328-348.
- SCHUIITEMA, G., Y DE GROOT, J.I. (2015). Green consumerism: the influence of product attributes and values on purchasing intentions. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(1), 57-69.
- SINGH, A. (2016). *The process of social value creation: A multiple-case study on social entrepreneurship in India*. Springer.
- SMITH, J. R., TERRY, D. J., MANSTEAD, A. S., LOUIS, W. R., KOTTERMAN, D., Y WOLFS, J. (2008). The attitude-behavior relationship in consumer conduct: The role of norms, past behavior, and self-identity. *The Journal of Social Psychology*, 148(3), 311-334.
- SONDHI, N., Y SINGHVI, S.R. (2006). Gender influences in garment purchase: an empirical analysis. *Global Business Review*, 7(1), 57-75.
- SUTTON, S. (1994). The past predicts the future: Interpreting behavior-behavior relationships in social psychological models of health behavior. In D. R. Rutter & L. Quine (Eds.), *Social psychology and health: European perspectives* (pp. 71-88). Avebury/Ashgate Publishing Co.
- THOMPSON, T. A., PURDY, J. M., Y VENTRESCA, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116.
- TRUDEL, R. (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer Psychology Review*, 2(1), 85-96.
- TSAI, J. M., HUNG, S. W., Y YANG, T. T. (2020). In pursuit of goodwill? The cross-level effects of social enterprise consumer behaviours. *Journal of Business Research*, 109, 350-361.
- VERMEIR, I., Y VERBEKE, W. (2006). Sustainable food consumption: exploring the consumer «attitude-behavioral intention» gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19, 169-194.
- VUJASINOVIĆ, P.K., LIPENKOVA, S., Y ORLANDO, E. (2018). The role of social entrepreneurship as a key driver of the Agenda 2030. *Regional Academy on the United Nations*.
- WANG, C. Y., Y HSU, M. K. (2010). The relationships of destination image, satisfaction, and behavioral intentions: An integrated model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(8), 829-843.
- WANG, L., XU, Y., LEE, H., Y LI, A. (2022). Preferred product attributes for sustainable outdoor apparel: a conjoint analysis approach. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 657-671.
- WIEDERHOLD, M., Y MARTINEZ, L.F. (2018). Ethical consumer behaviour in Germany: the attitude-behaviour gap in the green apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 42(4), 419-429.
- WU, H.L., CHEN, T.Y. Y CHEN, B.H. (2021). Driving forces of repurchasing social enterprise products. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(2), 447-460.
- WU, L.Y., CHEN, K.Y., CHEN, P.Y. Y CHENG, S.L. (2014). Perceived value, transaction cost, and repurchase intention in online shopping: a relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2768-2776.
- WU, L.Y., CHEN, K.Y., CHEN, P.Y., Y CHENG, S.L. (2014). Perceived value, transaction cost, and repurchase intention in online shopping: a relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2768-2776.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., Y PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality». *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- ZHANG, X., Y DONG, F. (2020). Why do consumers make green purchase decisions? Insights from a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6607.



# El rol del envase como comunicador de la sostenibilidad

- ELVIRA FERRER BERNAL
  - SALVADOR RUIZ DE MAYA
- Universidad de Murcia*

---

**RESUMEN:** A lo largo de los siglos, el sistema visual humano ha evolucionado para responder a ciertos elementos de nuestro entorno visual. En este sentido, el envase ha pasado de tener una mera función de cobertura y preservación de los productos a configurarse como una ciencia, siendo su objetivo atraer la atención cognitiva, emocional y física de los clientes. Hoy en día, a medida que crece la preocupación de la población por la sostenibilidad, las empresas utilizan los envases para ajustar sus prácticas a estándares sociales y ambientales. Este capítulo analiza el papel de los envases como instrumento de marketing y su capacidad para comunicar la sostenibilidad del producto.

**PALABRAS CLAVE:** *envase, sostenibilidad, comunicación, marketing, decisiones de compra*

---

**ABSTRACT:** Over centuries, the human visual system has evolved to respond to certain elements in our visual surroundings. From just covering and preserving a product, product packaging has become a science, aiming to attract customers' cognitive, emotional, and physical attention. Today, as population's concern on sustainability grows, companies are using packaging to promote their efforts and adjust their practices to meet social and environmental standards. This chapter examines the role of packaging as a source of marketing actions and its ability to communicate sustainability.

**KEYWORDS:** *packaging, sustainability, communication, marketing, purchase decisions*

---

## 1. Introducción

La información que se facilita a los compradores influye significativamente en sus expectativas y creencias. De hecho, cuando los atributos intrínsecos importantes no pueden evaluarse antes de la adquisición de un producto de alimentación, el envase es uno de los atributos extrínsecos al que los compradores recurren para dicha evaluación (Zeithaml, 1988).

Diferentes trabajos han demostrado la importancia del envase en las decisiones de compra de los consumidores (Koutsimanis *et al.*, 2012), la confianza y la lealtad (Porral & Levy-Mangin, 2016), la actitud hacia la marca y la disposición a pagar (Maleki *et al.* 2020) y el valor percibido (Nørgaard Olesen & Giacalone, 2018). Del mismo modo, se ha observado que las expectativas y las decisiones finales de los consumidores se basan en el diseño del envase del producto (Rebollar *et al.*, 2017). Esta capacidad de influencia es consecuencia de la relevancia del envase como el elemento de comunicación esencial para transmitir información al consumidor. Pero esa comunicación requiere, además, que el diseño del envase esté orientado a captar la atención de los consumidores (Denmamode & Kheng, 2018).

Por otro lado, a medida que la sociedad se vuelve más consciente de los efectos resultantes de las decisiones de consumo, las estrategias comerciales y de marketing se orientan más hacia la producción y el consumo ético o sostenible (Papadas *et al.* 2017). El envase suele considerarse un componente con un impacto significativo en el medio ambiente (Otten *et al.*, 2018), dado su uso indispensable en el suministro de alimentos. La forma en que los productos afectan al medio ambiente se ha convertido últimamente en una de las principales preocupaciones de los consumidores, lo que incide en que las empresas suministren envases para sus productos cada vez más sostenibles (Lazzarini *et al.*, 2016).

Como resultado de ese impacto de los envases en el medio ambiente, la creciente preocupación de los consumidores por las cuestiones de sostenibilidad añade más presión a la industria alimentaria para que tome medidas (Boesen *et al.* 2019). Además de garantizar la protección de los productos, evitando así su deterioro, el envase tiene el potencial de contribuir a la sostenibilidad del producto minimizando los desechos y su impacto ambiental asociado (ECR Europe y EUROOPEN, 2009).

En el ámbito del marketing, los estudios recientes sobre envases se han centrado en la alimentación como uno de los principales sectores, mientras que los principales temas de investigación han evolucionado hacia los envases sostenibles y saludables, en relación con los diferentes agentes implicados en las decisiones de envasado: productores, agentes de comercialización, minoristas y consumidores y (Vila-López & Küster-Boluda, 2021). El objetivo de este capítulo es analizar la relevancia del envase como actividad de marketing y, más concretamente, su capacidad como elemento de comunicación de las acciones de sostenibilidad de las empresas del sector alimentario.

## 2. El envase como elemento de marketing

El sistema de visión humano ha evolucionado para responder a aquellos elementos de nuestro entorno en formato de imágenes que se pueden captar y procesar a través del sentido de la vista (Orquin *et al.*, 2020). Cada día más conscientes de que nuestro sistema visual atrae nuestra mirada hacia los artículos que destacan entre la multitud (Orquin *et al.*, 2020), la importancia del envase de los productos como parte del marketing mix los directores de marketing han aumentado considerablemente entre los directores de marketing (Spence & Piqueras-Fizman, 2012). La creciente dificultad para llegar al consumidor ante el aumento de la competencia y la comunicación hace que sea más difícil llegar al consumidor tras la proliferación de las tecnologías de la información, la aparición de nuevas formas de mercado y la fragmentación de los medios de comunicación de masas (Underwood y Julie, 1998).

El marketing en el punto de venta es cada vez más importante para minoristas y fabricantes (Shankar *et al.*, 2011). Existen importantes posibilidades en el establecimiento para convertir a los potenciales compradores en clientes y proporcionar un escenario beneficioso tanto para minoristas como para productores que actúa también en beneficio de los consumidores (Newman *et al.*, 2014). El envase es una ventana para que los compradores comprendan el producto, ya que puede dar forma a la primera impresión que un comprador tiene de un producto, su calidad o su valor (Underwood y Julie, 1998). En este sentido, diversos trabajos han mostrado que los consumidores suelen emitir juicios preliminares sobre empresas y artículos basándose únicamente en su envase (Orth & Malkewitz, 2008; Magnier & Crié, 2015). Los envases están presentes en el momento crítico en que se realiza la elección de compra y son un medio excepcionalmente influyente debido a su efecto generalizado e inevitable en los clientes (Orth & Malkewitz, 2008). En consecuencia, el diseño del envase resulta crucial como herramienta de marketing, lo que obliga a los profesionales del marketing a buscar continuamente nuevas formas de captar y mantener la atención de los consumidores para influir en su decisión final de compra (Denmamode & Kheng, 2018).

De limitarse a cubrir y conservar un producto, el envasado de los productos se ha convertido en un área de investigación aplicada que pretende captar la atención cognitiva, emocional y física de los clientes (Al-Samarraie *et al.*, 2019). La importancia de los envases de los productos en el punto de venta y los desarrollos en este campo han llevado a definir un buen envase como aquel que transmite adecuadamente la esencia de una marca y proporciona una ventaja distintiva en el punto de venta. El envase, que a veces se conoce como el «vendedor silencioso», hace el

último lanzamiento, cierra el trato y se abre camino hasta el carro de la compra (Underwood y Julie, 1998).

El comercio minorista se ha congestionado con la abundancia de artículos disponibles (Van Ooijen *et al.*, 2016). El número de artículos disponibles en un supermercado se duplica cada diez años y esta mayor exposición dificulta cada vez más la comunicación a través del envase (Cross, 2000). Por lo tanto, cuando se enfrentan a los consumidores en el estante, los envases deben gritar, gemir, gruñir o susurrar información lo suficientemente alta y clara sobre su buen gusto, su bajo precio, su resistencia o su lujo para atraer el interés de los consumidores (Shell, 1996). En consecuencia, los jefes de producto y los diseñadores se esfuerzan por fabricar envases capaces de romper el caos del mercado y transmitir al usuario ventajas funcionales, estéticas, sensoriales, simbólicas y/o informativas favorables (Underwood & Julie, 1998). Asimismo, como vehículo de comunicación, el envase también debe ajustarse a la imagen global de la marca (Underwood & Klein, 2002). Los investigadores destacan que un diseño debe evocar el mismo significado pretendido en todas las personas. Este punto de vista está en consonancia con el marketing contemporáneo que considera que las comunicaciones de marca deben transmitir un mensaje único, conciso y difícil de malinterpretar (Orth & Malkewitz, 2008).

El envase es, esencialmente, una noción multidimensional por definición que puede captar la atención de los consumidores a través de lo que Pieters & Wedel (2004) llaman factores ascendentes y descendentes. Los principales factores descendentes son los clientes, las expectativas y la familiaridad. Los factores ascendentes suelen incluir elementos estructurales como los materiales de envasado, el tamaño, forma, peso y textura, y gráficos, así como otras características simbólicas, semánticas y relacionadas con el contexto presentes en el producto (Husić-Mehmedović *et al.*, 2017).

Diversas investigaciones han analizado cómo no solo los elementos visuales basados en imágenes, sino también los verbales, generan diferentes respuestas en los consumidores y requieren diversos grados de procesamiento cognitivo (Rebollar *et al.*, 2017). Así, mientras que las imágenes se consideran estímulos más vívidos y requieren una forma de procesamiento inconsciente e involuntaria, las señales verbales exigen un mayor esfuerzo cognitivo (Underwood y Klein, 2002). De hecho, el impacto del texto y las palabras en la forma en que las personas perciben y experimentan un producto alimenticio ha despertado un gran interés, y se ha descubierto que las expectativas que genera un producto dependen en gran medida de la información textual mostrada (Fernqvist & Ekelund, 2014; Piqueras-Fiszman & Spence, 2015). Por lo tanto, las empresas deben invertir tanto en la dimensión icónica como en la verbal del envase como elementos de transmisión de información,

ya que ambos elementos son esenciales para atraer la atención de los consumidores (Küster *et al.*, 2019) y favorecer un procesamiento de la información que aumente la intención de compra y la lealtad.

### 3. El envase sostenible

En 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) fueron aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Se incluyeron en la Agenda 2030 para guiar la transformación de la sociedad, haciendo frente a los crecientes desafíos sociales, económicos y medioambientales, incluyendo la pobreza, el hambre, el cambio climático y el consumo sostenible, entre el listado de diecisiete objetivos aprobados (The 17 Goals, 2015).

El desperdicio de alimentos hace referencia al deshecho alimentario que se produce a lo largo de la cadena de suministro por parte de minoristas y consumidores (Wilkstrom *et al.* 2018). En 2021, las Naciones Unidas publicaron el Informe sobre el Índice de Desperdicio de Alimentos en el que se revela que más de 930 millones de toneladas de alimentos vendidos en 2019 se tiraron a la basura. En otras palabras, alrededor del 17% de los alimentos producidos en el mundo fueron a parar directamente a los contenedores de basura, con las consiguientes consecuencias medioambientales.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: UN <https://www.un.org/>

La importancia del desperdicio de alimentos como problema global se alinea directamente con el ODS 12, «Producción y Consumo Responsables», que busca específicamente reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita a nivel mundial (meta 12.3). No obstante, los esfuerzos para reducir el desperdicio de alimentos contribuirán a lograr otros ODS, incluidos el «Hambre Cero» (ODS 2), «Acción por el clima» (ODS 13) y «Ciudades y comunidades sostenibles» (ODS 15), principalmente.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (UNFAO) señala que reducir el desperdicio de alimentos es un paso crucial para lograr un sistema alimentario más sostenible y eficiente. A través de la reducción del desperdicio de alimentos, se vuelve factible disminuir los costes de producción y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición (Brennan *et al.*, 2019). Pero es que tiene también una influencia en los consumidores, que relacionan el desperdicio de alimentos con el envase. En esta relación envase-deshechos, Williams *et al.* (2012) mostraron que entre el 20 % y el 25 % del desperdicio de alimentos podía estar influenciado por tres aspectos del envase: envases demasiado grandes, envases difíciles de vaciar y envases que señalan una fecha de caducidad vencida (Wilkstrom *et al.* 2018).

No obstante, el envase no solo juega un papel fundamental en relación con la reducción del desperdicio de alimentos, éste es también responsable de otro urgente problema medioambiental: la reducción de los residuos que genera. Es más, el Foro Económico Mundial señalaba en 2016 que casi el 95% de los envases de los alimentos acababan en la basura tras un solo uso (Chakori *et al.*, 2021). Con respecto a esta cuestión, la quinta meta específica que recoge el ODS 12 aboga por la reducción de los deshechos a través de acciones como el reciclado y la reutilización.

Así, aunque el envase de alimentos es un componente indispensable para el suministro de alimentos, juega un controvertido papel en relación con la sostenibilidad (Chisenga *et al.* 2020). Por un lado, los consumidores perciben los envases de forma negativa por su asociación a un perjuicio para el medio ambiente. Sin embargo, también son conscientes de que el envase de los alimentos proporciona protección y conservación frente a factores externos como la contaminación, al tiempo que garantiza la seguridad y la calidad y permite extender la vida útil de los productos. Pero el envase puede generar también beneficios de cara a la reducción del desperdicio de alimentos (Licciardello, 2017). De hecho, aunque algunos estudios hayan señalado que los consumidores piensan que existe un sobreuso del envasado (Hanssen *et al.*, 2017), y que los alimentos sin envase son la opción más sostenible la ausencia de envase podría generar en determinadas ocasiones un impacto mayor en el medio ambiente (Otto *et al.*, 2021).

Figura 2. Desperdicio de alimentos



Fuente: UN Environment Programme (UNEP)

<https://www.unep.org/news-and-stories/story/what-you-need-know-about-combatting-food-loss-and-waste>

Los consumidores están preocupados por el impacto de los productos en el medioambiente y esperan que la industria desarrolle alternativas de envasado más sostenibles (Lazzarini *et al.*, 2016). Las expectativas de los consumidores giran en torno a envases que minimicen los residuos, incorporen materiales reciclados y sean capaces de reciclarse una vez estén vacíos (Otto *et al.*, 2021). En consecuencia, las estanterías de los supermercados se están llenando de nuevas alternativas sostenibles en lo que a envases de alimentos se refiere (Granato *et al.*, 2022).

Las innovaciones del envase comprenden tanto los materiales empleados como su diseño y etiquetado. Algunas de las medidas que se están llevando a cabo minimizan el impacto en el medioambiente a través de envases más inteligentes, de la eliminación de envases excesivos y del uso de materiales renovables o reciclables, entre otros (Wilkstrom *et al.* 2018). Los consumidores, por lo general, están aceptando este tipo de innovaciones (Otto *et al.*, 2021).

Las empresas deben seguir aumentando su responsabilidad social y la consideración de la sostenibilidad a la hora de diseñar sus estrategias de producto y las acciones relacionadas con el envase. Algunas de ellas, como Coca-Cola o Kraft-Heinz reflejan su compromiso con la sostenibilidad mediante el lanzamiento de envases más ligeros que hacen uso de nuevos materiales reciclados y biodegradables (Otto *et al.*, 2021). De

hecho, Kraft-Heinz tiene como objetivo conseguir que su envase sea 100% reciclable, reutilizable y compostable en 2025. Otras marcas como, Starbucks y Costa, promueven el uso de envases reutilizables a través de promociones y descuentos.

Figura 3. Ejemplo de evolución del envase de la empresa Wetaca



Fuente: <https://wetaca.com/envases-sostenibles>

En España, la marca de cerveza Estrella Galicia ha desarrollado recientemente un envase no contaminante, sustituyendo el cartón por puntos de cola que unen las seis latas del pack de cerveza. Otro ejemplo es el startup Wetaca, empresa dedicada al envío de comida a domicilio por suscripción, que ha actualizado periódicamente su envase para reducir la huella medioambiental (figura 3). A pesar de que en 2016 el táper estaba diseñado con materiales reciclables, el color negro resultaba en ocasiones indetectable por los sensores de las plantas de reciclaje. En consecuencia, en 2019, desarrollaron un nuevo táper de color claro. En 2021, consiguieron que los tres elementos que componen su envase (la caja, la faja y el film) sean 100% de material reciclado.



#### 4. El comportamiento del consumidor hacia los envases sostenibles

A la hora de introducir envases más sostenibles, los diseñadores se esfuerzan por optimizar su eficiencia ambiental sin sacrificar la funcionalidad en lo que a conservación, protección o comunicación se refiere (Otto *et al.*, 2021).

Las preferencias de los consumidores juegan un papel importante en la aceptación y el éxito de las iniciativas relacionadas con los envases sostenibles. En este sentido, Azzi *et al.* (2012) demostraron que la sostenibilidad representa un atributo importante para el diseño de envases entre los consumidores y Rokka & Uusitalo (2008) identificaron un amplio segmento de consumidores (alrededor de un tercio de su muestra) que situaban las características medioambientales como las más relevantes en sus decisiones alimentarias. En esta línea, Wensing *et al.* (2020) confrontaron cuatro estrategias alternativas para evaluar qué incentivos ecológicos son más eficaces para aumentar la disposición del consumidor a pagar por envases proambientales (en su caso, envases de base biológica). Sus conclusiones revelaron que la estrategia que mejor funciona es la que se ajusta al estilo cognitivo del consumidor. Por ejemplo, para aquellos consumidores que toman decisiones basadas en sus emociones e intuición, el uso de imágenes de paisajes naturales tiene un impacto positivo en la disposición a pagar por envases de base biológica.

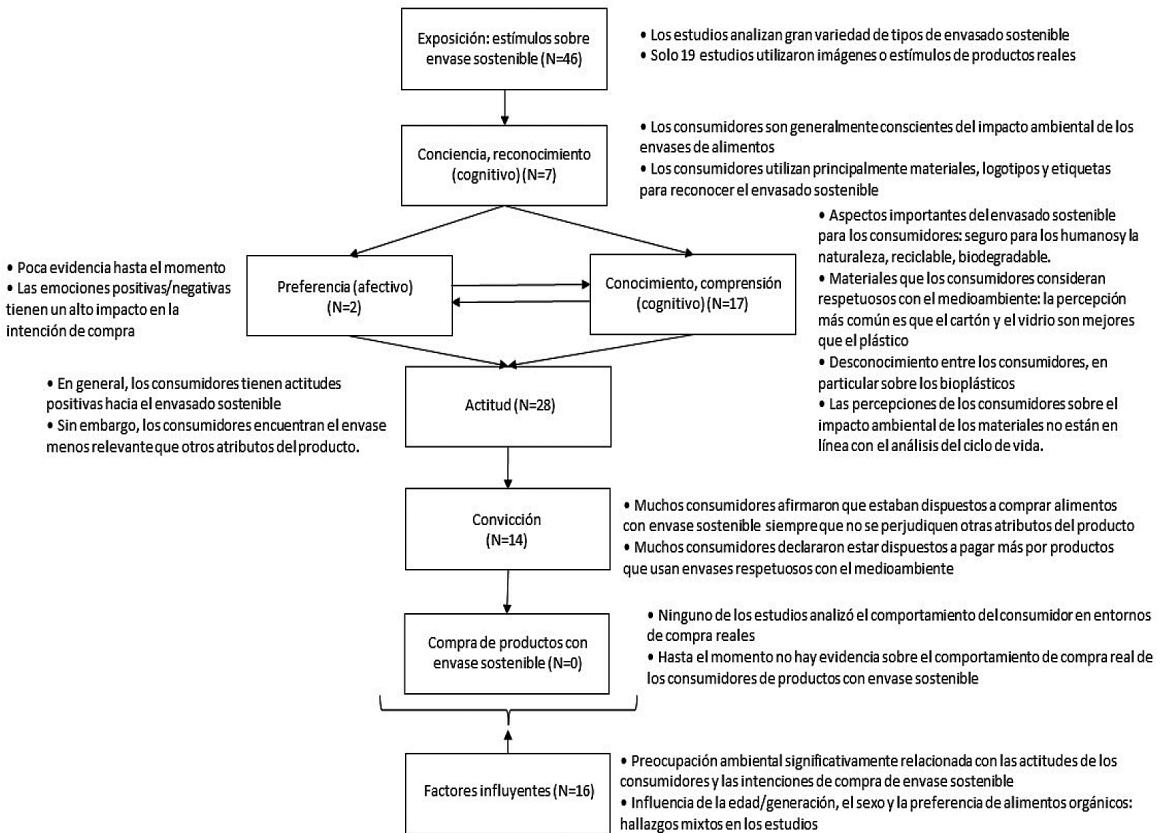
No obstante, el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles en el ámbito de los envases es complicado, ya que los consumidores pueden mostrarse reacios a aceptar diseños sostenibles cuando perciben que al hacerlo se sacrifican otros beneficios que consideran también importantes (Dörnyei *et al.*, 2022). Dado que los nuevos diseños pueden influenciar la percepción, actitud y comportamiento del consumidor (Otto *et al.*, 2021), el diseño del envase y la selección del material deben determinarse cuidadosamente.

Ketelsen *et al.* (2020) realizó una revisión sistemática de la literatura para examinar la respuesta de los consumidores a los envases sostenibles, donde identifica aquellos factores que influyen la compra de estos productos (figura 4). Señala que los consumidores se enfrentan a dudas sobre la veracidad de las iniciativas sostenibles, teniendo dificultades para diferenciar acciones verdaderamente sostenibles de aquellas que no lo son (Dörnyei *et al.*, 2022). En ocasiones elementos como el color y las imágenes en los envases pueden actuar como elementos visuales que comunican la sostenibilidad de forma engañosa.

Los consumidores también hacen uso de las etiquetas que se encuentran en los envases para formar sus opiniones sobre la sostenibilidad de los productos. No obstante, la implementación de afirmaciones sostenibles en las etiquetas puede

considerarse simplemente como una estrategia de persuasión diseñada para incrementar las ventas de los productos ya que, en ocasiones, existen pistas intrínsecas en los productos que contradicen los atributos extrínsecos que se promocionan en las etiquetas (Van Schoubroeck *et al.*, 2023).

Figura 4. Principales resultados revisión bibliométrica en relación a la respuesta del consumidor a los envases sostenibles de Ketelsen *et al.* (2020)



Fuente Ketelsen *et al.* (2020)

Además, la adopción de envases sostenibles resulta complicada no solo por el escepticismo de los consumidores, sino también por el desconocimiento que existe en relación con los nuevos materiales y alternativas que resultan beneficiosas para el medioambiente (Ketelsen *et al.*, 2020).

Por ello, para la adopción con éxito de nuevos envases sostenibles, las empresas deben responder al escepticismo de los consumidores acerca de su impacto medioambiental a través de acciones de comunicación transparentes y entendibles, poniendo de relieve las propiedades que los consumidores identifican como verdaderamente sostenibles (Dörnyei *et al.*, 2022).

## 5. Conclusión

El consumidor se ha vuelto más escéptico y difícil de impactar que nunca. Por ello, el envase de los productos es una herramienta de comunicación de marketing cada vez más importante en la búsqueda por llegar al consumidor y persuadirle. Es un elemento que proporciona información (Underwood y Julie, 1998) y atrae la atención de los clientes hacia una marca o un producto (Clement *et al.*, 2017), siendo crucial para la percepción que el consumidor tiene del producto y, por tanto, para su decisión de compra. Es más, el envase se considera la estrategia más eficaz para los consumidores que toman decisiones de compra rápidamente (Al-Samarraie *et al.*, 2019).

Más concretamente, el envase se considera un medio importante para distribuir información sobre los alimentos que contienen, al tiempo que se utiliza para comunicar tanto las características del producto como la imagen de marca (Celhay *et al.*, 2015). De hecho, el envase se ha convertido en un factor crucial para transmitir la imagen, el simbolismo y el significado de la marca, de manera que sea capaz de comunicar la esencia fundamental de la marca y generar una ventaja diferencial en el momento de la compra (Underwood & Julie, 1998).

Últimamente, parte del papel de los vendedores ha sido sustituido por el envasado en el punto de venta, ya que los envases de los alimentos suelen incluir reclamos que describen y comunican características del producto que se consideran persuasivas. Esto es especialmente importante porque los consumidores aplazan cada vez más sus decisiones de compra de alimentos hasta que están en la tienda (Van Ooijen *et al.*, 2016).

El etiquetado constituye un aspecto importante del diseño de envases en el entorno físico del minorista (Denmamode y Kheng, 2018). Del mismo modo, el etiquetado también es importante en el entorno de las compras por Internet (Denmamode & Kheng, 2018). En particular, en el caso de los alimentos, el etiquetado es una de las herramientas más importantes para que los clientes conozcan el contenido y tomen decisiones informadas (Kumar & Kapoor, 2017).

Las opiniones de los consumidores se basan cada vez más tanto en el diseño como en el texto y las imágenes que aparecen en los envases (Clement *et al.*, 2017). El

diseño incluye también los materiales de dichos envases y aunque tradicionalmente se ha venido considerando que tenía un impacto medioambiental, también se va reconociendo cada vez más su importante papel en la conservación y protección de los alimentos a lo largo de la cadena de suministro, alargando así la vida útil de los productos y, por ende, reduciendo la huella ambiental.

Por todo ello, la industria alimentaria se está viendo presionada para tomar medidas y actualizar su envase, prestando atención al diseño, los materiales, la composición, la producción, la reciclabilidad y la biodegradabilidad. Asimismo, debido a la creciente preocupación de los consumidores sobre el impacto que tienen los productos en el medio ambiente, es necesario que los envases no solo sean sostenibles, sino que, además, el consumidor pueda reconocerlos como tales.

Se hace necesario, por tanto, que las empresas integren prácticas éticas y sostenibles en sus estrategias para abordar los desafíos ambientales, sociales y económicos, al tiempo que promueven la sostenibilidad a largo plazo y cumplen con las expectativas cambiantes de los consumidores y la sociedad en su conjunto.

El papel clave de los envases sostenibles en las decisiones alimentarias de los consumidores es incuestionable y, como tal, merece una mayor investigación. Futuros estudios podrían centrarse en analizar cómo las características de los individuos, así como el compromiso con el medioambiente, puede influenciar la actitud y el comportamiento del consumidor con relación a los envases sostenibles.

---

## Bibliografía

- AL-SAMARRAIE, H., ELDENFRIA, A., DODOO, J. E., ALZHRANI, A. I., & ALALWAN, N. (2019). Packaging design elements and consumers' decision to buy from the Web: A cause and effect decision-making model. *Color Research & Application*, 44 (6), 993-1005.
- AZZI, A., BATTINI, D., PERSONA, A., & SGARBOSSA, F. (2012). Packaging design: general framework and research agenda. *Packaging Technology and Science*, 25 (8), 435-456.
- BOESEN, S., BEY, N., & NIERO, M. (2019). Environmental sustainability of liquid food packaging: Is there a gap between Danish consumers' perception and learnings from life cycle assessment? *Journal of cleaner production*, 210, 1193-1206.
- BRENNAN, L., LANGLEY, S., VERGHESE, K., LOCKREY, S., RYDER, M., *ET AL.* (2021). The role of packaging in fighting food waste: A systematised review of consumer perceptions of packaging. *Journal of Cleaner Production*, 281, 125276.
- CELHAY, F., BOYSSELLE, J., & COHEN, J. (2015). Food packages and communication through typeface design: The exoticism of exotypes. *Food Quality and Preference*, 39, 167-175.
- CHAKORI, S., AZIZ, A. A., SMITH, C., & DARGUSCH, P. (2021). Untangling the underlying drivers of the use of single-use food packaging. *Ecological Economics*, 185, 107063.
- CHISENGA, S. M., TOLESA, G. N., & WORKNEH, T. S. (2020). Biodegradable Food Packaging Materials and Prospects of the

- Fourth Industrial Revolution for Tomato Fruit and Product Handling. *International Journal of Food Science*, 1-17.
- CHISENGA, S. M., TOLESA, G. N., & WORKNEH, T. S. (2020). Biodegradable food packaging materials and prospects of the fourth industrial revolution for tomato fruit and product handling. *International Journal of Food Science*, 2020.
- CLEMENT, J., SMITH, V., ZLATEV, J., GIDLÖF, K., & VAN DE WEIJER, J. (2017). Assessing information on food packages. *European Journal of Marketing*, 51 (1), 219-237.
- CROSS, J. (2000). Street vendors, and postmodernity: conflict and compromise in the global economy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20 (1/2), 29-51.
- DENMAMODE, L. & KHENG, J. N. S. (2018). Alternative Digital Packaging Design Strategies to gain visibility in E-tailing. Washington DC, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- DÖRNYEI, K. R., BAUER, A. S., KRAUTER, V., & HERBES, C. (2022). (Not) Communicating the Environmental Friendliness of Food Packaging to Consumers—An Attribute-and Cue-Based Concept and Its Application. *Foods*, 11 (9), 1371.
- ECR EUROPE & EUROPEN (2009) Packaging in the sustainability agenda: a guide for corporate decision makers. ECR Europe and the European Organization for Packaging and the Environment, Brussels, Belgium.
- FERNQVIST, F. & EKELUND, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food - A review. *Food Quality and Preference*, 32 (Part C), 340-353.
- GRANATO, G., FISCHER, A. R., & VAN TRIJP, H. C. (2022). The price of sustainability: How consumers trade-off conventional packaging benefits against sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 365, 132739.
- HANSEN, O. J., VOLD, M., SCHAKENDA, V., TUFTE, P. A., MØLLER, H., OLSEN, N. V., & SKARET, J. (2017). Environmental profile, packaging intensity and food waste generation for three types of dinner meals. *Journal of Cleaner Production*, 142, 395-402.
- HUSIĆ-MEHMEDOVIĆ, M., OMERAGIĆ, I., BATAGELJ, Z. & KOLAR, T. (2017). Seeing is not necessarily liking: Advancing research on package design with eye-tracking. *Journal of Business Research*, 80, 145-154.
- KETELSEN, M., JANSSEN, M., & HAMM, U. (2020). Consumers' response to environmentally-friendly food packaging-A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120123.
- KOUTSIMANIS, G., GETTER, K., BEHE, B., HARTE, J., & ALMENAR, E. (2012). Influences of packaging attributes on consumer purchase decisions for fresh produce. *Appetite*, 59 (2), 270-280.
- KUMAR, N., & KAPOOR, S. (2017). Do labels influence purchase decisions of food products? Study of young consumers of an emerging market. *British Food Journal*, 119 (2), 218- 229.
- KÜSTER, I., VILA, N. & SARABIA, F. (2019). Food packaging cues as vehicles of healthy information: Visions of millennials (early adults and adolescents). *Food Research International*, 119, 170-176.
- LAZZARINI, G. A., ZIMMERMANN, J., VISSCHERS, V. H., & STEGRIST, M. (2016). Does environmental friendliness equal healthiness? Swiss consumers' perception of protein products. *Appetite*, 105, 663-673.
- LICCIARDELLO, F. (2017). Packaging, blessing in disguise. Review on its diverse contribution to food sustainability. *Trends in Food Science & Technology*, 65, 32-39.
- MAGNIER, L. & CRIÉ, D. (2015). Communicating packaging eco-friendliness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43 (4/5), 350-366.
- MALEKI, S., AMIRI AGHDAIE, S. F., SHAHIN, A., & ANSARI, A. (2020). Investigating the relationship among the Kansei-based design of chocolate packaging, consumer perception, and willingness

- to buy. *Journal of Marketing Communications*, 26 (8), 836-855.
- NEWMAN, C. L., HOWLETT, E. & BURTON, S. (2014). Shopper Response to Front-of-Package Nutrition Labeling Programs: Potential Consumer and Retail Store Benefits. *Journal of Retailing*, 90 (1), 13-26.
- NØRGAARD OLESEN, S., & GIACALONE, D. (2018). The influence of packaging on consumers' quality perception of carrots. *Journal of Sensory Studies*, 33 (1), e12310.
- ORQUIN, J. L., BAGGER, M. P., LAHM, E. S., GRUNERT, K. G., & SCHOLDERER, J. (2020). The visual ecology of product packaging and its effects on consumer attention. *Journal of Business Research*, 111, 187-195.
- ORTH, U. R. & MALKEWITZ, K. (2008). Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions. *Journal of Marketing*, 72, 64-81.
- OTTEN, J. J., DIEDRICH, S., GETTS, K., & BENSON, C. (2018). Commercial and anti-hunger sector views on local government strategies for helping to manage food waste. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 8 (B), 55-72.
- OTTO, S., STRENGER, M., MAIER-NÖTH, A., & SCHMID, M. (2021). Food packaging and sustainability-Consumer perception vs. correlated scientific facts: A review. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126733.
- PAPADAS, K. K., AVLONITIS, G. J., & CARRIGAN, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236-246.
- PIETERS, R. & WEDEL, M. (2004). Attention capture and transfer in advertising: Brand, pictorial, and text-size effects. *Journal of Marketing*, 68 (2), 36-50.
- PIQUERAS-FISZMAN, B. & SPENCE, C. (2015). Sensory expectations based on product-extrinsic food cues: An interdisciplinary review of the empirical evidence and theoretical accounts. *Food Quality and Preference*, 40 (A), 165-179.
- PORRAL, C. C., & LEVY-MANGIN, J. P. (2016). Food private label brands: the role of consumer trust on loyalty and purchase intention. *British Food Journal*.
- REBOLLAR, R., GIL, I., LIDÓN, L., MARTÍN, J., FERNÁNDEZ, M. J., & RIVERA, S. (2017). How material, visual and verbal cues on packaging influence consumer expectations and willingness to buy: The case of crisps (potato chips) in Spain. *Food Research International*, 99, 239-246.
- ROKKA, J., & UUSITALO, L. (2008). Preference for green packaging in consumer product choices-do consumers care? *International Journal of Consumer Studies*, 32 (5), 516- 525.
- SHANKAR, V., INMAN, J. J., MANTRALA, M., KELLEY, E., & RIZLEY, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87 (1), S29-S42.
- SHELL, E. R. (1996). Package design: The art of selling, all wrapped up. *Smithsonian*, 27 (1), 54-66.
- SPENCE, C. & PIQUERAS-FISZMAN, B. (2012). The multisensory packaging of beverages. *The 17 GOALS (2015) [WWW Document]*, URL. <https://sdgs.un.org/goals>
- UNDERWOOD, R. L. & JULIE, J. L. (1998). Is your package an effective communicator? A normative framework for increasing the communicative competence of packaging. *Journal of Marketing Communications*, 4 (4), 207-220.
- UNDERWOOD, R. L. & KLEIN, N. M. (2002). Packaging as brand communication: Effects of product pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 58-68.
- VAN OOIJEN, I., FRANSEN, M. L., VERLEGH, P. W. & SMIT, E. G. (2016). Atypical food packaging affects the persuasive impact of product claims. *Food Quality and Preference*, 48 (Part A), 33-40.
- VILA-LOPEZ, N. AND KÜSTER-BOLUDA, I. (2021). A bibliometric analysis on packaging research: towards sustainable

- and healthy packages. *British Food Journal*, 123 (2), 684-701.
- WENSING, J., CAPUTO, V., CARRARESI, L., & BRÖRING, S. (2020). The effects of green nudges on consumer valuation of bio-based plastic packaging. *Ecological Economics*, 178, 106783.
- WIKSTRÖM, F., VERGHESE, K., AURAS, R., OLSSON, A., WILLIAMS, H., WEVER, R., GRÖNMAN, K., PETERSEN, M. K., MØLLER, H. & SOUKKA, R. (2019). Packaging strategies that save food: A research agenda for 2030. *Journal of Industrial Ecology*, 23 (3), 532-540.
- WILLIAMS, H., WIKSTRÖM, F., OTTERBRING, T., LÖFGREN, M., & GUSTAFSSON, A. (2012). Reasons for household food waste with special attention to packaging. *Journal of cleaner production*, 24, 141-148.
- ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52 (3), 2-22.





# Comportamiento del consumidor en redes sociales: factores que influyen en la intención de compartir información de destinos turísticos sostenibles

- PATRICIA MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ
  - ÁNGEL HERRERO CRESPO
  - MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES
- Universidad de Cantabria*

---

**RESUMEN:** Debido a su alcance y capacidad las redes sociales son una herramienta particularmente útil para promocionar destinos turísticos sostenibles. Plataformas como Instagram, Facebook y Twitter pueden ser utilizadas para compartir información sobre destinos turísticos sostenibles, destacando sus características naturales, culturales e históricas, y fomentando la conciencia sobre la necesidad de proteger y preservar estos recursos. Las redes sociales también permiten la interacción directa entre los turistas y los proveedores de servicios turísticos, lo que puede mejorar la experiencia del viajero y ayudar a promover prácticas turísticas sostenibles. Sin embargo, la evidencia acerca del compromiso de los turistas con la comunicación en redes sociales en el contexto de la responsabilidad social de un destino turístico es muy limitada. Este estudio examina diversos factores que influyen en la intención de compartir información sobre cuestiones vinculadas con la responsabilidad social de los destinos turísticos a través de una red social específica. Para ello, los autores diseñaron un estudio basado en una encuesta online a usuarios españoles de Facebook.

**PALABRAS CLAVE:** *Facebook, eWOM, Responsabilidad social del destino, comportamiento, ciudadanía.*

---

**ABSTRACT:** Due to their reach and capabilities, social media networks are a particularly useful tool for promoting sustainable tourist destinations. Platforms such as Instagram, Facebook, and Twitter can be used to share information about sustainable tourist destinations, highlighting their natural, cultural, and historical

features, and fostering awareness about the need to protect and preserve these resources. Social media also allows for direct interaction between tourists and tourism service providers, which can enhance the traveler's experience and help promote sustainable tourism practices. However, evidence regarding tourists' engagement with social media communication in the context of a tourist destination's social responsibility is very limited. This study examines various factors that influence the intention to share information about issues related to the social responsibility of tourist destinations through a specific social network. To this end, the authors designed a study based on an online survey of Spanish Facebook users.

**KEYWORDS:** *Facebook, eWOM, destination social responsibility, tourist citizenship behavior.*

---

## 1. Introducción

El aumento del daño ecológico, el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales, la relevancia de los derechos humanos y comercio justo, así como la sobreexplotación de ciertos destinos han convertido el desarrollo sostenible en la industria del turismo en un tema cada vez más urgente (Yu y Hwang, 2019). Las empresas turísticas contemporáneas deben implementar programas de responsabilidad social para reducir los efectos negativos del crecimiento global del turismo (Martínez *et al.*, 2019). Kotler y Lee (2004, p. 3) describen la responsabilidad social corporativa (RSC) como «un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas comerciales discrecionales y contribuciones de recursos corporativos». Los académicos han estudiado los problemas asociados con la implementación de prácticas de RSC en empresas relacionadas con el turismo como hoteles, restaurantes, compañías de transporte y cruceros, entre otros (Font y Lynes, 2018). Sin embargo, los académicos han argumentado que el concepto de RSC «no es completamente adecuado para el contexto del destino» (Su *et al.*, 2018, p. 1039), ya que las obligaciones sociales de un destino involucran a todas las partes interesadas asociadas y requieren sus esfuerzos combinados para mejorar la sostenibilidad ambiental, social y económica. La responsabilidad social del destino (RSD), en contraste con la RSC, se preocupa por los esfuerzos combinados de todas las partes interesadas del destino (como el gobierno, las empresas, los ciudadanos locales, etc.) desde una perspectiva integral (Su *et al.*, 2020).

Aunque la comunicación de RSC en el turismo es un área de investigación emergente, sigue siendo un tema poco estudiado (García de los Salmones *et al.*, 2021). La comunicación de RSC hace que los consumidores sean conscientes

de la disponibilidad de productos de viaje sostenibles, informa a los consumidores sobre cómo estos ofrecimientos se adhieren a los criterios de RSC y motiva compras pro-sostenibles y responsables (Tölkes, 2018). La aparición de la Web 2.0 crea un espacio de diálogo abierto donde los canales de redes sociales se están convirtiendo cada vez más en una de las principales herramientas para divulgar los aspectos de sostenibilidad y RSC (Cortado y Chalmeta, 2016; Fernández *et al.*, 2022). Los medios sociales se basan en tecnología web y móvil que permite la creación e intercambio de contenido generado por los usuarios, así como la interacción y comunicación social (Burkhardt, 2009). Las redes sociales han surgido como la nueva forma en que las personas se conectan socialmente, integrando tecnología de información y comunicación, interacción social y construcción de palabras, imágenes, videos y audio (Zeng y Gerritson, 2014). Las redes sociales, como Facebook y Twitter, son los tipos de medios que han experimentado el mayor crecimiento en popularidad (Cuervo-Caravel *et al.*, 2022), dada su capacidad para difundir ampliamente información a una gran audiencia, lo que influye directamente en el boca a boca electrónico (eWOM) (Chen y Law, 2016; Martínez *et al.*, 2020). Westbrook (1987) define el eWOM como todas las comunicaciones informales dirigidas a los consumidores a través de tecnología basada en Internet relacionadas con el uso o las características de bienes o servicios particulares o sus vendedores. Litvin *et al.* (2008) añaden que esto incluye la comunicación entre productores y consumidores, así como la comunicación entre los propios consumidores.

Las redes sociales juegan un papel significativo en muchos aspectos del turismo (Cheng *et al.*, 2017), especialmente en la búsqueda de información y en el comportamiento de toma de decisiones, la promoción turística y las mejores prácticas para interactuar con los consumidores (Zeng y Gerritson, 2014). En este sentido, las redes sociales tienen una gran influencia tanto en la demanda como en la oferta de turismo, permitiendo a los destinos interactuar directamente con los visitantes a través de varias plataformas en línea y reaccionar a las opiniones y evaluaciones de los servicios de los visitantes (Királová y Pavlíček, 2015), fortaleciendo su posición en un mercado cada vez más competitivo (Buhalis y Law, 2008). Para promocionar con éxito su posicionamiento sostenible en los mercados objetivo, los destinos deben comunicar eficazmente sus contribuciones positivas a los procesos ecológicos, sociales y económicos (Taecharungroj *et al.*, 2019). Sin embargo, se sabe poco sobre la participación de los consumidores con la comunicación de RSC en las redes sociales en la industria turística, porque no solo los destinos sino también las empresas no logran aprovechar con éxito el potencial

de las redes sociales para la interactividad y la co-creación (Huerta-Álvarez *et al.*, 2020; Fernández *et al.*, 2022).

Por lo tanto, esta investigación analiza los factores que influyen en la intención de generar eWOM sobre temas de RSD (una publicación sobre una cuestión ambiental de un destino turístico) a través de una red social específica (Facebook). Aunque la investigación existente ha explorado la comunicación de RSC online en la industria del turismo (García de los Salmenes *et al.*, 2021; Martínez *et al.*, 2022), estos estudios exploran otras variables antecedentes y no se centran en un contexto de la RSD. El modelo propuesto se basa en el modelo Estímulo-Organismo-Respuesta (Mehrabian y Russell, 1974) y explora cómo los factores relacionados con el receptor (el turista), el emisor (el destino) y el estímulo (la publicación de Facebook) influyen en la respuesta (la intención de compartir). Investigaciones previas en redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) han aplicado con éxito este marco para analizar las respuestas de los clientes, tomando las publicaciones de marca en las redes sociales como estímulos (Casaló *et al.*, 2021; Martínez *et al.*, 2022). Por lo tanto, esta investigación incluye la participación social de los turistas, el comportamiento ciudadano de los turistas (CCT), la percepción de RSD y las emociones de los turistas hacia el destino y hacia una publicación específica sobre la sostenibilidad del destino como variables explicativas para investigar una intención conductual específica como resultado.

## 2. Revisión de literatura

Esta investigación propone que el compromiso social de los turistas conduce al comportamiento de ciudadanía turística (CCT). El CCT se define como «un comportamiento positivo, voluntario y discrecional de los turistas que no es necesario para el funcionamiento y entrega de una oferta turística pero que directa o indirectamente beneficia al destino turístico» (Torres-Moraga *et al.*, 2021, p. 592). Los turistas que participan de este comportamiento de ciudadanía se involucran con el destino que visitan, lo recomiendan, ofrecen comentarios a las organizaciones turísticas y ayudan a otros turistas. Existen dos tipos de comportamientos de ciudadanía turística: orientados al turista (ayudar a otros turistas) y orientados al destino (recomendar el destino y dar retroalimentación). Por lo tanto, esta variable es un concepto multidimensional que consta de tres dimensiones: retroalimentación, recomendación y ayuda. La retroalimentación se refiere a brindar sugerencias sobre el desempeño de un servicio (Yi y Gong, 2013). La promoción, también conocida como recomendación o boca a boca, se define como el acto de recomendar

servicios a amigos, familiares u otras personas, ya sea directa o indirectamente (por ejemplo, comunidades en línea) (Yi y Gong, 2013). Por último, ayudar a otros clientes es un comportamiento constructivo destinado a asistir a otros a la hora de utilizar un servicio (Yi y Gong, 2013). Esta dimensión es especialmente relevante en los casos en que las personas puedan tener problemas con un servicio y requieran asistencia especial. A la hora de analizar qué determina el CCT, la investigación existente muestra que el compromiso social puede ser un antecedente (Witkowsly y Reddy, 2010), entendido como «la participación de un individuo en un intercambio en relación con preocupaciones sociales, que consiste en dar o recibir algo de aquellos con quienes interactúa sin restricción externa» (Diallo *et al.*, 2015, p. 87). La investigación de Witkowsly y Reddy (2010) se centró en el consumo ético, por lo que cabe plantearse dicha relación en el campo del turismo, con la siguiente cuestión de investigación:

CI1. *¿Influye el compromiso social de los turistas en el comportamiento ciudadano de los turistas?*

Sólo unos pocos estudios han explorado el comportamiento de ciudadanía turística y su vínculo con el comportamiento del consumidor. La teoría clásica de la gestión retrata a los clientes como receptores pasivos de bienes y servicios (Bowen, 1986). Sin embargo, Vargo y Lusch (2004) argumentan que pensar en los clientes como objetos a ser atendidos limita la interpretación del proceso de intercambio entre clientes y empresas. Estos autores proponen una lógica de servicio dominante que considera a los clientes como recursos operantes dentro de la cadena de servicios. En el contexto de esta investigación, los turistas que participan de un comportamiento ciudadano se involucran con el destino que visitan, lo recomiendan, ofrecen retroalimentación a las organizaciones turísticas y ayudan a otros turistas. Como Torres-Moraga *et al.* (2021) apuntan, los turistas que realizan un comportamiento de ciudadanía se comportan como si fueran ciudadanos del destino.

La intención comportamental se define como «el grado en que una persona ha formulado planes conscientes para realizar o no realizar algún comportamiento futuro específico» (Warshaw y Davis, 1985, p. 214). Dado que las intenciones de comportamiento se han especificado como un indicador sustituto del comportamiento real en los estudios de marketing (Fishbein y Ajzen, 1975), los autores utilizan una intención de comportamiento específica como consecuencia del comportamiento de ciudadanía de los turistas. En esta investigación, los autores tratan de

ver si el CCT tiene un impacto positivo en la intención de compartir una publicación sobre una iniciativa ambiental de un determinado destino turístico, como consecuencia de este comportamiento extra-rol de los turistas:

**CI2.** *¿Influye el comportamiento de ciudadanía de los turistas en su intención de compartir una publicación sobre una iniciativa medioambiental de un destino turístico?*

El concepto de responsabilidad social del destino (RSD) es una extensión de la RSC existente en el turismo (Su *et al.*, 2020). La RSD es «la ideología colectiva y los efectos de las partes interesadas del destino para llevar a cabo actividades socialmente responsables» según lo perciben los turistas (Su *et al.*, 2018, p. 1043). La RSD representa la responsabilidad de las partes interesadas relevantes en el destino para generar beneficios económicos para los residentes, mejorar su bienestar y reducir los impactos ambientales y sociales negativos (Su *et al.*, 2018).

El consumo turístico es una experiencia emocional (Su y Hsu, 2013). Estudios previos señalan que, «a diferencia de otros productos y servicios, el turismo vende emoción, experiencias desconocidas y la sensación de descubrimiento a los viajeros» (Rittichainuwat *et al.*, 2007, p. 77). Las emociones se definen como una forma de afecto que involucra respuestas viscerales que se asocian con un referente específico y resultan en acción (Chaudhuri y Holbrook, 2001). La investigación existente sobre psicología ambiental sugiere que los comportamientos están regulados por los sentimientos o emociones de las personas (Mehrabian y Russell, 1974; Donovan y Rossiter, 1982). Las percepciones producen una reacción emocional que, a su vez, facilita conductas relacionadas con el acercamiento o provoca conductas relacionadas con la evitación. Por lo tanto, lo que la gente hace y cómo lo hace está, en parte, determinado por sus emociones. En cuanto a la relación entre el comportamiento responsable de las empresas y las emociones, estudios previos han argumentado y demostrado que el carácter positivo de la RSC puede provocar que los consumidores tengan una percepción positiva de una empresa que realiza estas acciones. Los consumidores realizan evaluaciones positivas de la actividad comercial y los productos cuando consideran positivas las actividades de RSC de una organización (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya). Al integrar la conceptualización de la RSD en este estudio, se puede esperar que las prácticas responsables de un destino generen sentimientos y emociones positivas en los turistas. Además, varios estudios han demostrado que las percepciones de RSC influyen en el comportamiento del consumidor (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Christopher y Madison, 2013; Schramm-Klein

*et al.*, 2016). Investigaciones previas han demostrado el efecto significativo del posicionamiento de la RSC basado en la congruencia interna-externa sobre cómo los consumidores responden a la comunicación de la RSC (Ginder *et al.*, 2021). Considerando todos los argumentos anteriores, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

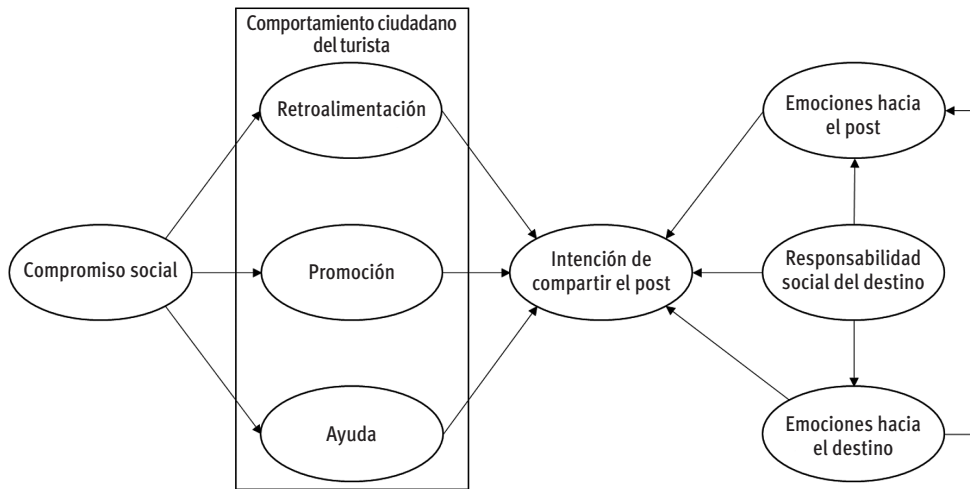
- CI3. *¿Cómo influye la percepción de responsabilidad social del destino turístico en las emociones de los turistas hacia el destino y hacia la publicación de una iniciativa ambiental de dicho destino?*
- CI4. *¿Cómo influye la percepción de la responsabilidad social del destino turístico en la intención de compartir un post sobre una iniciativa ambiental de dicho destino?*

Con respecto al papel de las emociones, estudios anteriores se han centrado en varios resultados de las respuestas emocionales a la RSC, incluida la lealtad del cliente (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2015) y el boca a boca positivo (Xie *et al.*, 2015). El presente estudio amplía investigaciones previas al examinar las respuestas emocionales de los turistas a los destinos turísticos e investigar las intenciones de comportamiento como resultado. A través del mecanismo subyacente de contagio emocional, las emociones de los turistas hacia un destino responsable influirán en sus respuestas afectivas hacia sus mensajes comunicativos (por ejemplo, una publicación de Facebook). El contagio emocional ocurre cuando la «esencia» o las propiedades emocionales de un objeto fuente se transfieren a un objetivo a través del contacto directo o indirecto (Nemeroff y Rozin, 1994). Además, estudios previos en marketing y turismo han establecido una relación entre las emociones positivas y las intenciones de comportamiento (Bigné *et al.*, 2005; Jang and Namkung, 2009; Prayag *et al.*, 2013), de modo que se ha demostrado que las experiencias emocionales positivas son antecedentes de la interacción de los usuarios en redes sociales como Facebook e Instagram (Serra-Cantallops *et al.*, 2018). Por lo tanto, se propone investigar las siguientes cuestiones:

- CI5. *¿Cómo influyen las emociones de los turistas hacia un destino en sus emociones hacia un post sobre una iniciativa ambiental de dicho destino turístico y en su intención de compartir?*
- CI6. *¿Cómo influyen las emociones de los turistas hacia una publicación sobre una iniciativa ambiental de un destino turístico en su intención de compartir?*

Al objeto de dar respuesta a las cuestiones de estudio planteadas, se propone el modelo de investigación recogido en la figura 1.

Figura 1. Modelo de Investigación



### 3. Metodología

Para validar la propuesta de investigación, los autores seleccionaron un destino turístico de España basado en turismo verde (Cantabria). En concreto, los autores diseñaron un post ficticio relacionado con una iniciativa medioambiental. La publicación ficticia se mostró a los encuestados antes de que respondieran la encuesta. Al final de la misma, los autores indicaron que la publicación se creó solo con fines de investigación. La encuesta incluyó preguntas sobre todas las variables del modelo, tomando como base estudios previos. En cuanto al procedimiento de muestreo, los autores diseñaron un estudio basado en encuestas online aplicadas a una muestra nacional de usuarios habituales de Facebook que habían viajado al menos una vez en el último año. Se utilizó un procedimiento de muestreo no probabilístico, siguiendo cuotas de muestreo según el perfil sociodemográfico de los usuarios de Facebook en España descrito en el Estudio Anual de Redes Sociales 2021 (IAB España). El tamaño de la muestra fue de 500 personas. En concreto, el trabajo de campo se realizó a través del panel online de Netquest. La tabla 1 resume las características sociodemográficas de la muestra, que se corresponden estrechamente con el perfil de los usuarios de Facebook en España según IAB Spain.



Tabla 1. Características demográficas de los encuestados

Variable	%
<b>Género</b>	
Masculino	51.0
Femenino	49.0
<b>Edad</b>	
18-34	32.6
35-54	39.8
55 +	27.6

#### 4. Resultados

La estimación del modelo de medida sustenta las adecuadas propiedades psicométricas de las escalas. La confiabilidad de los instrumentos de medición se confirma ya que los coeficientes alfa de Cronbach, confiabilidad compuesta y AVE (Average Variance Extracted) toman valores por encima de los niveles mínimos requeridos de 0.7 y 0.5, respectivamente (Bagozzi y Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010). Además, también se sustenta la validez convergente de las escalas, dado que los coeficientes lambda estandarizados son superiores a 0,5 y todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para comprobar la validez discriminante de los instrumentos de medida, los autores siguieron el procedimiento desarrollado por Fornell y Larcker (1981). Los resultados obtenidos muestran que en todos los casos la varianza extraída para cada factor es mayor que la correlación al cuadrado entre ellos, lo que confirma la validez discriminante de las escalas.

La estimación del modelo estructural muestra que la mayoría de las cuestiones de investigación se sustentan (tabla 2). Sin embargo, se encuentra que algunos efectos entre variables no son significativos. Más concretamente, el comportamiento de ayuda (como dimensión del comportamiento de ciudadanía corporativa) no influye significativamente en la intención de compartir la publicación. Del mismo modo, la influencia de la promoción sobre la intención de compartir la publicación es significativa pero negativa, lo que sugiere que la relación entre estas variables es contraria a la sugerida inicialmente.

Los resultados obtenidos confirman que el compromiso social de los turistas tiene un efecto sobre su comportamiento ciudadano (retroalimentación, promoción y ayuda), dando respuesta así a la CI1. En cuanto a la CI2, se observa que cuanto más comportamiento de retroalimentación muestran los turistas, mayor es la intención de compartir la publicación. Sin embargo, cuanto más (menos) comportamiento

de promoción muestran los turistas, menor (mayor) es la intención de compartir. En este sentido, las estadísticas descriptivas muestran que, en general, el comportamiento de incidencia de los encuestados es muy alto (hablan mucho de los destinos turísticos que visitan), mientras que la intención de compartir es más variable, ya que también está condicionada por el hábito de uso de las redes sociales y el contenido de la publicación. De esta forma, la baja variabilidad de la promoción (valores medios altos) y la alta variabilidad de la intención de compartir son evidencia de un efecto negativo sobre la intención de compartir. Además, el comportamiento de ayuda de los turistas no influye en sus intenciones de comportamiento en términos de compartir la publicación. Así, el comportamiento de ciudadanía del turista es un antecedente relevante de la intención de compartir el post, pero solo considerando la dimensión de retroalimentación, la relevancia de otras dimensiones no es clara.

Tabla 2. Estimación del modelo estructural para los dos destinos analizados

Relación causal propuesta	
Compromiso social - Retroalimentación	0,52**
Compromiso social - Recomendación	0,41**
Compromiso social - Ayuda	0,57**
Retroalimentación - Intención de compartir	0,09**
Recomendación - Intención de compartir	- 0,36**
Ayuda - Intención de compartir	No significativa
Responsabilidad social del destino - Emociones hacia el destino	0,67**
Responsabilidad social del destino - Emociones hacia el post	0,32**
Responsabilidad social del destino - Intención de compartir	0,21**
Emociones hacia el destino - Emociones hacia el post	0,39**
Emociones hacia el destino - Intención de compartir	0,25**
Emociones hacia el post - Intención de compartir	0,24**
<b>Ajuste del modelo:</b>	
BBNFI = 0,89; BBNNFI = 0,93; CFI = 0,94; IFI = 0,94; RMSEA = 0,048; x2 Norm = 2,17	

Por lo que se refiere a las CI<sub>3</sub>, se observa que las percepciones de los turistas respecto a la responsabilidad social del destino influyen positivamente en las emociones hacia el destino y hacia un post sobre una iniciativa ambiental del mismo. En la misma línea, se confirma que las percepciones de los turistas sobre

la responsabilidad social del destino tienen un impacto positivo en la intención de compartir la publicación, dando respuesta a la CI4. Finalmente, por lo que se refiere a las CI5 y CI6, la evidencia empírica obtenida respalda que las emociones de los turistas hacia el destino tienen un efecto positivo sobre sus emociones hacia un post sobre una iniciativa ambiental del mismo, y que ambas variables influyen positivamente en la intención de compartir dicha publicación en redes sociales.

## 5. Conclusiones

El estudio actual contribuye de varias maneras a una mayor comprensión teórica de la comunicación de la responsabilidad social de los destinos turísticos (RSD) online y el comportamiento de boca oreja electrónico en el entorno de las redes sociales para la industria del turismo, ya que ninguna investigación anterior se ha centrado en analizar los impulsores de la participación de los turistas en la comunicación de las redes sociales con respecto a los aspectos de RSD. Primero, nuestros resultados demuestran que el compromiso social de los turistas tiene una influencia positiva en su comportamiento ciudadano. Nuestra evidencia empírica sugiere que el compromiso social hace que los turistas se involucren con el destino que visitan al recomendarlo, ofrecer retroalimentación a las organizaciones turísticas y a los visitantes y ayudar a otros turistas. Nuestros resultados amplían estudios previos en la literatura de marketing turístico que demuestran que el compromiso es un determinante importante del comportamiento individual y que los turistas pueden vincular sus acciones para favorecer una orientación social y responsable en el campo del turismo (Diallo *et al.*, 2015).

En segundo lugar, nuestros resultados muestran que el comportamiento de ciudadanía de los turistas (CCT) está positivamente relacionado con la intención de éstos de compartir información en relación a la RSD en un entorno online. Sin embargo, este estudio sugiere que el CCT (retroalimentación) orientada al destino es de mayor relevancia que el CCT (ayuda) orientada al turista en el contexto de la RSD. Específicamente, un mayor nivel de comportamiento de retroalimentación por parte de los turistas aumenta su intención de compartir una publicación sobre un problema ambiental de un destino. Como sugieren estudios previos en el contexto del turismo, este hallazgo implica que la participación de los visitantes en el proceso de co-creación es relevante (Al Halbusi *et al.*, 2020; Torres-Moraga *et al.*, 2021). Este tipo de interacción en el proceso de co-creación (feedback) es una fuente de conocimiento relevante ya que permite a los destinos turísticos adaptar sus ofertas sostenibles a las necesidades expresadas por los visitantes y mejorar la

calidad de las experiencias ofrecidas. En cuanto a la relación contraria a la intuición entre el comportamiento de defensa de los turistas y sus intenciones de compartir contenido de RSD en las redes sociales, este hallazgo podría deberse a la alta tendencia de los turistas a recomendar los destinos que visitan. Por lo tanto, una alta promoción del destino no implica directamente que los turistas estén dispuestos a compartir contenido específico sobre la sostenibilidad del destino en las redes sociales, ya que este comportamiento de intercambio está fuertemente influenciado por los hábitos de participación de la persona en las redes sociales y el contenido particular del destino.

Tercero, los resultados de este estudio muestran que la percepción de RSD de los turistas afecta positivamente sus emociones e intenciones de comportamiento. Al considerar la noción de RSD, este estudio demuestra que las prácticas responsables de los destinos generan sentimientos y emociones positivas y respuestas favorables entre los turistas. Como destinatarios de la comunicación de RSD, los turistas pueden identificar el destino como comprometido con la mejora del entorno natural y el bienestar social y con el cumplimiento activo de la responsabilidad social a través de tales actividades positivas. Luego, los visitantes pueden compartir contenido de RSD en las redes sociales, influyendo en otros usuarios y visitantes, apoyando comportamientos que conduzcan al desarrollo de destinos turísticos sostenibles. Este hallazgo es de especial interés en el campo de la comunicación de RSD porque el objetivo crucial de los destinos es atraer a los turistas y obtener consideraciones favorables. Mediante el intercambio de información, los turistas pueden generar fuertes conexiones con otros visitantes (potenciales) y diversas partes interesadas en el destino turístico. Esto potencia la co-creación de valor y fortalece la ventaja competitiva de los destinos turísticos.

Este estudio presenta varias limitaciones. La primera limitación se refiere a la muestra utilizada en este estudio. Aunque esta muestra se extrajo de una población que usa Facebook con frecuencia, los resultados reportados en este estudio se enfocan en el mercado español. La investigación adicional podría explorar otros contextos culturales con diferentes patrones de uso de las redes sociales para la interacción social. En segundo lugar, los estudios futuros deberían investigar las cuestiones de investigación propuestas en otros destinos turísticos (por ejemplo, áreas naturales, áreas conocidas por su cultura y patrimonio, áreas rurales, etc.) para validar el modelo actual. En tercer lugar, este estudio explora el comportamiento de ciudadanía de los turistas general. Sin embargo, diversos segmentos de turistas pueden desarrollar diferentes comportamientos de retroalimentación, defensa y ayuda cuando visitan diferentes destinos turísticos.

## Bibliografía

- AL HALBUSI, H., JIMENEZ-ESTEVEZ, P., ELEEN, T., RAMAYAH, T., HOSSAIN-UZIR, M.U. (2020). The roles of the physical environment, social servicescape, co-created value, and customer satisfaction in determining tourists' citizenship behavior: Malaysian cultural and creative industries. *Sustainability*, 12, 3229-3236.
- BAGOZZI, R. P., & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- BECKER-OLSEN, K., CUDMORE, A.B., & HILL, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59 (1), 46-53.
- BIGNÉ, J. E., ANDREU, L., & GNOTH, J. (2005). The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26 (6), 833-844.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- BOWEN, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25 (3), 371-383.
- BROWN, T. J., & DACIN, P.A. (1997). The company and the product: corporate associations AND CONSUMER PRODUCT RESPONSES. *JOURNAL OF MARKETING*, 68-84.
- BUHALIS, D., & LAW, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 year on and 10 years after the internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609- 623.
- BURKHARDT, P. (2009). Social software trends in business: Introduction. In P. Tiako (Ed.), *Software applications* (pp. 3180-3195). Pennsylvania: Information Science Reference.
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., & IBÁÑEZ-SÁNCHEZ (2021). Be creative, my friend! Engaging users on Instagram by promoting positive emotions. *Journal of Business Research*, 130, 416-425.
- CHAUDHURI, A. & HOLBROOK, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65, 81-93.
- CHENG, M., WONG, I. A., WEARING, S., & McDONALD, M. (2017). Ecotourism social media initiatives in China. *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (3), 416-432.
- CHEN, Y. F., & LAW, R. (2016). A review of research on electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17 (4), 347-372.
- CORTADO, F. J., & CHALMETA, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business & Management*, 3 (1), 1-18.
- CHRISTOPHER, E., & MADISON, L. (2013). The pivotal role of CSR perception on consumer behavior. *Journal of Business and Management Research*, 2, 47-55.
- CUERVO-CARABEL, T., ARCE-GARCÍA, S., & ORVIZ-MARTÍNEZ, N. (2022). Corporate social responsibility and its communication on Twitter: analysis of the discourse and feelings generated in society. *Cuadernos de Gestión*, 14-07.
- DIALLO, M. F., DIP-SALL, F., LEROUX, E., & VALETTE-FLORENCE, P. (2015). Responsible tourist behaviour: The role of social engagement. *Recherche et Applications en Marketing*, 30 (3) 85-104.
- DICK, A. S., & BASU, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- DONOVAN, R. J., & ROSSITER, J. R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58 (1), 34-57.
- FERNÁNDEZ, P., HARTMANN, P., & APAOLAZA, V. (2022) What drives CSR communication effectiveness on social media? A process-based theoretical framework and research agenda. *International Journal of Advertising*, 41 (3), 385-413.

- FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FONT, X., & LYNES, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (7), pp. 1027-1042.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- GARCÍA DE LOS SALMONES M., HERRERO, A., & MARTINEZ, P. (2021). CSR communication on Facebook: attitude towards the company and intention to share. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (4), 1391-1411.
- GINDER, W., KWON, W. S., & BYUN, S. E. (2021). Effects of internal-external congruence-based CSR positioning: an attribution theory approach. *Journal of Business Ethics*, 169 (2), 355-369.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. Prentice Hall: New Jersey.
- HUERTA-ÁLVAREZ, R., CAMBRA-FIERRO, J. J., & FUENTES-BLASCO, M. (2020). The interplay between social media communication, brand equity and brand engagement in tourist destinations: An analysis in an emerging economy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 16, 100413.
- JANG, S.C., & NAMKUNG, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian-Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62 (4), 451-460.
- KANE, K., CHIRU, C., & CIUCHETE, S. G. (2012). Exploring the eco-attitudes and buying behaviour of Facebook users. *Amfiteatru Economic*, 14 (31), 157-171.
- KIRÁEOVÁ, A., & PAVLÍČEKA, A. (2015). Development of social media strategies in tourism destination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 358-366.
- KOTLER, P. & LEE, N. (2004). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your case*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.
- LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., & PAN, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29 (3), 458-468.
- LIU, L., CUI, T., WU, J., CAO, R., & YE, Y. (2020). Encouraging tourist citizenship behavior through resource uniqueness and service quality: the mediating role of emotions. *Journal of Vacation Marketing*, 27 (1), 45-60.
- LIU, J. S. & TSAUR, S. H. (2014). We are in the same boat: tourist citizenship behaviors. *Tourism Management*, 42 (3), 88-100.
- MARTIN, D., O'NEILL, M., HUBBARD, S., & PALMER, A., (2008). The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Services Marketing*, 22, 224-236.
- MARTÍNEZ, P., HERRERO, A., & GÓMEZ-LÓPEZ, R. (2019). Corporate images and customer behavioral intentions in an environmentally certified context: Promoting environmental sustainability in the hospitality industry. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 26 (6), 1382-1391.
- MARTÍNEZ, P., HERRERO, Á., & GARCÍA DE LOS SALMONES, M. D. M. (2020). Determinants of eWOM on hospitality CSR issues. In *Facebook we trust?* *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (10), 1479-1497.
- MARTÍNEZ, P., HERRERO, Á., & GARCÍA DE LOS SALMONES, M. D. M. (2022). An examination of the determining factors of users' intentions to share corporate CSR content on Facebook. *Current Issues in Tourism*, 25 (13), 2159-2176.
- MEHRABIAN, A., & RUSSELL, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- NEMEROFF, C., & ROZIN, P. (1994). The contagion concept in adult thinking in the United States: transmission of germs and of interpersonal influence, *Ethos*, 22 (2), 158-86.

- PESTANAA, M. H., PARREIRAB, A., & MOUTINHOC, L. (2020). Motivations, emotions and satisfaction: The keys to a tourism destination choice. *Journal of Destination Marketing & Management*, 16, 100332-100341.
- PRAYAG, G., HOSANY, S., & ODEH, K. (2013). The role of tourists' emotional experiences and satisfaction in understanding behavioral intentions. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2 (2), 118-127.
- RITTICHAINUWAT, B. N., QU, H. & MONGKHONVANIT, C. (2007). A study of the impact of travel inhibitors on the likelihood of travelers' revisiting Thailand. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21 (1), 77-87.
- SCHRAMM-KLEIN, H., ZENTES, J., STEINMANN, S., SWOBODA, B., & MORSCHETT, D. (2016). Retailer corporate social responsibility is relevant to consumer behavior. *Business & Society*, 55 (4), 550-575.
- SERRA-CANTALLOPS, A., RAMON-CARDONA, J., & SALVI, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22 (2), 142-162.
- SEN, S., & BHATTACHARYA, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-243.
- SU, L., & HSU, M. K. (2013). Service fairness, consumption emotions, satisfaction, and behavioral intentions: the experience of Chinese heritage tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30 (8), 786-805.
- SU, L., HUANG, S., & HUANG, J. (2018). Effects of destination social responsibility and tourism impacts on residents' support for tourism and perceived quality of life. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42 (7), 1039-1057.
- SU, L., HUANG, S., & PEARCE, J. (2018) How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behaviour? A destination resident perspective. *Journal of Business Research*, 86, 179-189.
- TOLKES, C. (2018). Sustainability communication in tourism: a literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10-21.
- TORRES-MORAGA, E., RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, C., & SANCHO-ESPER, F. (2021). Understanding tourist citizenship behavior at the destination level. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 592-600.
- TSAUR, S. H., YANG, T. L., & TSAI, C. H. (2021). Tour leader likeability and tourist citizenship behaviours: mediating effect of perceived value. *Current Issues in Tourism*, 1-15.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- WARSHAW, P. R., & DAVIS, F. D. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 213-228.
- WESTBROOK, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24 (3), 258-270.
- WITKOWSKI, T. H., & REDDY, S. (2010). Antecedents of ethical consumption activities in Germany and the United States. *Australasian Marketing Journal* 18 (1), 8-14.
- XIE, C., BAGOZZI, R. P., & GRØNHAUG, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43, 333-356.
- YI, Y., & GONG, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1279-1284.
- YU, C., & HWANG, Y. S. (2019). Do the social responsibility efforts of the destination affect the loyalty of tourists?. *Sustainability*, 11, 1998-2015.
- ZENG, B., & GERRITSEN, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.





# Integración de la teoría del comportamiento planeado y el enfoque de las capacidades logísticas para explicar el desperdicio de alimentos en el hogar

- CHRISTIAM MÉNDEZ-LAZARTE

*Universidad de Lima*

- MARÍA ÁNGELES RAMÓN-JERÓNIMO

*Universidad Pablo de Olavide*

---

**RESUMEN:** La presente investigación combina la Teoría del Comportamiento Planeado (TCP) y el enfoque de capacidades logísticas (ECL), conocido como rutinas alimentarias, con el propósito de identificar los factores que se asocian con el desperdicio de alimentos en el hogar. Se aplicaron 450 encuestas a responsables de alimentos en el hogar de la ciudad de Lima – Perú, posteriormente se analizaron los datos con SEM. Como resultado se observó que tanto la TCP y el ECL explican el comportamiento de desperdiciar alimentos en el hogar, y que en el ECL las rutinas de compra y reutilización de alimentos se relacionan con las rutinas de planificación y habilidades domésticas, y estas con las rutinas de almacenamiento.

**PALABRAS CLAVE:** *Desperdicio de alimentos, rutinas alimentarias, Teoría del Comportamiento Planeado, capacidades logísticas.*

---

**ABSTRACT:** The present research combines the Theory of Planned behavior (TCP) and the logistic capabilities approach (ECL), known as food routines, with the purpose of identifying the factors that are associated with the waste of food in the home. We applied 450 surveys to food handlers in the home of the city of Lima - Peru, then the data will be analyzed with SEM. As a result, TCP and ECL explain the behavior of foods in the home, and shopping routines and reuse of food are related to planning routines and domestic skills, and these with storage routines.

**KEYWORDS:** *Food waste, food routines, theory of planned behavior, logistic capabilities*

---

## 1. Introducción

Motivar la intención de no desperdiciar alimentos y potenciar las capacidades logísticas de un hogar pueden contribuir a la reducción de los desperdicios de alimentos evitables teniendo implicancias ambientales, económicas y sociales en la sostenibilidad de los sistemas alimentarios, debido a la cantidad de recursos que se gastan para producir alimentos y que podrían ser utilizados para la alimentación de millones de personas en el mundo según FAO (*Food and Agriculture Organization*). Por tanto, profundizar en la comprensión del comportamiento de los responsables de los desperdicios de alimentos en el hogar contribuirá a brindar soluciones que ayuden a modificar su conducta.

América Latina representa alrededor del 6% de las pérdidas o residuos a nivel mundial (Lipinski, Hanson, Lomax, Kitinoja, & Searchinger, 2013) estas se producen principalmente en frutas y vegetales, así como en tubérculos y raíces, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Estimación de los porcentajes de las pérdidas para cada grupo de *commodity* en cada etapa de la cadena de valor para América Latina

	Producción de la agricultura	Manejo y almacenamiento poscosecha	Procesamiento y empaquetado	Distribución	Consumo del hogar
Cereales	6%	4%	2%, 7%	4%	10%
Raíces y tubérculos	14%	14%	12%	3%	4%
Semillas oleaginosas y legumbres	6%	3%	8%	2%	2%
Frutas y verduras	20%	10%	20%	12%	10%
Carne	5,30%	1,10%	55%	5%	6%
Pescado y mariscos	5,70%	5%	9%	10%	4%
Leche	3,50%	6%	2%	8%	4%

Fuente: Gustavsson, Cederberg, Sonesson, Van Otterdijk y Meybeck (2011)

Existen dos enfoques para explicar el comportamiento de los tomadores de decisión en el hogar al momento de generar desperdicios, un enfoque psicológico y otro social. Ambos enfoques no se contraponen, sino que se complementan (Stancu, Haugaard, & Lähteenmäki, 2015).

La investigación se centra en integrar la Teoría del Comportamiento Planeado (TCP) y el enfoque de las capacidades logísticas (ECL) en el hogar para la gestión de

alimentos que se agrupan en rutinas de planificación, compra, almacenaje de alimentos y el manejo de sobras. Este enfoque de capacidades logísticas (rutinas de alimentos) podrían explicar significativamente la creación de desperdicios en el hogar.

La Teoría del Comportamiento Planeado (TCP) ha sido ampliamente tratada y sustentada para explicar el comportamiento del consumidor, y ha demostrado su utilidad para entender la intención de no desperdiciar los alimentos en el hogar como veremos más adelante. Mientras que el enfoque de capacidades logísticas (ECL) o rutinas de alimentos aún se encuentra en exploración, y es donde esta investigación contribuye mostrando una asociación entre las rutinas de planificación con las rutinas de compra y reutilización de alimentos. Así también la importancia de las habilidades domésticas y la incorporación de la rutina de almacenamiento, avanzando hacia la comprensión de las capacidades logísticas de un hogar en la gestión de los alimentos y su efecto en los desperdicios.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. Definición de desperdicio de alimento

La *Food Agriculture Organization* (FAO; 2013) define el desperdicio como: los alimentos apropiados para el consumo humano que se echan a perder a nivel del consumidor, independientemente de la causa; mientras que FUSIONS (2014) menciona las partes no comestibles. Los desperdicios de alimentos son cualquier alimento y partes no comestibles de alimentos, retirados de la cadena de suministro de alimentos para ser recuperados o eliminados.

Diferentes autores (Jörissen, Priefer y Bräutigam, 2015; Roodhuyzen, Luning, Fogliano, y Steenbekkers, 2017; Quested y Johnson, 2009; Edjabou, Petersen, Scheutz, y Astrup, 2016), hablan de dos tipos de desperdicios de alimentos: evitables e inevitables. Los desperdicios evitables son los productos que podrían haber sido comestibles si se hubieran consumido a tiempo, por ejemplo, la descomposición de un producto; mientras que los desperdicios inevitables son los residuos derivados de la preparación de alimentos y bebidas que no son ni fueron comestibles en circunstancias normales, es decir son productos que no son aptos para el consumo humano de acuerdo con las normas alimentarias, por ejemplo, huesos, cáscara de plátano y de verduras, cáscaras de huevo, posos de café, entre otros.

Como se ha mencionado existen dos enfoques para comprender el comportamiento de los consumidores de alimentos con respecto a sus desperdicios. Estos enfoques no se contraponen, sino que se complementan y su combinación explica mejor el comportamiento de los hogares con respecto a la generación de desperdicios

de alimentos según Stancu *et al.* (2015). Sin embargo, el enfoque de capacidades logísticas aun se encuentra en exploración.

## **2.2. Teoría del Comportamiento Planeado**

El enfoque psicológico busca explicar el comportamiento de los consumidores con respecto a la pérdida de alimentos y se basa en la Teoría del Comportamiento Planeado de Ajzen (1991), que considera que la intención es un elemento primario del comportamiento. Posteriormente, Stefan, Van Herpen, Tudoran y Lähteenmäki (2013), adecuan lo propuesto por Ajzen (1991) para extender el modelo y explicar el comportamiento del consumidor con respecto a los desperdicios de alimentos.

La teoría del comportamiento planeado, propone que la intención de un comportamiento está determinada por las actitudes hacia ese comportamiento, sus normas subjetivas y su control conductual percibido (Ajzen, 1991). Las actitudes son una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento, por tanto, una actitud favorable hacia el comportamiento podría traducirse en una intención fuerte a realizar el comportamiento (Ajzen, 1991). Las normas subjetivas ejercen una presión social percibida de los consumidores a realizar un comportamiento; y estas normas se relacionan con los aspectos culturales (Ajzen, 1991). El control del comportamiento percibido, que considera que las personas no tienen completamente el control volitivo debido a barreras potenciales o facilidades, por tanto, pasar de la intención al comportamiento podría ser fácil o difícil (Ajzen, 1991).

## **2.3. Enfoque de las capacidades logísticas**

El segundo enfoque incorpora a las rutinas para explicar el comportamiento relacionado con los alimentos, que están fuertemente ligados al aprovisionamiento de alimentos en el hogar (Jensen, Nord y Singhd, 2012; Sobal y Bisogni, 2009). El comportamiento de las pérdidas de alimentos es la interconexión con otros comportamientos insertados en el proceso, y que se entienden como la repetición natural para facilitar la vida diaria (Beharrell y Denison, 1995; Sobal y Bisogni, 2009; Thomas y Garland, 2004). Las rutinas son un guion para elegir alimentos; como un proceso de conocimiento del comportamiento del consumidor con los alimentos en situaciones especiales, que pueden estar planeadas como una secuencia de acciones. Este guion de elección de alimentos brinda comodidad y predictibilidad (Jastran, Bisogni, Sobal, Blake y Devine, 2009; Sobal y Bisogni, 2009).

En los últimos años las investigaciones se han enfocado en comprender los desperdicios de alimentos y su relación con las rutinas del hogar (Brook Lyndhurst, 2007; Koivupuro, Hartikainen, Silvennoinen, Katajajuuri, Heikintalo, Reinikainen

y Jalkanen, 2012; Stefan *et al.*, 2013 y Stancu *et al.*, 2015). Existen rutinas como comprar más de la cuenta (Brook Lyndhurst, 2007; Evans, 2012) que contribuyen a la generación de más desperdicio. Desde otro punto de vista cocinar de más también es un generador de desperdicios, así como la reutilización de las sobras contribuye a una reducción de los desperdicios (Brook Lyndhurst, 2007). Así también planear los alimentos y chequear los inventarios antes de comprar contribuye a la reducción de desperdicios (Stefan *et al.*, 2013; Bell, Corsten, y Knox, 2011; Chandon y Wansink, 2006).

Las rutinas relacionadas a la alimentación están influenciadas por las habilidades o confianza que tienen los consumidores para realizar dichas rutinas (Bandura, 1997, Stancu *et al.*, 2015). Estudios demuestran que la habilidad de cocinar impacta en el consumo (Hartmann, Dohle y Siegrist, 2013) y la confianza influencia la compra (Winkler y Turrell, 2009). Las habilidades y/o capacidad de tratar con las actividades de aprovisionamiento de comida juega un rol importante en el desperdicio de alimentos (Brook Lyndhurst, 2007; Watson y Meah, 2013).

La presente investigación busca continuar con los últimos estudios que buscan combinar la Teoría del Comportamiento Planeado con rutinas relacionadas con los alimentos para explicar el comportamiento de los desperdicios en el hogar (Stefan *et al.*, 2013; Stancu *et al.*, 2015), agrupando las rutinas de alimentos y proponiendo una interacción.

La combinación de ambos enfoques contribuyo a la creación de un modelo mucho más explicativo del comportamiento de hogares con respecto a los desperdicios, quedando como variables que determinan la intención de no contaminar, por ejemplo: las rutinas de compra y reutilización de sobras. Finalmente, Schanes, Dobernig y Gözet (2018) agrupan las determinantes del desperdicio de alimentos en seis rutinas: planificar, comprar, almacenar, cocinar, comer y manejar las sobras.

La intención de no contaminar está determinada por la actitud, las normas subjetivas y el control percibido, mientras que las rutinas de compra y aprovisionamiento determinan el comportamiento de desperdiciar. Estas rutinas (compras y reutilización de alimentos) están relacionada con las habilidades para cocinar y aprovisionar alimentos como con su planificación (Stancu *et al.*, 2015). Sin embargo, aunque no se explica claramente los determinantes de las rutinas de planeamiento, compra y consumo; lo que genera la pregunta de investigación de este proyecto ¿Cuáles son los determinantes de las rutinas de planificación, compra y consumo? ¿Cómo estos determinantes de las rutinas afectan el comportamiento de desperdicios de alimentos?

Las rutinas de planificación y compras de los consumidores son predictores importantes del desperdicio de alimentos. Las rutinas de planificación y de compras están determinadas por las actitudes morales hacia el desperdicio de alimentos y el

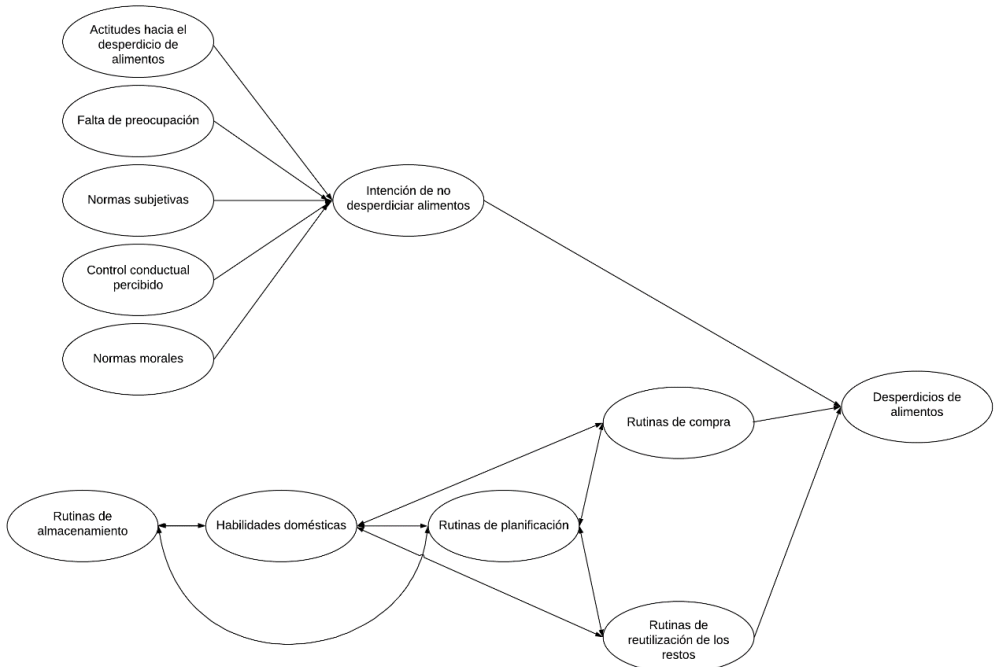
control conductual percibido. La actitud general hacia el desperdicio es: la falta de preocupación por el desperdicio de alimentos. Por lo tanto, medir directamente si las personas piensan que desperdiciar alimentos es bueno o malo, es poco probable que diferencien entre estos (Stefan *et al.*, 2013; Ajzen, 1991).

La capacidad de almacenamiento en frío, área de almacenamiento, tiempo disponible, tecnología de procesamiento de alimentos en el hogar (equipos como licuadora, procesador de alimentos, moledoras, entre otros), equipamiento para el almacenamiento de alimentos (como recipientes, bolsas especiales, entre otros), receptores cercanos de desperdicios alimenticios (familiares, amigos o personas con bajos recursos) entre otros podrían condicionar las rutinas de planificación, compra y consumo de alimentos. El enfoque de las capacidades logísticas aun se encuentra en construcción y requiere ser desarrollado con mayor profundidad.

#### 2.4. Propuesta del modelo conceptual

A partir de la revisión de literatura, hemos propuesto un modelo conceptual del desperdicio de alimentos, tomando dos enfoques: el psicológico y capacidades logísticas. La intención de no desperdiciar alimentos es consecuencia de 3 tipos de conductas conscientes; la actitud, las normas y el control, según la Teoría del Comportamiento Planeado por Ajzen (1991).

Figura 1. Modelo conceptual



Actitud agrupa en específico a las actitudes hacia el desperdicio de alimentos, la falta de preocupación por el medio ambiente y la sociedad (Ajzen, 1991). Normas agrupa a dos constructos: Las normas morales y las normas subjetivas que son importantes porque influyen en la aprobación o desaprobación de las acciones que se pueden tomar para no desperdiciar alimentos (Stefan *et al.*, 2013; Thøgersen y Ölander, 2006). Control, es la capacidad que tiene una persona de limitarse a no desperdiciar alimentos y que confíe en ello, a lo que se denomina Control conductual percibido (Schanes *et al.*, 2018).

Las principales rutinas determinantes del desperdicio alimento, según el enfoque de las capacidades logísticas son: planificar, comprar; almacenar y manejar las sobras. Algunas de estas rutinas agrupan a distintos constructos en base a los cuestionarios de Stefan (2013) y Stancu (2015).

Planificar es la rutina que se refiere a la planificación de los viajes de compras de los alimentos para el hogar. (Stancu *et al.*, 2015). Abarca las actividades de escribir una lista de compras e inventariar las comidas con anticipación para la futura compra. (Schanes *et al.*, 2018).

Comprar es la variable que agrupa a las rutinas de aprovisionamiento y compras de alimentos (Schanes *et al.*, 2018). Esta rutina incluye también a las Actitudes financieras, que se refiere a la práctica de comparar los precios a la hora de comprar para obtener el mejor valor (Scholderer, Brunsø, Bredahl, y Grunert, 2004).

Almacenar es la rutina que se refiere a las prácticas de guardar los alimentos en la nevera o depósitos del hogar. Abarca las actividades de reordenamiento periódico y congelamiento de los alimentos, además de la capacidad de espacio en la nevera (Schanes *et al.*, 2018; Waitt and Phillips, 2016; Farr-Wharton, Foth y Choi, 2014).

Reutilizar las sobras es la rutina más efectiva a la hora de disminuir el desperdicio de alimentos en el hogar (Secondi y Principato., 2015). Es la práctica de aprovechar las sobras de comida que fueron preparados dentro o fuera del hogar. Abarca evaluar la durabilidad de las sobras en base a riesgo para la salud; el sentimiento de sacrificio, ahorro y culpa por el consumo de las sobras y la selección de estas en base a su frescura, calidad, frecuencia de uso y apariencia estética. (Capellini y Parsons, 2012; Principato, Secondi y Pratesi, *sf*). Dentro de este modelo, hemos propuesto la práctica de dar las sobras o la comida que está próxima a vencerse a personas del entorno de los miembros del hogar.

### 3. Método

La investigación seleccionó como unidad de análisis a las personas responsable de la gestión de los alimentos en el hogar (que en el Perú suelen ser las amas de casa), logrando obtener una muestra de 450 cuestionarios que se aplicaron de manera presencial en la ciudad de Lima entre enero y febrero del 2019. Para la selección de las viviendas se trabajó con un muestreo por etapas, donde se eligieron aleatoriamente 45 puntos de selección que agrupaban manzanas, luego se seleccionaron las manzanas de manera aleatoria, y finalmente la vivienda con el propósito de tomar contacto con el responsable de la gestión de alimentos en el hogar.

#### 3.1. Cuestionario

La base del cuestionario que se aplicó considera estudios anteriores para la operativización de los constructos y nuevos constructos que nos ayuden a comprender como se generan las rutinas de desperdicios en el hogar.

Tabla 2. Referencia de los constructos del modelo conceptual

	Constructos	Referencia bibliográfico
Teoría del comportamiento planeado	Actitudes hacia el desperdicio de alimentos	(Ajzen, 1991; Ajzen, 2005)
	Normas morales	(Olsen, Sijsema y Hall, 2010; Thøgersen y Olander, 2006)
	Normas subjetivas	(Ajzen, 1991; Ajzen, 2005; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
	Control conductual percibido	(Ajzen, 1991; Ajzen, 2005; Book Lyndhurst, 2007; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
	Intención de no desperdiciar la comida	(Ajzen, 1991; Ajzen, 2005; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
	Falta de preocupación	(Exodus, 2007; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
Enfoque de las capacidades logísticas	Rutinas de almacenamiento	Elaboración propia
	Habilidades domésticas	(Brook Lyndhurst, 2007; Exodus, 2007)
	Rutinas de compra	(Brook Lyndhurst, 2007; Exodus, 2007; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
	Rutinas de planificación	(Exodus, 2007; Stefan <i>et al.</i> , 2013)
	Rutinas de reutilización de restos	(Brook Lyndhurst, 2007; Exodus, 2007; Elaboración propia)
	Comportamiento de desperdicio de alimentos	(Stefan <i>et al.</i> , 2013)



En la etapa de prueba se realizaron 44 encuestas divididas en 10 encuestas físicas en los hogares y 34 encuestas vía digital. Como resultado de la prueba piloto se hizo la aclaración de los términos desperdicios, sobras, restos, residuos y desechos de alimentos como

«aquellos alimentos que podrían haber sido comidos si se hubieran consumido a tiempo, por ejemplo, cuando se descompone un alimento por el tiempo guardado sin comer o la comida que sobró luego de finalizar el almuerzo u otras meriendas. Además, incluye la separación de alimentos como huesos, cáscaras de plátano y de verduras, cáscaras de huevo, posos de café, bolsitas de té, entre otros, como parte de la definición».

#### 4. Resultados

Se realizaron las pruebas de fiabilidad interna y externa de las escalas para los constructos propuestos por la Teoría del Comportamiento Planeado y por el Enfoque de capacidades logísticas en el hogar.

Tomando como criterio un Alfa de Cronbach de 0.7, se ha identificado que las escalas de, normas morales, falta de preocupación e intención de no desperdiciar el alimento, son escalas que ajustan adecuadamente. Mientras que actitudes hacia el desperdicio y normas subjetivas se encuentran levemente por debajo del 0.7.

Para cada uno de los constructos se evaluó la validez interna con un análisis factorial unidimensional, que muestra la relación de la escala con una dimensión, este debe ser mayor a 0.7.

Luego de la exploración individual de las escalas mostramos cómo se comportan estas escalas conjuntamente. Aquí se buscó explorar la validez externa de las escalas, cuando estas actúan en relación con otros constructos. Los resultados obtenidos muestran un funcionamiento aceptable de las escalas con un alfa mayor a 0.7, como se puede observar todas las escalas cumplen con la prueba de validez externa.

En el caso del Enfoque de capacidades logísticas, se evaluaron las escalas obteniendo los resultados de la tabla 4.

Tomando como criterio nuevamente un Alfa de Cronbach de 0.7, se ha identificado que las escalas de rutinas de almacenamiento, habilidades domésticas para gestionar alimentos, rutinas de compra y rutinas de planificación son escalas que ajustan adecuadamente. Mientras que las rutinas de reutilización y el comportamiento de desperdiciar los alimentos se encuentran levemente por debajo del 0.7.

**Tabla 3. Prueba de validación interna de los ítems por constructo para la Teoría del Comportamiento Planeado**

Constructo	Pregunta/Afirmación	Factor	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
Actitudes hacia el desperdicio de alimentos	En mi opinión, desperdiciar la comida es	0,77	0,68	0,68	0,79	0,75
	En mi opinión, desperdiciar la comida es	0,77				
	En mi opinión, cargar al medio ambiente con desperdicios de alimentos de mi hogar es	0,70				
Normas morales	Cuando desperdicio alimentos, me siento culpable por personas que no tienen suficiente comida	0,74	0,77	0,77	0,75	0,75
	Cuando desperdicio alimentos, me siento culpable por el medio ambiente	0,79				
	Me da una mala conciencia desperdiciar alimentos	0,85				
Normas subjetivas	La mayoría de las personas importantes para mí, no están de acuerdo con que yo cocine / prepare más que suficiente comida	0,86	0,67	0,68	0,85	0,67
	La mayoría de las personas importantes para mí, no aprueban que yo tire algo de comida	0,84				
Control conductual percibido	En mi opinión desperdiciar la comida es	0,87	0,77	0,77	0,88	0,67
	En mi opinión cargar al medio ambiente con desperdicios de alimentos de mi hogar es	0,89				
Intención de no desperdiciar alimentos	Mi objetivo es no tirar los alimentos	0,89	0,70	0,71	0,85	0,67
	Voy a tratar de no tirar la comida	0,82				
Falta de preocupación	Realmente no me preocupa el impacto ambiental de los alimentos que tiro	0,80	0,82	0,82	0,79	0,81
	Realmente no me preocupa el impacto de mi residuos de alimentos en la distribución de los recursos en el mundo	0,83				
	Realmente no me preocupa la cantidad de los alimentos que tiro	0,81				
	Realmente no me preocupa el costo de la comida que tiro	0,74				

**Tabla 4. Prueba de validación interna de los ítems por constructo del Enfoque de Capacidades Logísticas**

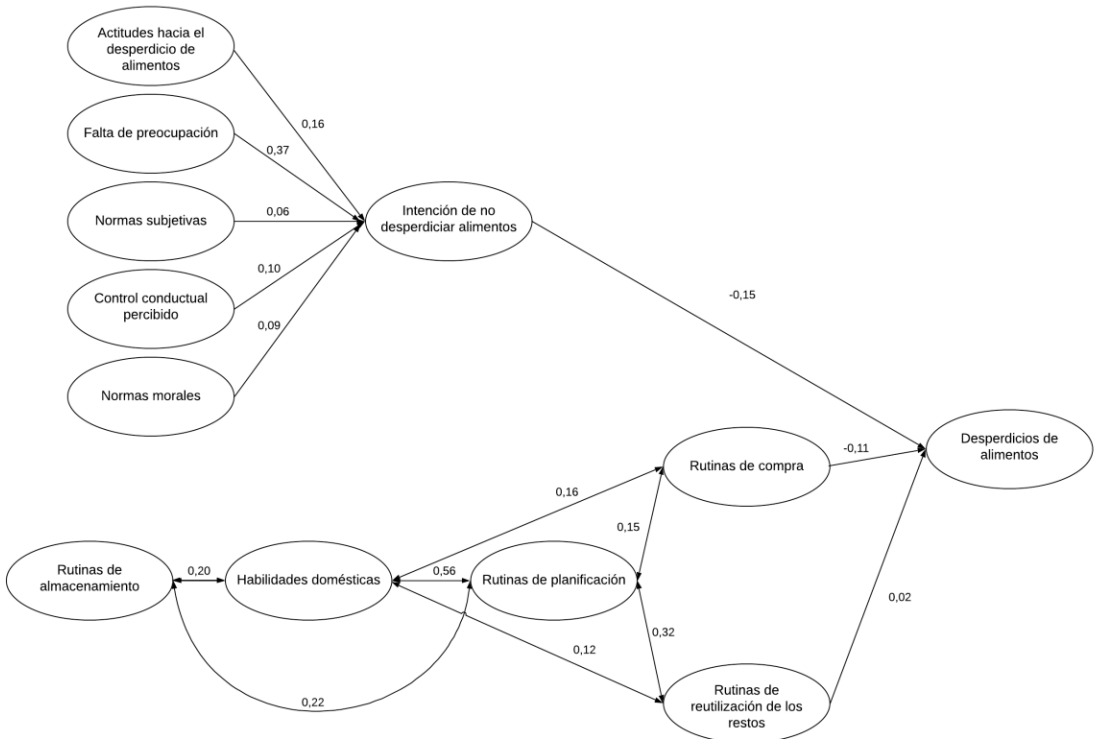
Factor	Escalas	Cargas	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
Rutinas de almacenamiento	Tengo espacio de almacenamiento en la refrigeradora para guardar los alimentos frescos que voy a consumir	0,85	0,70	0,71	0,86	0,67
	Tengo espacio de almacenamiento en otros depósitos de alimentos para guardar los alimentos frescos que voy a consumir	0,88				
Habilidades domésticas	La planificación de las comidas	0,82	0,77	0,77	0,79	0,75
	La planificación de las compras (hacer listas de compras, control de inventarios, etc.)	0,82				
	Comprar alimentos en cantidades adecuadas para preparar las comidas y para el consumo del hogar	0,74				
Rutinas de compras	A menudo compro productos alimenticios no deseados cuando voy de compras	0,75	0,72	0,72	0,79	0,75
	A menudo compro alimentos en paquetes que son demasiado grandes para las necesidades de mi hogar	0,78				
	Normalmente compro mayores cantidades de comida cuando ofrecen una buena relación calidad-precio	0,85				
Rutinas de planificación	Las salidas/viajes de compra suelen ser planificados con anterioridad, comprobando los inventarios de alimentos	0,86	0,83	0,83	0,82	0,81
	Las salidas/viajes de compras suelen ser planificados con anterioridad, mediante una lista de compra	0,81				
	Las comidas caseras suelen ser planificadas por un par de días antes	0,80				
Rutinas de reutilización de restos	Las sobras son usualmente comidas como tales o simplemente se recalientan cuando se usan de nuevo	0,77	0,64	0,64	0,75	0,75
	Las sobras son usualmente transformadas en un plato diferente agregando algunos ingredientes antes de comerlos	0,71				
	Las sobras las almaceno en condiciones apropiadas para que duren	0,77				
Comporamiento de desperdicio de alimentos	Comida	0,78	0,62	0,65	0,76	0,75
	Leche y productos lácteos	0,72				
	Carne y pescado	0,78				

La integración tanto de la Teoría del Comportamiento Planeado como el Enfoque de capacidades logísticas busca explicar el comportamiento del desperdicio de alimentos en el hogar, logrando un CFI de 0.767 y un RMSEA 0.068.

Tabla 5: Comparación entre la Teoría del Comportamiento Planeado, Enfoque de Capacidades Logísticas y el Modelo Integrado.

Modelo	CFI	RMSEA
Teoría del comportamiento planeado	0,81	0,09
Enfoque de capacidades logísticas	0,81	0,09
Integración de ambos modelos	0,77	0,07

Figura 2: Modelo de la Teoría del Comportamiento Planeado y el Enfoque de Capacidades Logísticas como determinantes de los desperdicios de alimentos en el hogar



## 5. Discusión

El análisis factorial exploratorio y confirmatorio han validado las diversas escalas relacionadas con los constructos del enfoque psicológico y social en español, lo que constituye una contribución para sentar las bases de las investigaciones científicas en poblaciones de habla española sobre el comportamiento humano y el desperdicio de alimentos en el hogar; sin embargo, se puede observar que algunas escalas requieren una maduración.

Los resultados del análisis con SEM muestran la utilidad de la Teoría del Comportamiento Planeado para explicar la intención de no desperdiciar alimentos. La existencia de preocupación es el constructo que mejor se asocia con la intención de no desperdiciar alimentos, quedando débilmente asociado a las normas sociales lo que podría deberse a las limitaciones de la investigación que se mencionan posteriormente.

Las rutinas de compras y reutilización de alimentos han mostrado una relación con el comportamiento de desperdicio de alimentos, y la rutina de planificación las afecta a ambas mientras que las habilidades domésticas están asociadas a las tres rutinas: compra, reutilización y planificación. Los resultados han muestran una relación recíproca entre las rutinas, esto muestra una retroalimentación que valdría seguir explorando. Finalmente, la rutina de almacenamiento tiene una relación con la planificación de los alimentos.

Ambos modelos (TCP y ECL) muestran su capacidad de explicación de manera independiente y la utilidad de su integración, explicando con esto la compleja construcción del comportamiento de no desperdiciar alimentos y mostrando los factores en donde se pueden orientar las políticas y las campañas para generar estímulos que busquen modificar la conducta responsable de los consumidores con respecto a los alimentos.

## 6. Limitaciones

Existe un posible sesgo en las respuestas, relacionado con que las personas podrían considerar «inmoral» el desperdicio de alimentos; por tanto, las preguntas podrían ser respondidas por los encuestados tratando de mostrar un comportamiento «adecuada» y no honesto.

También existen investigaciones que han observado diferencias entre los datos de desperdicio de alimentos auto-reportados y los auditados, mostrando un sesgo que podría deberse a la moralidad del desperdicio o falta de información para responder adecuadamente la cantidad de desperdicio de alimento. Sin embargo, los

estudios realizados en Europa y publicados por importantes revistas indexadas también se ven expuestos a estas limitaciones; por tanto, se propone la generación de datos observados.

Las ecuaciones estructurales muestran una relación entre las variables, pero no necesariamente una causalidad, dejando la oportunidad para la realización de experimentos y estudios longitudinales que busquen explicar una relación de causa-efecto.

Finalmente, algunas escalas se encontraron con una validez interna baja, y las ecuaciones también mostraron poco ajuste, lo que invita a que las posteriores investigaciones realicen un ajuste en el diseño de las escalas y del SEM.

## Referencias bibliográficas

- AJZEN. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- AJZEN, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*. UK: Open University Press.
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- BEHARREL, B., & DENINSON, T. (1995). Involvement in a routine food shopping context. *British Food Journal*, 97(4), 24-29.
- BELL, CORSTEN, & KNOX. (2011). Shopping Goals and Unplanned Buying Across Culture.
- BROOK LYNTHURST. (2007). *Food Behaviour Consumer Research: Quantitative Phase*. WRAP.
- BOLTON, L., KEH, H., & JOSEPH, A. (2010). How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture? *Journal of Marketing Research*, 47(3), 564-576.
- CAPELLINI, B., & PARSONS, E. (2013). Practising thrift at dinnertime: mealtime leftovers, sacrifice and family membership. *The Sociological Review*, 60(2).
- CHABOUD, G., & DAVIRON, B. (2017). Food losses and waste: Navigating the inconsistencies. *Global Food Security*, 12, 1-7.
- DE BOER, J., HOOGLAND, C., & BOERSEMA, J. (2007). Towards more sustainable food choices: value priorities and motivational orientations. *Food Quality and Preference*, 18 (7), 985-996.
- EDJABOU, PETERSEN, SCHEUTZ, & ASTRUP. (2016). Food waste from Danish households: Generation and composition. *Waste Management*, 52, 256-268.
- EXODUS. (2007). *We don't waste food. A household survey (WRAP)*.
- FAO. (2013). *Food wastage footprint. Impacts on natural*. doi:https://doi.org/ISBN 978-92-5-107752-8
- FARR-WHARTON, G., FOTH, M., & CHOI, J. (2014). Identifying factors that promote consumer behaviours causing expired domestic food waste. *Journal of Consumer Behaviour*, 13 (6).
- FUSIONS. (2014). *FUSIONS definitional framework for food waste. Full report*. doi:https://doi.org/10.3390/su8080783
- GJERRIS, M., & GAIANI, S. (2013). Household food waste in Nordic countries: Estimations and ethical implications. *Etikk I Praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 7 (1), 6-23.
- GUSTAVSSON, J., CEDERBERG, C., SONESSON, U., VAN OTTERDIJK, R., & MEYBECK, A. (2011). *Global food losses and food waste: extent, causes and prevention*. FAO.
- HARTMANN, DOHLE, & SIEGRIST. (2013). Importance of cooking skills for balanced food choices. *Appetite*, 65, 125-131.
- JASTRAN, BISOGNI, SOBAL, BLAKE, & DEVINE. (2009). Eating routines: Embedded, value based, modifiable, and reflective. *Appetite*, 52 (1), 127-136.

- JENSEN, C., NORD, M., & SINGHD, A. (2012). *Household Food Security in the United States in 2012*. Economic Research Report.
- JÖRISSEN, J., PRIEFER, C., & BRÄUTIGAM, K. (2015). Food Waste Generation at Household Level: Results of a Survey among Employees of Two European Research Centers in Italy and Germany. *Sustainability*.
- KOIVUPURO, HARTIKAINEN, SILVENNOINEN, KATAJAJUURI, HEIKINTALO, REINIKAINEN, & JALKANEN. (2012). Influence of socio-demographical, behavioural and attitudinal factors on the amount of avoidable food waste generated in Finnish households. *International Journal of Consumer Studies*, 36, 183-191.
- LIPINSKI, B., HANSON, C., LOMAX, J., KITINOJA, L., & SEARCHINGER, R. (2013). *Reducing Food Loss and Waste*
- OLSEN, SIJTSEMA, & HALL. (2010). Predicting consumers' intention to consume ready-to-eat meals. The role of moral attitude. 55(3), 534-539.
- PARFITT, J., MARK, B., & S, M. (2010). Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. *Philosophical transactions of The Royal Society*, 365, 3065-3081.
- PRINCIPATO, L., SECONDI, L., & PRATESI, C. (s.f.). Reducing food waste: an investigation on the behaviour of Italian youths. *British Food Journal*, 117 (2), 731- 748.
- QUESTED, T., & JOHNSON, H. (2009). *Household Food and Drink Waste in the UK*. WRAP.
- ROODHUYZEN, D. M. A., LUNING, P. A., FOGLIANO, V., & STEENBEKKERS, L. P. A. (2017). *Putting together the puzzle of consumer food waste: Towards an integral perspective*. *Trends in Food Science & Technology*, 68, 37-50. doi:10.1016/j.tifs.2017.07.009
- RUSSELL, S., YOUNG, W., UNSWORTH, K., & ROBINSON, C. (2017). Bringing habits and emotions into food waste behaviour. *Resources, Conservation & Recycling*, 125, 107-114.
- SECONDI, & PRINCIPATO, L. (2015). Household food waste behaviour in EU-27 countries: A multilevel analysis. *Food Policy*, 56, 25-40.
- SCHANES, DOBERNIG, & GÖZET. (2018). Food waste matters - A systematic review of household food waste practices and their policy implications. *Journal of Cleaner Production*, 182, 978-991.
- SCHOLDERER, J., BRUNSO, K., BREDAHL, L., & GRUNERT, K. (2004). Cross-cultural validity of the Food Related Lifestyles instrument (FRL) within Western Europe. *Appetite*, 42(2), 197-211.
- SOBAL, J., & BISOGNI, C. (2009). Constructing food choice decisions. *The Society of Behavioral Medicine*, 38 (1), 37-46.
- STANCU, V., HAUGAARD, P., & LÄHTEENMÄKI, L. (2015). Determinants of consumer food waste behaviour: Two routes to food waste. *Appetite*, 96, 7-17.
- STEFAN, V., ERICA VAN HERPEN, V., TUDORAN, A. A., & LÄHTEENMÄKI, L. (2013). Avoiding food waste by Romanian consumers: The importance of planning and shopping routines. *Food Quality and Preference*, 28, 375-381.
- THØGERSEN, & ÖLANDER. (2006). The dynamic interaction of personal norms and environment-friendly buying behaviour: A panel study. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7), 1758-1780.
- WANSIK, B., & CHANDON, P. (2006). Can "Low-Fat" Nutrition Labels Lead to. *Journal of Marketing Research*, 605-617.
- WATSON, M., & MEAH, A. (2013). Food, waste and safety: negotiating conflicting social anxieties into the practices of domestic provisioning. *The Sociological Review*, 60 (2).
- WAITT, G., & PHILLIPS, C. (2016). Food waste and domestic refrigeration: a visceral and material approach. *Journal Social & Cultural Geography*, 17(3).
- WINKLER, E., & TURRELL, G. (2009). Confidence to Cook Vegetables and the Buying Habits of Australian Households. *Journal of the American Dietetic Association*, 109, 1759-1768.









# The digital transformation of companies: between responsibility and value creation (an approach to Corporate Digital Responsibility in France)

- LUIS ROMAN ARCINIEGA GIL

*Université Cathlique de Lille*

- MANAL RATNANE

*Université de Lille*

---

**RESUMEN:** Este capítulo tiene como objetivo explorar la evolución de la investigación sobre la transformación digital de las empresas, los retos vinculados a su responsabilidad social y la creación de valor, desde una perspectiva francesa. Para ello, se aborda el concepto de Responsabilidad Digital Corporativa (RDC), junto con las cuestiones conexas de los datos como activo intangible, el impacto medioambiental y la dimensión social de la tecnología digital. Mientras que los dos primeros se han estudiado en gran medida en los últimos años, el último, la dimensión social de la RCD, es especialmente complejo y se ha visto muy influido por el desarrollo de la inteligencia artificial (IA). Destacando la importancia de examinar las oportunidades que ofrece la IA y sus consideraciones éticas, este estudio concluye proponiendo profundizar en los nuevos retos ligados a la identificación y comprensión de las nuevas formas de trabajo, así como a las dinámicas organizativas inducidas por la digitalización.

**PALABRAS CLAVE:** *Transformación digital; responsabilidad social de las empresas; creación de valor; responsabilidad digital de las empresas; perspectivas de investigación*

---

**ABSTRACT:** This chapter aims at exploring the ways in which research is evolving with regard to the digital transformation of companies, the challenges linked to their social responsibility and the creation of value, from a French perspective. To this end, the concept of Corporate Digital Responsibility (CDR) is addressed, along with the related issues of data as an intangible asset, environmental impact and the

social dimension of digital technology. While the first two have been studied to a large extent in recent years, the last one, the social dimension of CDR, is particularly complex and has been greatly influenced by the development of artificial intelligence (AI). Highlighting the importance of examining the opportunities offered by AI and its ethical considerations, this study concludes by proposing to deepen the new challenges linked to the identification and understanding of new forms of work, as well as the organisational dynamics induced by digitalisation.

**KEYWORDS:** *Digital transformation; Corporate Social Responsibility; value creation; Corporate Digital Responsibility; research prospects*

---

## 1. Introduction

Digital uses are tending to develop on a massive scale at all levels, leading to new challenges for businesses (Giebe & Schulz, 2021). Several surveys confirm the scale of the impact of these transformations on consumer habits in France (INSEE, 2023; Statista, 2023). For instance, the INSEE study shows that «in 2022, 85% of people living in France have used the Internet in the last three months, compared with 65% in 2009». As a result, new uses are appearing in all sectors of activity (Appert & Lavergne, 2023), forcing companies to redefine their positioning in the face of new challenges. In France, the perception of digital technology and its benefits by SMEs is positive and growing; however, although it is on the rise, the sector is wary both of the risks posed by the increase in cyber-attacks and of the fact that certain digital uses do not seem relevant to all business activities (France Num Barometer, 2022).

Moreover, the challenges of digital transformation are increasingly coupled with issues of social responsibility. According to France Stratégie, (2020), «[t]he cross-disciplinary nature of digital technology and its ubiquity mean that the value it creates must be understood and shared by all, in the light of its democratic, social and societal implications» (p.7). In 2017, the French Institute of Public Opinion (IFOP) also reported that 70% of French people surveyed said they had changed their consumption habits to adopt more responsible practices<sup>1</sup>.

This raises questions about how to capture and assess the changes taking place in production and consumption patterns. More specifically, we can ask what good digital practices can support sustainable consumption and production. To this end,

---

<sup>1</sup> IFOP (French Institute of Public Opinion) for WWF France - Les Français, la consommation éco-responsable et la transition écologique - October 2017 - <https://www.ifop.com/publication/les-francais-la-consommation-eco-responsable-et-la-transition-ecologique/> (Access date : 26/04/2023)

this chapter first highlight a number of findings and issues to better define the problem, and then explore a number of avenues in this regard.

## **2. Observations and challenges of digital transformation, corporate responsibility and value creation**

A general examination of the concept of digital responsibility in organisations reveals several major observations: on the one hand, digital technology is contributing to structural changes in the economic and social spheres; on the other hand, the lack of a link between digital technology and CSR strategies within organisations has been identified.

Firstly, digital transformations contribute to structural transformations at both economic and social levels. In fact, some authors no longer speak of digitalisation but rather of digital revolution (Bourreau & Pénard, 2016). This refers to the integration of profound changes in production processes and in the way, people trade and consume through the adoption of digital technologies (Arciniega Gil, 2022). Examples include robotics, connected objects and predictive and generative tools. One of the consequences is that value creation is based on the production and analysis of data, rather than on the production of goods and services, which calls into question the entire value chain associated with them (Monnoyer-Smith, 2017). The cards are being folded in different sectors, prompting economic players to question their strategic positioning, to find out how to make choices geared towards the notions of sustainability and the generation of shared values; all in a context of competition and economic growth that is at the root of criticism in terms of ecological sustainability.

Secondly, France Stratégie (2020) points to the lack of connection between digital governance and CSR strategies within organisations: «even though digital transformation is now impacting all companies, it is still poorly integrated into CSR issues - and vice versa. These are two worlds that still ignore each other» (p. 32). For example, while stakeholders expect organisations to be more digitally responsible when it comes to data collection, management and processing, these issues are still poorly integrated into overall CSR strategies (Pretto, 2022). The concept of Corporate Digital Responsibility, which is addressed in the next section, attempts to explore the prospects for mutual enrichment between digital strategy and CSR strategy for organisations.

### *The need to combine digital technology and CSR to create shared value*

In a conciliatory approach, a proposal combining digital, social and environmental issues is emerging, mainly under the name of Corporate Digital Responsibility (CDR). With regard to this concept, Herden & al. (2021) take stock of the definitions and the various existing notions (see in particular the definitions compiled by the authors in «Table 2 Existing definitions, conceptualisations, and uses of the term CDR», p. 16). With the aim of analysing technology and digital responsibility across the board, this chapter retains the definition of Lobschat & al. (2021) and extends the range of definitions with those proposed by Elliott & al. (2021), Herden & al. (2021), the CDR Manifesto (2021) and, finally, France Stratégie (2020). This last will be the one on which the analysis of this chapter will mainly rely in order to contribute to the state of the art from a French perspective, which is the context on which the research of this study was conducted.

Therefore, it is possible to highlight three main areas in which CDR is acting: data management, environmental impact and the social dimension of new technologies (see Table 1). The latter will be addressed in the study from the perspective of the management of new technologies, in particular artificial intelligence (AI).

From the definitions presented above, it is clear that digitalisation is a technical transformation and a strategic challenge with opportunities to be explored, while at the same time being a factor that introduces new risks to be apprehended. In order to have a positive impact within a shared value chain, it is therefore necessary to explore the tripartite link between the dimensions of CDR: technology, environmental impact and the social dimension of digitalisation. However, this correlation is complex and not so obvious.

### *Tensions over how to implement a CDR strategy*

The digital transition is often surrounded by positive rhetoric, but not without criticism and questions about the benefits it actually offers. Since the middle of the 19th century, many benefits have been promised by digital technology, including increased collaboration between innovation stakeholders, easier communications, and the opening up and sharing of data. Although obvious in a context of competition and economic growth, these benefits are being called into question by emerging notions such as digital sobriety and responsibility, which contrast with the flourishing discourse of the digital revolution (France Stratégie, 2020). As awareness of the negative impacts of digital technology grows, so too does the questioning of this form of «revolution or e-volution» (Doucy & al., 2022).

Table 1. Corporate Digital Responsibility (CDR) definitions

Author	Definition
Lobschat & al. (2021, p. 876)	«the set of values and specific norms that govern an organization's judgments and choices in matters that relate specifically to digital issues. Such CDR-related values and norms share some principles and goals with CSR, or an organization's commitment (and accountability) toward social and ecological causes in general. [...] Notwithstanding this similarity, [...] CDR should be considered explicitly and separately from CSR, because of the particularities of digital technologies».
Herden & al. (2021, p. 17)	«an extension of a firm's responsibilities which takes into account the ethical opportunities and challenges of digitalization. Similar to the responsibilities proposed in the CSR pyramid developed by Carroll in the 1990's (Carroll, 1991), we propose that corporate digital responsibilities also encompass four different levels (i.e., economic, legal, ethical, and discretionary)».
Elliott & al. (2021, p. 184)	«CDR is a voluntary commitment by organisations fulfilling the corporate rationalisers' role in representing community interests to inform «good» digital corporate actions and digital sustainability (i.e. data and algorithms) via collaborative guidance on addressing social, economic, and ecological impacts on digital society. [Limited literature exists, but we advocate CDR as a separate proposition for organisations specifically linked to digital technology and data (Lobschat et al. 2021), not an extension of CSR (Herden et al. 2021). Rather, CDR complements such protocols, as the digital realisation of the same responsibilities but with a two-fold appropriate use of digital and data within and by the organisation to impact society while sustaining our planet to improve organisational environmental and social governance performance (Dörr 2020). Thus, the combination of environmental and social responsibilities is viewed as the transparent measurement of effectiveness in CDR execution, while accessible for stakeholders to evaluate organisational performance operating within digital society».
International CDR Manifesto (2021)	«a set of practices and behaviours that help an organisation use data and digital technologies in ways that are perceived as socially, economically, and environmentally responsible» <sup>2</sup> .
France Stratégie (2020, p. 25).	«CDR is a new and essential deployment of CSR, based on the same principles of accountability, ethics and exchange with corporate stakeholders. A digitally responsible company should therefore respond to several major challenges, in line with the [Sustainable Development Goals - SDGs]: regulatory responsibility linked to data protection and compliance with the [General Data Protection Regulation - GDPR] and sectoral regulations; ethical responsibility linked to artificial intelligence software; societal responsibility linked to data management, the transformation of working methods, data sharing and the inclusion of everyone; environmental responsibility linked to the use of data to take into account the environmental impact of companies' activities».

<sup>2</sup> Corporate Digital Responsibility [website]: <https://corporatedigitalresponsibility.net/> (Access date : 05/05/2023)

To understand the challenges of the digital transition, it is necessary to analyse its effects, which are often forgotten or underestimated. A number of studies have highlighted the significant material impacts of digital technology, particularly in social terms (Elliott & al., 2021; Herden & al., 2021; Lobschat & al., 2021) but also in environmental terms (France stratégie, 2021; The Shift Project, 2020). Both have become a central concern in the face of the imperative of a dual transition: on the one hand, the «digital transition», and on the other, the «ecological transition» (Monnoyer-Smith, 2017). Two parallel discourses can be observed: (i) on the abundance of digital information and resources, which does not necessarily translate into responsible management and use; (ii) on the growing awareness of all commercial parties of the limits of natural resources (Schmitt, 2023; Tutenuit & Galaup, 2023).

The above is a major challenge because the social and environmental impacts of digital technology are present throughout the value chain. This includes, in particular, its use by the end consumer and the resulting waste. Consequently, if digital technology is a tool subject to network effects and systemic reactions, it needs to be integrated into companies' strategies and business models in order to identify the strengths, weaknesses, opportunities and risks it entails.

Standards and voluntary processes undertaken directly by companies, as well as flexible and binding legal instruments proposed by governments and public authorities, are tools that can help reconcile the conflicting interests that arise in the deployment and use of new technologies. That said, they are not the only ones, and companies and their business models must be able to evolve towards models of sobriety, sustainability and cooperation by rethinking productivity in terms of use, pooling of resources and energy consumption, beyond the sphere of economic competitiveness alone (France stratégie, 2021). In other words, it is a question of knowing how a position of responsibility can constitute a winning strategy for companies in the era of digital and ecological transitions.

### **3. Defining the problem**

*Focusing on data management, the environmental impact of digitisation, as well as management challenges and opportunities for companies in the face of AI*

Given the scale of digitisation and the emergence of new technologies, in particular big data and AI, the concept of CDR can be seen as promising. On the one hand, it suggests responsible management of data as a new intangible asset for companies; on the other, it proposes taking account of the social and environmental dimensions



as major commitments of the transition for companies. The first suggestion includes respect for privacy and the protection of personal data; the second covers the well-being of employees, consumers and stakeholders, as well as reducing the ecological impact and carbon footprint of digital activities. This study proposes to approach the social dimension from a new angle and focuses its analysis on the management of AI within companies.

The aim is to explore ways of making the most of digitisation while respecting fundamental rights and freedoms both inside and outside the company, as well as developing shared strategies and methods for reducing the negative impacts of digital technology and using technologies in a socially conscious way (France Stratégie, 2021). In other words, it is about understanding how to integrate these issues as central elements of a responsible business approach.

*Objectives.* In the light of the above, this study aims to identify the main challenges in three major areas: (i) data management, (ii) the environmental impact of new technologies and (iii) their social dimension with a focus on management and AI. These elements will allow to explore initial avenues of research based on the identification of good practices whose impact can be extended more broadly across the value chain of organisations.

*Research questions.* In order to achieve the objectives set, the content of this chapter is guided by the thread of three main questions: What changes are taking place in digital modes of production and consumption? How can companies grasp and monitor this digital transformation? What can good practices in the use of digital technologies by organisations suggest for future research on digital sustainability?

#### **4. Methodological approach**

##### *Theoretical research with relevance analysis*

The study is based on a theoretical research approach with a relevance analysis as categorised by Raïche and Noël-Gaudreault (2008); built on Gohier (1998) and Martineau, Simard and Gauthier (2001), they propose categorising theoretical studies according to their subject matter.

On the one hand, relevance analysis research aims to highlight relevant research questions in a particular field. The aim is to identify the problems that have been observed and to open up avenues for future research. This approach seems relevant given the emerging nature of the CDR concept and the major challenges surrounding it.

On the other hand, the documentary research supporting this study is based on the collection, description, analysis and discussion of information and secondary data in France. It crosses its analysis by focusing on the challenges of the digital transition of companies in general, with a view to understanding its significance in the particular context of CDR, as an emerging field of study. Emphasis is placed on the three main areas of analysis identified, namely data management, environmental impact and the social dimension of digital technologies.

## 5. Analysis and discussion

### *The figures on digitisation, the issues involved in defining and implementing a CDR strategy*

In France, the «France Num 2022 Barometer»<sup>3</sup> on digital technology in SMEs and micro-businesses (0 to 249 employees) highlights that the perception of digital technology and its benefits by SMEs is positive and growing: 81% in 2022, compared with 78% in 2021 and 68% in 2020 (CREDOC, 2022). However, although the trend is upwards, businesses remain wary both of the risks posed by the increase in cyberattacks, and of the fact that some of the digital uses proposed do not seem relevant to all commercial activities.

In particular, it is emphasised that SMEs use digital technology in three main areas: (i) attracting new customers (15% think that their customers come from the internet); (ii) improving communication (59% with employees or collaborators and 78% with customers, a figure that remains stable compared to 2021); (iii) business management (85% in total, with accounting management software coming out on top with 73%, up 15 points; invoicing software with 70%, up 13 points; online payment solutions with 37%, up 3 points; and production, purchasing and logistics management tools with 32%, up 7 points).

Although largely widespread, these uses face three major challenges: (i) cybercrime (44% of SMEs fear data loss or hacking); (ii) the relevance of digital uses to all business (14% are not visible online because they consider it irrelevant to their business, mainly the agricultural and financial sectors; and 56% do not sell online for the same reasons, mainly the manufacturing and construction sectors); (iii) the effectiveness of digital tools in an inappropriate context (23%, up 6 points, think that digital technology harms their relations with their customers and employees;

---

<sup>3</sup> Baromètre France Num (France Num Barometer) : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/france-num-decouvrez-donnees-du-barometre-2022> (Access date : 20/04/2023)

19%, up 7 points, think that it wastes their time; and 37%, down 4 points, think that digital technology allows them to make money).

The data shows that, while most companies have integrated the processes associated with the digitisation into their day-to-day business (86%, up 5 points, with at least one online visibility solution), this comes with new risks which, in turn, open the door to new market opportunities (81%, up 5 points, stress the need to equip themselves with cybersecurity solutions). This last point is consolidated by an overall increase in the digital budget (compared with 2020), with 41% of SMEs spending more than €1,000 in 2021 (15% more than €5,000) and 67% having digital projects for the next two years (32% planning to invest more than €2,000, including 16% more than €5,000). The two priorities are the acquisition or improvement of IT equipment (28%, up 7 points) and communication on social networks (18%, down 5 points).

That said, as the CSR Platform of France Stratégie (2020) points out, if the cross-disciplinary nature of digital technology means that the value created must be understood and shared in the light of democratic, social and environmental issues, it is important to look at the way in which corporate responsibility is taking on a new dimension in the era of digital and ecological transitions. The focus is therefore on the three main areas of application identified, namely data management, the ecological impact and the social dimension of digital technology (the latter under the prism of AI management in companies in view of the original contribution of this study).

### *Data as a company's intangible asset: tackling risks through the benefits of a data minimisation strategy*

In our society, new technologies have become ubiquitous and the various digital tools put in place produce and consume large quantities of data (Chaix, 2018). The massification of data is due to the fact that digital services are based on systems that are connected 24/7 and that, even during periods of inactivity, a large flow of data is still generated which leads to the complex and not always transparent collection of user data.

Millions of pieces of data are in constant circulation, coming from a variety of sources. The data flow indicator of global traffic, known as the Internet Protocol (IP), shows that the exponential growth of the data economy has taken the IP from around 100 gigabytes (GB) per day in 1992, to more than 45,000 GB per second in 2017, and to more than 150,700 GB per second in 2022, particularly through the increase in the number of people connecting to the internet and the growth of connected objects (UNCTAD, 2019). Consequently, companies must be able

to promote the principle of transparency in the management of digital data and inform users about their practices in this area.

However, the taxonomy of data sources is complex. In order to develop new services, in particular digital services, access to and exploitation of large amounts of user data is necessary. «This may be data provided voluntarily by consumers (by registering on the platform or writing requests or messages), data that is easily observable (IP address, device operating system), or data collected by following consumers' journeys on or off the platform (tracking cookies, *etc.*)» (Bourreau & Perrot, 2020, p. 5). This data is then used by companies to understand consumer behaviour and improve their services. This is a major point, because it is on the basis of these practices that companies build up databases as intangible assets. On the one hand, informational data is used to improve algorithms and digital services; on the other, users, often without their knowledge, provide data as the main resource.

Nevertheless, «the collection, processing and storage of data must today comply with a certain number of rules set out in particular in France by the Data Protection Act (Loi Informatique et libertés - LIL) and then by the General Data Protection Regulation (GDPR) which came into force in 2018» (Coron, 2020, p. 95). Indeed, companies today collect far more data than they use, and most of the data collected and stored is not processed (Corallo & al., 2023; Trajanov & al., 2018).

This fact is the source of a number of risks, including: security risks (cyber-attacks); privacy risks (misuse or illegal sale of consumer data, including sensitive information); compliance risks (unnecessary data collection may breach laws and regulations, such as the LIL in France or the GDPR in Europe); cost risks (excessive data collection requires more storage space, more data warehouses, more processing power and more management resources).

These risks can be linked to problems of various kinds. For example: in decision-making (excessive data collection undermines the quality of the data and, consequently, its strategic value); financial (the more data there is, the higher the costs of collection and processing); in the relationship of trust with consumers (particularly due to users' growing awareness of the lack of transparency in the exchange of personal data); and finally, ecological (digital pollution).

To deal with this situation, one good business practice that has been identified is «data minimisation». In fact, by focusing its data collection strategy on what is just necessary, data minimisation is an approach that can respond to this problem and that also has many strategic, financial and ecological benefits (Biega & Finck, 2021).

In principle, data minimisation is a key concept enshrined at European level in the GDPR. It stipulates that: «[p]ersonal data shall be [...] adequate, relevant and

limited to what is necessary in relation to the purposes for which they are processed ('data minimisation')» (Article 5.1 GDPR). This means implementing appropriate technical and organisational measures to protect personal data effectively, both when determining the means and at each stage of processing. In general, it is considered that the risks associated with the re-identification of users could be limited by «data minimisation», in addition to applying anonymisation techniques known as «*privacy by design*», which also includes treatments such as «pseudonymisation» (article 25 of the GDPR).

To be clear, an online form for downloading a file should not require more than an e-mail field for the purpose of retrieving the document, and not a telephone number, postal address, the user's age, *etc.*, as these data are not strictly linked to the purpose of the processing (Biega & Finck, 2021). The principle of data minimisation, which consists of collecting less but better, would therefore make it possible to tackle the problems encountered by excessive data collection and storage, while making financial savings, reducing the ecological footprint, increasing data quality, improving KPI analysis and complying with the provisions of the GDPR (the latter making it possible to respect the privacy and personal data of consumers).

Three of the main problems identified are presented below, each accompanied by the advantages that a data minimisation strategy can offer. The fourth problem, digital pollution, will be analysed later in the next section.

**Decision-making.** While collecting large amounts of data can lead to less effective decision-making, a data collection strategy based on minimisation can help to counter the negative effects of this problem.

On the one hand, data allows companies to adapt their product or service offerings to users' needs, explore new market opportunities and consumer trends, as well as reduce the costs of exploiting the data itself (Benyayer & Chignard, 2015). On the other hand, the strategic collection and use of data, using techniques such as data minimisation, can support decision-making through cleaner statistical analysis, more effective machine learning, clearer visualisation of services, as well as more accurate performance analysis, among others. Data collection based on the «less but better» principle would therefore allow businesses to focus on quality data collection, which would also allow new KPIs to be developed using only essential data to make decision-making more agile and customer service more accurate (Biega & Finck, 2021). However, it is worth noting that the capacity and power to act of many companies, particularly SMEs, remain an obstacle to the equitable exploitation of these intangible resources. This is because the implementation of

an effective data management strategy and the professionalisation of the work that ensures it, through the figure of the DPO, are challenges that represent a substantial human, economic and material investment cost for companies (Arciniega Gil, 2022).

**Financial risk.** With the increase in cyber-attacks and theft of digital data, financial risk is an inherent problem in data collection and storage. Yet, data minimisation by streamlining and optimising the production process would reduce financial risk.

In addition to the threat that cybercrime poses to the lives of businesses, particularly in the light of some examples of organisations that have already gone bankrupt<sup>4</sup>, there are the penalties laid down by the GDPR with fines of up to 2% and 4% of the total worldwide annual turnover of companies in the previous financial year (Article 83(5) of the GDPR). Consequently, the processing of data by organisations involves procedural strategies. Before proceeding with data minimisation, it is necessary to make an inventory to identify useful data, and then to qualify and classify these informational elements. In other words, reducing data storage means rationalising and optimising the data production process. It is thus important to train staff and develop tools or practices to automate the elimination of data that is not or is no longer useful (for example, the detection of duplicates), as well as adding functions or extensions to minimise data collection and improve data quality (Biega & Finck, 2021).

**Strengthening trust with consumers.** As well as being considered a responsible business practice, data minimisation can be a tool to strengthen trusting relationships with consumers.

In concrete, a data minimisation strategy would increase customer confidence in the supply of this information, while reducing data management and processing costs. The aim is to establish a culture of transparency, for instance by including indicators on «responsible digital practices» in the company's annual report. The same applies to facilitating and guaranteeing the right to access, modify and delete the data collected. This last point would also make it possible to comply with the provisions of the GDPR. Therefore, while respecting the rights and privacy of consumers, data minimisation would be a winning strategy for the company,

---

<sup>4</sup> (RTS Info, 2021). La cybercriminalité génère des milliards et pousse des sociétés vers la faillite [Information]. rts.ch. <https://www.rts.ch/info/sciences-tech/12173038-la-cybercriminalite-genere-des-milliards-et-pousse-des-societes-vers-la-faillite.html> (Access date: 12/05/2023)

because users would have confidence in the transparency of data management, since the collection would be limited to the information necessary for the smooth running of the company's activities.

Understanding the benefits of a data minimisation strategy means understanding the overall benefits it brings in terms of security. Indeed, reducing the amount of data stored, to which a limited number of backups can be applied as a preventive measure, reduces the amount of information that could be hacked or leaked. Building trust between all stakeholders is one of the key challenges of digitisation, as this dimension of corporate responsibility gains ground as a competitive strategy with both consumers and other stakeholders.

Yet, while changing practices within the company, such as data minimisation, can identify opportunities and benefits within the value chain, in the age of globalisation and the borderless internet, it is not exempt from grasping all the related considerations. It is then important to examine how companies can take other factors into account, in particular the ecological dimension of new technologies, by reducing their impact and carbon footprint on the environment.

### *The environmental impact of digital activities*

Digital technologies now account for 4% of greenhouse gas (GHG) emissions, and their energy consumption is increasing every year (The Shift Project, 2020). Every action taken on the Internet consumes electricity: for example, downloading an online newspaper uses as much energy as using a washing machine<sup>5</sup>. The use of digital applications is also a source of high data consumption, with the applications that consume the most being music and video applications, as well as applications using geolocation for GPS data (Fleury, 2021). Finally, digital technology gives rise to certain paradoxes: while connected objects enable more economical management of resources, e.g. *smart grids*, they also require greater electricity consumption because of the constant connectivity needed to transfer data, leading to a rebound effect (France stratégie, 2021).

Beyond its use, digital pollution is also characterised by the fact that it is present throughout the life cycle of products and services. On the one hand, digital pollution is caused by the manufacture of electronic devices. Every year 53.6 million metric tonnes of electronic waste are produced worldwide and the frequent renewal of electronic devices, such as smartphones, generates a significant amount of waste

---

<sup>5</sup> (Infography) Pollution numérique : Du clic au déclic - Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on fait ? <https://www.qqf.fr/infographie/69/pollution-numerique-du-clic-au-declic> (Access date: 12/05/2023)

and requires the extraction of large quantities of raw materials essential to their production (Forti & al., 2020). On the other hand, online data storage and the cooling of data centres is the most polluting consequence of Internet use. “[I]n 2010 [big data centres] were estimated to consume 1-1.5% of the global electricity usage, with predictions of increment from 3 to 13% consumption by 2030, depending on the measures taken to reduce electricity expenditure. [...] Electrical usage by data centres globally in 2020 might also be larger than electricity generated in the United Kingdom in 2017” (Puebla & al., 2020, pp. 1-2).

In this context, organisations need to acquire a better understanding of how to respond to environmental concerns about pollution resulting from the development and deployment of technologies and data. In other words, companies, developers and any actor who uses digital technologies or processes data need to be aware that the code they write or deploy, as well as the data they collect and process, impose a responsibility on them with regard to digital uses and tools (Lobschat & al., 2021). Companies must therefore choose how to operate responsibly while complying with legal obligations and considering the economic implications.

In 2022, the Green IT Benchmark estimates the impact of digital activities at 2 kilos of carbon dioxide per person per day, equivalent to a ten-kilometre car journey and 18 showers per person per day. Despite these figures, the Capgemini Research Centre (2021) points out that 79% of consumers change their purchasing preferences based on sustainability principles and 46% of workers would choose to work for an organisation that supports sustainable development.

In other words, these indicators could be a way of changing attitudes inside and outside the company to encourage a better understanding of digital pollution. Similarly, responsible digital practices could substantially reduce carbon emissions. Indeed, according to the International Telecommunication Union (ITU, 2019), digital technologies could lead to a 17% reduction in carbon emissions worldwide. Business models based on sobriety, sustainability and cooperation, by rethinking productivity in terms of use, pooling of resources and energy consumption (France stratégie, 2021) could help to prevent the rebound effect.

To reduce the impact of digital technology on the environment, practices inspired by the circular economy can be adopted:

**Buying eco-responsible products.** While the use of devices is one of the main factors in digital pollution, it is advisable to buy sustainable products to limit it.

In France, the reparability index is a compulsory statement that must appear on electronic products at the time of purchase. It was introduced on 1 January



2021 as part of the anti-waste law enacted on 10 February 2020. In principle, the manufacturer assigns a score based on criteria defined by the Ministry for Ecological Transition. The reparability index is represented by a score out of 10 visible on the product by the consumer. If the product is not repairable, consumers are advised to recycle its components or buy second-hand or reconditioned products.

**Adopt new behaviours when it comes to digital communication.** A standard email generates around 4g of CO<sub>2</sub> and, with a large attachment, it emits up to 50g of CO<sub>2</sub> (Preis, 2021). Limiting the number of email recipients and avoiding sending large documents with attachments can help to reduce the carbon footprint. Conversely, unsubscribing from newsletters that are not or no longer relevant to the company's activities can significantly reduce the number of messages received. These practices help to limit the amount of data transported over networks, which can help to reduce energy consumption in data centres and greenhouse gas emissions.

**Applying the principles of energy sobriety.** In simple terms, this means adopting practices that reduce energy consumption.

In particular, companies can ensure that electronic devices are switched off and unplugged when not in use. For example, a computer in standby mode consumes between 20% and 40% of the energy equivalent of a computer that is switched on; if it is switched off but remains plugged in, it also continues to consume energy (around 70 watt-hours [Wh] per day). On average, a central processing unit consumes between 20 and 100 Wh and a flat screen between 10 and 30 Wh; the cost of a single computer switched on 24 hours a day can therefore amount to 100 euros a year in electricity<sup>6</sup>. Reducing energy consumption would, conversely, mean financial gains for the company. More generally, companies can also give preference to sourcing their electricity from renewable energy suppliers wherever possible.

**Use “ethical” search engines.** Two search engines are mentioned here, by no means exhaustively. Firstly, Duck Duck Go (<https://duckduckgo.com/>) respects users' privacy by not collecting personal information. In other words, it does not target advertising. Secondly, «Lilo» (<https://www.lilo.org/>) is a search engine that

---

<sup>6</sup> ADEME – Agence de la Transition écologique - Les équipements électriques, 05 novembre 2021 : <https://expertises.ademe.fr/professionnels/entreprises/performance-energetique-energies-renouvelables/lenergie-bureaux/dossier/equipements-electriques/saviez> (Access date : 20/04/2023)

generates «drops» that can be allocated to different projects according to the user's engagements (environmental, social, sporting, educational, etc.). By using this type of search engine, not only are the principles of protection of personal data and privacy strengthened, but the funding of causes that are described as solidarity-based and ecological is also encouraged.

**Making all stakeholders aware of the negative externalities of digital technology.** The digital transformation of businesses is increasingly leading to the adoption of online solutions, which in turn is externalising the costs of high energy consumption and its consequences. While there is little room for manoeuvre on this point, awareness can be raised to limit their use to what is strictly necessary. Indeed, despite efforts to improve the energy efficiency of data centres through measures such as the use of more efficient cooling technologies and the optimisation of energy management (Mahbod & al., 2022), it remains difficult to obtain the energy required for cooling without resorting to a chiller, which itself consumes energy. This is despite innovation in systems such as *free-cooling* (a system that cools an area using water-based outside air) and its variant, the *free-cooling* air system, which recovers the cooled energy (Kwon & Jeong, 2023).

Once data management and environmental impact have been analysed, the only thing left to do is to look at the social dimension of digitisation of business. This is approached from the angle of the challenges and opportunities that digital activities can bring in terms of management. The scope of digitisation and the emergence of new technologies, in particular Big Data and artificial intelligence (AI), raise a number of questions, particularly in terms of the uses organisations make of these technologies and the management issues that go with them.

#### ***A new digital era: challenges and opportunities for business management***

AI has revolutionised business operations in a variety of sectors, including finance, healthcare and manufacturing. It has enabled businesses to automate routine tasks such as data entry, process transactions more efficiently (Ismail & al., 2022; Jiménez-Carvelo & al., 2023) and make better decisions in certain situations.

AI is often referred to as a technology capable of performing tasks that normally require human intelligence (learning, decision-making, etc.). AI systems can be designed to perform a wide range of tasks, from recognising speech and images to playing games and driving cars. One of the best-known stories of AI systems is that of AlphaGo: in 2017, AlphaGo beat the best player in the world at the time. Developed by British company DeepMind and acquired by Google in 2014, the

same algorithm has been used to make remarkable advances in healthcare and to predict 3D models of protein structures<sup>7</sup>.

**AI use cases for organisations.** AI methods use large amounts of data and complex computer algorithms for analysis and prediction, providing a wide range of solutions (Chaix, 2018; Hermann, 2022; Ibrahim & Pronovost, 2021; Lee & Yoon, 2021; Marr, 2021; Martinez & al., 2021). However, the implementation of AI systems within organisations faces several challenges (Kirtil & Aşkun, 2021; Shinde & al., 2021; Vărzaru, 2022).

*Personalise offers:* AI algorithms can analyse vast amounts of customer data to create personalised product recommendations (Ibrahim & Pronovost, 2021; Martinez & al., 2021). For example, a range of existing solutions can collect data on consumer footfalls: by cross-referencing this type of information with consumer trends, it is possible to personalise offers, which is a powerful tool for boosting sales, whether for an SME or a large shopping centre.

*Governance and decision-making:* To move towards a more agile organisation, Walmart has implemented technological solutions to give employees easier access to information and knowledge so that they can make decisions more easily (Marr, 2016, 2021). The idea is to facilitate decision-making at the different hierarchical levels of the company.

One of the company's challenges has been to take the human dimension into account in this process. Interaction with technology and its use in day-to-day business activities has highlighted the fundamental need to train employees and create community to continue the transfer of skills. This example shows the importance of socialisation as a key element in the transmission of knowledge and skills; it also confirms the management challenges that companies face every time they adopt a new technology. Paradoxically, one of the greatest challenges highlighted by the chain of digital transformations is the urgent need for organisations to become more human-centred.

*Prediction and simulation:* Predictive models are one of the most significant contributions to AI today. In the business world, simulation tools are capable of

---

<sup>7</sup> See: Google Deepmind (website): <https://www.deepmind.com/research/highlighted-research/alphago> (Access date: 5th June)

producing valuable data for the strategic or operational management of organisations. In his book “Sortez vos données du frigo”, Lévy (2021), describes the example of a predictive sales model for a network of profit centres with 94% month-on-month reliability over the following 12 months. Changing one or several key performance indicators to identify sales potential can be a powerful management tool.

**Data accuracy: a question of ethics and performance.** Another of the main challenges facing businesses in the age of digitalisation is the quality of the value created from data. The method of data collection and analysis has an impact on the relevance of the data obtained and the accuracy of the algorithms.

As a result, this may have an impact on the factors for developing responsible AI, including necessary ethical considerations such as privacy and responsible decision-making (Bak & al., 2022; Hermann, 2022; Lee & Yoon, 2021; McLennan & al., 2022; Taimoor & Rehman, 2022). For instance, recently the AI technology built into the cameras of the latest smartphones caused a buzz by automatically replacing the moon in photos to enhance them. One parent also discovered that the AI added teeth to a photo of his baby automatically. Technically, the AI has responded to the need to improve photo quality. However, one can legitimately question the concepts of what is true or real in this new era that we have already entered.

**Managerial issues.** Digital transformations are becoming more and more widespread in various industries, leading to significant changes in managerial practices as they are traditionally known. As interest in and arguments for adopting modern technologies continue to grow, the managerial challenges of using advanced data and algorithms in management processes appear to be increasing. Organisations as we traditionally know them are changing radically. We have entered an era where AI systems are ubiquitous, which is having a significant impact not only on the way people work but also on the way they can be managed.

*An appropriate organisational culture and structure:* One of the challenges that emerges when implementing digital transformation schemes is the emergence of new collaborative working dynamics (Chevallier & Coallier, 2021; Gamassou & Mias, 2021). The integration of AI systems generates the need for changes in culture and organisational structure in order to guarantee the conditions necessary to effectively benefit from the advantages of these technologies. We therefore need to examine the new forms of work and organisational dynamics brought about by these transformations.

*Talent management:* In 2021 and 2022, a consultancy called Axys conducted two similar studies into how managers perceive their role in companies and what skills characterise a good manager. The survey involved more than 220 managers from different sectors<sup>8</sup>. In 2021, 41% of respondents said that agility was one of the most important skills to have as a manager. In 2022, the number of responses dropped to 9% for this skill, in favour of being able to be assisted by AI, having collaborative skills and being able to cope with infobesity.

While the robustness of the sample may be questioned, given the lack of information about it, the results correlate with developments in this area. Recruiters are paying more attention to candidates' interpersonal skills and their ability to cope with digitalisation. Yet, challenges continue highlighting the urgent need for organisations to become more people-centred.

*Managing with data:* The links between holding knowledge derived from data analysis and measuring performance are ambiguous. Objectification through data raises the risk of technological determinism. The central question, then, is to what extent technological advances in the use of information in decision-making processes are a source of managerial innovation in practice, or whether «this could represent a form of re-manifestation the scientific management theories» (Gueye & Ratnane, 2020, p. 61). Indeed, while it is becoming less and less conceivable today to do without the use of data collection and processing, it is important to question the mechanisms for taking human dimensions into account so as not to fall under the diktat of data alone (*ibid*).

## 6. Conclusion and research perspectives

Generally speaking, advances in digital technologies pose both challenges and opportunities for organisations. This is forcing companies to redefine their strategic positioning, particularly in the face of the dual imperatives of the «digital transition» and the «ecological transition». In this respect, the concept of CDR is seen as promising because it adopts a conciliatory approach combining digital, social and environmental issues. However, a general examination of the concept reveals that, while digitalisation is contributing to structural transformations at

---

<sup>8</sup> Axys Consultants, Study : Du manager au manager augmenté – digitalisation et Data : quels impacts ? [online]: <https://www.axys-consultants.com/actualites/etude-du-manager-au-manager-augmente-digitalisation-et-data-quels-impacts> (Access date: 5th June)

both economic and social levels, there is also a lack of connection between digital uses and a CSR strategy.

This chapter aims to contribute to the state of the art on CDR through an analytical approach and relevance, from the French context. In particular, it highlights that the French SME sector's perception of digitalisation and its benefits, while positive and growing, faces challenges such as cyber-attacks and digital uses that are irrelevant to certain business activities, but opening up new market opportunities. In addition, a third element invites to consider the negative effects of digitalisation, especially in social and environmental terms. In fact, the value created by responsible digitisation can only be understood if it is shared by all stakeholders.

The focus is then on the three main areas of analysis of CDR: data management, environmental impact and the social dimension of digital technologies, the latter from the angle of AI management as an original contribution from this study.

First, data management suggests that companies should be able to promote the principle of transparency in the management of digital data and inform users of their practices in this area. As far as SMEs are concerned, this could be better controlled by a data minimisation strategy, i.e. by concentrating data collection on what is strictly necessary. In other words, collect less but better. This would help to considerably reduce security, compliance and cost risks, among others.

Second, the environmental aspect suggests that businesses need to better understand how to respond to the challenges of digital pollution resulting from the deployment of new technologies and data. In particular, this imposes a non-binding responsibility for the uses and tools that companies use in the course of their business. To reduce their environmental impact, companies can therefore adopt practices inspired by the circular economy, such as purchasing eco-responsible electronic devices, adopting new behaviours in terms of digital communication, applying the principles of energy sobriety, using ethical search engines, and raising awareness among all stakeholders of the negative externalities of digitisation, in particular digital pollution from data centres.

Third, the social dimension traditionally encompasses the well-being of employees, consumers and all business partners involved in the value chain. The aim is to reconcile companies' digital activities with respect for the fundamental rights and freedoms of all stakeholders. However, the extent of digitalisation and the emergence of new technologies, particularly AI, make analysis of this aspect complex. Without calling into question the relevance of the traditional approach to this dimension, this study therefore focuses on the challenges and opportunities

that AI-related activities may have for companies. It highlights a number of issues linked to the use of this technology and the associated challenges in terms of organisational management.

That said, while AI enables businesses to automate routine tasks, process information more efficiently and make better decisions, there are also a number of challenges to implementing this type of technology. One of the greatest challenges is to take account of the human dimension in automated business processes. Interacting with and using AI technology highlights the fundamental need for employee training, as well as the creation of a community for the ongoing transfer of skills. Predictive modelling is also one of the most significant contributions and challenges in the development and use of AI. Simulation tools, for example, are capable of producing valuable data for the strategic or operational management of organisations with a high percentage of reliability, making them a powerful management tool. However, this does not necessarily take into account ethical considerations such as respect for privacy or responsibility in decision-making. As a result, the development of responsible AI is increasingly present in the public debate, but is now subject to the same criticisms.

In summary, this chapter has identified the main challenges in the CDR's three main areas of study: data, environmental impact and the social aspects of digitisation. It has also explored initial avenues of research based on the identification of good practices whose impact extends across the entire value chain. It emerged that CDR is a new field of study which, whether or not it is integrated into CSR, is based on the same principles of responsibility, ethics and exchange between stakeholders. This is particularly true in the context of the dual digital and ecological transition. Future research could then focus on a broader examination of the regulatory responsibility associated with the governance, management and sharing of data. The same applies to the responsibility and ethics associated with artificial intelligence and automated decision-making. Finally, a broader study could be mobilised concerning the environmental responsibility of digital activities, particularly with regard to those that are outsourced, for example, to data centres and other digital service providers.

## References

- APPERT, O., & LAVERGNE, R. (2023). Introduction. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 110(2), 6-8. <https://doi.org/10.3917/re1.110.0006>
- ARCINIEGA GIL, L. R. (2022). *La gouvernance des données en tant que « biens communs »: Étude juridico-stratégique pour une valorisation publique des données informationnelles* [Phdthesis, Université de Lille]. <https://theses.hal.science/tel-04042474>
- BAK, M., MADAI, V. I., FRITZSCHE, M.-C., MAYRHOFER, M. TH., & MCLENNAN, S. (2022). You Can't Have AI Both Ways: Balancing Health Data Privacy and Access Fairly. *Frontiers in Genetics*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fgene.2022.929453>
- BENYAYER, L.-D., & CHIGNARD, S. (2015). Focus - Les enjeux économiques de l'ouverture des données: Pas de marché, pas de valeur. *Informations sociales*, 191(5), 36-39. <https://doi.org/10.3917/inso.191.0036>
- BIEGA, A. J., & FINCK, M. (2021). Reviving Purpose Limitation and Data Minimisation in Data-Driven Systems. *Technology and Regulation*, 44-61 Pages. <https://doi.org/10.26116/techreg.2021.004>
- BOURREAU, M., & PÉNARD, T. (2016). Introduction. L'économie numérique en question. *Revue d'économie industrielle*, 156, Article 156. <https://doi.org/10.4000/rei.6437>
- BOURREAU, M., & PERROT, A. (2020). Plateformes numériques: Réguler avant qu'il ne soit trop tard. *Notes du conseil d'analyse économique*, 60(6), 1-12. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ncae.060.0001>
- CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE. (2021). *Consumer products and retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences* (p. 48). [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/02/20-06\\_9880\\_Sustainability-in-CPR\\_Final\\_Web-1-2.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/02/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1-2.pdf)
- CHAIX, B. (2018). Impact de l'intelligence artificielle dans la recherche clinique et la collecte de données en vie réelle. *Actualités Pharmaceutiques*, 57(578), 22-24. <https://doi.org/10.1016/j.actpha.2018.05.012>
- CHEVALLIER, É., & COALLIER, J.-C. (2021). *De la transformation digitale de l'outil de travail à la transformation des pratiques de travail*. Teseo Press.
- CORALLO, A., CRESPINO, A. M., VECCHIO, V. D., LAZOI, M., & MARRA, M. (2023). Understanding and Defining Dark Data for the Manufacturing Industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(2), 700-712. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3051981>
- CORON, C. (2020). L'utilisation des données personnelles dans les algorithmes en gestion des ressources humaines. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 39, 9(2), 95-106. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.039.0095>
- CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY. (2021). *Corporate Digital Responsibility Manifesto*. Corporate Digital Responsibility. <https://corporatedigitalresponsibility.net/cdr-manifesto-english>
- CREDOC – CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE. (2022). *Baromètre France Num— Résultats de l'enquête 2022: Le numérique dans les TPE PME (0 à 249 salariés)* (Toutes les régions). Direction générale des entreprises. <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/barometre-france-num-2022-le-numerique-dans-les-tpe-pme-0>
- DOUCY, M., DREYFUS, M., GUÉRARD, S., MFAKOLO, B. K., TUDOR, A., & NOUPADJA, N. (2022). *Changements démocratiques et électroniques dans l'action publique locale en Europe: REvolution ou E-volution ?* Institut Francophone pour la Justice et la Démocratie. <https://hal.univ-lille.fr/hal-03586130>



- ELLIOTT, K., PRICE, R., SHAW, P., SPILIOTOPOULOS, T., NG, M., COOPAMOOTO, K., & VAN MOORSEL, A. (2021). Towards an Equitable Digital Society: Artificial Intelligence (AI) and Corporate Digital Responsibility (CDR). *Society*, 58(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12115-021-00594-8>
- FLEURY, A. (2021, September 9). Applications: Qui consomme le plus de data aujourd'hui ? *Carbo*. <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/qui-consomme-le-plus-de-data/>
- FORTI, V., BALDE, C. P., KUEHR, R., & BEL, G. (2020). *The Global E-waste Monitor 2020: Quantities, flows and the circular economy potential* (p. 120). United Nations University/United Nations Institute for Training and Research, International Telecommunication Union, and International Solid Waste Association. <https://www.itu.int/pub/D-GEN-E-WASTE.01-2020>
- FRANCE STRATÉGIE. (2020). *Responsabilité numérique des entreprises. 1. L'enjeu des données*. (p. 214). <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rse-2020-avis-responsabilite-numerique-entreprises-juillet.pdf>
- FRANCE STRATÉGIE. (2021). *Responsabilité numérique des entreprises. 2. Enjeux environnementaux et sociaux*. (p. 170). <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-avis-rse-responsabilite-numerique-entreprises-tome-2-avril.pdf>
- GAMASSOU, C. E., & MIAS, A. (2021). *De la transformation digitale de l'outil de travail à la transformation des pratiques de travail*.
- GIEBE, C., & SCHULZ, K. (2021). Economic Effects of the Digital Transformation on the Banking Market Using the Example of Savings Banks and Cooperative Banks in Germany. *International Journal of Economics and Finance*, 13(6), 1-34.
- GOHIER, C. (1998). La recherche théorique en sciences humaines: Réflexions sur la validité d'énoncés théoriques en éducation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 24(2), 267-284.
- GREEM IT. (2022). *Benchmark Green IT 2022*. [https://club.greenit.fr/doc/2022-09-Benchmark\\_Green\\_IT-2022-rapport.05\\_FR.pdf](https://club.greenit.fr/doc/2022-09-Benchmark_Green_IT-2022-rapport.05_FR.pdf)
- GUEYE, C., & RATNANE, M. (2020).
- HERDEN, C. J., ALLIU, E., CAKICI, A., CORMIER, T., DEGUELLE, C., GAMBHIR, S., GRIFFITHS, C., GUPTA, S., KAMANI, S. R., KIRATLI, Y.-S., KISPATAKI, M., LANGE, G., MOLES DE MATOS, L., TRIPERO MORENO, L., BETANCOURT NUNEZ, H. A., PILLA, V., RAJ, B., ROE, J., SKODA, M., ... EDINGER-SCHONS, L. M. (2021). "Corporate Digital Responsibility". *Sustainability Management Forum | NachhaltigkeitsManagementForum*, 29(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00509-x>
- HERMANN, E. (2022). Artificial intelligence and mass personalization of communication content—An ethical and literacy perspective. *New Media & Society*, 24(5), 1258-1277. <https://doi.org/10.1177/14614448211022702>
- IBRAHIM, S. A., & PRONOVOST, P. J. (2021). Diagnostic Errors, Health Disparities, and Artificial Intelligence: A Combination for Health or Harm? *JAMA Health Forum*, 2(9), e212430. <https://doi.org/10.1001/jamahealthforum.2021.2430>
- INSEE - INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES DE FRANCE. (2023). *L'usage des technologies de l'information et de la communication par les ménages entre 2009 et 2022 – L'usage des technologies de l'information et de la communication par les ménages entre 2009 et 2022*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7619779?sommaire=6967865>
- ISMAIL, A. F. M. F., SAM, M. F. M., BAKAR, K. A., AHAMAT, A., ADAM, S., & QURESHI, M. I. (2022). Artificial Intelligence in Healthcare Business Ecosystem: A Bibliometric Study. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (IJOE)*, 18(09), Article 09. <https://doi.org/10.3991/ijoe.v18i09.32251>

- ITU - INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. (2019). *Turning digital technology innovation into climate action* (p. 66). [www.unclearn.org/wp-content/uploads/library/19-00405e-turning-digital-technology-innovation.pdf](http://www.unclearn.org/wp-content/uploads/library/19-00405e-turning-digital-technology-innovation.pdf)
- JIMÉNEZ-CARVELO, A. M., LI, P., ERASMUS, S. W., WANG, H., & VAN RUTH, S. M. (2023). Spatial-Temporal Event Analysis as a Prospective Approach for Signalling Emerging Food Fraud-Related Anomalies in Supply Chains. *Foods*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/foods12010061>
- KIRTIL, İ. G., & AŞKUN, V. (2021). Artificial Intelligence in Tourism: A Review and Bibliometrics Research. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.30519/ahtr.801690>
- KWON, T.-D., & JEONG, J.-W. (2023). Energy advantage of cold energy recovery system using water- and air-side free cooling technologies in semiconductor fabrication plant in summer. *Journal of Building Engineering*, 69, 106277. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2023.106277>
- LEE, D., & YOON, S. N. (2021). Application of Artificial Intelligence-Based Technologies in the Healthcare Industry: Opportunities and Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010271>
- LÉVY, M. (2021). *Sortez vos données du frigo. Une entreprise performante avec la Data et l'iA*. Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/sortez-vos-donnees-du-frigo--9782100817054.htm>
- LOBSCHAT, L., MUELLER, B., EGGERS, F., BRANDIMARTE, L., DIEFENBACH, S., KROSCHKE, M., & WIRTZ, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875-888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- MAARTIN. (n.d.). *Pollution numérique: Du clic au dé clic - Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est ce qu'on fait ?* Retrieved 12 May 2023, from <https://www.qqf.fr/infographie/69/pollution-numerique-du-clic-au-declic>
- MAHBOD, M. H. B., CHNG, C. B., LEE, P. S., & CHUI, C. K. (2022). Energy saving evaluation of an energy efficient data center using a model-free reinforcement learning approach. *Applied Energy*, 322, 119392. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2022.119392>
- MARR, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. John Wiley & Sons.
- MARR, B. (2021). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and Artificial Intelligence*. Kogan Page Publishers.
- MARTINEAU, S., SIMARD, D., & GAUTHIER, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives: Considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches Qualitatives*, 22, 3-32.
- MARTINEZ, E. M., PONCE, P., MACIAS, I., & MOLINA, A. (2021). Automation Pyramid as Constructor for a Complete Digital Twin, Case Study: A Didactic Manufacturing System. *Sensors*, 21(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/s21144656>
- MCLENNAN, S., FISKE, A., TIGARD, D., MÜLLER, R., HADDADIN, S., & BUYX, A. (2022). Embedded ethics: A proposal for integrating ethics into the development of medical AI. *BMC Medical Ethics*, 23(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s12910-022-00746-3>
- MONNOYER-SMITH, L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 87(3), 5-7. <https://doi.org/10.3917/re1.087.0005>
- PREIS, P. S. J. (2021, December 6). *How to Decrease the Carbon Footprint of Digital Communication*. Medium. <https://towardsdatascience.com/how-to-decrease-the-carbon-footprint-of-digital-communication-f3186673818c>
- PRETTO, L. (2022). Chapitre 15. Premiers regards sur l'impact de la Covid-19 en tant que révélateur, catalyseur et accélérateur de la généralisation de la numérisation sociétale. In *RSE et numérique*

- (pp. 344-362). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.rose.2022.01.0344>
- PUEBLA, J., KIM, J., KONDOU, K., & OTANI, Y. (2020). Spintronic devices for energy-efficient data storage and energy harvesting. *Communications Materials*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.1038/s43246-020-0022-5>
- RAÏCHE, G., & NOËL-GAUDREULT, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique: Particularités1. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 34. <https://doi.org/10.7202/019691ar>
- RTS INFO. (2021, May 4). *La cybercriminalité génère des milliards et pousse des sociétés vers la faillite* [Information]. rts.ch. <https://www.rts.ch/info/sciences-tech/12173038-la-cybercriminalite-genere-des-milliards-et-pousse-des-societes-vers-la-faillite.html>
- SCHMITT, M. (2023). Consommation énergétique des usages du numérique en France. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 110(2), 14-18. <https://doi.org/10.3917/re1.110.0014>
- SHINDE, A., PAWAR, D., & SONAWANE, K. (2021). Automation in pharmaceutical sector by implementation of artificial intelligence platform: A way forward. *International Journal of Basic & Clinical Pharmacology*, 10(7), 863-869. <https://doi.org/10.18203/2319-2003.ijbcp20212387>
- STATISTA. (2023). *EU digitalization index 2022*. <https://www.statista.com/statistics/1371887/eu-digitalization-digital-economy-and-society-index-average/>
- TAIMOOR, N., & REHMAN, S. (2022). Reliable and Resilient AI and IoT-Based Personalised Healthcare Services: A Survey. *IEEE Access*, 10, 535-563. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3137364>
- THE SHIFT PROJECT. (2020). *Déployer la sobriété numérique* (p. 117 pages). [https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2020/10/Deployer-la-sobriete-numerique\\_Rapport-complet\\_ShiftProject.pdf](https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2020/10/Deployer-la-sobriete-numerique_Rapport-complet_ShiftProject.pdf)
- TRAJANOV, D., ZDRAVESKI, V., STOJANOV, R., & KOCAREV, L. (2018). Dark data in internet of things (IOT): Challenges and opportunities. *7th Small Systems Simulation Symposium*, 1-8.
- TUTENUIT, C., & GALAUP, B. (2023). Le numérique, allié ou ennemi de la transition écologique ? *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 110(2), 82-85. <https://doi.org/10.3917/re1.110.0082>
- UNCTAD - CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT. (2019). *Rapport sur l'économie numérique 2019—Création et capture de valeur: Implications pour les pays en développement* (p. 223). Nations Unies. <https://unctad.org/fr/publication/rapport-sur-leconomie-numerique-2019>
- VĂRZARU, A. A. (2022). Assessing the Impact of AI Solutions' Ethical Issues on Performance in Managerial Accounting. *Electronics*, 11(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/electronics11142221>



# Trazabilidad y transparencia para la sostenibilidad de la cadena de suministro textil-moda<sup>1</sup>

- SOFÍA GARCÍA TORRES
- JOSUNE SÁENZ MARTÍNEZ  
*Universidad de Deusto*
- MARTA REY GARCÍA  
*Universidad de A Coruña*

**RESUMEN:** La trazabilidad y transparencia se consideran antecedentes clave para la sostenibilidad de las empresas y cadenas de suministro (Khurana & Ricchetti, 2016; Pagell & Wu, 2009). Sin embargo, trazabilidad, transparencia y sostenibilidad sigue siendo una utopía especialmente en industrias con cadenas de suministro complejas y globales en donde encuentran barreras tanto prácticas como conceptuales. Este trabajo tiene como objetivo comprender y ayudar al desarrollo de los tres fenómenos (sostenibilidad, trazabilidad y transparencia) en el contexto particular de la industria de textil-moda, por ser su avance especialmente necesario debido a los altos riesgos ambientales y sociales asociados a sus actividades y al carácter complejo, intensivo en mano de obra y geográficamente disperso de sus cadenas de suministro.

**PALABRAS CLAVE:** *Sostenibilidad, trazabilidad, transparencia, textil-moda, RSC, gestión sostenible de cadena de suministro*

**ABSTRACT:** Traceability and transparency are considered key antecedents to corporate and supply chain (SC) sustainability (Khurana & Ricchetti, 2016; Pagell & Wu, 2009). However, they remain utopic in complex global SCs hindered by both conceptual and practical barriers. This research aims to understand and help the deployment of the three phenomena (sustainability, traceability and transparency) in the particular context of the fashion-apparel industry, where their advancement is especially necessary due to the high environmental and social risks associated with their activities, and to the complex, labour-intensive, and geographically dispersed character of their SCs.

---

<sup>1</sup> Agradecemos enormemente a los profesores Dra. Laura Albareda y Dr. Stefan Seuring por su guía, trabajo y colaboración en las investigaciones y publicaciones que dan origen a este capítulo.

**KEYWORDS:** *Sustainability, traceability, transparency, fashion/textile; CSR, sustainable supply chain management*

---

## 1. Introducción

El presente capítulo explora el papel de la trazabilidad y la transparencia en el camino hacia la sostenibilidad de las cadenas de suministro (CS) globales de la industria textil-moda.

Para ello, la primera parte del estudio busca comprender la trazabilidad y la transparencia (sus dimensiones y componentes) en este contexto particular para después proponer un modelo explicativo que pueda contribuir a su avance y acercarnos a la sostenibilidad de las CS textil-moda. La hipótesis subyacente es que gracias a la trazabilidad y la transparencia las tensiones aún no resueltas entre las tres dimensiones de la sostenibilidad —medioambiental, social y económica— podrían equilibrarse (Walker *et al.*, 2014) y, parafraseando a Pagell y Wu, las CS de la industria textil-moda «podrían, si los clientes lo desean, continuar haciendo negocios para siempre» (Pagell & Wu, 2009, p. 38).

Con el objetivo de entrelazar el rigor y la investigación académica con la visión práctica del sector, este trabajo combina una revisión en profundidad de la literatura académica y sectorial con un estudio Delphi. En él, expertos de distintos eslabones de la cadena de suministro textil y otros stakeholders discutieron y avanzaron los resultados extraídos de la revisión de literatura dando lugar al mencionado modelo explicativo que relaciona los tres fenómenos estudiados y desvela sus principales facilitadores y barreras.

### 1.1. La sostenibilidad vista desde dos corrientes de investigación interconectadas: responsabilidad social corporativa y gestión sostenible de la cadena de suministro

La sostenibilidad, entendida como la necesidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (UN General Assembly, 1987), es comúnmente operacionalizada en el ámbito de la gestión empresarial a través del concepto de la triple cuenta de resultados (TBL, por sus siglas en inglés) de Elkington (Elkington, 1998), que se define como el equilibrio de tres dimensiones —ambiental, social y económica—, en donde ninguna de ellas se ve comprometida en beneficio de las demás. Desde entonces, la gestión de la TBL ha sido progresivamente incorporada por las empresas, e impulsada por gobiernos, sociedad civil y ciudadanos que reclaman a las empresas una

responsabilidad social corporativa (RSC) entendida como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad» (European Commission, 2011) y las «políticas y acciones concretas y adaptadas al contexto que tienen en cuenta las expectativas de los stakeholders y el triple balance de los resultados económico, social y ambiental» (Aguinis & Glavas, 2012, p. 933).

En el contexto actual de desarrollo generalizado de CS complejas y globales resultado de la búsqueda por parte de las empresas de especialización y reducción de costes, es necesario extender la RSC a toda la CS en la que actualmente opera cada corporación. Por CS entendemos «todas las actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto» (Gereffi, 1999, p. 38) sabiendo que muchas de ellas se desarrollan transnacionalmente, y que gran parte de sus actores (principalmente los productores aguas arriba) están ubicados en países en desarrollo. Esto las convierte en un vehículo para el desarrollo y la mejora industrial de esos países (Gereffi *et al.*, 1994). Sin embargo, se trata de un proceso no libre de retos en el que a los problemas de gobernanza y visibilidad asociados a estas estructuras complejas y dispersas geográficamente se une la falta (o laxitud) de las regulaciones y/o su aplicación o ejecución en los países en desarrollo.

Por lo tanto, a nivel de CS, esas políticas y acciones concretas toman la forma de gestión sostenible de la cadena de suministro (GSCS) entendida como el instrumento que las corporaciones necesitan (o deben) desarrollar para cumplir con sus responsabilidades (Khurana & Ricchetti, 2016). Así, la gestión sostenible de la cadena de suministro puede ser definida como:

*La gestión estratégica y transparente de empresas y flujos de materiales, información y capital y la cooperación con los actores de SC para abordar los aspectos ambientales, sociales y económicos derivados de las demandas de los clientes y otras partes interesadas para lograr simultáneamente ventajas competitivas y un efecto (al menos) neutro en el medioambiente y el entorno social. (Carter & Rogers, 2008; Pagell & Wu, 2009; Seuring & Müller, 2008).*

## **1.2. Trazabilidad y transparencia para la gestión sostenible de la cadena de suministro**

Para llevar a la práctica esta GSCS la trazabilidad y la transparencia se señalan como condiciones previas y herramientas fundamentales (Geissdoerfer *et al.*, 2022; Kirchherr *et al.*, 2022), especialmente imprescindibles cuando la dispersión social y geográfica crea una falta de visibilidad más allá de los proveedores directos (Bostrom *et al.*, 2012; Guo *et al.*, 2015) y cuando que las posibles infracciones/impactos

medioambientales y sociales rara vez pueden reconocerse en el producto final como es el caso de las CS de textil-moda.

Mientras que la trazabilidad se entiende como la capacidad de retroceder y avanzar y verificar los procesos, la historia y las ubicaciones de los productos bajo consideración (Barratt y Oke, 2007, p. 1218), la transparencia se puede describir como «actuar de manera que permita a otros, tanto internos como externos, percibir y comprender lo que hace la empresa, así como la divulgación de calidad de la información necesaria para ello» (Gold & Heikkurinen, 2018, p. 321).

### 1.3. La industria textil-moda y sus cadenas de suministro

La industria textil-moda, tradicionalmente relacionada con el arte, la innovación y la cultura y gran contribuyente al empleo en todo el mundo, es también una de las industrias con mayores problemas de sostenibilidad, lo cual ha movilizado a investigadores y profesionales de la moda en busca de soluciones (Business of Fashion (BOF) y McKinsey, 2019; Pal, 2016).

A nivel medioambiental, estas preocupaciones se materializan en forma de contaminación, contaminación del agua y sobreexplotación de los recursos asociados a las actividades de la industria. A nivel social, en las sospechas respecto a las condiciones laborales desiguales/abusivas (de Brito *et al.*, 2008; Gobbi & Massa, 2015; Laudal, 2010). Partiendo de esta realidad, la gestión sostenible de estas CS se ve todavía más comprometida por las particularidades de la industria que se explican a continuación y que, además, provocan o favorecen tensiones entre las tres dimensiones de sostenibilidad (Boström *et al.*, 2012; de Brito *et al.*, 2008; Egels-Zandén, 2016).

Por un lado, y debido a que las empresas de moda históricamente han sido las primeras en entrar en los países menos desarrollados, se trata de una industria muy intensiva en mano de obra y altamente globalizada, con sus actividades desarrolladas a lo largo de CS largas y complejas. Estas cadenas comprenden todos los procesos involucrados en la fabricación, distribución, venta y uso de ropa de moda, desde el abastecimiento de materias primas hasta la distribución y venta de las prendas finales en el mercado (Gereffi *et al.*, 1994). Los procesos aguas arriba habitualmente se reparten entre muchos pequeños proveedores que son orquestados por una empresa focal, normalmente la marca/retailer de moda, visible para los clientes finales (Gereffi & Korzeniewicz, 1994; Moretto *et al.*, 2018). Se trata por tanto de cadenas «impulsadas por el comprador»: aquellas en las que el papel fundamental (focal) lo desempeñan las grandes empresas aguas abajo (es decir, marcas/retailers de moda), mientras que la producción (con un peso importante en países en



desarrollo) normalmente la llevan a cabo fábricas independientes aguas arriba, en donde radica la parte más crítica de los desafíos actuales de la sostenibilidad de la industria (Gereffi & Korzeniewicz, 1994, p. 97; Mena *et al.*, 2013).

Por otro lado, la complejidad social y la dispersión geográfica de estas cadenas provoca una falta de visibilidad más allá de los proveedores directos (Boström *et al.*, 2012; Guo *et al.*, 2015) que, junto con el alto dinamismo y volumen ligado a la industria de textil-moda, aumenta los riesgos sociales y ambientales inherentes a sus actividades (Moretto *et al.*, 2018; Pedersen & Andersen, 2015).

## **2. Trazabilidad y Transparencia para la Sostenibilidad en la Industria Textil-Moda. Propuesta de un Marco Conceptual Teórico**

Con el foco puesto en cómo ayudar al desarrollo de la trazabilidad y transparencia como herramientas clave de una GSCS que permita el avance de sostenibilidad en las CS textil-moda, acudimos a la literatura académica en busca de respuestas a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las dimensiones y componentes de la trazabilidad y transparencia en las CS textil-moda cuando el objetivo es una GSCS efectiva que avance la sostenibilidad en estas CS?

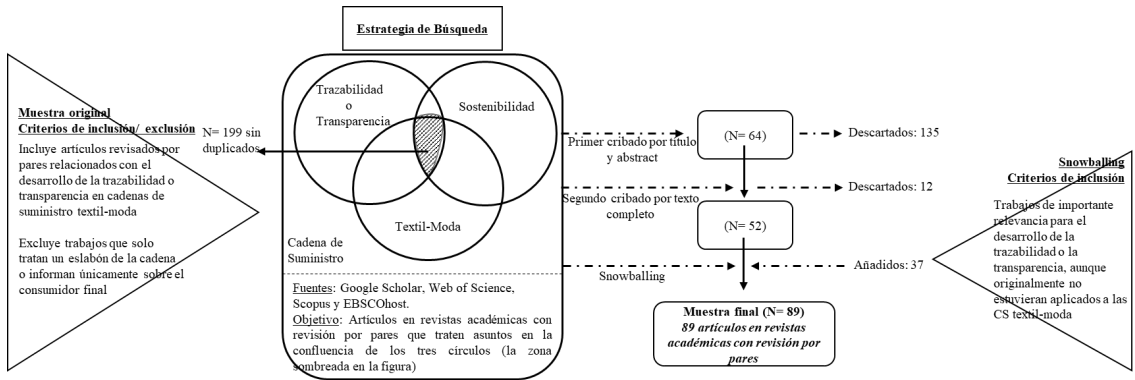
### **2.1. Metodología: Proceso de búsqueda, selección y análisis de la literatura académica**

#### ***Búsqueda y selección de literatura académica***

Para responder a esta pregunta se realizó un mapeo de la literatura en la confluencia de trazabilidad, transparencia, sostenibilidad y textil-moda, en busca de antecedentes organizativos de la trazabilidad y transparencia cuando el fin es la sostenibilidad en la realidad específica del sector textil-moda. La estrategia de búsqueda y selección de la literatura relevante para este objetivo aparece resumida en la figura 1.

Se trata de artículos en inglés en revistas académicas con revisión por pares que tratan asuntos en la confluencia de trazabilidad o transparencia, sostenibilidad y textil-moda y en el ámbito de la CS, a los que se les suman (incorporados a la muestra final por efecto bola de nieve-*snowballing* para evitar la ausencia de trabajos seminales alrededor de la trazabilidad y la transparencia) aquellos que sin estar originalmente planteados para la realidad de sector textil-moda tienen importante relevancia y son trasladables a las dinámicas de esa industria. Las palabras clave (en inglés) utilizadas para realizar la búsqueda aparecen en la tabla 1.

Figura 1: Estrategia de búsqueda y selección



Fuente: Elaboración propia

La primera búsqueda por palabras clave en las bases de datos académicas arrojó 185 resultados después de filtrar los duplicados. Esta muestra inicial se completó con 14 nuevos artículos derivados del análisis de los 100 mejores resultados (por citas y relevancia (ranking GS)) de la búsqueda en Google Scholar realizada con el software Publish or Perish de Harzing. En un primer momento, se cribaron por título y resumen los 199 artículos revisados por pares. Luego se analizó el texto completo de los 64 trabajos preseleccionados, hasta reducir la muestra hasta 52 documentos que informaban sobre la pregunta a responder. A estos se les incorporaron de forma iterativa por medio de un *snowballing* hacia adelante y hacia atrás (Webster y Watson, 2002), aquellas referencias y citas relevantes en un proceso que duró hasta que el último documento no produjo ningún elemento crítico. Las revistas académicas a las que pertenecen los artículos en la muestra aparecen en la tabla 2, y una selección los artículos aparecen marcados con un asterisco (\*) en la sección de bibliografía. La muestra completa puede consultarse en Garcia-Torres *et al.* (2019).

### *Análisis de la muestra*

El análisis de la literatura realizado responde a un análisis cualitativo de la literatura basado en una codificación inductiva (Gioia *et al.*, 2013; Saldaña, 2012) con un enfoque abductivo para la construcción de categorías (el punto de partida lo constituye nuestra pregunta y se mantiene siempre el diálogo con la literatura previa para la interpretación de los hallazgos/respuestas que vayan apareciendo (Mantere & Ketokivi, 2013). Los artículos seleccionados fueron codificados siguiendo niveles o ciclos de análisis consecutivos, tal como lo proponen Gioia *et al.* (2013) y los códigos y

categorías derivados inductivamente confrontados con el análisis de la teoría previa en un proceso iterativo que continuó has encontrar un marco conceptual robusto (Mantere & Ketokivi, 2013; Saldaña, 2012; Seuring & Gold, 2012).

Tabla 1. Palabras clave para la búsqueda en bases de datos académicas y Google Scholar

Búsqueda en bases de datos académicas		
Tema	Palabras clave	Sitio de búsqueda
Trazabilidad y Transparencia	«transparency», «traceability», «tracking», «tracing», «visibility», «RFID», «EPC», «IoT», «blockchain»	Web of Science: Tema/ Topic (TS)
Sostenibilidad	«stakeholder*», «sustainab*», «CSR», «TBL», «social issues», «health and safety», «health & safety», «EHS», «child labor», «slavery», «forced work», «labor issues», «human rights», «working hours», «wages»	Scopus: Título, abstract, palabras clave (TITLE-ABS-KEY)
Textil-Moda	«apparel», «garment*», «textile*», «cloth*», «fashion industry», «manufactur*», «retail*», «fast-fashion», «fast fashion», «fastfashion», «slow-fashion», «slow fashion», «slowfashion»	EBSCOhost: Título, abstract, tema/subject terms y palabras clave (TI-AB-SU-KW)
Cadena de Suministro	«supply chain*», «value chain*», «supply network*», «commodity chain*», «production network*», «SCM», «SSCM»	
<b>Fórmula Booleana:</b> ((«transparency» OR «traceability» OR «tracking» OR «tracing» OR «visibility» OR «RFID» OR «EPC» OR «IoT» OR «blockchain») AND («fast-fashion» OR «fast fashion» OR «fastfashion» OR «slow-fashion» OR «slow fashion» OR «slowfashion» OR «apparel» OR «garment*» OR «textile*» OR «cloth*» OR «fashion industry» OR «manufactur*» OR «retail» OR «retailer» OR «retailers» OR «retailing») AND («supply chain*» OR «value chain*» OR «supply network*» OR «commodity chain*» OR «production network*» OR «SCM» OR «SSCM») AND («stakeholder*» OR «sustainab*» OR «CSR» OR «TBL» OR «social issues» OR «health and safety» OR «health & safety» OR «EHS» OR «child labor» OR «slavery» OR «forced work» OR «labor issues» OR «human rights» OR «working hours» OR «wages»))		
Búsqueda en Google Scholar (via el software Harzing's Publish or Perish)		
Topic	Keywords	Appearing in
Traceability; Sustainability Supply Chain	«traceability» «supply chain sustainability»	All fields

Fuente: Elaboración propia

El primer paso consistió en una codificación abierta que resultó en más de 650 códigos que hacían referencia a facilitadores y barreras a la trazabilidad y transparencia. En un segundo paso se buscó la agrupación de estos códigos en categorías de primer orden como resultado de analizar las similitudes y diferencias entre los

elementos encontrados (Gioia *et al.*, 2013), apareciendo 399 categorías de primer orden. El tercer paso de codificación se basó en agrupaciones de categorías de segundo orden que responden a conceptos muy abstractos; resultando en 32 categorías que fueron revisadas y comparadas para finalmente refinarlas en tres elementos principales: actores, facilitadores y barreras, los cuales, a su vez, sirvieron para dar contenido a las tres dimensiones agregadas del análisis: gobernanza; colaboración; y seguimiento y localización/*tracking and tracing*. Estas tres dimensiones representan el nivel más alto de abstracción (Gioia *et al.*, 2013) siendo discriminantes entre sí a la vez que, juntas, representan la totalidad del fenómeno que se analizaba: el desarrollo de la trazabilidad y transparencia para la sostenibilidad (TfS) en las CS textil-moda (es decir, el área sombreada en la figura 1).

Tabla 2. Revistas académicas a las que pertenecen los artículos en la muestra

Revista Académica	Nº de artículos	%
<i>International Journal of Production Economics</i>	9	10.11%
<i>Journal of Business Ethics</i>	6	6.74%
<i>Journal of Cleaner Production</i>	5	5.62%
<i>Journal of Operations Management</i>	4	4.49%
<i>Journal of Supply Chain Management</i>	4	4.49%
<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	4	4.49%
<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	3	3.37%
<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	2	2.25%
<i>Production and Operations Management</i>	2	2.25%
<i>MIT Sloan Management Review</i>	2	2.25%
<i>Food Control</i>	2	2.25%
<i>European Management Journal</i>	2	2.25%
<i>Business Horizons</i>	2	2.25%
<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	2	2.25%
Others	40	44.94%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este proceso de codificación de la literatura fue realizado con el apoyo del software especializado NVivo 11 lo cual ayudó a garantizar la transparencia y replicabilidad del proceso. Para mejorar la validez y fiabilidad de los resultados del análisis y evitar sesgos subjetivos, cuatro investigadores participaron en las diferentes fases (Seuring & Gold, 2012). Un primer autor fue responsable de la codificación inicial de primer y segundo orden de la muestra completa. Dicho autor eligió al azar tres artículos que un segundo investigador codificó en una etapa temprana del proceso de codificación. Las discrepancias que surgieron entre los dos codificadores se resolvieron en diálogo con la literatura y se aplicó a toda la muestra la interpretación de códigos acordada (Seuring & Gold, 2012). Una vez codificados todos los documentos, dos investigadores procedieron de forma independiente a los ciclos consecutivos de análisis discutiendo los desacuerdos hasta llegar a un consenso (Durach *et al.*, 2017; Seuring & Gold, 2012). El marco final estuvo abierto al escrutinio de dos investigadores adicionales (Durach *et al.*, 2017) que ayudó a revisar y mejorar el marco original.

## 2.2 Resultados de la revisión de literatura: las tres dimensiones de la trazabilidad y transparencia para la sostenibilidad (TTfS)

Al exponer los resultados de la revisión de literatura, comenzaremos por la definición de los componentes de TTfS, es decir, de las tres dimensiones agregadas (gobernanza, colaboración y seguimiento y localización/*tracking and tracing*) y sus principales elementos (actores, facilitadores y barreras) que se resumen en la tabla 3 y se explican en detalle a continuación.

Tabla 3. TTfS Dimensiones y elementos principales

Gobernanza	Colaboración	Seguimiento y localización/ <i>tracking and tracing</i>
<b>Actores tradicionales de las CS</b> Empresas focales (marcas de moda y retailers) y proveedores (multinivel) (*al no haber tenido en cuenta los artículos relacionados únicamente con intercambios entre empresas focales y clientes, los clientes no aparecen representados).		
<b>Actores no tradicionales de las CS</b> Stakeholders de la sociedad (p. ej., ONG, medios de comunicación y redes medioambientales, etc.)		
<b>Facilitadores</b> Herramientas, acciones, prácticas y sistemas que permiten el desarrollo o existencia de la TTfS		
<b>Barreras</b> Circunstancias u obstáculos que impiden que la TTfS progrese o se desarrolle		

Fuente: Elaboración propia

Las tres dimensiones y elementos de la TTfS se detallan en las siguientes subsecciones y en las tablas 5 a 7 puede consultarse la frecuencia con la que cada elemento aparece en la muestra revisada, siempre en relación con la sostenibilidad.

### *Las tres dimensiones de la TTfS*

En la tabla 4 se presentan las definiciones de cada una de las tres dimensiones—gobernanza, colaboración y seguimiento y localización/*tracking and tracing*— en el marco de este estudio. Esto permite establecer los límites de los tres constructos interrelacionados, cuyas (difuminadas) fronteras pueden tener diferentes interpretaciones en la literatura (Cao & Zhang, 2011; Chen & Paulraj, 2004; Ellram & Cooper, 1990; Neutzling *et al.*, 2018; Pagell & Wu, 2009; Seuring & Müller, 2008). Es importante resaltar que este entendimiento (y también el de los elementos que integran las tres dimensiones) tiene en cuenta que ver el desarrollo de la trazabilidad y transparencia busca la sostenibilidad en la CS. Podría caber esperar otros resultados diferentes si el objetivo de sostenibilidad se elimina de la ecuación.

**Tabla 4: Definiciones de las tres dimensiones de la TTfS**

Dimensión	Definición	Referencia Principal
Gobernanza	«Relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos se asignan y fluyen dentro de una cadena» (Gereffi, 1994, p. 90)	
Colaboración	Dos o más actores autónomos que establecen relaciones a largo plazo y trabajan en estrecha colaboración para planificar y ejecutar las operaciones de la cadena de suministro para lograr objetivos comunes, logrando así más beneficios que si actuaran de forma independiente.	(Cao & Zhang, 2011)
Seguimiento y localización/ <i>tracking and tracing</i>	Condiciones, prácticas organizacionales, procesos y mecanismos requeridos o involucrados de forma directa en el rastreo en tiempo real de los productos y su historial a lo largo de la CS.	(Ajana et al., 2011)

Fuente: Elaboración propia

### **GOBERNANZA**

*Definición.* En un contexto como el de las CS de textil-moda, cadenas globales y ejemplo perfecto de CS impulsadas por el comprador (personalizado en las marcas/retailers de moda), la gobernanza se define inevitablemente como las «relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y

humanos se asignan y fluyen dentro de una cadena» (Gereffi, 1994). La literatura refleja cómo las marcas/retailers ubicados aguas abajo en la CS lideran la red (global), estando a su vez visibles al mercado y sujetos por tanto al escrutinio externo. La misma literatura describe también diferentes procesos y mecanismos de gobernanza que estas marcas/retailers promueven y que fomentan la TTfS en todo el SC (Egels-Zandén *et al.*, 2015). En el caso de las tecnologías y prácticas asociadas a la TTfS, podemos ver como estas transforman la gobernanza promoviendo nuevos actores no tradicionales en la CS y alterando las relaciones de poder y autoridad de los actores tradicionales y no tradicionales para poder integrar las tres dimensiones de TBL.

*Actores.* El análisis reveló la importancia de los actores no tradicionales de la CS (especialmente las ONGs) junto con los actores más tradicionales, como marcas/retailers y proveedores (de varios niveles) para articular las rutinas y prácticas organizacionales de esta dimensión de gobernanza de TTfS.

*Facilitadores.* En línea con la literatura existente sobre la gobernanza interorganizacional (Neutzling *et al.*, 2018; Wang & Wei, 2007), en este análisis se encontraron mecanismos tanto formales como informales que dan forma a la dimensión de la gobernanza:

(i) Los mecanismos formales de gobernanza incluyen regulaciones, mecanismos de cumplimiento, códigos de conducta corporativos y de proveedores, estándares y certificaciones de la industria, autorregulación sectorial y auditorías (Boström *et al.*, 2012; Gobbi & Massa, 2015) que facilitan la aparición y desarrollo de TTfS. A diferencia de la industria alimentaria, en las CS de textil moda—desreguladas a nivel mundial—las reglas y las condiciones de las empresas focales (marcas/retailers) parecen ser más relevantes que los marcos regulatorios y los estándares de los gobiernos y las instituciones que, cuando existen, apenas se aplican (Bailey *et al.*, 2016; Roth *et al.*, 2008; Wognum *et al.*, 2011).

(ii) Los mecanismos informales de gobernanza incluyen prácticas de gobernanza suave basadas en la confianza (o desconfianza) y el control relacional que las marcas/retailers promueven para permitir el desarrollo de la TTfS en las CS (Aulakh *et al.*, 1996; Egels-Zandén *et al.*, 2015; Hernandez-Espallardo *et al.*, 2010). Estos mecanismos informales de gobernanza incluyen mecanismos de denuncia de irregularidades, campañas de señalar y avergonzar (*name and shame*), visitas informales a proveedores y fábricas, etc.,

*Barreras.* En cuanto a las barreras, la literatura señala tres elementos principales que obstaculizan la eficacia de los facilitadores de TTfS descritos anteriormente:

la falta de regulación y cumplimiento en cuanto a la trazabilidad y la transparencia; la inexistencia de estándares globalmente aceptados (Boström *et al.*, 2012; Laudal, 2010; Roth *et al.*, 2008); y los problemas relacionados con la auditoría, como la fatiga de auditoría o las prácticas de doble mantenimiento de registros (Marshall *et al.*, 2016; Plambeck *et al.*, 2012).

La tabla 5 resume la dimensión de gobernanza y muestra el número de artículos en la muestra revisada que mencionan cada elemento señalado (es decir, su frecuencia).

Tabla 5. Gobernanza

Elementos de la dimensión Gobernanza	Definición	Principal Referencia	Frecuencia (nº de veces en la que el elemento se menciona en la muestra)
<b>Facilitadores de la Gobernanza</b>			
Mecanismos formales	El control formal se basa en reglas y auditorías internas: mecanismos iniciados por empresas focales que generalmente están vinculados a resultados económicos (control de producción) y conductuales (control de procesos) ...	(Aulakh <i>et al.</i> , 1996, p. 1013)	38
Mecanismos informales	Control relacional basado en la confianza: No se trata de controlar el comportamiento a través de medidas explícitas y verificables sino más bien, de establecer un sistema de control informal: valores, creencias y tradiciones comunes que dirigen el comportamiento de los miembros del grupo.  Confianza: Expectativa de que las partes harán un esfuerzo de buena fe para comportarse de acuerdo con los compromisos adquiridos, ser honestos en las negociaciones y no aprovecharse de la otra parte, incluso cuando la oportunidad esté disponible.	(Aulakh <i>et al.</i> , 1996, p. 1008; Falkenberg & Herremans, 1995)	18
<b>Barreras en relación a la Gobernanza</b>			
Falta de regulación, aplicación y ejecución			18
Falta de estándares			6
Problemas relacionados con la auditoría			8

Fuente: Elaboración propia

## COLABORACIÓN

*Definición.* Dos o más actores autónomos que establecen relaciones a largo plazo y trabajan en estrecha colaboración para planificar y ejecutar las operaciones de la cadena de suministro para lograr objetivos comunes, logrando así más beneficios que si actuaran de forma independiente (Cao *et al.*, 2010).



La colaboración, que históricamente ha formado parte de la columna vertebral de la gestión de la cadena de suministro (Chen & Paulraj, 2004; Ellram & Cooper, 1990), constituye también un tema estratégico cuando se añade el objetivo de la sostenibilidad obligando a participar de la GSCS a actores más allá de las empresas (por ejemplo, organizaciones sociales) y actores no tradicionales (Pagell & Wu, 2009; Seuring & Müller, 2008).

Teniendo en cuenta que la colaboración ha estado vinculada tradicionalmente a la mejora de la comunicación, el intercambio de información y la integración tecnológica (Cao & Zhang, 2011; Chen & Paulraj, 2004), no sorprende que aparezca como una de las tres principales dimensiones agregadas de la TTfS.

*Actores.* Tampoco es sorprendente que los actores involucrados en esta dimensión sean una combinación de actores tradicionales y no tradicionales de la CS que colaboran utilizando diferentes fórmulas: desde relaciones a largo plazo hasta todo tipo de iniciativas y asociaciones de múltiples stakeholders incluidas las de igual a igual, es decir, la colaboración entre competidores (Boström *et al.*, 2012; Doorey, 2011; Egels-Zandén *et al.*, 2015).

*Facilitadores.* Bajo esta categoría, se encuentran prácticas, políticas y rutinas colaborativas que las marcas/retailers ponen en marcha para colaborar con otros miembros y mejorar los objetivos comunes fijados alrededor de la TTfS (Cao & Zhang, 2011). En este sentido, la literatura revisada muestra nuevos tipos de colaboración (Pagell & Wu, 2009; Touboulic & Walker, 2015) entre empresas focales, proveedores y actores no tradicionales de la CS para implementar esta TTfS. Aquí se incluyen prácticas de colaboración entre pares/competidores (por ejemplo, entre empresas focales o entre proveedores) y entre actores tradicionales y no tradicionales de la CS, como ONGs, instituciones privadas y fundaciones que forman colaboraciones de múltiples stakeholders (Doorey, 2011; O'Rourke, 2006; Plambeck *et al.*, 2012) cuya relación a largo plazo acaba desembocando en alianzas y asociaciones (Boström *et al.*, 2012; de Brito *et al.*, 2008; Khurana & Ricchetti, 2016). Para ilustrar estas colaboraciones pueden utilizarse ejemplos como la Fundación Fair Wear (FWF), la Coalición de Moda Sostenible (SAC), el Acuerdo de Bangladesh sobre Seguridad contra Incendios y Construcción-Accord (ahora convertido en el consejo de Sostenibilidad RMG) y la Agenda de Moda Global (GFA).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Sus detalles pueden consultarse en sus webs: <https://fairwear.org/>; <https://apparelcoalition.org/>; <https://bangladeshaccord.org/>; <https://www.rsc-bd.org/>; y <https://globalfashionagenda.com>.

*Barreras.* El análisis de la literatura reveló dos principales obstáculos para la colaboración: las diferencias culturales y la falta de unos valores y una visión compartidos, que están detrás de las dificultades para la integración de actores en las CS globales y del desarrollo en la práctica de una colaboración efectiva (Gobbi & Massa, 2015; Gold *et al.*, 2010).

La tabla 6 resume la dimensión de colaboración y muestra el número de artículos en la muestra revisada que mencionan cada elemento señalado (es decir, su frecuencia).

Tabla 6. Colaboración

Elementos de la dimensión Colaboración	Definición	Principal Referencia	Frecuencia (nº de veces en la que el elemento se menciona en la muestra)
<b>Facilitadores de la Colaboración</b>			
Colaboración en la SC	Dos o más actores autónomos que establecen relaciones a largo plazo y trabajan en estrecha colaboración para planificar y ejecutar las operaciones de la cadena de suministro para lograr objetivos comunes, logrando así más beneficios que si actuaran de forma independiente	(Cao <i>et al.</i> , 2010)	69
Relación de largo plazo	Compromisos contractuales a largo plazo, pero en los que a menudo se marca distancia entre las partes (compradores/vendedores-proveedores) que mantienen una relación de rivalidad con batallas enfocadas en el precio.	(Webster, 1992)	12
Partenariados	Un pequeño número de vendedores/proveedores y compradores (empresas focales) que incorporan un patrón de cooperación en las primeras etapas del desarrollo del producto. La confianza reemplaza las posiciones de rivalidad.	(Webster, 1992)	20
Alianzas	Partenariados encaminados a conseguir objetivos estratégicos y visión compartida a largo plazo.	(Webster, 1992)	8
<b>Barreras en relación a la Colaboración</b>			
Aspectos locales/culturales y distancia cultural			5
Falta de visión y/o valores compartidos			7
Falta de integración (como resultado de lo anterior)			9

Fuente: Elaboración propia

## SEGUIMIENTO Y LOCALIZACIÓN/TRACKING AND TRACING

*Definición.* Esta dimensión contiene las condiciones, prácticas organizacionales, procesos y mecanismos requeridos o directamente involucrados en el seguimiento y localización en tiempo real de los productos y su historial a lo largo de la CS.

*Actores.* Respecto a la colaboración, el análisis reveló que la participación de actores tradicionales y no tradicionales de la CS es necesario para su despliegue tanto en relaciones bilaterales como a través de plataformas y redes de múltiples stakeholders, a la vez que los sistemas de trazabilidad interconectan a los actores de la CS (Ajana *et al.*, 2011).

*Facilitadores.* La visibilidad y la transparencia son las condiciones previas interrelacionadas para el seguimiento y localización efectivos, ya que se refieren a tener acceso y permitir que otros accedan a datos relevantes y de calidad para sus operaciones y beneficios compartidos (Barratt & Oke, 2007; Gold & Heikkurinen, 2018).

Bajo esta categoría, la literatura incluye innovaciones tanto tecnológicas como organizacionales (desde los mecanismos más sencillos de mantenimiento de registros hasta la tecnología Blockchain) que buscan extender la información más allá de los actores tradicionales y no tradicionales de la CS (Bailey *et al.*, 2016; de Brito *et al.*, 2008; Gobbi & Massa, 2015).

*Barreras.* De forma similar a los resultados de las dimensiones anteriores, los procesos de seguimiento y localización se ven obstaculizados principalmente por la complejidad social y geográfica de la industria textil-moda que deriva de la subcontratación y la deslocalización (Boström & Micheletti, 2016; Egels-Zandén, 2016; O'Rourke, 2006) y la falta de normas comúnmente aceptadas. Estas barreras van desde la inexistencia de una definición común de trazabilidad y transparencia hasta la falta de un lenguaje tecnológico único que apoye el surgimiento y la continuidad de la dimensión (Marshall *et al.*, 2016). Igualmente importante es el costo de la trazabilidad, tanto desde el punto de vista económico como organizativo (Cheng & Simmons, 1994), que impide la implementación generalizada de tecnologías de seguimiento, como RFID, que se esperaba (Balocco *et al.*, 2011). La falta de recursos y capacidades entre los actores de SC (principalmente proveedores upstream) agrava este problema (Boström *et al.*, 2012; Plambeck *et al.*, 2012).

La tabla 7 resume la dimensión de seguimiento y localización/tracking and tracing y muestra el número de artículos en la muestra revisada que mencionan cada elemento señalado (es decir, su frecuencia).

La figura 2 muestra el marco conceptual que resume y destila la información revelada en la revisión de literatura y expuesta en esta sección.

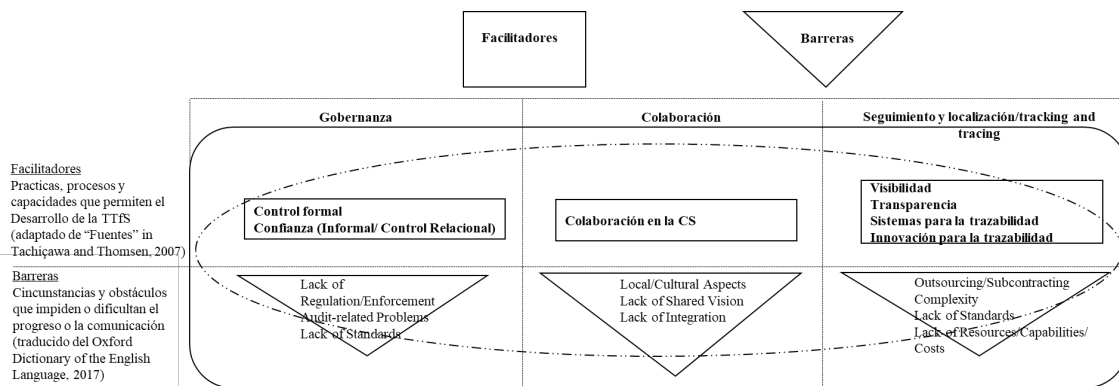
### 3. Trazabilidad y Transparencia para la Sostenibilidad en la Industria Textil-Moda. Propuesta de un modelo de interrelaciones, facilitadores y barreras

Una vez trabajados y conocidos los avances de la literatura sobre las dimensiones y componentes de la TTFs, acudimos a la industria para incorporar el conocimiento de los stakeholders clave con el objetivo de concretar este marco y adaptarlo aún más a la realidad del sector.

Tabla 7. Seguimiento y localización/tracking and tracing

Elementos de la dimensión Seguimiento y localización/tracking and tracing	Definición	Principal Referencia	Frecuencia (nº de veces en las que el elemento se menciona en la muestra)
<b>Facilitadores del Seguimiento y localización/tracking and tracing</b>			
Visibilidad	«Grado en que los actores dentro de una CS tienen acceso o comparten información que consideran clave o útil para sus operaciones y que consideran que será de beneficio mutuo»	(Barrat and Oke, 2007 p.1218)	30
Transparencia	«Actuar de forma que permita a los demás, tanto internos como externos, percibir y comprender lo que hace la empresa, así como la divulgación de calidad de la información necesaria para ello». «La transparencia no es únicamente compartir información, sino también actuar de manera transparente»	(Gold & Heikkurinen, 2017, p. 5)	37
Sistemas de trazabilidad	«Sistemas de mantenimiento de registros diseñados para rastrear el flujo o los atributos de los productos a través del proceso de producción o la CS»	(Golan <i>et al</i> , 2004 p. 1)	33
Innovación para la trazabilidad	Innovaciones tecnológicas y organizativas necesarias para extender la información más allá de los actores de la CS y el regulador/administraciones públicas.	(Bailey <i>et al</i> , 2016)	21
<b>Barreras en relación al Seguimiento y localización/tracking and tracing</b>			
Subcontratación y la deslocalización			15
Complejidad			39
Falta de estándares			9
Costes			44
Falta de recursos/capacidades			7

Figura 2. Marco conceptual de la Trazabilidad y Transparencia para la Sostenibilidad (TTFS)



Fuente: Elaboración propia

Concretamente, a través del método Delphi, expertos de distintos eslabones de la CS textil-moda y otros stakeholders (incluidas marcas de moda, proveedores, ONGs, sindicatos, reguladores, etc.) discutieron y avanzaron los resultados extraídos de la revisión de literatura dando lugar al mencionado modelo explicativo que relaciona los tres fenómenos estudiados y desvela sus principales facilitadores y barreras.

En esta ocasión se trataba de encontrar respuestas para las siguientes preguntas: ¿cómo se operativizan/definen la sostenibilidad, la trazabilidad y la transparencia en las CS de textil-moda?; ¿cómo se relacionan los tres conceptos entre sí?; y ¿cuáles son los principales actores/stakeholders, facilitadores y barreras que fomentan o dificultan su implementación en la práctica?

### 3.1. Metodología: Definición de la muestra, protocolo de entrevista y cuestionario y rondas de trabajo

Para asegurar la coproducción de conocimiento entre investigadores y profesionales de la industria que condujera a respuestas orientadas a la acción, para la búsqueda del modelo explicativo se eligió la técnica Delphi, apropiada por ser «un método para estructurar un proceso de comunicación grupal [y] por lo tanto eficaz para permitir que un grupo de individuos, en su conjunto, se ocupe de un problema complejo» (Linstone & Turoff, 1975, p. 3). Como «técnica de facilitación de grupos», el método Delphi consiste en un proceso iterativo de varias etapas diseñado «para obtener consenso sobre las opiniones de 'expertos'» (Hasson *et al.*, 2000, p. 1009). Así, partiendo de muchas realidades diferentes, el método Delphi conduce a una

única visión, definida a través de las interacciones entre los encuestados (en nuestro caso campo expertos de campo) y el equipo de seguimiento (en nuestro caso, investigadoras académicas con experiencia previa en la industria textil) (Linstone y Turoff, 1975). Con ello se consigue responder a las preguntas de manera más profunda y adecuada que cómo lo haría cualquier experto que se aproximase de manera individual. Una característica significativa del método Delphi es su flexibilidad para adaptar el proceso de comunicación a las circunstancias y objetivos de cada estudio en particular (Linstone & Turoff, 1975). En este caso, el diseño de la investigación se ideó para facilitar la interacción y la comunicación entre la literatura y los profesionales —mediados por el equipo de seguimiento— en busca de una respuesta integral y consensuada que pudiera servir como base para un marco aceptado por toda la industria (Guercini, 2004). Catorce expertos de la industria representando distintos eslabones y stakeholders de la CS textil-moda contribuyeron con su experiencia y conocimientos sobre los temas de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia y discutieron su implementación práctica. El anonimato que proporciona el método Delphi frente a los grupos focales fue un factor decisivo a la hora de elegirlo para este estudio frente a las opiniones e intereses (a veces enfrentados) de los diferentes grupos de interés del CS de textil-moda (marcas, sindicatos y ONG, por ejemplo) que podría haber bloqueado la reflexión abierta sobre el tema (Doorey, 2011; Linstone & Turoff, 1975).

Las fases del método Delphi llevado a cabo pueden resumirse en:

**Fase 0.** Revisión en profundidad de la literatura académica (con el objetivo de informar las siguientes fases: el protocolo de entrevista para la primera ronda basado en entrevistas semiestructuradas en profundidad, y el cuestionario estructurado en línea realizado en la segunda ronda).

**Fase 1.** Entrevistas en profundidad a expertos de la CS textil-moda.

**Fase 2.** Cuestionario online, diseñado para cuantificar el nivel de consenso alcanzado.

Cada una de estas fases contiene a su vez un momento de recogida de información y de análisis que se presenta en la figura 3. Esta secuencia de investigación se ideó con el doble objetivo de prevenir el sesgo comúnmente asociado a la investigación cualitativa y de asegurar la fiabilidad de la metodología y la validez de los resultados. Además de la revisión de literatura que informó la realización del protocolo de entrevistas y cuestionario, ambos fueron testados en una fase previa a la recogida de datos. Durante las entrevistas se emplearon dispositivos de grabación (excepto cuando los

participantes no lo autorizaron) y las notas de las entrevistas se transcribieron inmediatamente, y para recolectar y procesar los datos del cuestionario, se utilizó el ‘SoSci Survey Software’, una herramienta pública y gratuita de uso científico. Además, la participación del equipo de seguimiento durante la fase interpretativa agregó fiabilidad adicional a los resultados destilados del material recogido.

### *Definición de la muestra*

El tamaño del grupo que participa en un estudio Delphi no depende de la búsqueda de un determinado poder estadístico sino de generar la dinámica de grupo apropiada para lograr el consenso siendo 10-18 expertos la recomendación (flexible) que podemos encontrar en la literatura (Okoli & Pawlowski, 2004). En este estudio, el grupo se definió utilizando, de nuevo, un muestreo de bola de nieve/snowballing donde los participantes se agregaban al panel Delphi a través de referencias, lo que permitió reclutar a expertos en toda la CS hasta asegurar que todas los stakeholders clave estuvieron representados en la muestra, lo cual consigue una «perspectiva más holística y sistémica [...] para abordar los desafíos de sostenibilidad globales e interrelacionados» (Pedersen y Andersen, 2015, p. 316).

Figura 3: Diseño de la investigación

Fase de la investigación	Método recogida de información	Método análisis de información	Producto/Resultado	
Fase 0	Revisión de literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos académicos en revistas revisadas por pares</li> <li>• Literatura sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación inductiva</li> <li>• Reflexión y diálogo entre el equipo de seguimiento</li> </ul>	<b>Protocolo de la entrevista para la fase 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones de partida de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia</li> <li>• Taxonomía de categorías de partida: impulsores y facilitadores, barreras y stakeholders (con su rol: agentes de presión o colaboración)</li> </ul>
Fase 1	Método Delphi-Ronda 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a expertos de la CS textil- moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación abductiva</li> <li>• Reflexión y diálogo entre el equipo de seguimiento</li> </ul>	<b>Cuestionario para la fase 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de definiciones co-creadas de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia</li> <li>• Taxonomía refinada de categorías: factores facilitadores y obstaculizadores; grupos de stakeholders, impulsores y barreras</li> <li>• Propuesta de una lista co-creada de los principales factores facilitadores y obstaculizadores</li> <li>• Propuesta de un modelo de relaciones co-creado que conecta las tres variables</li> </ul>
Fase 2	Método Delphi-Ronda 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario <i>online</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuento de frecuencia de las respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones consensuadas de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia</li> <li>• Lista consensuada de los principales factores facilitadores y obstaculizadores</li> <li>• Propuesta de un modelo de relaciones consensuado que conecta las tres variables:</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El proceso de *snowballing* comenzó con cuatro personas expertas, cada una de las cuales dio voz a un grupo diferente de stakeholders de la CS textil-moda: marca/retailer de moda rápida, auditoras/consultoras de sostenibilidad textil-moda, sindicatos y ONGs. El éxito del resultado Delphi no depende de lograr una muestra representativa sino de reclutar a los expertos más relevantes (Reefke & Sundaram, 2017). Así, los expertos fueron cuidadosamente seleccionados por su conocimiento sobre el tema y por ser figuras destacadas o expertos de gran prestigio dentro de la industria a nivel internacional. Luego, la muestra continuó creciendo como una bola de nieve a través de referencias de estas personas expertas hasta llegar a catorce participantes.

Aunque el tamaño de la muestra impide la generalización, su composición sí recoge la amplia gama de stakeholders de la CS textil-moda lo que permitió una imagen holística y una saturación teórica. Se realizaron entrevistas en profundidad a doce participantes y también fueron doce los cuestionarios validados en la segunda ronda. Esto queda explicado porque dos de las catorce personas participaron únicamente en una de las dos rondas. La tabla 8 detalla la composición del grupo de encuestados (es decir, la muestra).

#### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

Buscando el mencionado diálogo entre la teoría y la práctica, el protocolo de entrevista para la primera ronda del análisis Delphi comenzó con una revisión bibliográfica en profundidad en la que, a la literatura revisada en la sección anterior, se agregaron nuevos artículos que informaban sobre la confluencia de las tres variables (trazabilidad, transparencia y sostenibilidad) y literatura sectorial sobre iniciativas y herramientas de la industria (Retail Sustainability Leadership Model de RILA, Fashion Transparency Index o Guide to Traceability of the Global Compact, por citar solo algunos).

Replicando el procedimiento analítico descrito anteriormente, los artículos fueron codificados inductivamente, seguidos por el análisis, la reflexión y la discusión del equipo de investigación, hasta obtener las definiciones operativas existentes/iniciales de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia (tabla 9) y las categorías más frecuentes/relevantes de factores favorecedores y obstaculizadores que aparecen en la literatura, es decir, la taxonomía inicial.



**Tabla 8: Muestra del método Delphi- Participantes**

Stakeholder	Role en la organización	Perfil de experto
Marca/retailer de moda	Responsable de sostenibilidad	Senior
Proveedor	CEO/ Responsable de sostenibilidad	Senior
Proveedor	Responsable de sostenibilidad	Senior
Proveedor	Responsable de sostenibilidad	Senior
Sindicato	Coordinador global	Senior
Administración Pública/ regulador	Responsable de área	Senior
Administración Pública/ regulador	Asistente parlamentario	Senior
Administración Pública/ regulador	Asistente parlamentario	Senior
Auditora/Consultora	Auditor	Senior
Certificadora	Responsable de Sostenibilidad	Senior
ONG	CEO	Senior
Instituto técnico/ universidad	Investigador y profesor	Senior
Instituto técnico/ universidad	Investigador y responsable de área	Senior
Instituto técnico/ universidad	Investigador y profesor	Senior

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Definiciones existentes/iniciales**

Fenómeno	Definiciones existentes/iniciales (en el protocolo de entrevistas)
Trazabilidad	«La capacidad de identificar y rastrear el historial, la distribución, la ubicación y la aplicación de productos, piezas y materiales para garantizar la fiabilidad de las declaraciones sobre sostenibilidad en las áreas de derechos humanos, trabajo (incluidas salud y seguridad), el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.» (United Nations Global Compact Office, 2014, p. 6).
Transparencia	«La divulgación por parte de la empresa de: (i) los nombres de los proveedores involucrados en la producción de los productos distribuidos por la empresa; (ii) información sobre las condiciones de sostenibilidad dentro de las instalaciones de esos proveedores; y (iii) las prácticas de compra de las empresa» (Egels-Zandén et al., 2015, p. 96).
Sostenibilidad	«La sostenibilidad se refiere a la necesidad de abordar y gestionar los problemas en las dimensiones económica, social y ambiental de manera estratégica e integrada» (Reefke and Sundaram, 2017, p. 195).

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la taxonomía, esta quedó compuesta por los impulsores y facilitadores, barreras y stakeholders con su rol: agentes de presión o colaboración. Esto significa que se desglosaron los factores que favorecen o dificultan los tres fenómenos analizados (trazabilidad, transparencia y sostenibilidad) en los grupos de stakeholders clave que participan en su desarrollo y en los mecanismos clave que los fomentan y obstaculizan (es decir, sus impulsores y barreras).

### ***Fase 1. Entrevistas en profundidad***

Esta primera fase consistió en entrevistas en profundidad semiestructuradas para comprender los fenómenos analizados desde el punto de vista de los expertos del sector (Guercini, 2004). Con el apoyo y guía del protocolo de entrevista, se preguntó a las personas expertas sobre trazabilidad, transparencia y sostenibilidad: su definición y entendimiento como estrategia, proceso o resultado, sus interrelaciones y los principales stakeholders, impulsores y barreras que actualmente fomentan o dificultan su implementación en la CS textil-moda. Las entrevistas se realizaron entre octubre de 2017 y mayo de 2018 por teléfono y Skype (excepto un caso que se recogió por correo electrónico). En su mayoría fueron en grabadas y transcritas y, cuando no fue permitido, la persona entrevistadora tomaba notas con el consentimiento de la entrevistada. Las entrevistas tuvieron una duración de 50 a 120 minutos y fueron realizadas a doce de las 14 personas expertas participantes. El material total procesado ascendió a 13 horas grabadas y 72 páginas transcritas. Estas transcripciones y notas de las entrevistas fueron analizadas siguiendo un proceso de codificación abductiva que permitió organizar los datos recopilados en categorías (Mantere & Ketokivi, 2013). Las categorías establecidas en la revisión de literatura (definiciones, relaciones, grupos de stakeholders, impulsores y barreras) guiaron el proceso de codificación y los resultados se enriquecieron mediante un diálogo iterativo con la literatura (Mantere & Ketokivi, 2013). El software NVivo 12 apoyó la codificación y el análisis. Posteriormente, el equipo de investigación discutió los estos resultados hasta llegar a un acuerdo. Este análisis proporcionó tres definiciones diferenciadas de sostenibilidad, trazabilidad y transparencia, así como un modelo prospectivo que relaciona los tres conceptos y un compendio de stakeholders, impulsores y barreras para cada uno de ellos. Estos dos bloques de resultados conforman el protocolo para el cuestionario que las personas expertas deben validar en la(s) siguiente(s) ronda(s).

### **PROTOCOLO DE CUESTIONARIO**

Las tablas 10 a 12 contienen el compendio de stakeholders, facilitadores y barreras surgido de las entrevistas. En la tabla 13 se pueden consultar las definiciones (fruto del diálogo entre las entrevistas y la literatura académica).

Tabla 10. Stakeholders clave

Stakeholders clave de la CS textil-moda
Auditoras
Marcas/Retailers
Certificadoras
Clientes
Medios de comunicación
ONGs
Administraciones públicas y reguladores
Asociaciones del sector
Sociedad civil
Proveedores
Sindicatos
Universidades

Tabla 11. Facilitadores

Mecanismo	Fenómeno(s) facilitado(s)/impulsado(s)
Auditorías	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Colaboración empresas-stakeholders	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Conciencia colectiva	Sostenibilidad
Honestidad	Transparencia
Innovación, I+D	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Integración con proveedores aguas arriba y clientes aguas abajo	Trazabilidad y Transparencia
Códigos de conducta y políticas internos	Sostenibilidad
Legislación	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Relaciones de largo plazo	Transparencia
Misión, visión, valores y cultura corporativa	Transparencia y Sostenibilidad
Protocolos, normas ISO, sistemas de calidad	Trazabilidad y Transparencia
Ayudas públicas/gubernamentales	Sostenibilidad
Certificaciones «fiables»	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Gestión del riesgo	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Conocimiento sindical en la CS	Trazabilidad
Mejora de la gestión (costes, devoluciones, ...)	Trazabilidad
Búsqueda de la sostenibilidad	Trazabilidad y Transparencia
Tecnología/ Sistemas IT	Trazabilidad y Sostenibilidad
Trazabilidad	Sostenibilidad
Formación y campañas de concienciación	Transparencia y Sostenibilidad
Confianza (entre actores de la SC y stakeholders)	Transparencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Barreras

Mecanismo	Fenómeno(s) obstaculizado(s)
Complejidad- nº de intermediarios	Trazabilidad y Transparencia
Complejidad- nº de actividades	Trazabilidad
Coste/ Falta de recursos económicos	Trazabilidad y Sostenibilidad
Hiperconsumismo	Sostenibilidad
Incapacidad de los stakeholders para verificar la información	Transparencia
Política de patentes inapropiada	Transparencia
Inexistencia de un organismo certificador único («Infomediario»)	Transparencia
Falta de información/concienciación	Sostenibilidad
Falta de regulación/ejecución	Trazabilidad, Transparencia y Sostenibilidad
Falta de estandarización (certificaciones, medidas e indicadores)	Trazabilidad y Sostenibilidad
Falta de recursos tecnológicos	Trazabilidad y Sostenibilidad
Falta de recursos humanos con formación específica	Trazabilidad y Sostenibilidad
Falta de visibilidad hacia arriba (subcontrataciones e intermediarios)	Trazabilidad
Certificaciones no fiables/Green washing	Transparencia
Opacidad en la CS	Trazabilidad
Reticencia a la publicación de información	Transparencia
Relaciones cortoplacistas	Trazabilidad
Presión de tiempo y precios	Trazabilidad y Sostenibilidad
Incentivos a la no-sostenibilidad (bajo costes de recursos humanos y naturales)	Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

### ***Fase 2. Cuestionario online***

Siguiendo con la interacción iterativa entre la teoría y la práctica mediada por el equipo de investigación, los resultados de la ronda de entrevistas se enviaron a las personas expertas con el fin de encontrar una respuesta consensuada a nuestras preguntas. En este caso el consenso se determina cuando el acuerdo supera el 65% de las respuestas recogidas y es clasificado como alto cuando más del 85 % de las personas en el panel coinciden y como medio cuando lo hacen más del 65 % (Hasson *et al.*, 2000).

Esta ronda se realizó en online a través del cuestionario creado utilizando el *SoSci Survey Software* y distribuido a la muestra a través del correo electrónico. Se recopilaron doce respuestas (de las catorce personas que participaban) de febrero a junio de 2018.

El consenso sobre las diferentes preguntas se logró de inmediato según los criterios establecidos para este estudio, eliminando así la necesidad de una ronda adicional (Okoli y Pawlowski, 2004). El análisis de los datos recogidos en esta segunda ronda se redujo al conteo de frecuencia de las respuestas afirmativas, que inmediatamente mostró consenso para los tres apartados.

La tabla 13 recoge los resultados —definiciones y modelo de relaciones que se completan en detalle, junto a los factores y actores, en la siguiente sección—, el grado de consenso alcanzado y las referencias académicas con las que la información recogida en las entrevistas fue contrastada/triangulada.

Tabla 13. Resultados, consenso alcanzado y evidencias en las entrevista y literatura

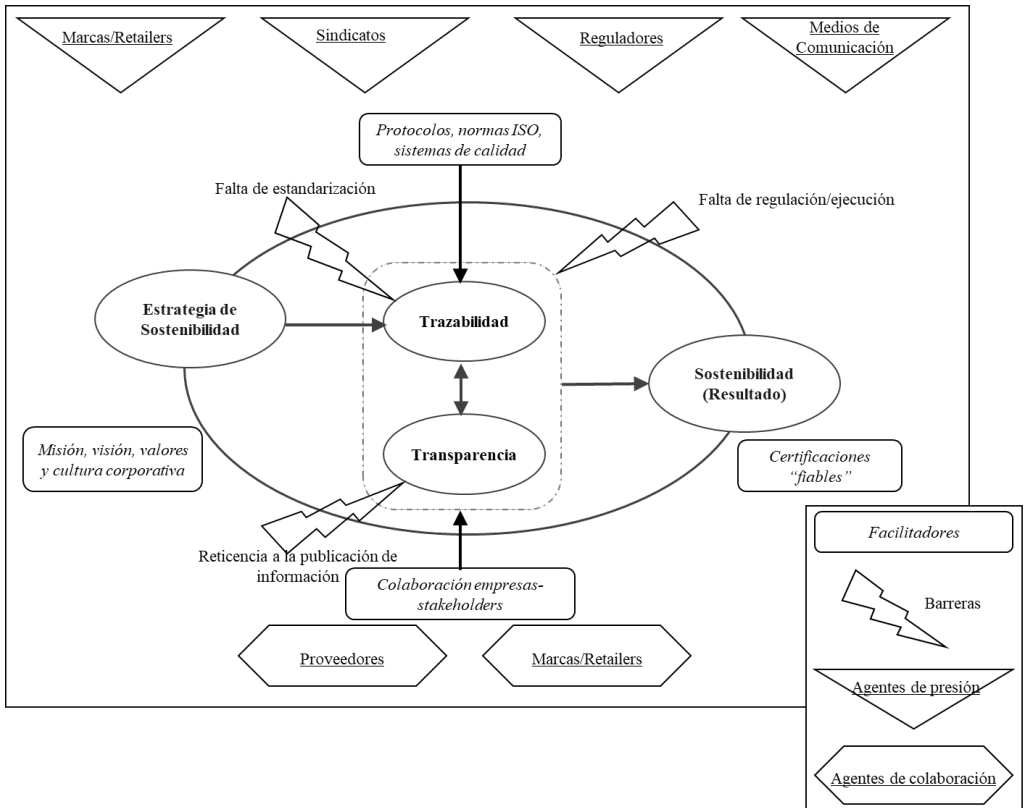
Fenómeno	Definición/Consenso alcanzado	Referencias académicas
Trazabilidad	«Capacidad por parte de una empresa de identificar y controlar la trayectoria y condiciones de los componentes, materiales, procesos y recursos humanos asociados a cada uno de sus productos, desde su concepción inicial incluyendo el final de su ciclo de vida; con un triple objetivo: (i) apoyar las operaciones y la toma de decisiones, (ii) poder rastrear en todo momento productos y procesos y (iii) asegurar la capacidad de respuesta ante posibles demandas sobre la sostenibilidad de productos y procesos.» <i>92% de consenso-Alto</i>	Egels-Zandén et al. (2015); García-Torres et al. (2019); Khurana & Ricchetti (2016); Macchion <i>et al.</i> (2015)
Transparencia	«Decisión por parte de una empresa de hacer pública la información relevante sobre sus productos y políticas y prácticas internas a socios y stakeholders legítimos, de manera que la propiedad intelectual no se vea amenazada.» <i>67% de consenso-Medio</i>	Carter & Rogers (2008); Egels-Zandén et al. (2015); Gold & Heikkurinen (2018); Roth <i>et al.</i> (2008)
Sostenibilidad	«Resultado (positivo) de abordar, gestionar y optimizar las dimensiones económica (incluyendo gobernanza), social y medioambiental, de forma estratégica, integrada y transversal.» <i>75% de consenso-Medio</i>	Caniato et al. (2012); Fritz et al. (2017); Reefke & Sundaram (2017)
<p>75% consenso- Medio</p>		(de Brito et al., 2008; Doorey, 2011; García- Torres et al., 2019, 2022; Plambeck et al., 2012; Wognum <i>et al.</i> , 2011)

### 3.2. Resultados del Método Delphi: Propuesta de un modelo de interrelaciones, facilitadores y barreras

El resultado final del estudio Delphi aparece cristalizado en el modelo de interrelaciones entre las tres variables —trazabilidad, transparencia y sostenibilidad—, los stakeholders implicados y los facilitadores y barreras que se presenta a continuación (figura 4).

Respecto a las definiciones, las personas expertas en el panel Delphi validaron, con un grado de consenso medio-alto, el entendimiento de las tres variables analizadas: trazabilidad, transparencia y sostenibilidad, ayudando así a diferenciar los tres fenómenos (tabla 13).

Figura 4. Modelo de interrelaciones, stakeholders, facilitadores y barreras



Fuente: Elaboración propia

La trazabilidad se definió como una capacidad/habilidad que una empresa (y en consecuencia su CS) puede adquirir; y la transparencia como una decisión interna, dependiendo por tanto de la propia organización o cadena.

La sostenibilidad se definió como un resultado que viene provocado por una estrategia interna. Es relevante señalar que la definición consensuada (con un 75% de consenso) de sostenibilidad, se refiere al resultado de la gestión estratégica, integrada y transversal, por lo que contiene las dos características reveladas hasta ahora (es decir, estrategia e integración) y agrega una tercera: la transversalidad. Si la estrategia y la integración tienen que ver con incorporar la sostenibilidad en la estrategia corporativa/SC (Khurana & Ricchetti, 2016), la transversalidad aboga por la participación necesaria de cada función, departamento y eslabón dentro de una empresa y su CS (Egels-Zandén, 2016; Reefke y Sundaram, 2017). De hecho, la sostenibilidad fue el único concepto interpretado por los expertos a nivel de CS; mientras que con los otros dos se asumió el nivel de organización únicamente.

En cuanto a la trazabilidad, la definición consensuada (con un 92% de acuerdo) está alineada con la literatura previa, pero presenta algunos elementos novedosos. Se mencionan explícitamente los recursos humanos como elementos a seguir y a rastrear y, de forma implícita, se incorpora las nociones de ciclo de vida completo, economía circular y circuitos cerrados que son tan necesarios para las CS (sostenibles) de textil-moda.

Finalmente, la definición consensuada de transparencia (con un 67%) está en línea con Lamming *et al.* (2004, p. 301), quienes ven la transparencia como «intrínsecamente vinculada con la acción y el compromiso en lugar de la postura y la simulación», y con Gold y Heikkurinen (2018) que definen la transparencia como «actuar de una manera que permite a otros [...] para percibir y comprender lo que hace la empresa». Esta definición agrega un componente conductual al término general de Egels-Zandén *et al.* (2015), «transparencia en la CS», que se podía considerar un cuasi-sinónimo de divulgación corporativa, que ‘reduce’ la transparencia a enseñar información que, aunque útil, resulta insuficiente para lograr CS verdaderamente sostenibles (Wognum *et al.*, 2011). La definición propuesta en este trabajo aplica un enfoque «restrictivo» en cuanto al receptor, ya que limita la necesidad de revelar información a «socios o stakeholders legítimos».

No debe perderse de vista en cualquier caso, que la transparencia fue el constructo más cuestionado en las discusiones debido al complicado equilibrio entre proteger la información sensible y ser opaco y a la necesidad de establecer un umbral mínimo de información que ha de ser divulgada y que esta sea regulada y controlada/auditada por un tercero. Sobre este tema, uno de los expertos afirmó que «la

protección de la privacidad y la competitividad de la empresa/CS debe interpretarse de una manera restrictiva y seguir el criterio establecido por un tercero (idealmente el regulador), igual para todos los negocios. Si cada negocio puede establecer sus propios criterios, nos arriesgamos a una competición/espiral a la baja». Por el contrario, otra voz abogó por «proteger la competitividad de las empresas a la hora de demandar cualquier tipo de información. Restringir la transparencia a las partes interesadas con un interés legítimo es clave».

En cuanto al modelo relacional (la figura en la tabla 13), este logró la unanimidad (100% de acuerdo) entre el panel participante. El ciclo parte de la estrategia de sostenibilidad; es decir de las decisiones y acciones de tomadas a nivel de gestión y encaminadas a conseguir una CS sostenible (Pagell y Wu, 2009), y esta estrategia es la que impulsa la sostenibilidad, como resultado, en una relación circular mediada por la trazabilidad y la transparencia, que a su vez, se refuerzan mutuamente. Como afirmó uno de las personas en la muestra, «la trazabilidad y la transparencia son condiciones necesarias pero no suficientes para garantizar la sostenibilidad».

Aunque el entendimiento de la estrategia de sostenibilidad como un impulsor (antecedente) de la sostenibilidad en las CS no supone una novedad (Pagell y Shevchenko, 2014), si lo son (i) la propuesta de la relación como un círculo virtuoso en el que cuanto mejor sea el resultado de la sostenibilidad, más fuerte/mejor desarrollada será/estará la estrategia de sostenibilidad, y (ii) la visualización de la trazabilidad y la transparencia como mediadores (procesos) de esa relación, en una asociación que se refuerza mutuamente.

Llevado a la práctica, podemos encontrar un ejemplo de círculo virtuoso en lo que Pal (2016) denomina mecanismo de «transparencia de la información» para la responsabilidad extendida a través de la servitización y quedaría ilustrado en cómo la decisión estratégica de participar en un sistema de servicio de productos de ropa usada conduce no solo a beneficios de sostenibilidad directos e inmediatos (principalmente ambientales), sino que también refuerza otros mecanismos estratégicos, como una interacción más profunda con los socios de la SC que se traducirían en mejores colecciones en la tienda y un mejor servicio al cliente (mejorando así también las dimensiones sociales y económicas (Pal, 2016).

Con respecto a la relación bidireccional entre trazabilidad y transparencia, entendemos que la necesita transparencia para su implementación y, a su vez, la transparencia debe estar respaldada por la trazabilidad para brindar resultados positivos en la variable de sostenibilidad. Por lo tanto, la coexistencia de la trazabilidad y la transparencia se considera el proceso que conecta la estrategia de sostenibilidad con la sostenibilidad como resultado y, a la vez, contribuye directamente a una mejora



del mismo. Esto amplía la afirmación de Plambeck *et al.* (2012) de que cualquier esfuerzo de sostenibilidad en el contexto de la CS debe facilitar la visibilidad dentro de la cadena, ya que pasa de ver a la transparencia y la trazabilidad como condiciones necesarias para la sostenibilidad de SC a considerarlas también como activos clave para lograr un mejor desempeño en sus tres dimensiones. Un razonamiento desde la práctica explicaría cómo las dimensiones medioambiental y social se benefician del control, los sistemas de seguimiento de trazabilidad que permiten prevenir brechas/accidentes en estas dimensiones e intervenciones rápidas en caso de que ocurran (Gobbi y Massa, 2015) además de la autodisciplina de la empresa/CS que se derivada de la transparencia (Egels-Zandén *et al.*, 2015). Las mejoras económicas pueden provenir (entre otras cosas) de los beneficios operativos de la trazabilidad que fortalece la transparencia (Lamming *et al.*, 2004), así como del potencial de la transparencia como herramienta de mercado cuando está respaldada por la trazabilidad (Khurana y Ricchetti, 2016).

Por último, los resultados del estudio Delphi también nos dejan información de consenso sobre los stakeholders, y los facilitadores y barreras que pueden fomentar u obstaculizar el despliegue de la trazabilidad y la transparencia para la sostenibilidad de las CS textil-moda. En la figura 4 se presentan aquellos que se consideraron, con más del 65 % de acuerdo (es decir, al menos con un consenso medio), claves para el avance (o retroceso) de la trazabilidad o la transparencia como condiciones previas para la sostenibilidad.

En cuanto a los stakeholders, el análisis de las respuestas dibuja un escenario en el que proveedores, medios de comunicación y reguladores obtuvieron el mayor nivel de consenso como actores relevantes para la TTfS. Los proveedores y las marcas/retailers destacaron como agentes colaboradores, personalizados en sus departamentos de sostenibilidad o RSC en ambos casos y los de I+D en el caso de las marcas. Además, los medios de comunicación y los reguladores aparecen como agentes clave de presión: los medios de comunicación ejercen esa presión sobre las marcas/retailers, mientras que los reguladores presionan además a los proveedores. Por último, vuelven a aparecer las marcas, esta vez por ejercer presión sobre los proveedores aguas arriba (a través de sus CEOs).

Sorprendentemente, la muestra consultada no encuentra claves para el despliegue de la trazabilidad y la transparencia a las ONGs, ni señala el potencial de presión de los medios de comunicación (al difundir las mejores prácticas, por ejemplo). Tampoco, quizás relacionado con la declaración de falta de regulación/ejecución como una barrera para la TTfS, los reguladores no aparecen como colaboradores a pesar de que, como señaló una de las personas entrevistadas en la primera fase del

Delphi, «existe la necesidad de un agente externo (idealmente el regulador) que establezca y controle los estándares de trazabilidad y transparencia» para todas las empresas que operan en la industria.

Respecto a facilitadores, son los protocolos, normas ISO y sistemas de calidad los aparecen como los impulsores clave, en línea con lo que vemos en sectores más avanzados (en términos de trazabilidad) como el alimentario o farmacéutico (Olsen & Borit, 2013).

La colaboración entre empresas y stakeholders fue el elemento que con mayor frecuencia se encontró clave tanto para la trazabilidad como para la transparencia, también de acuerdo con la literatura académica. La colaboración en la CS entre empresas y stakeholders es crucial para abordar situaciones complejas como el seguimiento y la localización de procesos, productos y partes a través de un número innumerable de niveles y actores que están dispersos geográficamente pero que pretenden actuar de forma transparente. Por lo tanto, la colaboración puede ser fundamental para aprovechar el potencial de la trazabilidad y la transparencia como mediadores necesarios para lograr la sostenibilidad en las CS de textil-moda. Volviendo al ejemplo de la servitización, también se puede ver el papel de mediación y la asociación que se refuerza mutuamente. El ciclo directo de «estrategia de sostenibilidad-resultado de sostenibilidad» es asistido por la trazabilidad y la transparencia, que a su vez son asistidas por la colaboración en la CS que a la postre se beneficiará de una mejor trazabilidad y transparencia. La propia existencia del sistema de servicio de productos de ropa usada propuesto por Pal (2016) depende de la trazabilidad y la transparencia exigida a todos los stakeholders (incluidos los clientes) que alcanzan niveles más altos con el tiempo y resultan en una interacción más cercana entre ellos «construyendo una relación de confianza, que a su vez mejora la calidad del servicio» (Pal, 2016, p. 464). consecuencia, en una nueva forma de círculo virtuoso, la trazabilidad y la transparencia pueden considerarse mecanismos clave para la colaboración y coordinación en las CS (sostenibles).

Respecto a las barreras, estas aparecen relacionadas con la necesidad de estándares en certificaciones, medidas e indicadores, y la falta de regulación/cumplimiento descritos anteriormente. Además, los resultados ilustran que la reticencia de las empresas a compartir o divulgar, o incluso el deseo interno de ocultar la información representa un obstáculo importante para el despliegue de la trazabilidad y la transparencia necesarias para el avance hacia cadenas sostenibles en la industria textil-moda.

La figura 4 con la que comenzaba esta sección integra a los stakeholders clave, facilitadores y barreras en el modelo relacional propuesto y validado. Los elementos

que afectan tanto a la trazabilidad como a la transparencia están apuntando al área de puntos que recoge a las dos variables, mientras que los que influyen solo en una de ellas apuntan únicamente a esa variable relevante.

#### 4. Conclusiones e Implicaciones

Este trabajo comienza dando respuesta a la pregunta sobre las dimensiones y componentes de la trazabilidad y transparencia para la sostenibilidad en las CS textil-moda a través de la propuesta del marco conceptual que explica el concepto de TTfS a través de tres grandes dimensiones– gobernanza, colaboración y seguimiento y localización/*tracking and tracing*, desarrolladas alrededor de facilitadores, barreras y actores involucrados.

Este marco contribuye a la GSCM al representar un avance en el «cómo» de la trazabilidad y la transparencia que son considerados sus mecanismos clave y propone una aproximación teórica pero integral a las definiciones, límites e interrelaciones de la trazabilidad y la transparencia, así como a las barreras y actores que contribuyen (o ponen en peligro) su desarrollo en favor de la sostenibilidad.

Sobre la base de estos resultados, el estudio Delphi llevado a cabo ha servido para contrastar (y enriquecer) los conocimientos académicos con los de la industria textil-moda para determinar definiciones operativas y realistas de trazabilidad, transparencia y sostenibilidad y afinar sus límites e interrelaciones. Los stakeholders, facilitadores y barreras involucrados en el despliegue de la TTfS en estas CS también forman parte del contraste.

Así, los hallazgos del estudio Delphi presentan definiciones operativas y realistas de las tres variables, con límites claros, conocimientos y matices específicos del contexto de la moda y la indumentaria y, por lo tanto, directamente aplicables a esta industria. El estudio también presenta un modelo que conecta las tres variables y los factores clave que fomentan y obstaculizan el despliegue práctico de la trazabilidad y la transparencia como condiciones previas para las CS sostenibles del textil-moda. La trazabilidad, definida como una habilidad, junto con la transparencia, conceptualizada como una decisión interna, y asistida (entre otros) por la colaboración entre las empresas y las partes interesadas, aparecen como condiciones necesarias pero no suficientes para lograr la sostenibilidad de SC, que es concebida como un resultado.

Por último, en cuanto a los stakeholders involucrados en el despliegue de la trazabilidad y la transparencia a favor de la sostenibilidad en las CS textil-moda, el hallazgo más sorprendente y que requiere más investigación es que las voces

expertas en el Delphi solo consideran actores colaborativos a los proveedores y marcas/retailers, a pesar de que la colaboración entre las empresas y los stakeholders sí se les revela como clave.

## Bibliografía

- AGUINIS, H., & GLAVAS, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- (\*) AJANA, M. E., HARROUD, H., BOULMALF, M., & ELKOUTBI, M. (2011). FlexRFID middleware in the supply chain: Strategic values and challenges. *International Journal of Mobile Computing and Multimedia Communications*, 3(2), 19-32. Scopus.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M., & SAHAY, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032. Scopus.
- (\*) BAILEY, M., BUSH, S. R., MILLER, A., & KOCHEN, M. (2016). The role of traceability in transforming seafood governance in the global South. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 18, 25-32. Scopus.
- BALOCCHO, R., MIRAGLIOTTA, G., PEREGO, A., & TUMINO, A. (2011). RFID adoption in the FMCG supply chain: An interpretative framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(5), 299-315.
- (\*) BARRATT, M. A. & OKE, A. B. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1217-1233. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.003>
- BOSTRÖM, M., BÖRJESON, N., GILEK, M., JÖNSSON, A. M., & KARLSSON, M. (2012). Responsible procurement and complex product chains: The case of chemical risks in textiles. *Journal of Environmental Planning and Management*, 55(1), 95-111. S
- (\*) BOSTRÖM, M., & MICHELETTI, M. (2016). Introducing the Sustainability Challenge of Textiles and Clothing. *Journal of Consumer Policy*, 39(4), 367-375. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10603-016-9336-6>
- (\*) CANIATO, F., CARIDI, M., CRIPPA, L., & MORETTO, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670. Scopus.
- CAO, M., VONDEREMBESE, M. A., ZHANG, Q., & RAGU-NATHAN, T. S. (2010). Supply chain collaboration: Conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635. Scopus.
- CAO, M., & ZHANG, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- (\*) CARTER, C. R., & ROGERS, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360-387. Scopus.
- CHEN, I. J., & PAULRAJ, A. (2004). Understanding supply chain management: Critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163. bth.
- (\*) DE BRITO, M. P., CARBONE, V., & BLANQUART, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553. Scopus.

- (\*) DOOREY, D. J. (2011). The Transparent Supply Chain: From Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 587-603. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0882-1>
- DURACH, C. F., KEMBRO, J., & WIELAND, A. (2017). A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 67-85. Scopus. <https://doi.org/10.1111/jscm.12145>
- (\*) EGELS-ZANDÉN, N. (2016). Not made in China: Integration of social sustainability into strategy at Nudie Jeans Co. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 45-51. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.003>
- (\*) EGELS-ZANDÉN, N., HULTHÉN, K., & WULFF, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: The case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107, 95-104. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.074>
- ELKINGTON, J., 1949-. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC ; Stony Creek, CT : New Society Publishers, [1998] ©1998. <https://search.library.wisc.edu/catalog/999846539502121>
- ELLRAM, L. M., & COOPER, M. C. (1990). Supply chain management, Partnerships, And the shipper -Third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10. Scopus. <https://doi.org/10.1108/95740939080001276>
- EUROPEAN COMMISSION. (2011). *Corporate Social Responsibility: A new definition, a new agenda for action*.
- FALKENBERG, L., & HERREMANS, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143. Scopus. <https://doi.org/10.1007/BF00872018>
- (\*) FRITZ, M. M. C., SCHÖGGL, J.-P., & BAUMGARTNER, R. J. (2017). Selected sustainability aspects for supply chain data exchange: Towards a supply chain-wide sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production*, 141, 587-607.
- GARCIA-TORRES, ALBAREDA, L., REY-GARCIA, M., & SEURING, S. (2019). Traceability for sustainability - literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 85-106.
- GARCIA-TORRES, S., REY-GARCIA, M., SÁENZ, J., & SEURING, S. (2022). Traceability and transparency for sustainable fashion-apparel supply chains. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(2), 344-364.
- GEISSDOERFER, M., SANTA-MARIA, T., KIRCHHERR, J., & PELZETER, C. (2022). Drivers and barriers for circular business model innovation. *Business Strategy and the Environment*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/bse.3339>
- GEREFFI, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. In *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger.
- GEREFFI, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, & KORZENIEWICZ, M. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In *Commodity chains and global capitalism* (Vol. 1-Chapter 5, pp. 95-122). ABC-CLIO.
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- (\*) GOBBI, L., & MASSA, I. (2015). Supply chain management in textile sector: The case of the Italian T-fashion traceability system. *International Journal of Environment and Health*, 7(4), 359-370. Scopus.

- (\*) GOLD, S., & HEIKKURINEN, P. (2018). Transparency fallacy: Unintended consequences of stakeholder claims on responsibility in supply chains. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(1), 318-337. Scopus.
- (\*) GUERCINI, S. (2004). Developing the researcher-manager interface in the case analysis process. *Management Decision*, 42, 464-472. Scopus. <https://doi.org/10.1108/00251740410518921>
- GUO, Z. X., NGAI, E. W. T., YANG, C., & LIANG, X. (2015). An RFID-based intelligent decision support system architecture for production monitoring and scheduling in a distributed manufacturing environment. *International Journal of Production Economics*, 159(Journal Article), 16-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.004>
- HASSON, F., KEENEY, S., & MCKENNA, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015. Scopus.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M., RODRIGUEZ-OREJUELA, A., & SANCHEZ-PEREZ, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management-an International Journal*, 15(2), 101-114.
- (\*) KHURANA, K., & RICCHETTI, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89-104.
- KIRCHHERR, J., BAUWENS, T., & RAMOS, T. B. (2022). Circular disruption: Concepts, enablers and ways ahead. *Business Strategy and the Environment*, 32(3), 1005-1009. <https://doi.org/10.1002/bse.3096>
- (\*) LAMMING, CALDWELL, N., & HARRISON, D. (2004). Developing the concept of transparency for use in supply relationships. *British Journal of Management*, 15(4), 291-302. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00420.x>
- (\*) LAUDAL, T. (2010). An Attempt to Determine the CSR Potential of the International Clothing Business. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 63-77. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0449-6>
- LINSTONE, H. A., & TUROFF, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications* (Vol. 18). <https://doi.org/10.2307/3150755>
- (\*) MACCHION, L., MORETTO, A., CANIATO, F., CARIDI, M., DANESE, P., & VINELLI, A. (2015). Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188. Scopus.
- MANTERE, S., & KETOKIVI, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70-89.
- (\*) MARSHALL, D., MCCARTHY, L., MCGRATH, P., & HARRIGAN, F. (2016). What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure? *Mit Sloan Management Review*, 57(2), 37-45.
- MORETTO, A., MACCHION, L., LION, A., CANIATO, F., DANESE, P., & VINELLI, A. (2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 193, 169-184.
- NEUTZLING, D. M., LAND, A., SEURING, S., & NASCIMENTO, L. F. M. D. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3448-3458. Scopus.
- OKOLI, C., & PAWLOWSKI, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1), 15-29. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- (\*) O'ROURKE, D. (2006). Multi-stakeholder regulation: Privatizing or socializing global labor standards? *World Development*, 34(5 SPEC. ISS.), 899-918. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.020>

- PAGELL, M., & WU, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- PAL, R. (2016). Extended responsibility through servitization in PSS: An exploratory study of used-clothing sector. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 453-470. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JFMM-12-2015-0100>
- PEDERSEN, E. R. G., & ANDERSEN, K. R. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: A global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 315-327. Scopus.
- (\*) PLAMBECK, E., LEE, H. L., & YATSKO, P. (2012). Improving Environmental Performance in Your Chinese Supply Chain. *Mit Sloan Management Review*, 53(2), 43-51.
- (\*) REEFKE, H., & SUNDARAM, D. (2017). Key themes and research opportunities in sustainable supply chain management - identification and evaluation. *Omega (United Kingdom)*, 66, 195-211. Scopus.
- (\*) ROTH, A. V., TSAY, A. A., PULLMAN, M. E., & GRAY, J. V. (2008). Unraveling the food supply chain: Strategic insights from China and the 2007 recalls. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 22-39.
- SALDAÑA, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE Publications.
- SEURING, S., & GOLD, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management*, 17(5), 544-555. Scopus. <https://doi.org/10.1108/13598541211258609>
- SEURING, S., & MÜLLER, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- TOUBOULIC, A., & WALKER, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178-191. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.001>
- UN GENERAL ASSEMBLY. (1987). *Our common future*. WCED—Oxford University Pres.
- WALKER, H., SEURING, S., SARKIS, J., & KLASSEN, R. (2014). Sustainable operations management: Recent trends and future directions. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5).
- (\*) WANG, E. T. G., & WEI, H.-L. (2007). Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 38(4), 647-674.
- WEBSTER. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- (\*) WOGNUM, P. M., BREMMERS, H., TRIENEKENS, J. H., VAN DER VORST, J. G. A. J., & BLOEMHOF, J. M. (2011). Systems for sustainability and transparency of food supply chains - Current status and challenges. *Advanced Engineering Informatics*, 25(1), 65-76. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2010.06.001>





# ¿Puede el envase adaptarse a los criterios de sostenibilidad sin que ello reste su atractivo?

- JORGE MORILLA SOTO
- BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ  
*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** El envase es un instrumento que, dentro del marketing, cada vez está adquiriendo mayor importancia. Además de sus funciones esenciales, es una herramienta capaz de atraer al consumidor y diferenciar el producto. En un mundo cada vez más competitivo, con un consumidor exigente y una creciente preocupación por el medioambiente, es de gran importancia para las empresas dedicar una parte de sus esfuerzos a la creación de envases que cumplan con sus expectativas. Porque, ¿es posible tener en cuenta la sostenibilidad sin que se modifique el atractivo del envase?

**PALABRAS CLAVE:** *envase, etiqueta, sostenibilidad, greenwashing, comunicación.*

---

**ABSTRACT:** The concept of packaging is an increasingly important marketing tool. Further than its essential functions as a container, it is a tool capable of attracting the consumer and differentiating the product from its competitors. In an increasingly competitive world, with more demanding consumers and a growing concern for the environment, it is of great importance for companies to dedicate a large part of their efforts to creating packaging that meets their expectations. Because... is it possible to take sustainability into account without modifying the attractiveness of the packaging?

**KEYWORDS:** *packaging, label, sustainability, greenwashing, promotion.*

---

## 1. Introducción: el envase como elemento central

Actualmente un gran número de factores ha propiciado que todo lo relativo al envasado de productos se vuelva una importante herramienta de marketing. El aumento de la competencia y la falta de espacio en los lineales de los establecimientos implica que el envase debe actuar captando la atención del consumidor. El envase es el utensilio perfecto para generar recuerdo y un reconocimiento instantáneo de marca y así, influir en las decisiones de compra.

La actual preocupación medioambiental, ligada a la necesidad de una transición ecológica con la sostenibilidad como aspecto primordial, hace esencial la búsqueda de alternativas por parte de las empresas para cumplir con estos objetivos. Adoptar políticas verdes, reducir los envases y usar materiales ecológicamente responsables son opciones a considerar.

Según Cerantola (2016) los envases han de identificar el producto, facilitar su manejo, almacenaje, manipulación y distribución, preservar sus características y su calidad en el tiempo e informar sobre el producto al que acompaña. Adicionalmente dependiendo del envase, puede ayudar a dosificar la cantidad exacta del producto, reforzar su imagen y la de la propia marca o distinguirlo de sus competidores.

En el mundo del *packaging* (combinación de envase y embalaje), es muy común hablar sobre los distintos niveles del envase: envase primario (en contacto directo con el producto, lo contiene y lo protege); secundario (contiene al primario y su función principal es la de exhibir, identificar y facilitar la venta) y terciario (protege al producto ya envasado para que llegue al destino sin que se rompa).

El *packaging* forma parte de la estrategia de comunicación de una empresa utilizándolo para difundir su imagen y vender. Kotler y Armstrong (2011) lo definen como la técnica que implica diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. A este respecto, por lo que corresponde a las funciones del envase como contenedor del producto, las principales serían: contener, proteger, conservar y transportar.

Considerando al envase como medio de comunicación, Martínez Font (1997) y Coto (2007) señalan que se pueden identificar las siguientes funciones: información, diferenciación de la competencia, crear ilusión, provocación, percepción, identificación, espejo (la publicidad crea un estilo de vida, y lo asocia con la utilidad de venta), argumentación, información, comunicación y seducción.

Asimismo, los envases también han de cumplir una serie de características funcionales (Cervera Fantoni, 1998): resistencia, hermeticidad, cierre (hermético pero fácil de abrir), inviolabilidad, dispensación, compatibilidad, ergonomía, versatilidad, comunicación y universalidad.

El consumidor suele invertir una media de dos segundos en la decisión de compra, y es por eso que, si el envase y la etiqueta no convencen en «un abrir y cerrar de ojos», es probable que el producto se quede en los lineales. Es importante transmitir rápidamente la información, y esto no se consigue solo a través de las palabras, sino también por una vía basada en los sentimientos: los colores. El color es el atributo más complejo y que más vinculación tiene con las emociones. De hecho, la mayoría de los consumidores suelen recordar más un envase por su forma o color que por su nombre comercial. Es el color el factor atrayente del producto, y que genera

sentimientos y provoca una actitud y un comportamiento en el consumidor (Enva-pack, 2021). Se puede considerar a los colores como algo fácil de entender y asimilar y que además forman un lenguaje inmediato que tiene la ventaja de superar muchas barreras idiomáticas (el color rojo, por ejemplo, se considera internacionalmente como el color obligado de las señales de peligro). De todas maneras, hay que tener en cuenta que en cada país los significados de los colores son distintos.

Una parte fundamental y en ocasiones inseparable del propio envase es la etiqueta. Cervera Fantoni (1998) la define como «el concepto que se aplica a las rotulaciones impresas en reducido tamaño que, adheridas a toda suerte de envases, embalajes, paquetes, bultos, a manera de marcas y de breves informaciones, sirven en el comercio para clasificar y distinguir los productos y señalar su procedencia de fabricación.»

La etiqueta, que por regla general es considerada parte integrante del envase, es la encargada de identificar al producto o la marca a la que acompaña. Además, es un elemento informativo (se incluye información acerca del producto, como puede ser: quién lo hizo, dónde, cuándo, su contenido, cómo utilizarlo o los riesgos que pueden derivarse del uso del producto) siendo considerada como un medio de comunicación muy importante entre el fabricante y el consumidor que puede ayudar a promocionar y posicionar el producto.

Una vez presentado el agente principal objeto de estudio, es inevitable vincularlo con la gran preocupación existente en la actualidad a nivel mundial: el deterioro del medioambiente. Los envases de los productos tienen un impacto muy elevado sobre el medioambiente y su destrucción. La cuestión que se plantea es si es posible que el envase siga cumpliendo las funciones que se han descrito hasta el momento y además sea sostenible.

## 2. Relación entre envases y sostenibilidad

En 1987, se publica el Informe Brundtland, también llamado «Nuestro futuro común», (Naciones Unidas, 1987) en el que se alertó por primera vez de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización tratando de ofrecer soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento poblacional.

La sostenibilidad se basa en proteger el planeta, frenar el cambio climático e impulsar el desarrollo social garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar social. El objetivo principal de la sostenibilidad es encontrar cómo *sostener* nuestro modo de vida durante un tiempo indeterminado, ya que hoy en día no lo es (Acciona, 2020).

En España, Ecoembes es la organización más comprometida con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 en relación con los envases. Se necesita reciclar más y mejor. Pero reciclar conlleva la creación de un nuevo modelo de desarrollo económico basado en la economía circular y la digitalización, en generar un impacto positivo en el entorno, en la creación de empleo y en contribuir a la consecución de los ODS (Ecoembes, 2020).

Dentro del marco general de los envases, es de gran importancia el ODS 12 «Producción y consumo responsables». Este ODS engloba el consumo y la producción mundial, que son las fuerzas impulsoras de la economía, y que además, dependen directamente del uso del medioambiente natural y de los recursos, de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta.

En relación con este objetivo de desarrollo sostenible, Ecoembes indica que tanto empresas como consumidores tienen la responsabilidad y la llave para un mundo más sostenible. Su objetivo principal y modelo a seguir es principalmente fomentar el reciclaje a través de su interiorización por parte del ciudadano, y apoyar a las empresas para que sus envases consuman menos recursos naturales por medio del ecodiseño.

La construcción de un modelo social y económico cada vez más circular y sostenible está mucho más cerca de ser posible. Destaca la plataforma RECICLOS, creada por Ecoembes, como el primer Sistema de Devolución y Recompensa (SDR) en España que premia el compromiso de la ciudadanía con el reciclaje de latas y botellas de plástico de bebidas ofreciéndoles incentivos sostenibles y sociales por el reciclaje. Mencionar también la aplicación, Liight App (finalista en la competición europea *Circular Urban Challenge*) orientada a las empresas que trackea actividades como el uso del transporte público, actividad física o el reciclaje y calcula la reducción de huella de carbono de sus empleados en el día a día (BBVA, 2022).

La Unión Europea produce más de 2.500 toneladas de residuos al año, y es por esto que la transición hacia una economía circular es necesaria. En líneas generales y medidos en peso, los envases representan más del 3% de todos los residuos generados en la UE estando compuestos por papel y cartón (41%), plástico (19%), vidrio (19%), madera (16%) y metal (5%). En 2016, el 67 % de los envases se reciclaron en la UE-28, aunque las tasas de reciclado de materiales específicos variaron mucho: 85% para envases de papel y cartón; el 78% para envases metálicos; el 74% para envases de vidrio; 42% para envases de plástico; y 40% para embalajes de madera.

Por este motivo, la Comisión Europea adoptó el nuevo Plan de Acción para la Economía Circular (CEAP) en marzo de 2020. En él se desarrollan las acciones principales a llevar a cabo por parte de la Unión Europea en relación al envase. El objetivo es que en 2030 todos los envases sean reutilizables o reciclables de una

forma económica, y para ello, la Comisión revisará la Directiva 94/62/CE<sup>27</sup> y se centrará en:

Reducir los envases (excesivos) y los residuos de envases, incluso mediante el establecimiento de objetivos y otras medidas de prevención de residuos.

Impulsar el diseño para la reutilización y reciclabilidad de los envases, incluida la consideración de restricciones en el uso de algunos materiales de envasado para ciertas aplicaciones, en particular cuando son posibles productos o sistemas reutilizables alternativos o los bienes de consumo pueden manipularse de forma segura sin embalaje.

Considerar la reducción de la complejidad de los materiales de envasado, incluido el número de materiales y polímeros utilizados.

Además, la Comisión evaluará la viabilidad de un etiquetado en toda la UE que facilite la correcta separación de los residuos de envases en origen, establecerá normas para el reciclaje seguro en materiales en contacto con alimentos de materiales plásticos distintos del PET y supervisará estrictamente y apoyará la aplicación de los requisitos de la Directiva sobre agua potable para que el agua potable del grifo sea accesible en lugares públicos, lo que reducirá la dependencia del agua embotellada y evitará el desperdicio de envases (Comisión Europea, 2020).

IHOBE y Ecoembes (2018) destaca la importancia, por parte de las empresas y de los consumidores, de poder identificar los productos con menor impacto ambiental para así potenciar el consumo sostenible. También es necesario que, además de las características y efectos medioambientales que el producto posee, se hable sobre la sostenibilidad del propio envase y/o embalaje como tal, ya que el número de envases que se utilizan en el día a día es cada vez mayor y es necesario que se garantice que estos se gestionen en su fin de vida de la mejor manera posible.

Dentro del etiquetado ambiental, destacan las ecoetiquetas cuya utilidad radica en que el fabricante demuestre el cumplimiento voluntario de una serie de requisitos medioambientales aplicables al producto que la lleva y el consumidor sea capaz de identificar productos medioambientalmente más sostenibles.

## 2.1. Ecodiseño de envases

Un envase no solo constituye lo que se ve a simple vista en el supermercado, sino que se trata de un proceso que conlleva distintas etapas: extracción de materias primas y su transporte, fabricación del envase y su llenado, operaciones logísticas y distribución y, finalmente, el consumo del producto y la gestión de los residuos del envase. El ecodiseño es la técnica que tiene en cuenta cada una de las etapas de este ciclo vital desde el punto de vista de la sostenibilidad y economía circular, y

con el claro objetivo de que ninguna de ellas tenga una repercusión negativa en el medioambiente.

El ecodiseño se define técnicamente según la norma ISO 14006, que certifica productos y servicios de diseño ecológico, como «la integración de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo del producto con el objetivo de reducir los impactos ambientales adversos a lo largo del ciclo de vida del producto, proceso o actividad». El Real Decreto 782/1998 de Envase y Residuos de Envases lo considera como «el diseño del envase teniendo en cuenta criterios ambientales como, entre otros, la reducción en peso o volumen, la sustitución de materiales o sustancias peligrosas por otros menos peligrosos, la mejora de sus características de cara a su reutilización, el incremento de la reciclabilidad de los envases cuando se conviertan en residuos y el mayor o mejor uso de materiales obtenidos a partir del reciclado de residuos de envases».

Según afirma Van den Berg (2023) los envases creados con ecodiseño son aquellos que «pesan menos, se hacen con menos materia prima y menos plástico, son mucho más reciclables y se llenan, transportan y almacenan mejor» aportando así más valor. Actualmente estos envases, no solo están fabricados con materiales reciclados, menos tóxicos y pesan menos, sino que una de las claves es que consumen mucha menos energía en su proceso de producción, y además se diseñan para facilitar su plegado y compactado y así incrementar el reciclaje, reutilización, reducción y eliminación del material.

Además de los beneficios para el medioambiente (reducción del consumo de materiales, agua, energía, vertidos y residuos), existen grandes oportunidades para las empresas (IHOBE, 2017):

- Aumento de la eco-eficiencia: se reducen costes, incluso consiguiendo mejores resultados, gracias a un consumo más eficiente de recursos y a la menor generación de emisiones.
- Mejora de la reputación: se refuerzan valores de marca y minimizan las amenazas relativas a la gestión de la sostenibilidad llevada a cabo por la empresa.
- Promoción de la innovación: el nuevo requerimiento de diseño en función de la sostenibilidad promueve la investigación y el desarrollo de mejores técnicas.
- Incremento de la propuesta de valor: la sostenibilidad como valor aumenta el atractivo de la empresa, diferenciando sus productos e incrementando su atractivo.
- Mejora de la relación con terceros: la anticipación a los requerimientos medioambientales favorece las condiciones de acceso al capital.

Dentro de la industria del *packaging* sostenible, hoy en día destacan los envases biodegradables y compostables. Los primeros son aquellos que debido a la acción de agentes biológicos como plantas, hongos, animales y microorganismos se descomponen en un breve periodo de tiempo hasta convertirse en componentes naturales que se encuentran en la tierra. Los productos biodegradables no nutren ni enriquecen el suelo, pero tampoco dejan restos tóxicos tras su descomposición (Packhelp, 2021). En cuanto a los segundos, los compostables, sí que aportan nutrientes a la tierra<sup>1</sup>.

El proceso del compostaje genera un ciclo de vida sostenible que contribuye con la disminución de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y que preserva la explotación masiva para obtener materias primas.

La creciente concienciación social, ha llevado a algunas empresas a utilizar el ecolavado o *greenwashing* para vender una imagen de sostenibilidad que no es real, se aprovechan de palabras relacionadas con la sostenibilidad, como ecológico, natural, sostenible o bio para promocionarse tanto a ellas, como a sus productos (Galiana, 2019).

En la industria del envase, es muy común ver cómo las empresas están realizando una transición de envases plásticos a aquellos compuestos con papel y plástico en conjunto. Esto hace parecer que estos nuevos envases son más ecológicos, ya que se venden bajo el lema de que contienen «menos plástico», y por tanto las empresas son más sostenibles. El problema surge debido a que, según afirma la Agencia Central Alemana para el Registro de Envases (ZSVR), estos envases sólo se pueden reciclar parcialmente. Recyclability Label (2020) asegura que estas primeras versiones de envases multimaterial que aparentan una mejora, en realidad tienen muy mala reciclabilidad, solo añaden más residuos a los vertederos.

Robinson (2022) resume algunos casos reales y recientes de *greenwashing* en la industria del envase que se observan en la figura 1.

---

<sup>1</sup> Esto se debe a que un producto es compostable si se descompone dentro de un tiempo determinado, bajo unas condiciones específicas para el compost. Este es un procedimiento que acelera los procesos naturales de descomposición biológica (8-12 semanas) gracias a la ayuda de una temperatura ambiental de entre 50 y 70 °C, una correcta humedad, presión y un número adecuado de microorganismos. Los resultados de este proceso son el dióxido de carbono, minerales, agua y el más importante, el humus. Se conoce comúnmente como abono orgánico y es de gran utilidad para suelos agrícolas debido a sus características capaces de mejorar la fertilidad y las condiciones biológicas, a la par que proporciona a las plantas los nutrientes que necesitan para un crecimiento óptimo (Ecoologic, 2022).

Figura 1: Ejemplos de casos de *greenwashing*

Empresa	Acto de <i>greenwashing</i>
 <p>Empresa que produce batidos y jugos que se venden en supermercados o cafeterías</p>	<p>Lanzó una serie de anuncios televisivos considerados como <i>greenwashing</i> por una gran cantidad de ecologistas. En los anuncios figuraban dibujos animados y animales cantando canciones sobre el reciclaje y la reparación del planeta, siendo las botellas de esta bebida envases hechos de plásticos de un solo uso</p>
 <p>Empresa distribuidora de cápsulas de café y cafeteras</p>	<p>En esta industria uno de los grandes problemas es que normalmente se tienen que utilizar servicios de reciclaje especializados en vez de los contenedores comunes. Keurig hizo creer a los compradores canadienses que sus cápsulas de plástico de un solo uso eran reciclables en todo el país con tan solo vaciar el café y tirando la carcasa vacía al contenedor. El problema fue que estas cápsulas no fueron aceptadas en la mayoría de provincias canadienses, por lo que se impidió el reciclaje y lo convertía en un acto más de <i>greenwashing</i></p>
 <p>Windex es un limpiador de cristales propiedad de SC Johnson</p>	<p>En una campaña lanzada en 2019 afirmaba que sus botellas estaban hechas 100% del «océano del plástico». La realidad es que el plástico utilizado para fabricar sus envases nunca estuvo en contacto con el mar, sino que fue extraído de bancos de plástico en Indonesia, Filipinas y Haití</p>
 <p>Empresa de bolsas de basura</p>	<p>En su comunicación afirmaba que sus bolsas de basura eran «perfectas para todas tus necesidades de reciclaje», pero según la demanda presentada por Lisabeth Hanscom, no sólo no eran reciclables, sino que hacían que todo con lo que se unía tampoco lo fuese</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Robinson (2022)

### 3. Análisis comparativo: envase tradicional versus envase sostenible

Lo perjudicial de los envases plásticos, es que pueden permanecer en el océano durante cientos de años, tanto en su forma original como en pequeñas partículas, lo que significa que la cantidad de plástico en el océano se acumula con el tiempo. A nivel empresarial, siempre se intenta minimizar costes para que el beneficio sea mayor, pero debe ser también parte de la política de las empresas reducir el impacto medioambiental y la generación de residuos en sus procesos de producción y venta.

Actualmente, existen cada vez más alternativas a los envases plásticos que promueven un estilo de vida más sostenible, a la par que disminuyen el impacto



medioambiental que estos suponen. Estas nuevas formas de envase principalmente promueven el reciclaje, reutilización y la reducción de los mismos, hasta tal punto que existen ocasiones en las que el envase ha cambiado por completo para convertirse en uno más sostenible.

Con tal propósito la pregunta que se plantea es la siguiente: ¿existen muchas diferencias a nivel informativo, de contención o incluso de transporte entre el uso de envases de plástico y otros más sostenibles?

Para ello se analizarán dos productos pertenecientes a la misma categoría, limpieza del hogar, con una estrategia de envase bien diferente. El primero es un envase hecho 100% de plástico y enfocado a un solo uso, y el segundo es un envase que se diluye una que vez se pone en contacto con agua, reduciendo así el número de residuos y contribuyendo con el medioambiente. En concreto los productos que se analizan son los siguientes (figura 2):

- **Limpiador de Las 3 Brujas.** Este es un limpiador que actualmente se distribuye en distintos supermercados a nivel nacional y que cuenta con 6 variantes: madera, baño, limpiahogar, limpiazul, limpiacristales y multiusos (utilizado en el estudio).
- **EcoDrops de Ocean Saver.** Ocean Saver se dedica a la comercialización de productos como EcoDrops, libres de plástico y totalmente enfocado a reducir el uso de los plásticos de un solo uso. Un EcoDrop es un recambio de limpieza hecho de una película soluble y 100% biodegradable (PVOH) que se disuelve completamente en agua sin generar ningún micro o nano plástico. Tiene las características de un limpiador normal al que la empresa le extrae el agua entregando una solución concentrada.

Figura 2: Limpiador Las 3 Brujas versus EcoDrops



Fuente: [www.las3brujas.com](http://www.las3brujas.com); [www.ocean-saver.com](http://www.ocean-saver.com)

Seguidamente se observan para los dos productos las siguientes cuestiones que han sido señaladas al comienzo: los niveles de envase, las funciones como contenedor, las funciones como medio de comunicación, las características funcionales y el etiquetado.

### *Niveles de envase (primario, secundario y terciario)*

En el caso de los limpiadores Las 3 Brujas, su envase primario es la botella de plástico que contiene el producto y está en contacto con él. A la hora de analizar su envase secundario, no se observó ninguno, ya que se encontraba en una caja, junto con más unidades, considerada como el envase terciario o embalaje, para su correcta distribución. Al tratarse de un producto químico, el envase debe ir correctamente sellado y, además, mostrar en su etiqueta el identificativo de mercancías peligrosas. En este caso, ambas cuestiones se cumplen (figura 3).

A diferencia de Las 3 Brujas, en el producto EcoDrop de OceanSaver sí posee tanto envase primario, como secundario, además de tener un envase terciario parecido al del limpiador anterior. El envase primario es la película soluble en agua hecha a partir de alcohol polivinílico (PVOH), encontrándose dentro del envase secundario, en este caso la caja de cartón donde se especifican las características del producto así como toda la información necesaria. El envase terciario está formado por la caja en la que se agrupan varios EcoDrops (figura 3).

Figura 3. Niveles de envase Las 3 Brujas versus EcoDrop



Fuente: elaborado a partir de [www.las3brujas.com](http://www.las3brujas.com); [www.ocean-saver.com](http://www.ocean-saver.com)

### *Funciones como contenedor*

Las funciones principales de un envase como contenedor del producto señaladas por Kotler y Armstrong (2011) son: contener, proteger, conservar y transportar. Atendiendo a las características de los envases de los dos productos de limpieza se observa:

- **Contener.** Aunque diferentes, los dos envases cumplen la función de delimitar y separar el producto del medioambiente y reducen el producto a un espacio determinado. En este caso el envase de 3 Brujas mide 32,5 cm de alto, que es 3 veces más de lo que mide el envase de EcoDrop (10cm). Ambos envases realizan su función, con la única diferencia que EcoDrop reduce el producto a un espacio mucho más pequeño como se puede observar en la figura 4.

Figura 4. Tamaño de los envases Las 3 Brujas versus EcoDrop



Fuente: elaborado a partir de [www.las3brujas.com](http://www.las3brujas.com); [www.ocean-saver.com](http://www.ocean-saver.com)

- **Proteger.** El envase plástico de Las 3 Brujas actúa como un mejor aislante del producto de factores externos que pudieran alterar su estado y, por ende, su calidad. Es mucho más rígido que la película que recubre la EcoDrop, que necesita del envase secundario para aportar esa rigidez que impide que el producto se altere.
- **Conservar.** Ambos cumplen esta función ya que los dos crean una barrera que permite esta conservación durante un periodo de tiempo. Es cierto que el envase plástico de Las 3 Brujas será el medio que conserve el producto durante un mayor periodo de tiempo, ya que la cápsula se deshace una vez introducida en agua.
- **Transportar.** Es en este punto dónde más diferencias se pueden encontrar. El transporte de los dos productos se puede considerar relativamente fácil ya que ambos son llevados en cajas de un lugar a otro. La gran diferencia se encuentra en el tamaño de dichas cajas y la equivalencia de productos. OceanSaver cita en su página web que 1 camión lleno de cajas de EcoDrops, equivale a 12 camiones de cualquier otro limpiador. Esto se debe a la cantidad de agua que

estos productos contienen, lo que incrementa su peso y hace de estos productos mucho más contaminantes en su fase de transporte.

### *Funciones como medio de comunicación*

El envase es un elemento esencial en el mundo del marketing, ya que es la herramienta perfecta para transmitir información y captar la atención a través de diferentes técnicas. Atendiendo a las características principales del envase como medio de comunicación según Martínez Font (1997) y Coto (2007), se observan las siguientes diferencias entre los envases de Las 3 Brujas y EcoDrop:

- **Información.** Los dos envases muestran de manera sencilla y directa la información necesaria: las cantidades, modo de uso o ingredientes. No obstante, en el caso de EcoDrop, se requiere que cada cápsula lleve consigo una pegatina (libre de plásticos) para poner en el envase donde se va a diluir.
- **Percepción.** Se refiere a la capacidad de estos para ser percibidos nítidamente. El envase del limpiador Las 3 Brujas, al ser 3 veces más grande que el de EcoDrop, se percibirá mucho antes por el consumidor y facilitará la disposición de información necesaria para conquistarlo. El envase de EcoDrop puede ser más atractivo visualmente, pero si no es percibido claramente por el consumidor, no causará el impacto deseado.
- **Identificación.** Es el consumidor quien debe asociar el contenido con el continente, es decir, el producto con el envase. Estos dos limpiadores se exponen en el mismo pasillo en los supermercados (productos de limpieza) y eso facilita la asociación por parte del comprador, aunque es cierto que el limpiador Las 3 Brujas se asocia antes con el producto que EcoDrop. Al ser este último un limpiador en un envase innovador, el consumidor necesita más tiempo para procesar la información y entender que es lo que la caja lleva dentro, mientras que en el caso del envase tradicional, es más sencillo.
- **Diferenciación, creación de ilusión y provocación.** Si se analizan los dos productos como si estuviesen en el lineal de un supermercado, el envase de EcoDrop puede destacar por encima de los demás. Esta diferenciación proviene de los colores utilizados y el formato en el se dispone, ya que es algo poco visto en el pasillo de los productos de limpieza. El envase de Las 3 Brujas es más parecido al resto y por tanto pasa desapercibido entre la competencia (mismo formato, mismo estilo de tipografía, poca diferenciación a nivel gráfico). Por el contrario, el envase de EcoDrop es totalmente diferente a lo que el consumidor está acostumbrado a ver. Al tratarse de una caja de cartón, da

más juego a toda la línea gráfica de los productos, y, además, es menos común por lo que se puede considerar como un elemento que va a llamar más la atención al consumidor. En la figura 5 se muestran las diferencias entre las distintas líneas de producto.

Figura 5: Comparativa líneas de producto



V. S.



Fuente: [www.las3brujas.com](http://www.las3brujas.com); [www.ocean-saver.com](http://www.ocean-saver.com)

- **Argumentación.** Un envase debe comunicar y hacer evidentes las cualidades y valores positivos que se ofrecen, en este caso ambos transmiten lo deseado. El envase de EcoDrop concuerda perfectamente con los valores de sostenibilidad y ecologismo que caracterizan a la empresa. Se reduce lo máximo posible para crear el menor desperdicio posible, y evita el plástico en todo el envase. Al observar el envase de Las 3 Brujas, se ve como es un producto que se caracteriza por el precio antes que por el envase. Este se constituye de una botella de plástico, con una etiqueta también de plástico dónde se expone la información necesaria con un estilo tradicional, sin tener una línea gráfica muy elaborada.

### Etiquetado

La etiqueta es considerada como un medio de comunicación muy importante entre el fabricante y el consumidor que puede ayudar a promocionar y posicionar el producto.

En el caso de 3 Brujas, su etiquetado está compuesto por dos pegatinas plásticas. Una por la parte delantera donde se muestra el logotipo de la empresa, junto con el nombre del producto y las funciones principales del mismo; y una parte trasera en la que se pone a disposición del consumidor toda la información relacionada con los ingredientes, modo de uso, peligros, sellos, capacidad y lugar de fabricación, entre otros (figura 6).

El etiquetado de EcoDrop a diferencia del de Las 3 Brujas, se encuentra en el envase secundario, en una pegatina incluida diseñada para ser pegada en el bote que se va a reutilizar, informando así de las características y peligros del producto una vez diluido en el agua. La caja tiene impresa información en todas sus caras. En la parte delantera se encuentra el logotipo de OceanSaver, junto con diferentes artes gráficas que identifica al producto. En la parte trasera se muestra información relativa al modo de uso, así como diferentes características del mismo. En las partes laterales se muestran los peligros que puede suponer su uso al ser un producto químico, y también los ingredientes o el lote de producto. En la parte inferior se observa el código de barras y en la superior el slogan *wave bye bye to plastic* (figura 6).

Figura 6: Etiquetado Las 3 Brujas versus EcoDrop





Fuente: elaborado a partir de [www.las3brujas.com](http://www.las3brujas.com); [www.ocean-saver.com](http://www.ocean-saver.com)

### Características funcionales

Además de las funciones que ejercen, tanto básicas como de comunicación, así como la importancia del etiquetado, los envases en sí mismos deben ser un objeto que complemente al producto. Es por ello que también deben ser funcionales, no

solo bonitos y coloridos. Para finalizar, y a modo de comparación, en la figura 7 se exponen las ventajas y desventajas de los envases de los dos productos analizados atendiendo a las características funcionales que Cervera Fantoni (1998) señala que deben reunir.

Figura 7: Comparativa de las características funcionales de los envases de Las 3 Brujas y EcoDrop

		
<b>Resistencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capa gruesa, muy resistente a golpes y adversidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque la membrana que cubre el producto no es muy resistente, el conjunto de envase primario y secundario lo hace óptimo en relación con su peso.</li> </ul>
<b>Versatilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca posibilidad de adaptarse a distintas situaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más versátil que los plásticos (preocupación de los consumidores por productos sostenibles).</li> </ul>
<b>Hermeticidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste perfecto del cierre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser una membrana tan fina, biodegradable y compostable, no es 100% hermético.</li> <li>- El cartón que del envase secundario no es resistente a líquido.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etiquetas poco legibles</li> <li>- Demasiada información</li> <li>- Impresión no óptima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La impresión en cartón (envase secundario), utilización de las 6 caras del envase y una gráfica actualizada.</li> </ul>
<b>Dispensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El dosificador facilita la correcta utilización y la adecuada aplicación en el momento de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene un mecanismo de dispensación integrado en el propio envase.</li> <li>- Se requiere de otro envase (reutilizado) para poder dosificar el producto.</li> </ul>
<b>Ergonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La facilidad para coger estos envases.</li> <li>- Diseñado y adaptado a la forma en la que va a ser manipulado.</li> <li>- Su peso genera dificultades para el transporte.</li> <li>- Su forma irregular provoca problemas de almacenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El envase rectangular facilita su apilado y transporte, por lo que garantiza la protección del producto.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee cierre hermético.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Se observa como en ambos casos los envases son resistentes, ya que, aunque EcoDrop utiliza como envase primario una fina membrana, su envase secundario tiene la suficiente resistencia. Por otra parte, también tienen en común las cuestiones vinculadas con la ergonomía en cuanto a su uso por los consumidores finales. Sin embargo, al considerar el transporte del producto entre fabricante y distribuidor, EcoDrop proporciona más ventajas, más facilidades. Podría decirse que Las 3 Brujas destacan en cuanto a la hermeticidad, dispensación y cierre del envase, mientras que EcoDrop presenta cierta superioridad en su versatilidad y capacidad de comunicación.

#### **4. Conclusiones**

Como se ha podido observar, el envase es una parte esencial de cualquier producto. Es una herramienta de gran utilidad para la empresa, ya que es un medio de comunicación que transmite, informa, diferencia, identifica y que es capaz de crear esa ilusión tan necesaria en el consumidor. Además, para el consumidor, el envase es algo totalmente necesario, ya que es el utensilio por el cual va a obtener la información que busca y, al final, en lo que probablemente base su decisión de compra.

Dentro del marketing el envase es una estrategia más, pero no una cualquiera. Es una estrategia que necesita ser desarrollada cuidadosamente y prestando atención al detalle, exigiendo una evolución y adaptación a las nuevas necesidades de los consumidores, al igual que lo hace el producto. Actualmente, la evolución de la sociedad en busca de un consumo más responsable con el medioambiente pone al envase en el punto de mira y requiere de éste una mayor sostenibilidad.

Al analizar la comparación realizada entre las dos marcas de limpiadores (Las 3 Brujas y Ocean Saver) observa que los envases plásticos son un mejor envase a la hora de contener el producto, debido a que el material utilizado es más resistente a factores externos. Además, sus mecanismos para la correcta dispensación del producto, así como su cierre hermético lo hace muy adecuado para la limpieza. El envase sostenible de EcoDrops, en este caso, se puede considerar como una herramienta muy favorable a utilizar como estrategia de marketing, debido a sus características comunicadoras y a la utilización de un envase tan versátil.

En conclusión, como se ha mencionado anteriormente, los envases plásticos de un solo uso son un problema a nivel mundial y sobre todo por cómo afectan a la vida en los océanos.

A nivel empresa, la fabricación de los envases plásticos es probablemente más rentable debido al bajo coste de la materia prima, pero es imprescindible una



adaptación a las nuevas circunstancias que se encuentran a su vez reguladas por una normativa de obligado cumplimiento que de forma progresiva conduce a la utilización de envases sujetos a requisitos de sostenibilidad bien definidos.

Esta circunstancia no cabe duda de que supone para las empresas un gran reto en el que se encuentran trabajando y con el que conseguirán incluso mejorar las habilidades de comunicación que previamente mostraban a través de sus envases.

Entonces, ¿puede el envase adaptarse a los criterios de sostenibilidad sin que ello reste su atractivo comercial? La respuesta es clara: sí. El envase está sufriendo cambios, y adaptarlo a criterios de sostenibilidad no solo va a aumentar su atractivo comercial, sino que va a ser un factor diferenciador importante en los próximos años.

## Bibliografía

- ACCIONA (2020). ¿Qué es la sostenibilidad? Disponible en: [https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/?\\_adin=0201864894](https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/?_adin=0201864894).
- BBVA (2022). La Revolución Circular. Monográficos Sostenibilidad, N° 3. Disponible en: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2022/02/Monografico-La-revolucion-circular-sostenibilidad-premium.pdf?juntos>.
- CERANTOLA, N. (2016). El envase como elemento de marketing. Ecoembes. Disponible en: <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/recurso/el-envase-como-elemento-de-marketing>.
- CERVERA FANTONI, A.L. (1998). Envase y Embalaje. ESIC Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (2020). Nuevo Plan de acción para la economía circular. Bruselas. Disponible en: [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/plandeaccioncomes\\_tcm30-425898.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/plandeaccioncomes_tcm30-425898.pdf).
- COTO, F. (2007). 3EPackaging. Etiquetas, envases y empaques. UNITEC. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/382136526/3e-Packaging>.
- ECOEMBES (2020). Un modelo circular. Ruta 2021-2023. Disponible en: <https://ecoembes.com/landing/informe-anual-2020/un-modelo-circular/ruta-2021-2023/#::~:~:text=Ecoembes%20Informe%20Anual%202020%20%7C%20Ruta%202021-2023%202020,reciclaje%20siga%20aumentando%20y%20calando%20en%20la%20sociedad>.
- ECOLOGIC (2022). El ciclo del compostaje. Disponible en: <https://www.ecologic.com/pages/48&languageId=1>
- ENVAPACK (2021). El color, el marketing sensorial y los envases. Disponible en <https://www.envapack.com/2021/05/el-color-el-marketing-sensorial-y-los-envases>.
- GALIANA, P. (2019). Qué es el Greenwashing y cómo funciona. IEBS. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/greenwashing-como-funciona-marketing>.
- IHOBE. [HTTPS://WWW.IHOBE.EUS](https://www.iho.be/eus).
- IHOBE (2017). Guía de ecodiseño de envases y embalajes. La Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco en conjunto con Ecoembes. Disponible en: [https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/documentacion/ecodiseno\\_envases/es\\_def/index.shtml](https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/documentacion/ecodiseno_envases/es_def/index.shtml).
- IHOBE Y ECOEMBES (2018): Guía de etiquetado ambiental para envases y embalajes. Disponible en: [https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/etiquetado\\_envases/es\\_def/adjuntos/Guia\\_etiquetado\\_ambiental\\_envases.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/etiquetado_envases/es_def/adjuntos/Guia_etiquetado_ambiental_envases.pdf).

- ISO 14006:2011. Sistemas de gestión ambiental. Directrices para la incorporación del ecodiseño. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14006:ed-1:v1:es>.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2011). Introducción al marketing. Pearson Educación.
- LAS 3 BRUJAS: <http://www.las3brujas.com>.
- LEY 11/1997, DEL 24 DE ABRIL, de Envases y residuos de envases. B.O.E. nº 99, de 25 de abril de 1997, páginas 13270 a 13277.
- LEY 22/2011, DE 28 DE JULIO, de Residuos y suelos contaminados. B.O.E. nº 181, de 29/07/2011.
- Liight App: <https://www.liight.es>.
- MARTÍNEZ FONT, J. (1997): Las funciones de comunicación en los envases. Infopack E+E. Nº27.
- NACIONES UNIDAS (1987). Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común. Disponible en: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N87/184/70/PDF/N8718470.pdf?OpenElement>.
- NACIONES UNIDAS (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>.
- OCEAN SAVER. <http://www.ocean-saver.com>.
- PACKHELP (2021). Compostaje industrial. Disponible en: <https://packhelp.es/propiedades-ecologicas/materiales/compostaje-industrial>.
- REAL DECRETO 782/1998, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y la ejecución de la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. B.O.E. nº 104, de 1 de mayo de 1998, páginas 14701 a 14716.
- RECYCLABILITY LABEL (2020). La revolución de los envases de papel: ¿Greenwashing o un paso hacia la sostenibilidad?. Disponible en: <http://www.selloreciclabilidad.com/la-revolucion-de-los-envases-de-papel-greenwashing-o-un-paso-hacia-la-sostenibilidad>.
- REGLAMENTO (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011. DOUE, nº 304, de 22 de noviembre de 2011, páginas 18 a 63.
- ROBINSON, P. (2022). Greenwashing: 9 ejemplos destacados recientes. Okepa. Disponible en: <https://thesustainableagency.com/es/blog/ejemplos-de-greenwashing>.
- VAN DEN BERG, E. (2023). Así serán los envases del futuro. National Geographic España. Disponible en: [https://www.nationalgeographic.com.es/medio-ambiente/asi-seran-envases-futuro\\_15100](https://www.nationalgeographic.com.es/medio-ambiente/asi-seran-envases-futuro_15100).

# Aplicación de técnicas de *machine learning* para la segmentación turística basada en la sostenibilidad percibida del destino y la satisfacción

- LIDIA VIDAL<sup>1</sup>  
*Universitat Jaume I/Technological University Dublin (Irlanda)*
- MIGUEL ÁNGEL MOLINER
- MARTA ESTRADA
- DIEGO MONFERRER  
*Universitat Jaume I*
- KEITH QUILLE  
*Technological University Dublin (Irlanda)*

---

**RESUMEN:** La segmentación es crucial para las estrategias de sostenibilidad y las percepciones de los destinos por parte de los turistas ofrecen importantes criterios de segmentación. El objetivo de este artículo es obtener información sobre los segmentos turísticos con niveles similares de percepción de sostenibilidad y satisfacción del destino. Basado en una muestra de 1476 turistas de España, se utiliza un enfoque de aprendizaje automático para el clustering. La investigación muestra el potencial del aprendizaje automático para crear segmentos turísticos más matizados y dinámicos, mejorando así la gestión de destinos y las estrategias de marketing.

**PALABRAS CLAVE:** *Clústers, Machine Learning, Satisfacción, Sostenibilidad, Turismo*

---

**ABSTRACT:** Segmentation is crucial for sustainability strategies, and tourists' perceptions of destinations offer important segmentation criteria. This paper aims to

---

<sup>1</sup> Lidia Vidal-Meliá contó con el apoyo del contrato postdoctoral Margarita Salas MGS/202X/XX-(UP2021-021) financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.

gain insight into the tourist segments with similar perceived destination sustainability and satisfaction levels. Based on a sample of 1476 tourists from Spain, we use a machine learning approach for clustering. The research showcases the potential of machine learning in creating more nuanced and dynamic tourist segments, thereby improving destination management and marketing strategies.

**KEYWORDS:** *Clusters, Machine Learning, Satisfaction, Sustainability, Tourism*

---

## 1. Introducción

En los destinos turísticos la sostenibilidad se vuelve crucial para mantener la competitividad (Cucculelli & Goffi, 2016). Las tendencias recientes han enfatizado la indispensabilidad del turismo sostenible en la gestión de destinos (Higgins-Desbiolles, 2018). A pesar de su importancia, sigue existiendo la necesidad de una comprensión más integral de cómo la industria del turismo puede lograr de manera efectiva la sostenibilidad del destino al tiempo que aprovecha los desafíos y oportunidades asociados (Budeanu *et al.*, 2016).

Estudios previos sobre la segmentación del turismo sostenible se han centrado en las características sociodemográficas, los factores psicológicos y las variables de comportamiento como criterios de segmentación (Kastenholz *et al.*, 2018; Nickerson *et al.*, 2016). Las variables psicológicas, cuando se utilizan, se han centrado predominantemente en aspectos internos de los individuos, como actitudes ambientales, valores o creencias (Dolnicar, 2010; Kim & Weiler, 2013). Sin embargo, estos estudios han prestado poca atención a los factores relacionados con las percepciones de los turistas sobre el destino. El concepto de sostenibilidad del destino percibido por los turistas ha recibido poca atención y rara vez se ha utilizado como base para la segmentación, como destacan Sánchez *et al.* (2019). Incluso entre los estudios que han examinado la sostenibilidad del destino percibido por los turistas, la atención se ha centrado principalmente en la dimensión ambiental de la sostenibilidad (Sánchez *et al.*, 2016). Sin embargo, las percepciones de sostenibilidad de los turistas son vitales para el éxito de las estrategias de sostenibilidad (Sánchez *et al.*, 2019). Además, la satisfacción del turista también es un factor crítico en la eficacia de las estrategias de sostenibilidad. Se anticipa que los turistas experimentarían mayores niveles de satisfacción si percibieran el destino como sostenible (Estrada *et al.*, 2023). Sin embargo, ningún estudio hasta el momento ha explorado la satisfacción desde la perspectiva de la sostenibilidad utilizando un enfoque de segmentación. Hasta donde sabemos, Penagos *et al.* (2021) son los únicos que segmentan a los turistas en función de la sostenibilidad y la confianza percibidas.

Este estudio tiene como objetivo obtener información sobre los segmentos turísticos que exhiben reacciones similares en función de sus percepciones sobre la sostenibilidad y la satisfacción del destino. Aprovechando las percepciones de los turistas sobre los destinos, se pueden establecer valiosos criterios de segmentación para guiar el desarrollo de estrategias de sostenibilidad. Este estudio contribuye significativamente a la literatura sobre la sostenibilidad del turismo de tres maneras clave. En primer lugar, utiliza la sostenibilidad y la satisfacción del destino percibidas por los turistas como elementos fundamentales para la segmentación. En segundo lugar, se centra en una muestra de turistas españoles, abordando un vacío de investigación ya que los estudios sobre turismo sostenible, en particular los estudios de segmentación, con muestras de este país, son limitados. Por lo tanto, este estudio ayuda a ampliar la comprensión de los académicos sobre las estrategias de sostenibilidad basadas en la segmentación. En tercer lugar, empleamos técnicas de aprendizaje automático para el clustering, un enfoque estadístico que está ganando cada vez más atención para gestionar la heterogeneidad de los consumidores. En resumen, este estudio presenta un enfoque innovador y pionero del turismo sostenible.

Este trabajo en progreso primero presenta una revisión de la literatura sobre el papel de las percepciones de los turistas sobre la sostenibilidad y satisfacción del destino como base para la segmentación. A continuación, mostramos brevemente el método de recopilación y análisis de datos. Finalmente, mostramos algunas limitaciones y sugerimos futuras líneas de investigación.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1. Sostenibilidad del destino percibida**

Según la OMT (2021), el turismo sostenible considera los impactos económicos, sociales y ambientales presentes y futuros al tiempo que aborda las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) descritos por la OMT (2021) destacan las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, sociocultural y ambiental) en relación con las comunidades de acogida. En este contexto, el turismo sostenible contribuye al desarrollo económico, la prosperidad y la mejora del nivel de vida de las comunidades locales (Galeone & Sebastiani, 2021; Martínez *et al.*, 2019; Rahmawati *et al.*, 2019; Suárez *et al.*, 2018). El turismo también mejora el bienestar de los visitantes, ya que perciben el impacto de las actividades turísticas en los residentes (Galeone & Sebastiani, 2021). Sin embargo, los estudios existentes sobre la percepción de los turistas sobre la sostenibilidad del destino se han centrado

principalmente en su dimensión ambiental (Sánchez *et al.*, 2016). Sólo Sánchez *et al.* (2019) exploran la sostenibilidad percibida en tres dimensiones: económica, cultural y ambiental. Es crucial considerar la percepción de sostenibilidad de los turistas para evaluar la efectividad y el éxito de las estrategias de sostenibilidad en los destinos (Sánchez *et al.*, 2019). Es necesario reconocer que los visitantes pueden experimentar costos económicos y no económicos asociados con sus experiencias de viaje (Sánchez *et al.*, 2016).

Abordar la segmentación turística desde la perspectiva de la sostenibilidad tiene una gran importancia, ya que permite una comprensión más profunda del comportamiento, los deseos y las necesidades de los turistas. Al hacerlo, se hace posible establecer reglas y normas dentro del marco social de un destino turístico. En consecuencia, los destinos turísticos pueden sentar las bases para desarrollar políticas responsables que rijan las interacciones con los turistas, sus principales interesados (Freeman, 2010). De hecho, la segmentación basada en la percepción de los turistas sobre la sostenibilidad del destino puede facilitar la formulación de estrategias que se alineen con sus opciones de viaje sostenible. Así, desde el punto de vista del cliente, este enfoque promueve una gestión eficaz al integrar el turismo con el medio ambiente (Shafiee *et al.*, 2019). Adoptar esta perspectiva abre el camino para potenciar la oferta turística, englobando atractivos y servicios, priorizando la sostenibilidad como principio fundamental.

## 2.2. Satisfacción con el destino

Cuando se cumplen las expectativas del cliente, la sostenibilidad de un destino influye directa y positivamente en la satisfacción del cliente. Iniesta-Bonillo *et al.* (2016) señalan que, a pesar de su gran importancia, solo unos pocos estudios han examinado empíricamente la relación entre la sostenibilidad percibida y la satisfacción del cliente. Establecen un vínculo directo entre la sostenibilidad percibida de un destino turístico y la satisfacción del cliente, así como una relación indirecta mediada por el valor percibido. Por ejemplo, Liu *et al.* (2016) enfatizan la correlación entre satisfacción y experiencias sostenibles en áreas de conservación de recursos naturales. Encuentran que la sensación de novedad en un destino puede mejorar la experiencia de sostenibilidad de los turistas, lo que lleva a una mayor satisfacción y disposición a recomendar el turismo sostenible.

La segmentación juega un papel crucial en este contexto, ya que ayuda a identificar grupos de turistas que valoran mucho su tiempo de vacaciones y las experiencias que encuentran (Tkaczynski *et al.*, 2018). Sin embargo, a pesar de la importancia del vínculo entre la sostenibilidad percibida y la satisfacción, ningún estudio

ha examinado ambas variables dentro del mismo análisis de segmentación. Por lo tanto, el proceso de segmentación debe incorporar las valoraciones de los turistas sobre la sostenibilidad y satisfacción del destino. Este enfoque puede servir como base para desarrollar estrategias dirigidas a atraer los segmentos más deseables al destino (Del Chiappa *et al.*, 2015).

### 3. Metodología

#### 3.1. Recopilación de datos y características de la muestra

El cuestionario fue testeado por 5 expertos en turismo y por una muestra inicial de 25 turistas en las mismas condiciones que la muestra final. Se distribuyó un cuestionario en línea a los residentes en España a través de Instagram y Facebook desde noviembre de 2020 hasta marzo de 2021. Se eliminaron los casos atípicos, las respuestas repetidas y los cuestionarios incompletos. Obtuvimos una muestra de 1476 respuestas válidas. Los encuestados habían visitado tres destinos turísticos diferentes en siete destinos españoles: 400 (27,1%) eran turistas de sol y playa (Peñíscola y Benidorm), 436 (29,5%) eran turistas urbanos (Barcelona y Valencia), y 640 (43,4%) turistas rurales (Morella, La Rioja y Asturias). La condición para participar era que el turista se hubiera alojado en alguno de los destinos anteriores en los últimos 5 años. En la tabla 1 se muestran las principales características de la muestra. La muestra tenía menos hombres que mujeres (63,7% mujeres). La edad promedio fue de 37 años, y el 55,6% de los turistas de la muestra indicó tener un título universitario. Aproximadamente el 64% de los encuestados estaban empleados y el 19,5% eran estudiantes.

Tabla 1. Sexo, edad, ocupación y educación de la muestra

Género	Hombre		Mujer			
		36,3%			63,7%	
Edad (Media: 37)	18-29	30-39	340-49	350-59	360-69	370 o más
	36,3%	22,0%	20,5%	13,1%	6,7%	8,1%
Ocupación	Empleado	Jubilado	Empleado del hogar	Desempleado	Estudiante	
	64,1%	6,1%	4,1%	6,2%	19,5%	
Educación	Primaria	Secundaria	Bachillerato		Universidad	
	2,9%	7,3%	34,2%		55,6%	

### 3.2. Desarrollo de medidas

Todas las escalas utilizadas para medir los constructos de percepción de sostenibilidad y satisfacción del cliente corresponden a sus definiciones teóricas. Todos también habían sido revisados por otros autores, probados en estudios previos y ajustados en nuestra investigación para adaptarse al turismo (tabla 2). Se pidió a los encuestados que indicaran su acuerdo en una escala tipo Likert que iba de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Tabla 2. Instrumento de medida

VARIABLES	REFERENCIAS	ÍTEMS
<b>Percepción del turista sobre la sostenibilidad</b>		<b>14</b>
Sostenibilidad del medio ambiente	Suárez <i>et al.</i> (2018) Sánchez <i>et al.</i> (2019)	4
Sostenibilidad económica		5
Sostenibilidad sociocultural		5
<b>Satisfacción del turista</b>	Moliner <i>et al.</i> (2019) Estrada <i>et al.</i> (2020)	<b>5</b>

### 3.3. Preprocesamiento de datos

La aplicación de técnicas de aprendizaje automático requiere un esfuerzo inicial considerable en el preprocesamiento de datos. En primer lugar, las variables deben codificarse adecuadamente. Después de eso, es necesario identificar los datos perdidos y los valores atípicos; posteriormente, el marcaje y limpieza los datos. Después, decidimos la selección de atributos (correlación, chi2, etc.). Por ejemplo, se utilizó el Análisis de Componentes Principales (PCA) para reducir las diferentes dimensiones en las variables de las escalas Likert a una sola para el posterior clustering. Finalmente, con respecto a los filtros, debemos verificar la normalización y estandarización.

### 3.4. Clustering

A veces, depender únicamente de técnicas de análisis de alto nivel como valores medios o regresión puede no proporcionar una comprensión completa de la situación. En tales casos, el clustering se puede emplear para revelar relaciones que pueden no ser evidentes a través de los métodos de análisis tradicionales. Esta sección informará sobre el análisis preliminar utilizando el clustering automático para investigar si alguna sub-cohorte de turistas se vio afectada de manera diferente (o agrupada



de manera diferente) por la sostenibilidad percibida. El algoritmo de clustering implementado fue k-medias, y el método del codo determinó automáticamente el número de clústeres.

#### 4. Limitaciones e investigación futura

Este estudio tiene algunas limitaciones, que podrían ofrecer posibles vías para futuras investigaciones. En primer lugar, la muestra está formada únicamente por turistas y destinos españoles y representa un segmento de población concreto. Se deben utilizar muestras estratificadas aleatorias o análisis de varios contextos culturales e internacionales para generalizar los resultados. En segundo lugar, este estudio es principalmente exploratorio. Se utilizó un método de muestreo por conveniencia. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse con cautela. Se necesitan más estudios que utilicen procedimientos de muestreo probabilístico.

#### Referencias

- BUDEANU, A., MILLER, G., MOSCARDO, G. Y OOI, C.-S. (2016). Turismo sostenible, avances, retos y oportunidades: una introducción. En *Journal of Cleaner Production* (Vol. 111, págs. 285-294). Elsevier.
- CUCCULELLI, M. Y GOFFI, G. (2016). ¿La sostenibilidad mejora la competitividad de los destinos turísticos? Evidencia de Destinos Italianos de Excelencia. *Revista de Producción más Limpia*, 111, 370-382.
- DEL CHIAPPA, G., LORENZO-ROMERO, C., & ALARCÓN-DEL-AMO, M.-C. (2015). La influencia del contenido generado por el usuario en las elecciones de los turistas. *Market-Tržište*, 27 (2), 221-236.
- DOLNICAR, S. (2010). Identificación de turistas con menor huella ambiental. *Revista de Turismo Sostenible*, 18 (6), 717-734.
- ESTRADA, M., MOLINER, M. Á., MONFERRER, D., & VIDAL, L. (2023). Sostenibilidad y alimentación local en destinos turísticos: un estudio desde la perspectiva transformadora. *Revista de Turismo Sostenible*, 1-19.
- ESTRADA, M., MONFERRER, D., & MOLINER, M. (2020). Mejorar la calidad de las relaciones durante la crisis. *The Service Industries Journal*, 40 (3-4), 268-289.
- FREEMAN, RE (2010). *Gestión estratégica: un enfoque de partes interesadas*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- GALEONE, A. Y SEBASTIANI, R. (2021). Investigación de servicios transformadores en hotelería. *Gestión Turística*, 87, 104366. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104366>
- HIGGINS-DESBIOLLES, F. (2018). Turismo sostenible: ¿Turismo sostenible o algo más? *Perspectivas de la gestión turística*, 25, 157-160.
- INIESTA-BONILLO, MA, SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R., & JIMÉNEZ-CASTILLO, D. (2016). Sostenibilidad, valor y satisfacción: Pruebas de modelos y validación cruzada en destinos turísticos. *Revista de Investigación Empresarial*, 69 (11), 5002-5007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.071>
- KASTENHOLZ, E., EUSÉBIO, C. Y CARNEIRO, MJ (2018). Segmentación del mercado

- de turismo rural por comportamiento de viaje sostenible: Perspectivas de los visitantes del pueblo en Portugal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 132-142.
- KIM, AK Y WEILER, B. (2013). Actitudes de los visitantes hacia el comportamiento responsable de recolección de fósiles: un enfoque de segmentación basado en actitudes ambientales. *Gestión Turística*, 36, 602-612.
- LIU, C.-H., HORNG, J.-S., CHOU, S.-F., CHEN, Y.-C., LIN, Y.-C. Y ZHU, Y.-Q. (2016). Un examen empírico de la forma de relación entre las experiencias de turismo sostenible y la satisfacción. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21 (7), 717-740. <https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1068196>
- MARTÍNEZ, P., HERRERO, Á., & GÓMEZ-LÓPEZ, R. (2019). Imágenes corporativas e intenciones de comportamiento del cliente en un contexto ambientalmente certificado: Promoviendo la sustentabilidad ambiental en la industria hotelera. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 26 (6), 1382-1391.
- MOLINER, M. Á., MONFERRER, D., ESTRADA, M., & RODRÍGUEZ, RM (2019). Sostenibilidad Ambiental y la Experiencia del Cliente Hotelero: Un Estudio en Alojamientos Turísticos. *Sostenibilidad*, 11 (19), Artículo 19. <https://doi.org/10.3390/su11195279>
- NICKERSON, NP, JORGENSON, J. Y BOLEY, BB (2016). ¿Son los turistas sostenibles un mercado de mayor gasto? *Gestión Turística*, 54, 170-177. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.009>
- PENAGOS, GI, RODRÍGUEZ, C., RUIZ, F., & TORRES, E. (2021). Un enfoque de aprendizaje automático para la segmentación de turistas basado en la sostenibilidad y confiabilidad del destino percibido. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100532.
- RAHMAWATI, PI, JIANG, M. Y DELACY, T. (2019). Marco para la colaboración de las partes interesadas en el aprovechamiento de la implementación de la responsabilidad social corporativa en el destino turístico para desarrollar la capacidad de adaptación de la comunidad al cambio climático. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 26 (6), 1261-1271.
- SÁNCHEZ, R., INIESTA, M. Á., & CERVERA, A. (2019). Explorando el concepto de sostenibilidad percibida en los destinos turísticos: un enfoque de segmentación del mercado. *Revista de marketing de viajes y turismo*, 36 (2), 176-190. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1505579>
- SÁNCHEZ, R., INIESTA, M.-A., & CERVERA, A. (2016). Sostenibilidad ambiental en los destinos mediterráneos: un análisis de segmentación de clases latentes. *Revista de ingeniería y gestión ambiental (EEMJ)*, 15 (7).
- SHAFIEE, S., GHATARI, AR, HASANZADEH, A. Y JAHANYAN, S. (2019). Desarrollo de un modelo para destinos turísticos inteligentes sostenibles: una revisión sistemática. *Perspectivas de gestión turística*, 31, 287-300.
- SUÁREZ, M., RUBIO, JC, PINTO, J., & GEMAR, G. (2018). Un modelo para medir el desarrollo sostenible en la industria hotelera: Un estudio comparativo. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 25 (5), 722-732. <https://doi.org/10.1002/csf.1489>
- TKACZYNSKI, A., RUNDLE-THIELE, SR Y PREBENSEN, NK (2018). ¿Segmentar o no? Esa es la pregunta. *Revista de Marketing Vacacional*, 24 (1), 16-28.
- OMT. (2021). *Desarrollo de productos*. <https://www.unwto.org/productos-de-desarrollo-turistico>





# Efervescencia competitiva en el comercio. La *teoría del helicóptero*

- JAVIER CASARES RIPOL
- VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO  
*Universidad Complutense de Madrid*

---

**RESUMEN:** Los notables cambios que vienen produciéndose en los últimos años han supuesto un punto de inflexión en la economía que, al mismo tiempo, alcanza a los sistemas de distribución. En este artículo se afronta la interpretación teórica del nuevo escenario con la *teoría del helicóptero de soluciones*, es decir, respuestas de las formas comerciales para adaptarse inmediatamente a los cambios de oferta, demanda e instituciones. Este trabajo considera las respuestas ofrecidas, tanto por los formatos con establecimiento como por las formas sin establecimiento, en cuanto a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, la innovación, los precios o la localización de establecimientos.

**PALABRAS CLAVE:** *adaptación competitiva, ciclo de vida, convergencia de formatos*

---

**ABSTRACT:** The great changes that have been taking place in recent years have meant a turning point in the economy that, at the same time, affects the distribution systems. In this article, the theoretical interpretation of the new scenario is confronted with the theory of the helicopter of solutions, that is, responses of commercial forms to immediately adapt to changes in supply, demand and institutions. This work considers the responses offered, both by the formats with an establishment and by the forms without an establishment, in terms of market shares, distributor brands, innovation, prices or the location of establishments.

**KEYWORDS:** *competitive adaptation, life cycle, convergence of formats*

---

## 1. Introducción

En los últimos años están surgiendo constantes retos en gran consumo (pandemia, Brexit, guerra en Europa, huelgas de transportistas, elevado precio de la energía, ...) que constituyen la puerta de entrada de enormes cambios en los sistemas

económicos de todos los países. La distribución comercial se ve zarandeada por el temporal de elementos atmosféricos que aceleran los cambios en el sector y que demuestran su carácter estratégico.

En este contexto parece conveniente revisar el andamiaje teórico de la evolución de las formas comerciales, sección segunda de este artículo y contemplar sus principales modificaciones. Estos cambios se analizan en las formas comerciales con establecimiento, sección tercera y sin establecimiento, sección cuarta.

En la sociedad del comercio, las formas de abastecimiento de la población son complejas y se encuentran inmersas en la zarabanda de cambios administrativos, normativos y sanitarios que requieren una continua adaptación. En este capítulo se intenta reflexionar sobre algunas de las cuestiones en disputa en esta materia.

## **2. El andamiaje teórico. La teoría del helicóptero de las soluciones continuas**

En el marco de las teorías del giro de la rueda (McNair, 1958), del acordeón (Hollander, 1966) del entorno (Blizzard, 1976), del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass, 1976), de la adaptación generacional (Casares y Rebollo, 1996) se deslizan, de forma subálvea, las continuas innovaciones en la actividad comercial (véase el cuadro 1 con los principales aspectos de estas teorías). Las formas comerciales se crean, modifican y adaptan e incluso desaparecen en función de los avatares del mercado condicionado por la demanda de los consumidores, los cambios en la oferta de productores y fabricantes y los embates normativos impulsados por cuestiones sanitarias, meta-preferencias (con la consiguiente incidencia de los valores), orientaciones políticas y sociales,...

Después del minifundismo, el dualismo, el polimorfismo y la teoría de la convergencia de formatos (Casares y otros, 2022) parece interesante alumbrar una nueva teoría explicativa de los cambios en las formas comerciales que tenga en cuenta el aluvión de nuevas ideas que alumbró el análisis del sector distributivo.

La nueva teoría presentada se basa en las ideas de la adaptación competitiva completadas con un nuevo enfoque que señala que las diversas formas comerciales deben tener dispuesto un helicóptero de soluciones para hacer frente a los continuos cambios en la oferta, la demanda y las decisiones de los poderes públicos. La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales.

**Cuadro 1. Interpretaciones teóricas sobre la evolución de las formas comerciales**

<b>Teoría del giro de la rueda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las nuevas formas comerciales se orientan hacia costes y precios más reducidos; la nueva idea obtiene ventajas competitivas hasta que otro formato las asimila y supera (enfoque intertipos).</li> <li>- Completada por otros autores con argumentos de competencia intratipos.</li> </ul>
<b>Teoría del ciclo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las formas comerciales tienen diversas etapas en su desarrollo que van desde el lanzamiento hasta el declive y desaparición por agotamiento y falta de adaptación.</li> </ul>
<b>Teoría del acordeón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La transformación gradual de las formas comerciales a partir de un movimiento cíclico que oscila entre la generalidad al inicio de la actividad y la especialización con el paso del tiempo.</li> </ul>
<b>Teoría del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculada con los cambios en el entorno y la consiguiente respuesta-adaptación de las formas comerciales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de adaptación: estancamiento sin realizar los cambios necesarios.</li> <li>· Mala interpretación: errores en las previsiones.</li> <li>· Valoración insuficiente de los cambios: respuesta mal orientada por subestimar o magnificar los cambios.</li> <li>· Interpretación errónea del entorno: políticas comerciales equivocadas con resquebrajamiento empresarial.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Teoría de poder y conflicto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas comerciales están condicionadas por las decisiones estratégicas del resto de participantes en el canal y, en ocasiones, se derivan variaciones notables en sus funciones</li> </ul>
<b>Teoría de la adaptación generacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cambios no sólo se basan en la aparición de nuevas formas comerciales puesto que en ocasiones se produce una reacomodación y transformación tecnológica y organizativa de las existentes (competencia intratipos)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Todos los formatos comerciales, con establecimiento y sin establecimiento, procuran ajustar su oferta de actividad comercial teniendo en cuenta las siguientes variables fundamentales: tipo de compra, nivel de servicios prestados, organización económica y jurídica de las empresas, tecnología de venta, factores exógenos (por ejemplo, las metapreferencias).

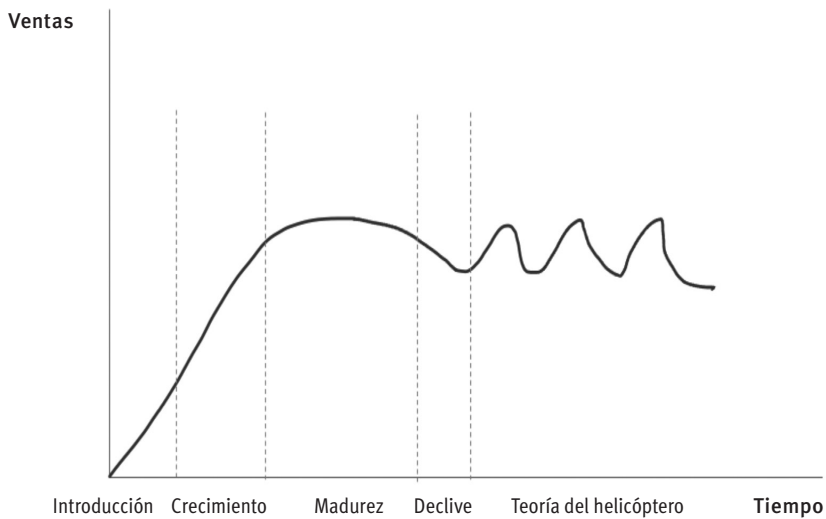
Cuando hablamos del tipo de compra se puede distinguir entre compra cotidiana, ocasional y esporádica. El nivel de servicios prestados se vincula con el surtido (de mayor o menor amplitud y profundidad), el grado de atención al cliente, las formas de pago, la atención posterior a la venta, los horarios comerciales, la disponibilidad de aparcamiento ... La organización jurídica y económica de las empresas se refiere a los niveles de independencia, asociación e integración de las mismas.

La tecnología de venta incluye la utilización del autoservicio y la autoselección, la inteligencia artificial y el *big data*, los sistemas de almacenamiento y transporte, las técnicas de presentación de los productos etcétera.

Las metapreferencias suponen la desembocadura de los valores en el proceso de compra y se vinculan con factores emocionales, sociales, políticos, publicitarios, ecológicos... que permiten la subordinación de las compras a elementos alejados de las tradicionales concepciones de la relación calidad-servicio-precio. Los productos de comercio justo, ecológicos, saludables... son paradigmáticos al respecto.

De esta manera cada establecimiento ofrece una colección de características que le permite competir en los diferentes canales o, incluso, desarrollar una estrategia de omnicanalidad.

Gráfico 1. La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se presenta una nueva visión gráfica de la teoría de la adaptación competitiva continua, utilizando el helicóptero de soluciones.

Colocando en el eje de abscisas el tiempo, y en eje de ordenadas el nivel de ventas se observa como los formatos comerciales pasan por las fases de introducción, lanzamiento y desarrollo y madurez. Al llegar al declive los formatos se mantienen en madurez sostenida o bien experimentan oscilaciones cíclicas vinculadas con su capacidad de adaptación y de utilización del citado helicóptero. Los mercados municipales,



supermercados, tiendas especializadas, descuentos... pueden sufrir declinaciones leves que dan paso a reviviscencias generadas por la adaptación competitiva.

### 3. Los formatos con establecimiento. Convergencia y atisbos de divergencia

Los notables cambios económicos suponen la creación de un nuevo entorno para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudadizas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comerciales o la modificación de las formas establecidas tal y como se apuntaba en el epígrafe anterior.

La utilización de establecimientos comerciales constituye la base vertebradora de los intercambios realizados entre minoristas y consumidores. La *venta en establecimiento* dispone de un espacio físico estable y puede ser *tradicional* (se utiliza como forma de venta el mostrador y la atención al cliente por vendedores), realizarse mediante *preselección* (es el comprador quien selecciona el producto directamente, pero existen vendedores que prestan su asistencia si son requeridos) o desarrollarse a través de *libre servicio* (el comprador selecciona los productos y compone su pedido sin ayuda del vendedor, realizando el pago en las cajas de salida). La venta bajo el régimen de *autoservicio* constituye una de las transformaciones más importantes de la distribución comercial. El cliente escoge, toma la mercancía de los expositores, compone su pedido y acude a las cajas de salida para abonar el importe total de su compra (Casares y otros, 2022).

La clasificación de los formatos comerciales se apoya en distintos criterios que resaltan su posicionamiento en cuanto a distintas variables (por ejemplo, precios, surtido, marcas, promociones, localización, ...).

A pesar de las características tipológicas de los formatos comerciales, se observa como en los últimos años se venía produciendo una *convergencia* en torno a la adaptación continua. La idea es que los formatos comerciales van evolucionando hacia posicionamientos híbridos que toman como referencias características de otros formatos comerciales; como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas.

Los supermercados se aproximan a los establecimientos de descuento duro, aumentando el peso específico de las marcas de distribuidor y multiplicando las ofertas; los descuentos aumentan las marcas del fabricante y se deslizan por el mundo de los productos frescos intentando vincularse con los factores de éxito

del supermercado. Ambas formas comerciales desarrollan planteamientos homogéneos en materia de localización, política de precios siempre bajos e, incluso, aproximación en el tamaño de los establecimientos.

Los centros comerciales intentan imitar los elementos fundamentales de los mercados municipales erigiéndose en modernas plazas públicas. Adicionalmente hay que indicar que incluso algunos supermercados e hipermercados orientan sus estrategias competitivas en esta misma dirección.

En definitiva, los distintos formatos pugnan en un mercado competitivo pero con aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, técnicas de venta en autoservicio o asistida, ...

Sin embargo, los cambios económicos recientes suponen un punto de inflexión en este planteamiento. La complejidad actual de los mercados y de las formas distributivas obliga a un replanteamiento del análisis teórico de las formas comerciales tal y como se analizaba en el epígrafe anterior de este capítulo. Algunas de las soluciones para estos cambios responden a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, el posicionamiento en precios, la interpretación de la inversión en innovación o los procesos de localización.

**Cuadro 2. Evolución de las cuotas de mercado de supermercados en alimentación perecedera, 2008-2022**

	Cuota 2008 (%)	Cuota 2015 (%)	Cuota 2020 (%)	Cuota 2022 (%)	Variación 2008-2022 (%)
<b>Total alimentación</b>	46,1	54,7	62,7	62,9	36,4
<b>Carne fresca</b>	34,3	43,5	57,6	58,1	69,4
<b>Pescados frescos</b>	35,9	45,5	53,5	53,4	48,7
<b>Patatas frescas</b>	30,2	36,1	39,9	39,0	29,1
<b>Hortalizas frescas</b>	31,4	38,6	44,8	44,9	43,0
<b>Frutas frescas</b>	30,6	37,9	46,0	47,1	53,9

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (varios años).

Los formatos comerciales han definido sus ventajas competitivas apoyándose en los elementos que encontraban una mayor aceptación por parte de los consumidores y, al mismo tiempo, que suponían una marcada diferenciación con respecto a sus competidores. Así pues, durante los últimos años viene produciéndose una reconfiguración de las cuotas de mercado en los productos de gran consumo. Los

supermercados (incluyendo a los establecimientos de descuento) han conseguido un protagonismo notable en detrimento de otros formatos comerciales (básicamente, hipermercados y comercio especializado) tal y como recoge el cuadro 2.

A pesar de lo anterior, han ido apareciendo algunos atisbos de divergencia en los últimos años motivados por los giros de la economía (pandemia, Brexit, guerra en Europa, huelgas de transportistas, elevado precio de la energía, ...) y el comportamiento de compra de los consumidores. En este contexto, los establecimientos comerciales se están centrando en reforzar su estrategia a favor de los servicios para facilitar la realización del acto de compra (reposición y disponibilidad diaria de productos frescos, adaptación de horarios).

El avance de la marca del distribuidor ha sido fundamental para la venta de productos de gran consumo conforme a la evolución del sector (protagonismo del libre servicio y concentración de la oferta, principalmente). Atrás quedó la marca blanca de escasa calidad que competía en precio con las marcas del fabricante puesto que ahora los productos alcanzan una calidad comparable, en muchos casos, a marcas del fabricante (de hecho, algunas marcas del distribuidor aparecen entre las más valoradas por los consumidores compartiendo este estatus con marcas de fabricantes consolidados durante décadas). El apoyo promocional, la publicidad o el merchandising han impulsado esta circunstancia y han hecho que prácticamente todos los hogares españoles incluyan en su cesta de productos de gran consumo algún artículo con marca de establecimientos de libre servicio.

La información de NielsenIQ (2023a), con los datos de una encuesta en 17 países europeos realizada para el *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor* de la PLMA, señala que la cuota de valor de la producción con marca del establecimiento creció un 1,2% en 2022, hasta suponer un 37% del mercado de alimentación equivalente a 302.000 millones de euros (véase el cuadro 15 con el detalle por países).

Los alimentos perecederos y congelados, los productos derivados de la celulosa y los alimentos no perecederos son las tres principales categorías de la cuota de valor de la marca de distribuidor, con una media del 50%, que supone un total de 212.800 millones de euros en los 17 países analizados (véase el cuadro 3, página siguiente).

Otra cuestión importante en la convergencia de formatos comerciales es la innovación. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global (el entorno competitivo obliga a las empresas a innovar más rápida y eficientemente) (Casares y Martín, 2011).

Cuadro 3. Categorías más significativas en la marca del distribuidor (% volumen, % valor)

Categorías con mayor porcentaje en volumen	Categorías con mayor porcentaje en valor
Limpiador cuidado hogar (82,4%)	Postres frescos (99,4%)
Algodón de belleza (81,8%)	Patata congelada (82,7%)
Ensalada lista para comer (81,7%)	Servilletas de papel (81,7%)
Papel higiénico (81,2%)	Nata montada (81,3%)
Papel de aluminio (81,0%)	Semillas y nueces (79,8%)
Semillas y nueces (80,8%)	Comidas congeladas (79,1%)
Sal lavavajillas (79,4%)	Tejido facial (79,1%)
Aderezos cocina (78,7%)	Pescado ahumado (78,8%)
Toallas de cocina (78,1%)	Papel/plástico doméstico (78,6%)
Limpiador piel (77,5%)	Papel higiénico (78,6%)

Fuente: NielsenIQ (2023a)

La participación en el proceso de innovación ha generado distintas interpretaciones, sobre todo, por la creciente cuota de los productos con marca del distribuidor frente a los productos de los fabricantes. Las innovaciones en gran consumo se asocian especialmente a marca del fabricante mientras que las marcas de distribuidor tienen una participación más reducida. En este contexto, las cifras de innovación de productos de gran consumo muestran un estancamiento durante los últimos ejercicios.

La innovación de nuevos productos en el sector del gran consumo registra una reducción del -44% entre 2010 y 2020, año en el que se mantuvo reducida al mínimo, con un total de 88 innovaciones, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, según se desprende de los datos del informe *Radar de la Innovación 2020*, de la Consultora Kantar. Las marcas de fabricantes introducen el 98% de los productos innovadores aunque su presencia en algunas cadenas de distribución sigue siendo muy baja (por ejemplo, un 7% en Mercadona o un 8% en Aldi frente al 67% de Carrefour o el 30% de El Corte Inglés).

Desde PROMARCA (asociación de marcas de fabricantes de gran consumo) apuntan la posibilidad de malas prácticas en algunas cadenas que dejan de ofrecer productos de marcas de fabricantes, disminuyen su espacio en los lineales o no refieren las innovaciones. Según sus datos, en los últimos 15 años la presencia de marcas de fabricantes en el mercado ha bajado un 24%, mientras que las marcas del distribuidor han crecido un 28%. Esta circunstancia influye en la elección del consumidor.

Desde otra perspectiva, los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por

un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible.

El 62% de los españoles hace ya sus compras en tiendas o marcas menos conocidas para ahorrar, debido al impacto que está teniendo en los consumidores el incremento generalizado de precios, según se desprende de la encuesta realizada por *idealo.es* (comparador de precios y ofertas on line). A pesar de que los comercios menos conocidos pueden generar una menor confianza en los consumidores, especialmente en internet, este tipo de negocios se están convirtiendo en una opción para los consumidores con el objetivo de reducir gastos. Según datos de *idealo.es*, los hombres apuestan en mayor medida por encontrar mejores precios (63%) mientras que las mujeres (60%) parecen mantenerse más fieles a los comercios de confianza. Por edades, son los millennials (entre 25 y 34 años) los que claramente priorizan el ahorro, dejando de lado en qué lugar realizar sus compras (69%).

La sensibilidad al precio crece y, según NielsenIQ (2023), ya son 7 de cada 10 consumidores los que muestran preocupación con esta variable. Un 23% declara conocer la mayoría de los precios de los productos que compra y casi el 50% indica controlar cuando se producen modificaciones de precios. Entre las medidas ahora destaca la preferencia a la marca del distribuidor, incrementar la frecuencia de visitas, no comprar algunos productos, elegir las promociones y optar por completar la compra en varias enseñas.

Finalmente, los establecimientos comerciales también afrontan continuamente decisiones de localización dentro de una estrategia conjunta de actuaciones logísticas. La localización de los establecimientos y de los emplazamientos logísticos conlleva que la oferta de servicios comerciales no se distribuya de manera homogénea a lo largo del territorio puesto que tiende a adaptarse al tamaño y a las características de la demanda existente en cada mercado local.

En 2020, el parque de supermercados creció un 2,1% en número de tiendas y un 2,3% en superficie (Alimarket, 2021). Por el contrario, los hipermercados acusan los efectos de los últimos cambios económicos con una tendencia descendente especialmente en los de pequeño tamaño (entre 2.500 y 4.999 m<sup>2</sup>) y en los de gran tamaño (mayores de 10.000 m<sup>2</sup>).

Relacionado con la implantación de establecimientos, aparece el fenómeno de la concentración. El debate sobre las cuotas de concentración y los efectos que las grandes empresas generan en el sector distributivo sigue aportando posturas contrapuestas en el mercado español. El cuadro 4 siguiente plantea la importancia de los establecimientos comerciales en el reparto de la superficie de venta en las diez principales provincias españolas; las cuotas de concentración de los tres primeros

operadores (CR3) sirven para comprender el posicionamiento estratégico por enseñas y áreas geográficas que tienen la necesidad de crecer y, por tanto, obtener rendimientos por la vía de las economías de escala y de alcance.

**Cuadro 4. Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)**

	Primer operador	Segundo operador	Tercer operador	CR3
<b>Madrid</b>	Mercadona- 18,2	Dia – 14,0	Carrefour – 13,2	45,4
<b>Barcelona</b>	Mercadona -16,6	Condis – 12,9	Eroski – 9,7	39,2
<b>Valencia</b>	Consum – 30,4	Mercadona -26,4	Carrefour – 7,7	64,5
<b>Sevilla</b>	Mercadona – 18,9	Grupo Mas – 17,3	Dia– 12,4	48,6
<b>Alicante</b>	Mercadona – 20,6	Consum -12,8	Carrefour - 9,6	43,0
<b>Málaga</b>	Mercadona – 24,5	Carrefour – 11,6	Dia – 10,3	46,4
<b>Murcia</b>	Mercadona – 22,5	Upper – 10,6	Dia – 10,6	43,7
<b>Cádiz</b>	Mercadona – 19,8	Carrefour – 12,8	Dia – 11,1	43,7
<b>Baleares</b>	Eroski – 25,9	Mercadona – 19,0	Spar – 8,9	53,8
<b>Vizcaya</b>	Eroski – 39,8	Uvesco – 21,9	Dia – 7,5	69,2

Fuente: Elaboración propia con Alimarket (2021)

#### **4. Los formatos sin establecimientos. Avance del comercio electrónico**

La innovación es un factor clave en el crecimiento de la venta sin establecimiento. En esta modalidad de distribución, el vendedor comunica su oferta al consumidor a través de distintos medios (internet, catálogos, revistas, televisión, teléfono, ...) no existiendo relación presencial entre ellos en el momento de la compra. Las distintas formas de venta sin establecimiento se clasifican en función de los medios de comunicación empleados para contactar (Casares y otros, 2022).

Los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la ampliación de los canales de comunicación y la oferta de un amplio abanico de servicios plantean nuevas posibilidades para la utilización de las tecnologías de la información en la venta sin establecimiento. Hasta hace unos años, el desenvolvimiento de la distribución comercial en el sector de la tecnología era muy ligero y se basaba fundamentalmente en la imitación de otros sectores. Pero el panorama se modifica radicalmente en las dos últimas décadas. Las invenciones se convierten en

innovaciones y éstas se difunden en el ámbito del comercio. La tecnología intangible del autoservicio se extiende y va acompañada de nuevos diseños tecnológicos. Las tecnologías de la información y la comunicación han generado un nuevo escenario en las actividades distributivas.

A este respecto, es interesante destacar el creciente papel del comercio electrónico que modifica las concepciones tradicionales de la localización, los horarios comerciales o los servicios complementarios. Además, los adelantos tecnológicos en las aplicaciones de los ordenadores, móviles, tabletas, generan nuevas sinergias que permiten comprar sin desplazamiento físico a los establecimientos. Así pues, algunas empresas distribuidoras que cuentan con una consolidada relevancia en el mercado están presionadas para encontrar una forma de diversificación a través de internet. Los cambios en el comportamiento de compra y los avances tecnológicos vaticinan la necesidad de un posicionamiento on line aunque los resultados prácticos aún sean modestos (en España, la participación del comercio electrónico en la distribución de alimentación y bebidas todavía es reducida, los últimos datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación apuntan una cuota inferior al 2,5% sobre el volumen total).

El cuadro 5 (página siguiente) resume las cuotas de mercado de los productos que cuentan con un mayor grado de comercialización a través del canal del comercio electrónico (destaca, además, su vinculación con la esfera de alimentos y bebidas ecológicos).

Por otra parte, distintos estudios de la actividad del comercio electrónico ilustran que esta vía de ventas es utilizada por las principales empresas que consiguen concentrar volúmenes importantes de sus ingresos a través de la red. La Consultora Deloitte Global recoge información sobre los distribuidores en red más relevantes y apunta que en el último ejercicio se incrementaron notablemente sus ventas; además, concluye que la mayoría de distribuidores combinan actividades en establecimientos físicos y a través de la red. Los clientes interactúan con las empresas utilizando diversos canales.

A medida que los consumidores compran más productos en la red, los operadores on line encuentran la necesidad de establecerse con tiendas físicas para consolidar las preferencias de los consumidores por sus productos. Por ejemplo, Amazon.com abrió en 2015 una librería en Seattle basada en el conocimiento de su experiencia en Amazon Books. Otro ejemplo, Bonobos.com (dedicada a la venta on line de ropa masculina) cuenta en Estados Unidos con tiendas denominadas Guideshop para ofrecer respuesta a sus clientes que quieren conocer sus artículos (tamaño, color, forma, materiales) antes de comprarlos en la red.

Cuadro 5. Cuota del comercio electrónico en alimentos y bebidas

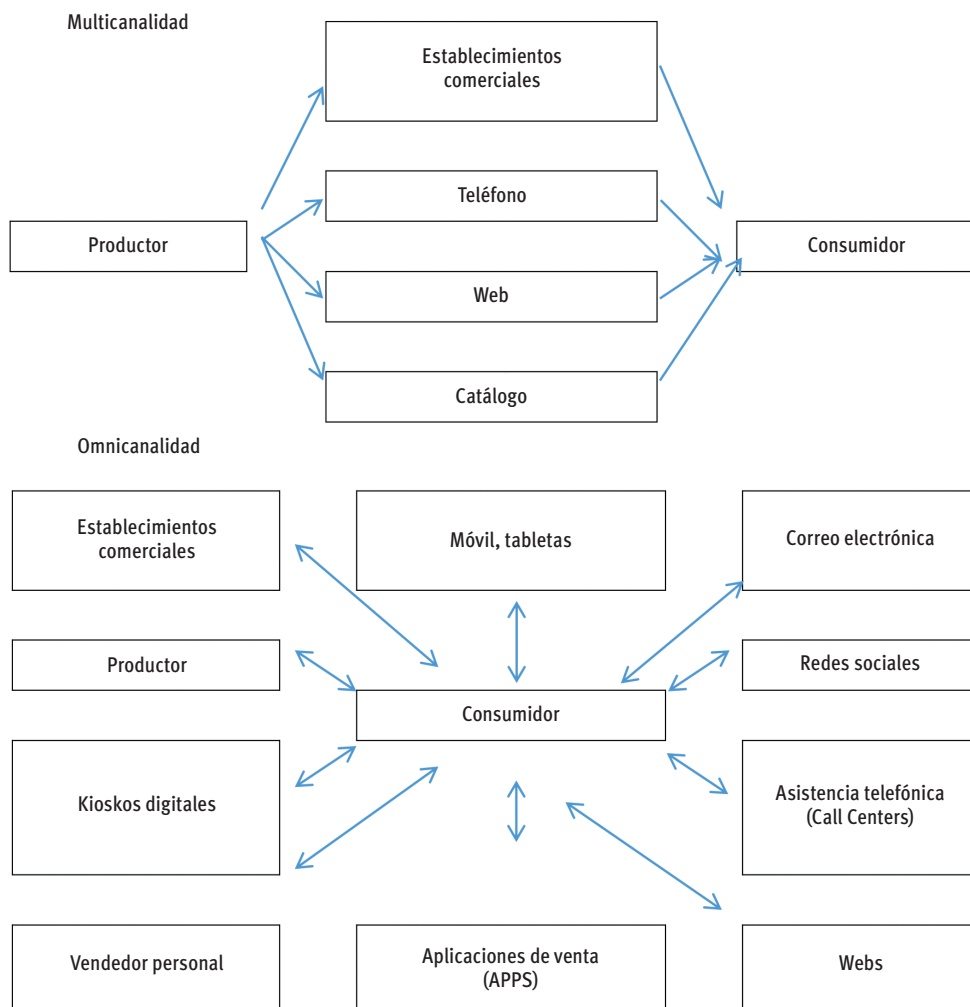
	Cuota de mercado (%)
Carne caballo	33,1
Harinas y sémolas ecológicas	16,2
Leche en polvo	12,0
Café en capsulas	11,8
Aceite ecológico	10,9
Vinos ecológicos	9,1
Leche líquida ecológica	8,4
Arroz ecológico	8,3
Zumo/néctar ecológico	7,8
Descafeinado capsulas	7,6
Platos preparados ecológicos	7,4
Leche enriquecida con vitaminas	7,4
Pastas ecológicas	7,2
Fruta y hortaliza transformada ecológica	7,1
Legumbres ecológicas	6,3
Cafés/infusiones ecológicas	6,3
Frutos secos ecológicos	6,1
Bebidas vegetales ecológicas	6,0
Leche botella plástico	5,5
Zumos de hortalizas	5,3
Cola light sin cafeína	5,1

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021)

En este contexto, la estrategia de omnicanalidad gana protagonismo a la multicanalidad (gráfico 2). Esta interpretación enlaza con una gestión integrada y alineada de todos los canales con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de usuario homogénea en todos los casos (por ejemplo, permitiendo que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta a dónde lo comenzaron). Algunos ejemplos son compra on line/recogida en tienda, compra on line/devolución en tienda, inventario en tienda o reserva on line/pago y recogida en tienda. Un ejemplo claro está en los consumidores que emplean búsquedas en internet para establecer qué les interesa y posteriormente acuden al establecimiento a buscar el producto en la tienda y tomar la decisión final.



Gráfico 2. Multicanalidad vs Omnicanalidad



Fuente: Elaboración propia

## 5. Notas finales

En este trabajo se ha pretendido dar un impulso a la interpretación teórica de los grandes cambios en las formas comerciales. Se ha realizado con entusiasmo y pretendiendo comprender lo que ocurre en la realidad. Como señala Akerlof (2020) existen grandes pecados de omisión en el desenvolvimiento de la investigación

económica entre los que destaca el débil énfasis al aplicar la teoría al mundo real. Estos autores han intentado fugarse de este penoso pecado y han tenido como gran objetivo intelectual crear una teoría que ayude a entender que es lo que ocurre en el mudadizo mundo real de la distribución comercial. En la evolución del comercio pasa *eadem sed aliter*. Pasa siempre lo mismo, solo que un poco de otro modo. Eso es lo que hay que investigar.

## Referencias bibliográficas

- ALIMARKET (2021): *Informe 2021 del sector de los supermercados. Presión competitiva, tras un año excepcional*, Consultado el 01/09/2021 en <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/330605/informe-2021-del-sector-de-supermercados>
- AKERLOF, G. A. (2020): «Sins of Omission and the Practice of Economics», *Journal of Economic Literature*, 58 (2) pp. 405-418.
- BLIZZARD, R. T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado, Boulder.
- CASARES, J. (1999): *Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.
- CASARES, J. y MARTÍN, V. J. (2011): «Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial», *Distribución y Consumo*, nº 115, pp 5-25
- CASARES, J. y MARTÍN, V. J. (2015): «Convergencia de formatos comerciales, Distribución y Consumo, nº 136, pp. 5-17.
- CASARES, J., ARANDA, E., MARTÍN, V. J. y CASARES, J. (2022): *Distribución comercial*, Civitas-Thompson, 5ª edición, Pamplona.
- DAVIDSON, W. BATES, A. y BASS, S.: «The Retail Life Cycle», *Harvard Business Review*, 54,6 , noviembre-diciembre, pp. 89-96.
- HOLLANDER, S.: «Notes on the Retailing Accordion», *Journal of Marketing*, volumen 42, verano , pp. 29-40 y 54
- IDEALO.COM (2023): «el 62% ya compra en tiendas menos conocidas si son baratas», Idealo.com, Disponible en <https://www.idealos.com/magazin/e-commerce/tiendas-menos-conocidas-ahorro?cmpReload=true>, consultado el 12/06/2023
- MAPA (2021): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MAPA (varios años): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MARTÍN, V. J. (2016): «Supermercados, descuentos e hipermercados. Bases del librespervicio en España», *Distribución y Consumo*, nº 144, en prensa.
- MCNAIR (1958): «Significant Trends and Development in the postwar Period» en *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*. Albert D. Smith. Pittsburgh
- MERCASA (varios años): *La alimentación en España. Producción, distribución y consumo*, Mercasa, Madrid.
- NIELSENIQ (2023a): *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de la PLMA*, NielsenIQ.
- NIELSENIQ (2023b): *Tendencias del Consumidor 2022 (2023)*, NielsenIQ. Disponible en <https://nielseniq.com/global/es/>, consultado el 05/06/2023.

# El valor patrimonial del comercio. Búsqueda del equilibrio entre la tradición y la digitalización como estrategia para el mantenimiento del pequeño comercio

- BLANCA GARCÍA-HENCHE,
  - PEDRO CUESTA-VALIÑO
- Universidad de Alcalá*

---

**RESUMEN:** En el contexto actual, la transformación digital es crucial para el pequeño comercio debido al cambio de hábitos de consumo impulsado por el comercio *online*. Para mantenerse competitivos, los comerciantes deben adaptarse a la digitalización, actualizar sus sitios web, mejorar su presencia en redes sociales y cumplir con las expectativas de los consumidores exigentes. Esto les permite aprovechar las ventajas tecnológicas para impulsar las ventas y mantener su singularidad frente a la estandarización global. Además, el comercio local y singular en las ciudades es una oportunidad para el desarrollo económico y social, valorando la autenticidad y promoviendo el patrimonio. Estrategias de marketing creativo y colaboración entre asociaciones y administraciones locales fortalecen el comercio tradicional. La protección y promoción del comercio local como patrimonio requiere digitalización, formación y recursos adecuados.

**PALABRAS CLAVE:** *comercio de proximidad, autenticidad, digitalización, marketing creativo, patrimonio*

---

**ABSTRACT:** In the current context, digital transformation is crucial for small businesses due to the change in consumer habits driven by online commerce. To remain competitive, merchants must adapt to digitization, update their websites, enhance their presence on social media, and meet the expectations of demanding consumers. This enables them to leverage technological advantages to boost sales and maintain their uniqueness in the face of global standardization. Furthermore, local and distinctive commerce in cities presents an opportunity for economic and social

development, valuing authenticity and promoting heritage. Creative marketing strategies and collaboration between associations and local administrations strengthen traditional commerce. The protection and promotion of local commerce as heritage require digitization, training, and adequate resources.

**KEYWORDS:** *proximity commerce, authenticity, digitization, creative marketing, heritage*

---

## 1. Introducción

La transformación de los espacios geográficos con patrimonio, creatividad y comercio local y singular se ha convertido en una oportunidad y ventaja competitiva para el desarrollo no sólo económico sino también social de muchas ciudades. El eje fundamental recae en la cultura, como la base de la identidad de un territorio, proporcionando un sentido de pertenencia y de cohesión social y económica de las comunidades. Así, los barrios históricos de numerosas ciudades están trabajando en la valorización del patrimonio comercial, imprescindible en la era de la globalización para prestigiar y singularizar las ciudades, especialmente en los países más desarrollados donde la globalización está llevando a la homogenización de dichos centros históricos.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que el sector comercio, tanto en España como en caso de la ciudad de Madrid, ejemplo que se analizará seguidamente, tiene un gran peso en la economía. Sin embargo, los tiempos han cambiado, y el pequeño comercio tiene ahora importantes retos por delante, entre los que cabe destacar el cambio de hábitos del consumidor ante el auge del comercio *online*, que le abre un sinfín de posibilidades a la hora de acceder a los productos y servicios que desea (García-Izquierdo, 2018). El contexto actual, tras la crisis del COVID-19, lleva a la necesidad de la profesionalización en la digitalización del pequeño comercio y para ello debe asegurarse de actualizar su sitio web, mejorar la autenticidad y singularidad de su marca, optimizar su presencia en redes sociales y cumplir con las expectativas actuales de un consumidor más exigente (Cuesta-Valiño *et al.*, 2021). Así, la transformación digital del pequeño comercio consiste en aplicar las últimas tecnologías, tanto del ámbito *online* como del *offline*, para impulsar las ventas (García-Henche, 2018), sin perder la singularidad de dicho comercio frente a la globalización y estandarización del comercio en general.

En esta situación, parece adecuado investigar casos concretos de la digitalización del pequeño comercio, tanto desde el punto de vista de la distribución como desde el punto de vista del uso de las redes sociales como instrumento de comunicación con los nuevos perfiles de consumidores, considerando el mantenimiento de la autenticidad y singularidad de dicho comercio.

El presente estudio va a trabajar en el análisis descriptivo de la ciudad de Madrid, con numerosos ejemplos de acciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Madrid a través su Dirección General de Comercio y Hostelería y diferentes asociaciones de comerciantes en diversos barrios de la ciudad que trabajan por mantener la autenticidad de su comercio a través de numerosas acciones de marketing creativo.

## 2. El comercio como recurso patrimonial

En torno a la idea de comercio hay un concepto mucho más amplio que el simple aprovisionamiento de bienes de consumo cotidiano. El comercio minorista es, además, un instrumento de animación del espacio público, creación de momentos y lugares relacionales y una forma significativa de marcar diferencialmente el territorio.

El comercio de proximidad ofrece beneficios importantes para la sociedad y, es obvio que, genera una riqueza más repartida, a la vez que dinamiza la economía local. Dichos comercios forman parte del patrimonio histórico y cultural de las ciudades, manteniendo la esencia de los barrios históricos en los que se encuentran, por lo que se ha de conseguir que los negocios locales se conviertan en un polo de atracción de visitantes. El comercio local se puede convertir, así, en un valor añadido a las zonas monumentales de las ciudades (García-Henche, Pareti y Salvaj, 2019). El comercio da un perfil propio a la calle y al barrio y esta filosofía es especialmente destacada en Madrid (Pareti *et al.*, 2018).

Por otra parte, durante las últimas décadas, además de la tendencia a la globalización en el consumo existen otras apuestas que apelan a mantener las características originales de los productos y tiendas, el predominio de la pequeña empresa, el comercio local y de proximidad, la autenticidad de los productos y servicios (Amin y Robins, 1992; Gilmore y Pine, 2007; Jung *et al.*, 2015; García-Henche *et al.* 2020). Así, diversos estudios consideran que el comercio especializado puede asociarse con la identidad histórica y cultural (García-Henche, 2018; García-Henche *et al.*, 2020 y Fritz, 2017) y es parte importante de la economía local.

Desde sus orígenes, las ciudades han sido espacios de intercambio de mercancías. Las ferias y mercados, construidos o efímeros, han estado tradicionalmente en las zonas centrales de las poblaciones (Jover, 2019). El comercio tradicional, las formas de comprar y vender, los edificios en los que se ubican muchos de esos comercios suponen un patrimonio inmaterial que define la cultura de una sociedad. Así, en torno a la idea de comercio hay un concepto mucho más amplio que el simple aprovisionamiento de bienes de consumo cotidiano. El comercio minorista es, además, un instrumento de animación del espacio público, creación de momentos

y lugares relacionales y una forma significativa de marcar diferencialmente el territorio. El comercio da un perfil propio a la calle y al barrio y esta filosofía es especialmente destacada en la ciudad de Madrid (Pareti *et al.*, 2018).

Los centros históricos de las ciudades sirven para identificar y diferenciar a las ciudades al constituir el espacio del pasado y, en gran medida también, la memoria colectiva de nuestra sociedad (Troitiño, 2003). En definitiva, se trata de un producto histórico-cultural que contribuye a hacer excepcional, a posicionar y a diferenciar, debido a que se consigue que un espacio urbano posea unas determinadas señas de identidad propias, donde el pequeño comercio juega un papel esencial en la generación de identidad (García-Henche y Cuesta Valiño, 2022).

En la actualidad, los centros históricos se enfrentan a profundos cambios funcionales y sociales. En ellos se combinan realidades históricas, económicas, culturales, turísticas y simbólicas que configuran la esencia de las ciudades y barrios y donde están produciendo cambios y coexistencia de viejas y nuevas funciones (Troitiño, 2003).

La transformación radical de los paisajes comerciales de zonas urbanas más céntricas es una tendencia global en el contexto de las políticas urbanas neoliberales. Así, la reciente conceptualización de la gentrificación (Lees *et al.*, 2016), incluye aquella de carácter comercial: la sustitución de unas actividades comerciales más o menos tradicionales o de proximidad por otros establecimientos que normalmente tienen un modelo de negocio diferente y que están destinados a una clientela con otro poder adquisitivo o estilo de vida (Zukin *et al.*, 2009 y González, 2018). Estos procesos, generalmente acotados en un espacio determinado, están siendo estudiados en un buen número de investigaciones sobre diferentes ciudades, como Madrid (Nadal, 2018; Cuesta-Valiño *et al.*, 2021; García-Henche *et al.*, 2020 y García-Henche y Salvaj, 2017), Barcelona (Pascual y Ribera, 2009; Cocola, 2015 y Moreno, 2010), Valencia (Romero y Lara, 2015) o Sevilla (Parra y Jover 2019 y Jover, 2019) e incluso en líneas de trabajo sobre la gentrificación comercial de los mercados de abastos tradicionales (González y Waley, 2013; Salinas, 2016; González, 2018, García-Henche 2017).

La mayoría de los estudios anteriormente mencionados, si bien incorporan una perspectiva cultural en tanto que la transformación o la gentrificación comercial suele responder a cambios en los patrones de consumo o en el estilo de vida más allá de los perfiles estrictamente económicos, no incluyen referencias patrimoniales. Pero, se ha de tener en cuenta que muchos de los procesos de cambio se están produciendo en espacios patrimoniales que son centros históricos y como la digitalización de estos negocios pueden mantener y aumentar el número de clientes, manteniendo así el patrimonio comercial singular de las ciudades.

En los últimos años se está produciendo una pérdida de población de los centros históricos y su sustitución por otra de mayor poder adquisitivo con pautas de consumo más agresivas y/o selectas. Así, se está llevando a cabo la sustitución de actividades comerciales con una componente de identidad barrial y de vecindad, que han satisfecho necesidades de la población durante décadas, por otras que no tienen esta característica (Cócola, 2015 y Augé, 1992).

Ahora bien, la paradoja se halla en que las ciudades necesitan generar ingresos y, además, en los últimos años han aparecido nuevos nichos de consumidores en busca de autenticidad y experiencias, por lo que es necesaria cierta diferenciación cultural. De ahí que la autenticidad urbana sea cada vez más una parte integrante de la experiencia de consumo (Harvey, 2001), cuestión que puede ser explotada con más facilidad en los centros históricos debido a su trayectoria histórica y a su potencia identitaria. En este sentido, existen diversos estudios que muestran que la demanda de los consumidores de tiendas auténticas está aumentando constantemente (Fritz *et al.*, 2017 y Vandepas, 2003). Por ello, el pequeño comercio puede utilizar la autenticidad de sus negocios para buscar la singularidad cada vez más valorada por los consumidores, además de servir de apoyo a la conservación del patrimonio histórico-cultural de los territorios y barrios, como ocurre en el caso de la ciudad de Madrid.

En este contexto emergen teorías patrimoniales que sostienen que el valor cultural del patrimonio está construido socialmente, aunque es la administración pública la que tiene la potestad para declararlo oficialmente e implementar políticas para su preservación. Un ejemplo destacable en Europa son las acciones llevadas a cabo por Turismo de Portugal (en Lisboa, Oporto o Funchal en Madeira) los que ponen en valor la actividad comercial para proteger la conservación del comercio local histórico a través del proyecto Comercio Com Historia ([www.comercio-comhistoria.gov.pt](http://www.comercio-comhistoria.gov.pt)). El proyecto protege librerías centenarias, cafés antiguos, bares, tiendas de bebidas, relojerías, tiendas de tejidos o mercerías en las que se encuentran piezas únicas y donde se comparten formas de hacer. Desde el gobierno de Portugal se considera que estos establecimientos con interés histórico, cultural o social «forman parte de la identidad de las ciudades, de la rutina diaria de los barrios y tienen la ventaja de ofrecer una atención personalizada, en la que se puede confiar, y hacen que cualquier persona se sienta en casa. Muchas tienen una larga historia que se identifica en su arquitectura, en su mobiliario o en su decoración, y perduraron a través del tiempo gracias a la pasión de sus propietarios. Elegir el comercio tradicional para hacer compras también es una forma de contribuir a proteger ese patrimonio y de formar parte de la historia local» ([www.comercio-comhistoria.gov.pt](http://www.comercio-comhistoria.gov.pt), véase caso 1).

Otro ejemplo destable de protección del comercio como recurso patrimonial es el caso de los Comercios Centenarios de Madrid. En 2006, el Ayuntamiento de Madrid, junto con la Cámara de Comercio, otorgó a más de 175 establecimientos de más de cien años de antigüedad de la capital una serie de placas como homenaje. Desde 2006 hasta ahora, el proyecto de Centenarios ha evolucionado, contando siempre con la colaboración de las asociaciones de comerciantes de cada barrio. En 2021 se actualizó la imagen de los Centenarios y se realizó una nueva campaña de posicionamiento de estos establecimientos como recurso turístico identitario de la ciudad. Así, a finales de 2021, con el fin de trabajar en la promoción de los establecimientos centenarios de la ciudad desde el Ayuntamiento se presentó el libro «Centenarios», un libro que explica cada una de las historias de los locales, destacando el carácter especial del comercio, la restauración y los hoteles madrileños que hacen que Madrid cuente con un zócalo comercial único en el mundo (véase caso 2).

Es destacable además de los dos proyectos anteriormente mencionadas en Portugal o Madrid, que muchas ciudades están trabajando estrategias de marketing creativo para favorecer el mantenimiento y protección de ese comercio tradicional, desde actividades culturales relacionadas con el comercio hasta ayudas a la digitalización de este. Estas actividades creativas suelen tener como denominador común la colaboración entre las asociaciones de comerciantes y la administración local que apoya las actividades en mayor o menor medida, ayudando a que los espacios urbanos se dinamicen y, por ello, se dinamice también la actividad comercial.

Son ejemplos de estrategias de marketing creativo los ejemplos recogidos en el caso 3: *Madrid Craft Week* (semana que se celebra en dos ocasiones al año (primavera y otoño) en la ciudad de Madrid para apoyar la calidad y a la autenticidad de los artesanos de la ciudad. Se seleccionan diferentes comercios de la capital que ofrecen un completo programa de actividades en torno al mundo de la artesanía. En el Barrio de las Letras, a través de Las Letras Street, muchos comercios se adhieren a la iniciativa poniendo los productos artesanales a través de talleres, exposiciones, presentaciones de colección y diversas actividades que apuestan por el consumo responsable y el comercio local), *The Festival* (evento creativo en torno al pequeño comercio promovido por Salesas Village, el Ayuntamiento de Madrid y ACOTEX - Asociación empresarial de comercio textil, complementos y piel) o *Calle Lavapiés* (evento creativo apoyado por la Asociación de Comerciantes de Lavapiés, el Ayuntamiento de Madrid y la empresa Cervezas Alhambra, llevando a cabo intervenciones artísticas en el espacio público del barrio de Lavapiés, donde vecinos y visitantes disfrutaban del arte sobre fachadas, escaparates y otros espacios exteriores de los comercios del barrio).



**Caso 1. *Comerciocomhistoria*: Ejemplo de protección del patrimonio comercial como recurso cultural de Portugal**

Imagen corporativa



Ejemplos de Comercios con Historia: Lisboa: Chapelaria Acevedo;  
Funchal: Fábrica de Galletas Santo Antonio

Fuente: <https://www.visitportugal.com/es/content/comercio-con-historia>

## Caso 2: Comercios centenarios de Madrid

Placa identificativa de los establecimientos y nueva imagen corporativa:



Ejemplos de Comercios Centenarios: Antigua Alpargatería Casa Crespo y Capas Seseña

Fuente: García-Henche y Cuesta Valiño (2022).

## Caso 3: Ejemplo de Marketing Creativo para favorecer el comercio local en Madrid



Fuente: [www.barriolettras.com](http://www.barriolettras.com); [www.salesas.madrid](http://www.salesas.madrid); [www.enlavapiés.com](http://www.enlavapiés.com) y García-Henche y Cuesta Valiño (2023)

### 3. Búsqueda del equilibrio entre autenticidad y digitalización

La situación vivida con el COVID-19 puso de manifiesto que el comercio y las actividades distributivas son esenciales para cualquier sociedad y es una actividad esencial para nuestra economía y para nuestra sociedad (Casares y Martín, 2021). Sin embargo, los tiempos han cambiado, y al pequeño comercio se le presentan grandes retos a conseguir, entre los que cabe destacar el cambio de hábitos del consumidor ante el auge del comercio *online*, que le abre un sinfín de posibilidades a la hora de acceder a los productos y servicios que desea (García-Izquierdo, 2018). Para los consumidores actuales, los dispositivos digitales se han convertido en una herramienta habitual para informarse y planificar las próximas compras. El consumidor omnicanal responde a este perfil de persona, claramente mayoritario y con un pronóstico creciente, que compra por Internet y, también, en establecimiento físico, tanto en grandes superficies como en el comercio de proximidad, según le convenga en cada momento. De hecho, el comercio electrónico está haciendo al consumidor cada vez más cómodo por lo que se va a requerir una adaptación importante de los pequeños comercios (Casares, 2020). Por ello, la transformación digital puede ayudar a los pequeños comercios a vender más, destacando su valor añadido y satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales y atrayendo a potenciales clientes.

En este sentido, la llegada de la digitalización ha provocado un cambio radical en el mundo de la distribución y la comunicación, modificando por completo la forma en la que los comercios y marcas y los usuarios interactúan y comparten contenidos (Sheldon y Bryant, 2016), al tiempo que generan nuevas oportunidades para ambos (Belanche *et al.*, 2019).

Ante este nuevo escenario, las grandes empresas comerciales se han sabido adaptar de una manera muy rápida, pero no tanto las pequeñas empresas. Por ello, es importante considerar que la digitalización es realmente una necesidad para los negocios de proximidad, ya que los pequeños comercios deben fortalecer la digitalización de sus negocios, pero desarrollando una estrategia de diferenciación en la calidad, autenticidad, cercanía y servicio.

Desde la pandemia el comercio electrónico ha despegado con un crecimiento acumulado del 86%, según los últimos datos de la consultora Nielsen. En este sentido, muchos pequeños comercios de proximidad también se han sumado a esta tendencia general para vender sus productos más allá de sus barrios. Pero se ha de tener claro que el cliente tiene que percibir la cercanía física en los medios *online*. El desarrollo de esta estrategia de digitalización por parte del pequeño comercio debe provocar que el cliente vea que está comprando en un lugar distinto y único, haciéndole sentir la proximidad y autenticidad del negocio (Cuesta-Valiño *et al.*, 2022).

Además, hay que tener en cuenta que la sociedad no es estática y los hábitos, gustos, necesidades y motivaciones de los consumidores evolucionan. Por otra parte, el consumidor se encuentra sometido a un gran número de influencias de carácter social, económico o tecnológico y las empresas se mueven en un entorno con una competencia cada vez mayor, por lo que hace necesario conocer los hábitos de consumo de los consumidores y adaptarse a los mismos (García-Henche *et al.*, 2022).

Los consumidores actuales, ante el mundo estandarizado, buscan ser protagonistas de su propia experiencia (Novelli, 2005; Agapito *et al.*, 2013; Tan *et al.* 2013; Richards, 2020 y Pine y Gilmore, 1998) de compra y consumo. Desde este punto de vista, el pequeño comercio local debe ser capaz de hacer sentir a cada cliente alguien único y especial, personalizando al máximo la atención y asesorándole en todo el proceso de decisión de compra. Pero estos establecimientos han de tener en cuenta que el consumidor da por hecho que va a tener la posibilidad de compra *online*, va a buscar información de nuevos productos ofertados y de precios y promociones a través de las redes sociales del comercio, va a buscar información de localización y horarios en Internet, etc. En consecuencia, se debe producir un equilibrio entre el mantenimiento de la autenticidad y la personalización del pequeño comercio y la digitalización de este (García-Henche *et al.*, 2022; Cuesta-Valiño *et al.*, 2022).

Así, la tendencia de consumo denominada «back to basics» (vuelta a lo básico, a lo original) se ha impuesto, aún más, con la crisis del COVID-19 a través de la búsqueda de lo auténtico, lo verdadero, la ausencia o los productos trazables. Por otra parte, también comienza a ganar relevancia el valor de la experiencia, la vida lenta y la comida lenta, conceptos que dan valor a la experiencia antes que la velocidad y, todo ello es compatible con la compra *online* a los pequeños negocios y el uso de las redes sociales donde los consumidores comparten esta experiencia a través de las mismas la experiencia de compra, aumentando el valor y el crecimiento del boca a boca (WOM).

Ante estas nuevas tendencias de consumo, los minoristas más innovadores han empezado a asumir que la tecnología no sólo es un complemento, sino que se ha convertido en una parte fundamental de la experiencia de compra, y que puede contribuir fundamentalmente al diseño de nuevas experiencias de compra que aumenten su fidelidad a sus marcas. De esta manera, la transparencia del mercado, desencadenada por las oportunidades de comunicación de internet, como la difusión viral y bidireccional de la información, refuerza la lealtad, genera un boca a boca digital (Eggers *et al.*, 2013, Fritz, 2017).

En este proceso de digitalización, las pequeñas compañías utilizan las redes sociales como canal de comunicación, marketing e información (Alzougool, 2019). De hecho, tal y como destaca Latiff y Safira (2015) algunas plataformas como Instagram pueden llegar a permitir el inicio de un negocio desde casa. En este proceso de digitalización, los pequeños negocios también están haciendo uso de otros canales como WhatsApp, canal que en investigaciones como la desarrollada por Demuner Flores (2021) ha demostrado dar más beneficios que otras como Facebook o el correo electrónico, ya que aumenta la experiencia de compra.

Es importante destacar que la digitalización y la autenticidad son dos partes esenciales de la experiencia de compra del consumidor. El marketing experiencial busca transformar la experiencia de compra para que pueda brindar estímulos al consumidor, para que sea placentera y para que el consumidor la recuerde (Moser, 2012). Esta transformación debería abarcar tanto la búsqueda, la compra y el consumo del bien o servicio. Se analizan tres tipos de experiencias:

- De producto: momento de contacto directo o indirecto entre el consumidor y el producto
- De compra y servicio: momento en que el consumidor interactúa con la tienda física o virtual.
- De consumo: momento en que el consumidor utiliza el producto.

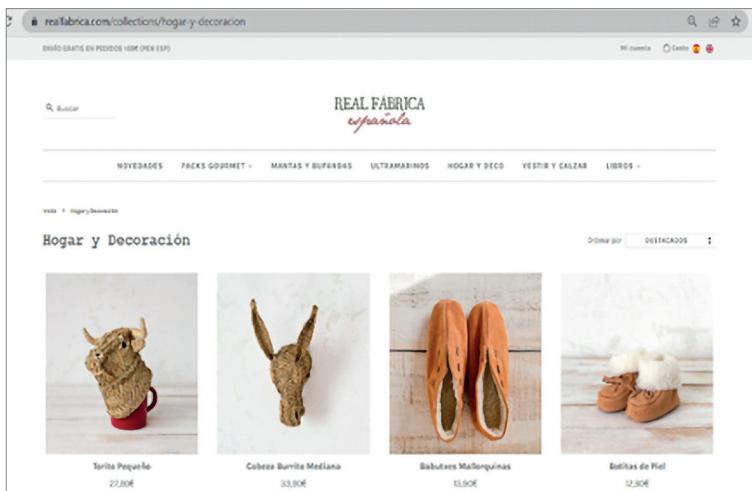
Con todo ello, el consumidor se ha convertido en un usuario activo dentro del mundo de las conexiones digitales. Busca entablar relaciones como todo ser humano y espera que las marcas lo traten como tal. El marketing moderno, a pesar de su naturaleza digital, no busca erradicar el escenario *offline*. Es más, el contacto físico resulta un valor diferencial para las marcas, por lo tanto, el enfoque ideal pretende lograr una simbiosis entre ambos planos (García-Henche y Cuesta-Valiño, 2022).

Desde este punto de vista, la tecnología ha tenido un rol de protagonista para crear comunidades que conectan compradores y vendedores de todo el mundo, para crear sistemas sofisticados de logística y para mejorar la experiencia *online* y *offline* del consumidor con una extensiva red de comercios físicos. Pero, los estudios sobre los nuevos consumidores que se han analizado con anterioridad muestran que es evidente la necesidad de construir valor agregado en la experiencia de compra, más allá de colocar los productos en sus debidos estantes. Se puede ver una tendencia hacia convertir los espacios de *retail* en espacios culturales donde los productos ya no son el único atractivo. El *retail* como servicio toma impulso. Las distancias se acortan y las empresas cada vez intentan verse más cerca de sus consumidores (Véase Caso 4, pág. siguiente).

Sin embargo, la falta de formación, así como de recursos es uno de los *hándicaps* más destacados por los responsables del pequeño comercio (Oliveira *et al.*, 2017). Y es que, tal y como destacan Pollak y Markovic (2020) en sus investigaciones, el tamaño de la compañía y la falta de conocimientos previos influye de forma directa en el uso de estrategias de marketing digital, provocando que las pequeñas y medianas empresas hagan un menor uso de este. Ante acciones en conjunto que permitan sumar las fuerzas de los pequeños comercios en este proceso de digitalización, no todos tienen la misma actitud ante el desarrollo de *marketplaces* digitales de ámbito local (Delgado De Miguel *et al.*, 2019), debido principalmente al tamaño de la compañía y su experiencia previa en el entorno digital. Esta carencia provoca una brecha digital en lo que a recolección de datos se refiere, impidiendo que puedan tomar decisiones basadas en información real de sus consumidores y el entorno (Gavrila y De lucas, 2021) Aun así, asumen que el futuro pasa por la digitalización y la venta a través de plataformas de comercio electrónico (Delgado De Miguel *et al.*, 2019).

En el estudio realizado en 2022 por Cuesta-Valiño *et al.* a los negocios del Barrio de las Letras en Madrid sobre su digitalización se describía la situación de los mismos respecto a la utilización de los instrumentos de comunicación digital (web y redes sociales) y a la realización de la venta *online* (porcentaje de la facturación que representa la venta *online* y ventajas e inconvenientes que los negocios encuentran en dicha venta *online*). Además, analizó la interacción digital que los negocios tenían con sus clientes a través de las redes sociales y las acciones comerciales y cambios logísticos realizados

## Caso 4: Real Fábrica Española



Los consumidores demandan autenticidad por parte de las empresas y que éstas ofrezcan una experiencia significativa. Esa experiencia está desde la filosofía de la marca, hasta el punto de venta, el diseño de web y compra online hasta la recepción personalizada del servicio en el domicilio del consumidor.

Así, la tienda Real Fábrica, trabaja cada uno de estos pasos para conseguir una experiencia completa del consumidor (tanto en web como en tienda física con la disposición de los productos, la presentación de estos, el olor de la tienda, la música de fondo, hasta el envío de producto online, con tarjeta y presentación personalizada). Además, se observa la posibilidad de compra en la tienda física y online y a través de la cuenta de Instagram, donde se personaliza como la dueña del comercio busca productos artesanos.

a partir de la pandemia. Los datos obtenidos del estudio en el Barrio de Las Letras indicaban que se estaban produciendo numerosos cambios hacia la digitalización del pequeño comercio, si bien la mayor parte de estos están principalmente relacionados con la comunicación en redes sociales y de forma directa con los clientes, quedando aún un largo camino por recorrer respecto a los cambios en la distribución *online*.

El estudio mostró que el 70,3% de los emprendedores poseían venta *online*, sin bien el porcentaje de la facturación *online* sobre las ventas totales era muy bajo. Por otra parte, más del 50% de los negocios entrevistados utilizaban la web, las redes sociales Facebook e Instagram y el correo electrónico como herramientas de comunicación y distribución *online* con los consumidores, siendo Instagram la red social con la que más se interactuaba con los clientes.

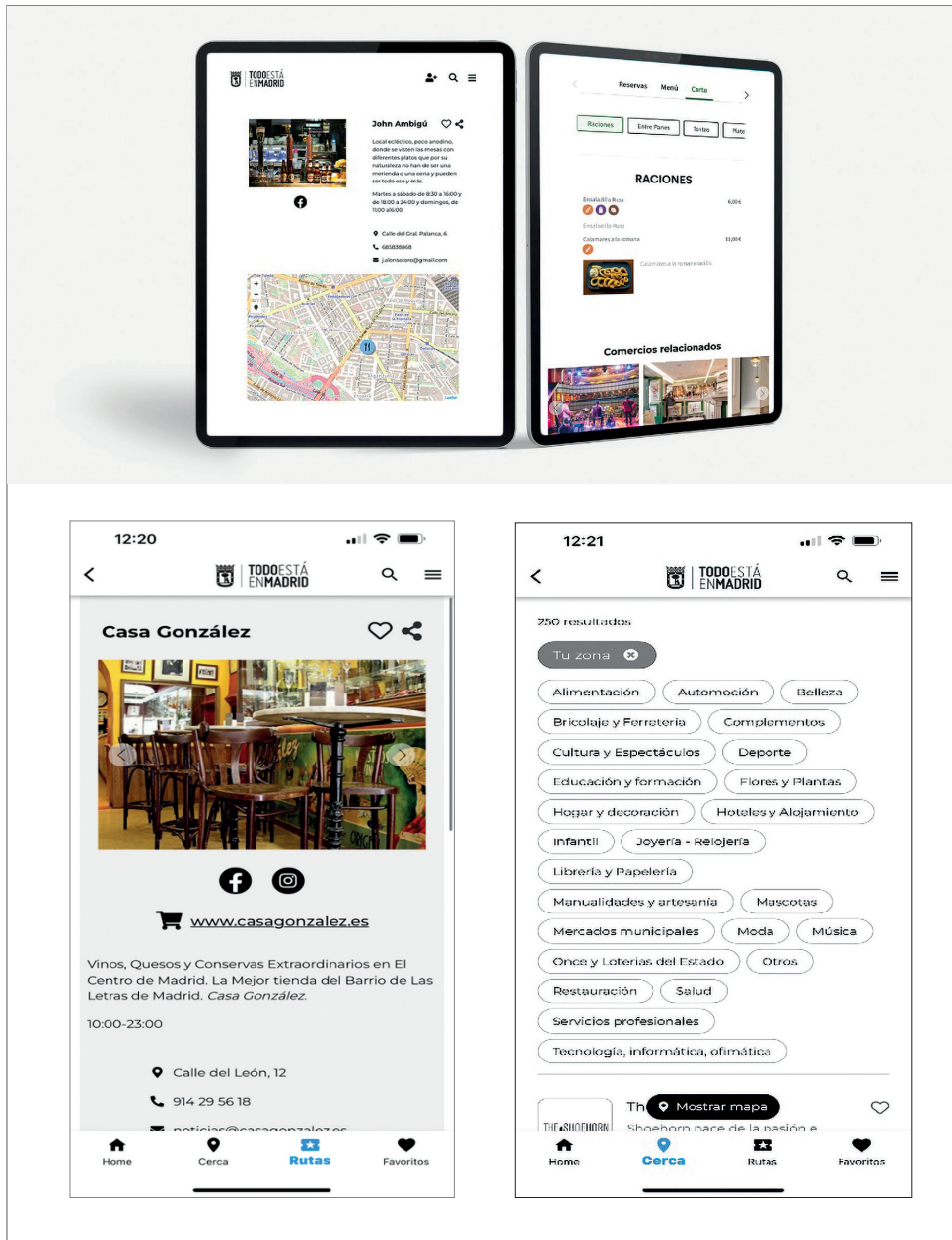
Por tanto, la transformación digital del pequeño comercio consiste en aplicar las últimas tecnologías, tanto del ámbito *online* como del *offline*, para impulsar las ventas. Dentro del mundo *online* incluye, principalmente (García-Henche, 2018):

- Creación de una página web para que los usuarios puedan acceder a toda la información desde cualquier dispositivo digital.
- Utilización de sistemas de geolocalización para ubicar el negocio fácilmente desde un buscador de internet o aplicación móvil.
- Creación de perfiles en redes sociales para informar sobre las novedades del establecimiento y fomentar la interacción con el cliente.
- Uso de tecnologías *offline* en el punto de venta tales como pantallas digitales para dar visibilidad a promociones y productos, creación de una aplicación móvil del negocio, uso de códigos QR para que los clientes escaneen desde su teléfono móvil y tengan acceso a información adicional sobre los productos o servicios que les interesan, etc.

Con todo ello, el Ayuntamiento de Madrid ha sido pionero en el apoyo al comercio como instrumento de sostenibilidad económica y social, con programas de apoyo al mismo a todos los niveles, como programas de apoyo a los comercios centenarios, al comercio relacionado con la artesanía a través de *Madrid Craft Week*, el plan de modernización de los mercados de abastos, la creación de diferentes programas y acciones de apoyo al comercio textil a través de la plataforma *Madrid, Capital de la Moda*, la generación de contenido en la página de turismo de Madrid ([esmadrid.com](http://esmadrid.com)) de un perfil relacionado con el comercio y con las áreas comerciales de la ciudad y el programa [todoestaenmadrid.com](http://todoestaenmadrid.com), una ambiciosa propuesta digital dirigida a facilitar dos objetivos principales:



Caso 5: Página y App de *Todo está en Madrid* y ejemplo de ficha de negocio



Fuente: *Todo está en Madrid*. Consejería de Comercio y Hostelería de Madrid (2023) y García-Henche, et al., 2023

- El primero, la promoción y publicidad de toda la oferta comercial, hostelera, hotelera y de servicios de la ciudad.
- Y el segundo, la digitalización de todos los establecimientos que, de manera totalmente gratuita, quieran sumarse al programa (véase caso 5, pág. anterior).

Adicionalmente, desde el Ayuntamiento de Madrid se ha generado un plan de subvenciones para el fomento de la digitalización en el sector comercial, con tres enfoques esenciales (Dirección General de Comercio y Hostelería de Madrid, 2021):

- Se han desarrollado subvenciones a nivel genérico con el objetivo de ofrecer financiación de instrumentos y herramientas que faciliten la implantación y gestión operativa de los procesos de transformación digital de asociaciones de comerciantes y entidades concesionarias de mercados municipales.
- Se ha aprobado el gasto de dos millones de euros destinado a la financiación de subvenciones para fomentar la digitalización en el sector comercial correspondiente a los años 2020, 2021 y 2022, en un plan especialmente enfocado a facilitar la adaptación digital de los locales o negocios comerciales.
- Se ha implementado el proyecto «Transformación digital para el desarrollo empresarial inclusivo» que impulsa la digitalización de pequeños comercios de Madrid durante la crisis económica y sanitaria de la COVID-19 en barrios vulnerables de la ciudad.

#### 4. Conclusiones

La transformación digital del pequeño comercio se ha vuelto imprescindible en el contexto actual, especialmente debido al cambio de hábitos de consumo impulsado por el auge del comercio *online*. Para mantenerse competitivos, los comerciantes deben adaptarse a la digitalización, actualizando sus sitios web, mejorando su presencia en redes sociales y cumpliendo con las expectativas de los consumidores más exigentes. Esto les permitirá aprovechar las ventajas de las últimas tecnologías tanto en línea como fuera de línea para impulsar las ventas y mantener su singularidad frente a la estandarización global del comercio.

Por otra parte, el patrimonio, la creatividad y el comercio local y singular en las ciudades son una oportunidad y ventaja competitiva para el desarrollo económico y social de estas. En este sentido, los barrios históricos de muchas ciudades están trabajando en la valorización de su patrimonio comercial como una forma de prestigiar y diferenciar la ciudad en la era de la globalización. Sin embargo, es necesario

mantener la autenticidad y singularidad de estos comercios a través de acciones de marketing creativo y adaptarse a la transformación digital para no perder su esencia en un entorno cada vez más globalizado.

Por todo ello, el comercio de proximidad tiene un valor significativo en términos culturales. Estos establecimientos forman parte del patrimonio histórico y cultural de las ciudades, contribuyendo a mantener la esencia de los barrios y generando una experiencia única para los visitantes. La autenticidad de los productos y servicios ofrecidos por el pequeño comercio se ha vuelto cada vez más valorada por los consumidores en busca de experiencias genuinas.

Los centros históricos de las ciudades enfrentan cambios funcionales y sociales, como la sustitución de actividades comerciales tradicionales por establecimientos dirigidos a un público con mayor poder adquisitivo. Sin embargo, la demanda de autenticidad y experiencias culturales por parte de los consumidores ha llevado a la creación de estrategias de marketing creativo que buscan preservar y promover el comercio tradicional. Estas iniciativas, impulsadas por la colaboración entre asociaciones de comerciantes y la administración local, contribuyen a la dinamización de los espacios urbanos y fomentan la actividad comercial.

La protección del comercio local como recurso patrimonial es una preocupación creciente en muchas ciudades. Ejemplos como el proyecto «Comercio Com Historia» en Portugal y los «Comercios Centenarios» en Madrid demuestran los esfuerzos realizados para preservar y promover la historia y la singularidad del comercio local. Además, se están llevando a cabo estrategias de digitalización y marketing creativo para apoyar la supervivencia y el desarrollo del comercio tradicional, integrando actividades culturales y colaboraciones entre diferentes actores para revitalizar los espacios urbanos y fortalecer la identidad local.

Por otra parte, la transformación digital es crucial para la supervivencia y el crecimiento del pequeño comercio. El auge del comercio en línea y el cambio de hábitos de consumo de los clientes exigen que los pequeños comercios se adapten y utilicen la tecnología para vender más y satisfacer las necesidades de los consumidores actuales.

Finalmente, la falta de formación y recursos son barreras significativas para la adopción de estrategias de marketing digital por parte de las pequeñas empresas. La capacitación en tecnología y marketing digital, junto con el acceso a recursos y subvenciones, son fundamentales para ayudar a los pequeños comercios a aprovechar las herramientas digitales y promover su crecimiento. La implementación de programas de apoyo y subvenciones por parte de las autoridades locales, como el Ayuntamiento de Madrid, puede ser beneficioso para impulsar la digitalización del comercio local.

## Referencias bibliográficas

- AGAPITO, D., MENDES, J. Y VALLE, P. (2013). Exploring the conceptualization of the sensory dimension of tourist experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2) 62-73.
- AMIN, A. Y ROBINS, K. (1992). The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation. *Environment and Planning Society and Space*, 8,7-34.
- ALZOUGOOL, B. (2019). The use and continuance use of social media applications by small and medium enterprises in Kuwait. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68 (6/7), 471-490. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2018-0094>
- ARMÍROLA GARCÉS, L. P., GARCÍA NIETO, M. T., Y ROMERO GONZÁLEZ, G. C. (2020). La comunicación digital en las micro y pequeñas empresas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 52, 149-169. <https://doi.org/10.15198/seeci.2020.52.149-169>
- AUGÉ, M. (1998). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Barcelona: Gedisa.
- BELANCHE, D., CENJOR, I. Y PÉREZ-RUEDA, A. (2019). Instagram Stories versus Facebook Wall: an advertising effectiveness analysis. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23, 69-94. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2018-0042>
- CASARES, J. (2020). El papel del comercio en la reconstrucción. *Distribución y Consumo*, 162, 4-13.
- CASARES, J. Y MARTÍN, V.J. (2021). Economía Comercio y consumo en tiempos de incertidumbre y esperanza. *Distribución y Consumo*, 166, 5-14.
- CÓCOLA, A. (2015). Tourism and commercial gentrification. In *The Ideal City: between myth and reality*. Urbino (Italy), RC21 International Conference. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 82, 2788, 1-33.
- COMERCIOS CENTENARIOS DE MADRID (2021). <https://comercioscentenariosdemadrid.es>, consultado 26 de abril de 2023.
- COMERCIOS COM HISTORIA (2023). Disponible en <https://www.comerciocomhistoria.gov.pt>. Acceso 19 de mayo 2023.
- CUESTA-VALIÑO, P., GARCÍA-HENCHE, B. Y DÍAZ DE VILLEGAS, C. (2022). Equilibrio entre autenticidad y digitalización en el pequeño comercio. El caso del Barrio de Las Letras de Madrid. *Revista Distribución y Consumo*, 168, enero, 5-17.d.es/. Acceso 22 junio de 2021.
- CUESTA-VALIÑO, P., GUTIÉRREZ-RODRÍGUEZ, P., GARCÍA-HENCHE, B. (2021). Word of mouth and digitalization in small retailers: Tradition, authenticity, and change. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121382. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121382>
- DELGADO-DE MIGUEL, J.-F., BUIL-LÓPEZ MENCHERO, T., ESTEBAN-NAVARRO, M.-Á. Y GARCÍA-MADURGA, M.-Á. (2019). Proximity Trade and Urban Sustainability: Small Retailers' Expectations Towards Local Online Marketplaces. *Sustainability*, 11(24), 7199. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su11247199>
- DEMUNER FLORES, M. DEL R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 5454, 97-118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO Y HOSTELERÍA. Ayuntamiento De Madrid. Disponible en <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Contacto/Direcciones-y-telefonos/Direccion-General-de-Comercio-y-Hosteleria>. Acceso 2 julio 2021
- FRITZ, K., SCHOENMUELLER, V. Y BRUHN, M. (2017). Authenticity in branding exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal*

- of *Marketing*, 51(2), 324-348. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>
- GARCÍA HENCHE, B. (2017). Los mercados de abastos y su comercialización como producto de turismo de experiencias. El caso de Madrid. *Cuadernos de Turismo*, 39, 167-189. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290491>
- GARCÍA- HENCHE, B. Y SALVAJ CARRERA, E. (2017). Asociacionismo, redes y marketing en la transformación hacia el turismo experiencial. El caso del barrio de las letras. *Cuadernos de Turismo*, 40, 315-338. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.40.309731>
- GARCÍA-HENCHE, B. (2018). Urban experiential tourism marketing: Use of social media as communication tools by the food markets of Madrid. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 25(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/JTA-01-2018-0002>
- GARCÍA-HENCHE, B., SALVAJ E. Y CUESTA-VALIÑO P. (2020). A Sustainable Management Model for Cultural Creative Tourism Ecosystems. *Sustainability*. 12(22), 9554. <https://doi.org/10.3390/su12229554>
- GARCÍA-HENCHE, B., CUESTA-VALIÑO, P., DÍAZ DE VILLEGAS, C., Y DURÁN-ÁLAMO, P. (2023). Todo Está En Madrid: A Georeferenced Digital Guide and Online Commerce Aggregator of All Commerce, Hospitality and Services in Madrid. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 6(1), 143-157.
- GARCÍA-HENCHE, B., & CUESTA-VALIÑO, P. (2022). Commercial Heritage of the Historic Centers. The Case of The Centenary Shops of Madrid, as a Strategy to Maintain Cultural Values in Historic Neighborhoods. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 5(1), 348-369.
- GARCÍA-IZQUIERDO, M. (2018). El camino hacia la innovación del pequeño y mediano comercio. *Distribución y Consumo*, 151, 55-57.
- GAVRILA, S. Y DE LUCAS, A. (2021). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120381. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>
- GILMORE, J. H. Y PINE, B. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.
- GONZÁLEZ, S. (2018). *Contested Cities, Contested Markets: Gentrification and Urban Justice in Retail Spaces*. Abingdon: Routledge.
- GONZÁLEZ, S., Y WALEY, P. (2013). Traditional retail markets: the new gentrification frontier? *Antipode*, 45(4), 965-983.
- HARVEY, D. (2001). *Espacios del capital*. Madrid: Akal.
- JOVER, J. (2019). Geografía comercial de los centros históricos: entre la gentrificación y la patrimonialización. El caso de Sevilla. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 2788, 1-33. <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2788>
- JUN SONG, H., PARK, J., HWANG, Y. Y REISINGER, Y. (2015). The influence of tourist experience on perceived value and satisfaction with temple stays: The experience economy theory. *Journal of Travel & Tourism Management*, 32(4) 401-415.
- LAS LETRAS STREET (2023). Asociación de Comerciantes Las Letras Street. <https://www.instagram.com/lasletrasstreet/>, consultado 30 de abril de 2023.
- LATIFF, Z. Y SAFIRA, N. (2015). New Business Set Up for Branding Strategies on Social Media – Instagram. *Procedia Computer Science*, 72, 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.100>
- LEES, L., SHIN, H. B., Y LÓPEZ-MORALES, E. (2016). *Planetary Gentrification*. Cambridge: Polity Press.
- MADRID CRAFT WEEK. DISPONIBLE EN <HTTPS://MADRIDCRAFTWEEK./>. ACCESO 28 JUNIO 2021.
- MORENO, S. (2010). *Actividades comerciales, centralidad y gentrificación*. In S. Martínez Rigol (Ed.), *La cuestión del centro, el centro en cuestión* (pp. 199-213). Lleida: Milenio.
- MOSER, ANDRÉS. (2012). Estrategias de Marketing Experiencial aplicadas a

- los espacios de retail. (Tesis de grado). Universidad de San Andrés.
- NADAL, J. (2018). Esa magdalena huele a muffin. *Estudio de la gentrificación en Madrid*. <http://www.formato.es/gentrificacion/>
- NOVELLI, M. (2005). *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- OLIVEIRA, A., CORREIA, A.I Y FERNANDES, C. (2017). A utilização das redes sociais na perspetiva das empresas de turismo em espaço rural. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(4), 807-822. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.055>
- PARETI, S., GARCÍA-HENCHE, B. Y SALVAJ, E. (2018). Dynamization of the historical neighborhoods towards experiential tourism destinations. Role of collaboration networks in the stimulation of the Neighborhood of Letters in Madrid and Barrio Italy in Santiago de Chile. *Polígonos. Revista de Geografía*, 30, 97-115. <http://dx.doi.org/10.18002/pol.voi30.5688>
- PARRA, I. Y JOVER, J. (2019). *Enclaves urbanos de éxito. Transformación urbanística, gentrificación y turismo en la Alameda de Hércules de Sevilla*. In J. Gasca-Zamora (Ed.), *Capital Inmobiliario. Producción y transgresión del espacio social en la ciudad neoliberal* (pp. 337-357). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- PASCUAL, N. Y RIBERA, R. (2009). *Retail gentrification in Ciutat Vella*, Barcelona. In L. Porter & K. Shaw (Eds.), *Whose urban renaissance* (pp. 180-190). London.
- PINE, B. Y GILMORE, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), pp. 97-105.
- POLLÁK, FRANTIŠEK, Y PETER MARKOVIČ. (2021). Size of Business Unit as a Factor Influencing Adoption of Digital Marketing: Empirical Analysis of SMEs Operating in the Central European Market. *Administrative Sciences*, 11: 71. <https://doi.org/10.3390/admsci1103007>
- RICHARDS, G. (2004). ¿Nuevos caminos para el turismo cultural?. *Interacció*. Barcelona. *Centro de Estudios Culturales CERC*, 1-15. Disponible en [www.diba.es/cerc/arxinteraco4/arcem1/richards/dipbarcelona](http://www.diba.es/cerc/arxinteraco4/arcem1/richards/dipbarcelona)
- RICHARDS, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 102922, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>
- ROMERO, L. Y LARA, L. (2015). De barrio-problema a barrio de moda: gentrificación comercial en Russafa, el «soho» valenciano. *Anales de Geografía*, 35(1), 187-212.
- SALINAS, L. (2016). Transformación de mercados municipales de Madrid. De espacio de consumo a espacio de esparcimiento. *Revista INVI*, 86(31), 179-201.
- SHELDON, P. Y BRYANT, K. (2016). Instagram: motives for its use and relationship to narcissism and contextual age. *Computers in Human Behavior*, 58, 89-97.
- TAN, SK., KUNG, S.F. Y LUH, D.B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*. 2013, 41, 153-174.
- TODO ESTÁ EN MADRID. DISPONIBLE EN [HTTPS://TODOESTAENMADRID.COM/](https://TODOESTAENMADRID.COM/). ACCESO 2 MAYO 2023.
- TROITINO, M. A. (2003). La protección, recuperación y revitalización funcional de los cascos históricos. *Colección Mediterráneo Económico- Arquitectura y Espacio Urbano*, 3, 131-160.
- TURISMO DE MADRID. DISPONIBLE EN [HTTPS://WWW.ESMADRID.COM/COMPRAS-MADRID](https://WWW.ESMADRID.COM/COMPRAS-MADRID). ACCESO 7 MAYO 2023.
- TURISMO DE PORTUGAL (2023). Disponible en <https://www.visitportugal.com/es/content/comercio-con-historia>. Acceso 19 de mayo 2023.
- VANDEPAS, M. A. (2003). *Marketing for the holistic practitioner*. Colorado Springs, Conscious Destiny Productions.
- ZUKIN, S., TRUJILLO, V., FRASE, P., JACKSON, D., RECUBER, T. Y WALKER, A. (2009). New retail capital and neighborhood change: boutiques and gentrification in New York City. *City & Community*, 8(1), 47-64.

# Asociación entre tecnologías y estrategias de gestión de la experiencia de cliente: una propuesta empírica aplicada al retail<sup>1</sup>

- MYRIAM QUIÑONES GARCÍA
  - MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ
  - ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN
- Universidad Autónoma de Madrid*

---

**RESUMEN:** El objetivo de este capítulo es explorar la forma en que los distribuidores minoristas invierten en determinadas tecnologías para ofrecer una experiencia de cliente diferenciada. Tras exponer el marco teórico de esta investigación, con base en la asociación entre la experiencia de cliente y la tecnología en la que se apoya, la parte empírica comprende una investigación cualitativa y una encuesta realizada a 201 profesionales del sector de la distribución. Los datos recopilados a través de entrevistas en profundidad y reuniones de grupo han sido examinados aplicando análisis de discurso y los cuantitativos mediante análisis descriptivo y multivariante (análisis factorial de correspondencias múltiples), generando una nueva clasificación de las innovaciones tecnológicas con mayor presencia en el retail. Los resultados identifican 15 soluciones tecnológicas orientadas a los clientes en las que los distribuidores invierten para mejorar la experiencia de cliente, clasificadas en tres

---

<sup>1</sup> Agradecimientos: Este trabajo ha sido financiado por la Comunidad de Madrid en el marco del convenio plurianual con la Universidad Autónoma de Madrid en Línea 3: Excelencia para el Profesorado Universitario. Se ha llevado a cabo en el marco del grupo de investigación reconocido por la Universidad Autónoma de Madrid «Investigación sobre el comportamiento del Consumidor y Nuevas tecnologías» (Technocons).

Acknowledgements: This research benefited from the Professorship Excellence Program in accordance with the multi-year agreement signed by the Government of Madrid and the Autonomous University of Madrid (Line #3). This study was conducted under the framework of the research group “Research on Consumer Behaviour and Technology” (TECHNOCONS) from Universidad Autónoma de Madrid.

grandes grupos: (1) tecnologías que contribuyen a mejorar los aspectos hedónicos de la compra, (2) tecnologías que reducen la fricción en los puntos de contacto y (3) tecnologías que aumentan la transparencia y confianza en la marca.

**PALABRAS CLAVE:** *tecnología, retail, experiencia de cliente, viaje del cliente.*

---

**ABSTRACT:** This chapter explores how retailers capitalise on technology to create a differentiated customer experience. Building on a theoretical framework describing the link between retail technology and customer experience, this research includes a qualitative study and a survey of 201 retail professionals. The data collected through in-depth interviews and focus groups are analysed using discourse analysis. Descriptive and multivariate analyses (multiple correspondence factor analysis) are applied to quantitative data. As a result, the study provides a list of 15 customer-facing technologies that retailers leverage to deliver an enhanced customer experience, which are classified into three groups: (1) technologies that contribute to improving hedonic aspects of the shopping experience, (2) technologies that reduce friction throughout the customer journey and (2) technologies that enhance transparency and brand trust.

**KEYWORDS:** *retail technology, customer experience, customer journey.*

---

## 1. Introducción

Generar una experiencia de cliente (CX) superior a la competencia se ha convertido en un objetivo clave para las empresas minoristas, muchas de las cuales han incorporado esta noción en su misión empresarial (Foroudi *et al.*, 2018). La CX, definida como «un constructo holístico que incluye las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente ante el minorista» (Verhoef *et al.*, 2009, p. 32), se genera, no sólo por el impacto de los elementos que el minorista puede controlar (el ambiente de la tienda, el surtido, el precio), sino también por elementos que están fuera de su control como, por ejemplo, la influencia de otros consumidores o las motivaciones de compra.

El objetivo de este estudio es explorar cómo las empresas minoristas utilizan la tecnología para reforzar/potenciar sus estrategias de CX, puesto que, convenientemente integrada en el recorrido del cliente o *customer journey*, la tecnología tiene el potencial de mejorar dicha experiencia e impulsar la diferenciación (Tom Dieck y Han, 2022; Grewal *et al.*, 2021; Hoyer *et al.*, 2020; Roggeveen y Sethuraman, 2020). Por tanto, nuestro propósito principal es proponer un marco para tipificar las tecnologías con las que interactúan los consumidores en función de su papel en la estrategia de experiencia de cliente de los minoristas.



Aunque estudios anteriores han tipificado las tecnologías utilizadas en el sector retail en función del tipo de beneficio (utilitario o hedónico) que su uso proporciona a los clientes, (Willems *et al.* 2017; Pantano y Vannucci, 2019; Alexander y Kent, 2021; Grewal *et al.*, 2020), la investigación académica sobre el papel de la tecnología como facilitadora de la CX es escasa.

La contribución de este trabajo a la literatura existente consiste en clasificar 15 soluciones tecnológicas emergentes en función de tres posibles vías de mejora de la CX por parte de los minoristas: (1) reforzando los aspectos hedónicos de la experiencia de compra, (2) reduciendo los puntos de fricción del recorrido del cliente, y/o (3) incrementando la confianza del cliente en la marca.

El planteamiento teórico de esta investigación toma como punto de partida la clasificación de las estrategias competitivas del comercio minorista desarrollada por Kahn (2018) y una conceptualización de la CX defendida por autores como Verhoef *et al.* (2009), Flavián *et al.* (2020), Grewal *et al.* (2020), Hoyer *et al.* (2020) o Alexander y Kent (2022), los cuales reconocen, explícitamente, la importancia de la tecnología en la configuración de la CX en el entorno minorista.

En la parte empírica de este estudio se adopta una perspectiva mixta, aplicando métodos de obtención y análisis de información tanto cualitativos como cuantitativos. Los resultados del estudio se fundamentan en un profundo análisis previo de la información obtenida a través de entrevistas con expertos y grupos de discusión con ejecutivos del sector minorista. Posteriormente, tal y como vamos a exponer de forma más extensa en el capítulo, se realiza un análisis de datos primarios, recopilados mediante una encuesta realizada a una muestra de 201 profesionales del sector minorista y tecnológico.

Dicho enfoque metodológico distingue el presente trabajo de otras propuestas publicadas de tipificación de las tecnologías empleadas en el sector retail (Roggeveen y Sethuraman, 2020; Wolpert y Roth, 2020; Linzbach *et al.*, 2019; Reinartz *et al.*, 2019; Willems *et al.*, 2017), ya que estas utilizan fuentes de datos secundarias y/o información cualitativa.

El resto de este capítulo se organiza del siguiente modo. En primer lugar, repasamos la bibliografía existente sobre tipologías de tecnologías para el comercio minorista, así como el papel de la tecnología en la formación de la CX. A continuación, proponemos una categorización novedosa de las tecnologías minoristas. En la sección de metodología describimos los análisis empíricos. Después se discuten los resultados. En la última sección se recogen las principales conclusiones del trabajo, se detallan las limitaciones de la investigación y se ofrecen futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Tecnologías emergentes en el campo del retail y experiencia de cliente

La idea principal que sustenta este estudio es que la tecnología, especialmente la que está en contacto con el consumidor, afecta a la CX, puesto que tiene capacidad de influir en la forma en que los clientes perciben, piensan, actúan y se relacionan con los minoristas, es decir, en sus evaluaciones cognitivas y respuestas afectivas (Grewal *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009). A medida que la tecnología reconfigura las relaciones existentes entre consumidores y minoristas, estos últimos se esfuerzan por gestionar sus canales de distribución con el fin de ofrecer a los compradores una experiencia omnicanal y lo más personalizada posible (Shankar *et al.*, 2021; Verhoef *et al.*, 2021, Ratchford *et al.*, 2022).

Estas interacciones cliente-minorista, muchas de las cuales en la actualidad son digitales, sientan las bases de la CX (Lemon y Verhoef, 2019; Roggeveen y Sethuraman, 2020; Alexander y Kent, 2022), concepto que desde hace dos décadas viene recibiendo una atención creciente por parte de académicos y directivos de marketing (Bolton *et al.*, 2016; Lemon y Verhoef, 2016; De Keyser *et al.*, 2015; 2020; McColl-Kennedy, 2015). En la tabla 1 del anexo se recogen las definiciones de CX más relevantes y/o populares en la investigación académica reciente.

#### 2.1.1. Tecnologías orientadas a los compradores

Antes de ofrecer nuestra propia clasificación de tecnologías emergentes, este epígrafe está dedicado a identificar y describir las tecnologías que pueden facilitar la CX en cada etapa del recorrido del cliente, de manera similar a Roggeveen y Sethuraman, (2020), Hoffman *et al.* (2020) y Shankar *et al.* (2020), cuyos trabajos se enfocan en el viaje del cliente para estudiar la proliferación de tecnologías en el campo del retail.

Así, durante la fase de búsqueda que define el proceso previo a la compra, las tecnologías vinculadas a Internet de las Cosas (IoT) proporcionan a las empresas datos transaccionales y de comportamiento en tiempo real que permiten ofrecer recomendaciones mejor informadas a los clientes (Verhoef *et al.*, 2016) sobre cambios de precios, nuevos productos, disponibilidad de productos agotados, promociones, recordatorios sobre el estado de la cesta de la tienda online o listas de deseos (Willems *et al.*, 2017; Hofacker *et al.*, 2016; Linzbach, 2019). Del mismo modo, las tecnologías que proporcionan experiencias inmersivas (realidad aumentada, virtual y mixta) permiten a los compradores conocer y experimentar productos y servicios antes de su adquisición con un alto grado de realismo y de forma lúdica (Castillo y Bigné, 2021; Watson *et al.*, 2020; Bonetti *et al.*, 2019; Beck y Crié, 2018).

En la fase de compra, las etiquetas electrónicas, que a menudo incluyen códigos QR, contienen información sobre el producto, precio y promociones, y contribuyen a generar confianza y mejores experiencias de compra (Valdés y Franco, 2020). Los sistemas de autopago o *check-out* automático y las nuevas formas de pago con el teléfono móvil agilizan el proceso de compra de los consumidores, mejorando su CX. De manera similar, los métodos que permiten a los consumidores recoger los productos que han comprado online en puntos habilitados para ello, como las taquillas inteligentes, también ayudan a eliminar los puntos de fricción durante el proceso de compra.

Respecto a la fase poscompra, cada vez hay más aplicaciones tecnológicas disponibles, no sólo para hacer nuevas recomendaciones a los compradores, sino también para ofrecer asistencia y permanecer en contacto con ellos tras la compra (Rzepka *et al.*, 2020). A modo de ejemplo cabe mencionar las plataformas conversacionales, que incluyen desde los chatbots a los asistentes de voz.

En resumen, la literatura muestra que las empresas de distribución minorista más innovadoras están integrando tecnología en el recorrido del cliente con el fin de enriquecer los puntos de contacto con los consumidores. Partiendo de esta idea, resulta relevante explorar en mayor profundidad, no solo en qué tecnologías invierten los distribuidores, sino cómo contribuye la tecnología a la gestión de una experiencia de cliente diferenciada. Con esa finalidad, proponemos un nuevo marco para tipificar esas tecnologías con las que, de manera creciente, interactúan los compradores.

### 2.1.2. *La contribución de la tecnología a la gestión de la experiencia de cliente*

A partir de la matriz de éxito del comercio minorista diseñada por Kahn (2018) y utilizada recientemente por Gauri *et al.* (2020) para analizar formatos minoristas, proponemos tres grupos de tecnologías que las empresas pueden implementar para mejorar la CX:

1. Las tecnologías que potencian el aspecto hedónico de la compra y convierten el acto de comprar en una actividad **divertida y emocionante**. Se ha comprobado, por ejemplo, que tecnologías como la RA/RV/Realidad mixta enriquecen la experiencia de compra (Flavián *et al.*, 2020; Mosquera *et al.*, 2018; Pantano y Viassone, 2015).
2. Tecnologías que contribuyen a una **experiencia de compra sin fricciones** porque ahorran dinero, tiempo y/o esfuerzo a los clientes durante el proceso de compra (Boudkouss y Djelassi, 2021; Grewal *et al.* 2020; Reintzart *et al.*, 2019; Inman y Nikolova, 2017). A modo de ejemplo cabe mencionar las aplicaciones

de comparación de precios o los sistemas de autopago presentes en muchos establecimientos minoristas.

3. Tecnologías que ayudan a aumentar la **confianza de los clientes**. En el contexto del comercio minorista, «la confianza de los compradores representaría una creencia general de que el minorista actúa tomando medidas que se traducirán en resultados positivos para el comprador» (Inman y Nikolova, 2017, p. 16). Por ejemplo, las soluciones basadas en la tecnología blockchain, que permiten a los clientes rastrear un producto hasta su origen, podrían aumentar la confianza de los compradores en el producto o la marca.

Es importante recordar que existe otro gran grupo de soluciones tecnológicas que los distribuidores utilizan para reducir sus costes operacionales. Por ejemplo, aquellas relacionadas con la gestión de la cadena de suministro o la planificación de surtidos (Reinartz *et al.*, 2019; Sethuraman y Parasuraman, 2005). Sin embargo, como se ha indicado anteriormente, este estudio se centra en las tecnologías a las que tienen acceso los clientes durante el proceso de compra. Por tanto, en nuestra propuesta empírica no contemplamos el conjunto de tecnologías de *back-office*, las cuales forman parte del proceso logístico y de aprovisionamiento en la cadena de valor. En este capítulo, queremos dirigir la mirada al consumidor y por eso nos centramos en las herramientas tecnológicas de *front-office*.

### 3. Metodología

Con base en todo lo anterior, las preguntas de investigación que guían este trabajo son las siguientes:

**PI 1:** *Según los minoristas, ¿cuáles son las soluciones tecnológicas con mayor potencial para influir en la CX?*

**PI 2:** *Teniendo en cuenta que la tecnología puede servir para conseguir diferentes propósitos (Hoffman *et al.*, 2021), ¿sobre qué aspecto de la CX actúa cada una de las tecnologías en las que los distribuidores están dispuestos a invertir?*

Para contestar a estas dos preguntas, se realizó un estudio de tipo mixto, estructurado en dos fases: una cualitativa, en la que se realizaron entrevistas en profundidad y *focus groups* a expertos y profesionales que ocupaban puestos de alta dirección en empresas de distribución de tres sectores diferentes: bienes de consumo masivo, textil y bricolaje. En cada reunión de grupo participaron entre seis y ocho

informantes clave, expertos en transformación digital, tecnologías de la información y/o marketing estratégico.

La etapa cualitativa sirvió para identificar las soluciones tecnológicas en las que actualmente invierten los minoristas que buscan ofrecer una CX excelente. Los análisis de contenido basados en nubes de palabras y el de discurso, mediante exploración y validación de verbatim, permitieron elaborar una lista inicial de soluciones tecnológicas que sería validada en el pretest de la encuesta posterior.

Además, el estudio cualitativo confirmó que los minoristas que utilizan nuevas tecnologías para diferenciarse en la experiencia que ofrecen a sus clientes, siguen las tres estrategias que se apuntan en la sección teórica de este trabajo:

1. Mejorar los aspectos hedónicos de la compra permitiendo un proceso de compra experiencial, divertido y único.
2. Reducir los puntos de fricción para garantizar una compra cómoda y sin fricciones.
3. Aumentar la confianza en la marca.

Para definir no sólo el listado de tecnologías sobre las que recabar información, sino también la validez de contenido del cuestionario, se llevó a cabo un pretest con 10 expertos en retail. Se presentó a los encuestados una lista de 20 tecnologías y, posteriormente, se les solicitó que asociaran cada una de ellas con la estrategia de CX con la que creían que se asociaba en mayor medida.

Una vez validada la lista de tecnologías se procedió a diseñar un cuestionario mediante la herramienta que ofrece Qualtrics. No obstante, los datos no provienen del panel de este proveedor sino de una muestra de expertos en retail. Las respuestas se obtuvieron mediante un muestreo de conveniencia realizado en colaboración con una agencia que organiza periódicamente eventos nacionales relacionados con el comercio minorista en los que se reúnen importantes agentes del sector. Un 60% de los individuos encuestados contestaron a través de una entrevista personal realizada durante un congreso anual con gran repercusión en el ámbito de la tecnología en distribución minorista (*Retail Forum*). Para ampliar el tamaño de muestra, se recopilaron datos de otros asistentes al congreso no entrevistados en persona, mediante un cuestionario autoadministrado online (40% de la muestra).

Tras la depuración de las 201 respuestas obtenidas, conservamos 168 encuestas válidas para esta parte del estudio centrado en experiencia de cliente, puesto que algunas de las respuestas no tenían datos completos para las variables relacionadas con la asociación entre tecnología y estrategia.

En cuanto al análisis de datos, aplicamos métodos estadísticos descriptivos (frecuencias, medias, desviaciones típicas), Análisis de la Varianza (ANOVA) y Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFC). Para ello se utilizaron los programas SPSS 26.0. y Microsoft Excel.

## 4. Resultados

### 4.1. Perfil muestral

La muestra está compuesta por tres perfiles de participantes, todos ellos relacionados con el ámbito profesional del retail:

- Directivos del comercio minorista (55%)
- Ejecutivos de empresas fabricantes de productos de consumo (20%)
- Proveedores de servicios tecnológicos para el comercio minorista (25%).

Además, en cuanto a perfil muestral, estos profesionales trabajaban en las siguientes áreas de negocio: marketing (23%), desarrollo comercial o de negocio (18%), transformación digital y tecnología (11%) y logística (6,5%). El 11% de ellas ocupaban puestos de dirección general. En cuanto al perfil de las empresas, pertenecía a diversos sectores productivos, principalmente textil y confección (16%), alimentación (15,5%), muebles y bricolaje (10%) y cosmética (3%). La mayoría de la muestra (80%) desarrollaba su actividad profesional en empresas con más de 500 empleados.

### 4.2. Asociación espontánea Tecnología-Estrategia

A continuación, se muestra la tabla de contingencia resultante de la encuesta. En ella se reflejan las asociaciones espontáneas que los participantes en este estudio establecen entre las 15 tecnologías (filas) y las 3 estrategias de experiencia de cliente (columnas) analizadas. Como ya se ha mencionado, algunas tecnologías pueden servir para mejorar más de un aspecto de la experiencia de cliente.

Estos resultados muestran que el 80% de los expertos encuestados identifican la RA/RV/RM como tecnologías que añaden emoción a la experiencia de compra del cliente. Según el 84% de los participantes, la tecnología de impresión 3D también facilita la entrega de una experiencia de compra diferenciada y más agradable. Además, el 52% de los participantes asocia de manera espontánea la búsqueda por voz y/o imagen y la compra experiencial, identificando estas tecnologías como facilitadoras de una experiencia de compra divertida, mientras que el 43% de ellos piensa que estas soluciones contribuyen a reducir los puntos de fricción del proceso de compra.

Tabla 2. Tabla de contingencia para tecnologías y estrategias de experiencia de cliente

TECNOLOGÍA	Confianza en la marca, transparencia	Divertida y única	Fácil, sin fricciones
1. Asistentes de voz	6%	35%	58%
2. Impresión 3D en la tienda	10%	84%	6%
3. Chatbots	13%	28%	59%
4. Tienda insignia	48%	43%	10%
5. VR/AR/MR	12%	80%	8%
6. Búsqueda por voz e imagen	5%	52%	43%
7. Pagos por reconocimiento facial	16%	18%	67%
8. Geolocalización	14%	27%	60%
9. Pagos con móvil	10%	7%	83%
10. Blockchain	52%	13%	35%
11. Dispositivos de los empleados	18%	26%	56%
12. Click&Collect	9%	18%	73%
13. Etiquetas inteligentes	26%	30%	44%
14. Autopago	11%	21%	68%
15. Pagos omnicanal	15%	13%	72%

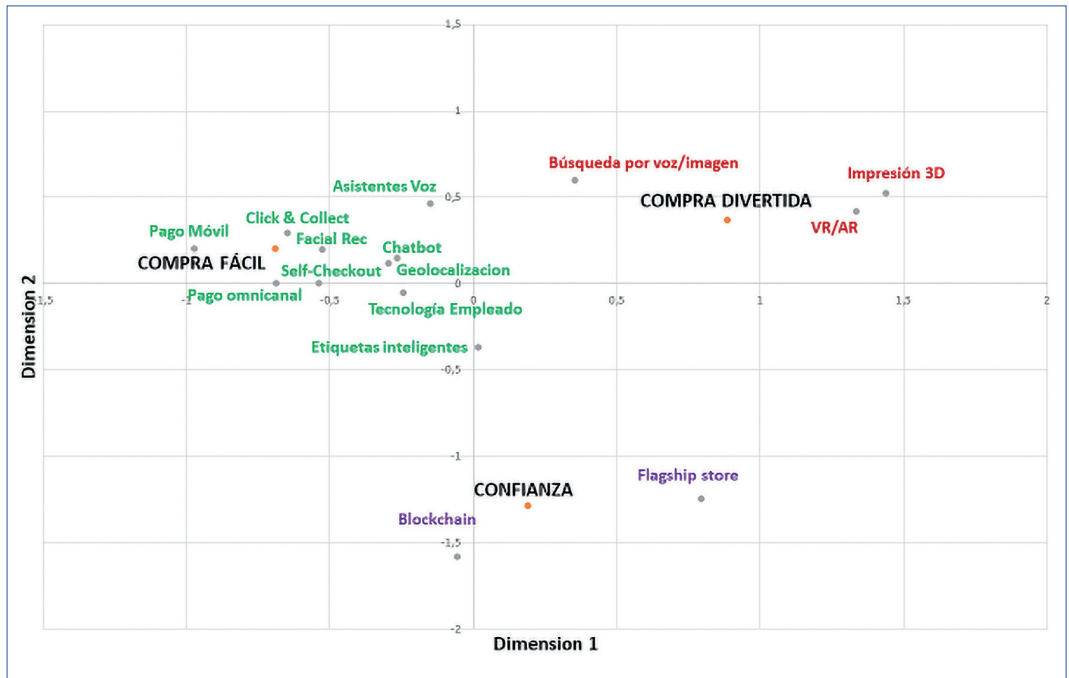
Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuando se les presentó la lista de tecnologías, los expertos en retail marcaron los pagos móviles (83%), *click&collect* (73%), reconocimiento facial (67%), geolocalización (60%), chatbots (59%) y asistentes de voz (58%) como las tecnologías en las que los retailers invierten, principalmente, con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra fácil y sin fricciones. Por último, *blockchain* (52%) y las tiendas insignia en las que se despliegan numerosas tecnologías (48%) componen el grupo de soluciones que respaldan las estrategias de confianza y transparencia de la marca.

#### 4.3. Mapa de posicionamiento de tecnologías según la estrategia de experiencia de cliente

Aplicando el AFC a las frecuencias absolutas del cruce de cada solución con cada estrategia, obtenemos un modelo de dos ejes que resultó significativo ( $\chi^2=693,05$ ;  $df=28$ ; Sign. = 0,000), explicando el 85% de la inercia (eje 1 = 67,2%; eje 2 = 32,8%). Las tablas 3 y 4 muestran la contribución de las filas y las columnas a la inercia. En la Fig. 1 se representa el mapa que traza la posición de 15 tecnologías en relación con las estrategias de experiencia de cliente identificadas.

Figura 1: Mapa de Posicionamiento de Tecnologías y Estrategias



Fuente: Elaboración propia (2023)



Tabla 3. Resultados de la fila AFC

Tecnología	Masa	Dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Punto de inercia		Dimensión en inercia		
					1	2	1	2	Total
Asistentes de voz	0,076	-0,150	0,463	0,007	0,003	0,046	0,131	0,869	1,000
Impresión 3D en tienda	0,069	1,438	0,522	0,078	0,281	0,053	0,916	0,084	1,000
Chatbots	0,071	-0,262	0,145	0,003	0,010	0,004	0,824	0,176	1,000
Tienda insignia	0,074	0,796	-1,248	0,064	0,092	0,325	0,368	0,632	1,000
VR/AR/MR	0,075	1,335	0,417	0,072	0,265	0,037	0,936	0,064	1,000
Búsqueda por imagen y voz	0,075	0,355	0,597	0,014	0,019	0,075	0,337	0,663	1,000
Reconocimiento Facial	0,071	-0,536	0,000	0,010	0,040	0,000	1,000	0,000	1,000
Geolocalización	0,060	-0,293	0,115	0,003	0,010	0,002	0,903	0,097	1,000
Pagos con móvil	0,069	-0,970	0,201	0,034	0,128	0,008	0,971	0,029	1,000
Blockchain	0,057	-0,056	-1,584	0,050	0,000	0,402	0,002	0,998	1,000
Dispositivos del empleado	0,053	-0,242	-0,055	0,002	0,006	0,000	0,965	0,035	1,000
Click&Collect	0,064	-0,647	0,293	0,015	0,053	0,015	0,875	0,125	1,000
Etiquetas inteligentes	0,064	0,017	-0,372	0,003	0,000	0,025	0,003	0,997	1,000
Autopago	0,059	-0,526	0,194	0,009	0,032	0,006	0,913	0,087	1,000
Pagos omnicanal	0,066	-0,685	0,001	0,016	0,061	0,000	1,000	0,000	1,000
Total activo	1,000			0,380	1,000	1,000			

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. Resultados de la columna AFC

Estrategia	Masa	Dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Punto de inercia		Dimensión en inercia		
					1	2	1	2	Total
Confianza	0,173	0,191	-1,290	0,105	0,013	0,815	0,031	0,969	1,000
Diversión	0,340	0,888	0,366	0,152	0,531	0,129	0,894	0,106	1,000
Fácil	0,487	-0,689	0,202	0,124	0,457	0,056	0,943	0,057	1,000
Total activo	1,000			0,380	1,000	1,000			

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5. Conclusiones

Este estudio exploratorio responde a los llamamientos académicos a investigar el papel de la tecnología en las estrategias de gestión de la CX por parte de la distribución minorista (Verhoef *et al.*, 2009; Hoyer *et al.* 2020; Alexander y Kent, 2022). Basándonos en la bibliografía y en las aportaciones de una encuesta realizada a expertos en activo del sector del retail, hemos identificado una serie de tecnologías que hemos clasificado de acuerdo a un marco conceptual, según su asociación a diferentes palancas de la experiencia de cliente.

Los resultados de la investigación confirman que los minoristas perciben la tecnología como un componente esencial de su estrategia para ofrecer una experiencia de cliente diferenciada. El estudio señala tres vías para conseguirlo. La primera es aprovechar la tecnología para mejorar el componente hedónico de las compras, haciendo que las interacciones sean personalizadas y memorables para los compradores. La segunda vía es utilizar la tecnología para eliminar los puntos de contacto con el cliente que éste considera desagradables o causantes de fricción. El tercer eje es invertir en tecnología para conseguir una experiencia de compra transparente y fiable, que genere confianza en la marca. Tabla 3. Resultados de la fila AFC

Más concretamente, los expertos en comercio minorista identifican la RA/RV/RM, la búsqueda por voz/imagen y la impresión 3D como tecnologías clave que aumentan los componentes hedónicos y experienciales del proceso de compra. La RA/RV/RM también ayuda a mostrar estanterías virtuales personalizadas, con productos y contenido publicitario seleccionada en función del historial de compras anteriores. Desde que empresas como Ikea y Sephora comenzaron a apoyarse en la realidad aumentada para crear catálogos de productos que los clientes pudiesen probar antes de comprar, los avances en este sentido no cesan. Los recientes lanzamientos de las gafas de realidad mixta Quest Pro de Meta y Vision Pro de Apple parecen evidenciar la apuesta por esta tecnología. Por su parte, la impresión 3D también puede utilizarse para ofrecer una experiencia de compra única a través de la fabricación, a pequeña escala y bajo demanda, por el momento, de productos diseñados según las preferencias del cliente.

Se considera que los asistentes de voz, las cajas de pago automatizadas y los sistemas de pago por móvil son soluciones tecnológicas que ofrecen comodidad y eliminan obstáculos en el proceso de compra. Mientras que los servicios de autopago, *click&collect* o las devoluciones automáticas reducen la incomodidad de tener que esperar en una cola, los asistentes de voz minimizan la fricción mejorando la navegación web, haciendo que encontrar y comprar un producto sea más fácil y

rápido. Además, los nuevos hábitos de compra desarrollados durante la pandemia de COVID-19 han hecho que los consumidores se sientan cada vez más cómodos con los métodos de pago sin contacto y por móvil. Por último, los distribuidores están invirtiendo en sistemas Bluetooth, GPS o balizas Wi-Fi o de ultrasonidos para identificar la ubicación de los clientes que acceden a las tiendas conectados a través de sus aplicaciones móviles y así emitir notificaciones personalizadas y contextualizadas. Estos mensajes no sólo ayudan a que los consumidores completen sus compras, también permiten habilitar servicios poscompra y programas de fidelización.

Por último, los participantes en este estudio señalaron que la tecnología *blockchain* tiene el potencial de mejorar la colaboración entre los distintos agentes de la cadena de suministro, lo que facilita a los retailers que los productos estén disponibles para la venta en el lugar y el momento adecuados. Las tiendas insignia, que tienden a exhibir las últimas inversiones en tecnología, también pueden contribuir a generar una mayor confianza en el minorista, ya que permiten al consumidor inferir que se trata de una empresa innovadora y competente, cualidades que se asocian a una mayor confianza (Inman y Nikolova, 2017; Mosquera *et al.*, 2018).

Desde el punto de vista de la gestión, las conclusiones de este estudio ofrecen información sobre el papel de la tecnología como herramienta de diferenciación en el competitivo sector del retail. Dada la dificultad de alcanzar la excelencia en todos los aspectos de la experiencia de cliente, los minoristas se ven forzados a seleccionar las áreas en las que su oferta de servicios puede destacar en comparación con sus competidores (Kahn *et al.*, 2018) y, a continuación, seleccionar las soluciones tecnológicas que les ayuden a ofrecer su propuesta de valor de la manera más eficiente y ágil.

Las futuras investigaciones que se realicen podrían abordar las limitaciones de este estudio que tiene naturaleza fundamentalmente exploratoria. Por eso, recomendamos confirmar los hallazgos obtenidos, en primer lugar, aumentando no sólo el tamaño muestral, sino mejorando el proceso de muestreo, que ha sido de conveniencia. En nuevos estudios se podría replicar el trabajo utilizando un panel de retailers, obtenido mediante un método de muestreo probabilístico por cuotas y así dar mayor validez a la interpretación de los resultados obtenidos.

En segundo lugar, dado que la investigación se centró en las tecnologías orientadas al cliente, no se incluyeron en el estudio tecnologías de *back-office* que contribuyen a la excelencia operativa. Otras investigaciones podrían incluir tecnologías destinadas a aumentar la eficiencia de la cadena de suministro, la logística o las funciones de recursos humanos.

Otra vía de investigación interesante sería explorar las barreras que la tecnología plantea a determinados segmentos de clientes (por ejemplo, el edadismo o el

tecnostres (Kumar *et al.*, 2022)). Por último, dado que se ha comprobado que la incorporación de tecnologías a la experiencia del comercio al por menor altera la forma en que los clientes interactúan con los empleados del punto de venta (Ostrom *et al.*, 2021; Grewal *et al.*, 2020), otros estudios podrían explorar el impacto de la tecnología en la experiencia de cliente desde el punto de vista de los empleados de la tienda.

## Referencias

- ALEXANDER, B., & KENT, A. (2020). Change in technology-enabled omnichannel CXs in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102338.
- BECK, M. AND CRIÉ, D. (2018), "I virtually try it... I want it! Virtual Fitting Room: A tool to increase on-line and off-line exploratory behaviour, patronage and purchase intentions», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 279-286.
- BECKER, L., & JAAKKOLA, E. (2020). CX: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- BONETTI, F., PANTANO, E., WARNABY, G. & QUINN, L. (2019). Augmenting reality: fusing consumers' experiences and interactions with immersive technologies in physical retail settings. *International Journal of Technology Marketing*, 13(3-4), 260-284.
- BOLTON, R. N., MCCOLL-KENNEDY, J. R., CHEUNG, L., GALLAN, A., ORSINGER, C., WITELL, L., & ZAKI, M. (2018). CX challenges: bringing together digital, physical, and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808.
- DE KEYSER, A., LEMON, K. N., KLAUS, P., & KEININGHAM, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the CX. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- DE KEYSER, A., VERLEYE, K., LEMON, K. N., KEININGHAM, T. L., & KLAUS, P. (2020). Moving the CX field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- FLAVIÁN, C., GURREA, R., & ORÚS, C. (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923.
- FOROUDI, P., GUPTA, S., SIVARAJAH, U., & BRODERICK, A. (2018). Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and CX. *Computers in Human Behavior*, 80, 271-282.
- GAURI, D.K., JINDAL, R.P., RATCHFORD, B., FOX, E., BHATNAGAR, A., PANDEY, A., NAVALLO, J.R., FOGARTY, J., CARR, S., & HOWERTON, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1) 42-61.
- GENTILE, C., SPILLER, N., & NOCI, G. (2007). How to sustain the CX: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- GREWAL, D., GAURI, D. K., ROGGEVEEN, A. L., & SETHURAMAN, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1) 6-12.
- GREWAL, D., LEVY, M., & KUMAR, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- GREWAL, D., NOBLE, S. M., ROGGEVEEN, A. L. & NORDEALT, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1) 96-113.
- HOFACKER, C. F, MALTHOUSE, E. C. & SULTAN, F. (2016). Big data and Consumer Behaviour: Imminent Opportunities. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2) 89-97.

- HOFFMAN, D. L., MOREAU, C. P., STREMERSCHE, S. & WEDEL, M. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6.
- HOYER, W. D., MIRJA KROSCHE, M., SCHMITT, B., KRAUME, K. & SHANKAR, V. (2020). Transforming the CX Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57-71.
- HUANG, Y. (2014). *Pragmatics (2<sup>nd</sup> ed.)*, Oxford University Press, Oxford.
- INMAN, J. J. & NIKOLOVA, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93 (1) 7-28.
- KAHN, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*, Wharton Digital Press, Philadelphia.
- KAHN, B. E. (2021). *The Shopping Revolution, Updated and Expanded Edition: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by COVID-19*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- KUMAR, V., RAJAN, B., SALUNKHE, U. & JOAG, S. G. (2022). Relating the dark side of new-age technologies and customer technostress. *Psychology & Marketing*, 39(12), 2240-2259.
- LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2016). Understanding CX throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- LINZBACH, P., INMAN, J. J. & NIKOLOVA, H. (2019). E-Commerce in a physical store: which retailing technologies add real value? *NIM Marketing Intelligence Review*, 11 (1) 42-47.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R., GUSTAFSSON, A., JAANKOLA, E., KLAUS, P., RADNOR, Z. J., PERKS, H. & FRIMAN, M. (2015). Fresh perspectives on CX. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7) 430-435.
- MEYER, C. & SCHWAGER, A. (2007). Understanding CX. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- MOLINILLO, S., NAVARRO-GARCÍA, A., ANAYA-SANCHEZ, & R., JAPUTRA, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53.
- MOSQUERA, A., OLARTE-PASCUAL, C. AND JUANEDA, E. (2018), "The role of technology in an omnichannel physical store, Spanish Journal of Marketing, 22 (1), 63-82.
- PANTANO, E. & VANNUCCI, V. (2019). Who is innovating? An exploratory research of TECHNOLOGIES DIFFUSION IN RETAIL INDUSTRY. *JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES*, 49, 297-304.
- PANTANO, E. & VIASSONE, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 25, 106-114.
- PARASURAMAN, A. & GREWAL, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1) 168-174.
- PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R. C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P., & STEWART, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- RATCHFORD, B., SOYSAI, G., ZENTNER, A. & GAURI, D. K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), 152-177.
- RATCLIFF, C. (2015). What is CX management (CEM) and why should you be focusing on it? Econsultancy [online] <https://econsultancy.com/what-is-customerexperience-management-cem-and-why-should-you-befocusing-on-it/>
- REINARTZ, W., WIEGAND, N. & IMSCHLOSS, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain», *International Journal of Research in Marketing*, 36 (3) 350-366.

- ROGGEVEEN, A. L. & SETHURAMAN, R. (2020). Customer-interfacing retail technologies in 2020 and beyond: An integrative framework and research directions. *Journal of Retailing*, 96 (3) 299-309.
- RZEPKA, C., BERGER, B., & HESS, T. (2020). Why Another Customer Channel? Consumers' Perceived Benefits and Costs of Voice Commerce. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2020-January*, 4079-4088.
- SAVASTANO, M., BELLINI, F., D'ASCENZO, F. & DE MARCO, M. (2019). Technology adoption for the integration of online-offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(5) 474-492.
- SEBALD, A. K. & JACOB, F. (2020). What help do you need for your fashion shopping? A typology of curated fashion shoppers based on shopping motivations. *European Management Journal*, 38(2) 319-334.
- SETHURAMAN, R. & PARASURAMAN, A. (2005). Succeeding in the Big Middle through technology», *Journal of Retailing*, 8 (2) 107-111.
- SHANKAR, V., KALYANAM, K., SETIA, P., GOLMOHAMMADI, A., TIRUNILLAI, A., DOUGLASS, T., HENNESSEY, T., BULL, J. S. & WADDOUPS, R. (2021) How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1) 13-27.
- TOM DIECK, M. C., & HAN, D. I. D. (2022). The role of immersive technology in CX Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 108-119.
- VALDÉS CERVANTES, A. & FRANCO, A. (2020). Retailing technology: do consumers care? *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 24(3), 355-375.
- VERHOEF, P. C. & BIJMOLT, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36,341-349.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A. TSIROS, M. & SCHLESINGER, L.A. (2009). CX Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retail*, 85, 31-41.
- WILLEMS, K., SMOLDERS, A., BRENGMAN, M., LUYTEN, K. & SCHÖNING, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 24, 228-242.
- WOLPERT, S. & ROTH, A. (2020). Development of a classification framework for technology-based retail services: a retailers' perspective. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30 (5) 498-537.
- ZEITHAML, V., JAWORSKI, B., KOHLI, A., TULI, K., ULAGA, W. & ZALTMAN, G. (2020). A Theories- in-Use Approach to Building Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 84(1) 32-51.

## Anexo

Tabla 1: Definiciones del concepto *Experiencia de Cliente*

Autores	Definición
Gentile, Spiller, y Noci (2007, p. 397)	Conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, empresa o parte de su organización, que provocan una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal y supone la implicación del cliente a diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual)
Meyer y Schwager (2007, p. 118)	La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra o uso del servicio y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto suele implicar puntos de contacto no planificados con representantes de los productos, servicios o marcas de una empresa, en forma de recomendaciones o críticas boca-oído, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc.
Verhoef et al. (2009, p.32)	Construcción holística que involucra las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente hacia el minorista. Esta experiencia es creada no sólo por aquellos elementos que el minorista puede controlar (p. ej., interfaz de servicio, ambiente minorista, surtido, precio) sino también por elementos que están fuera del control del minorista (p. ej., influencia de otros, propósito de la compra).
Ratcliff (2015, p1)	La suma de todas las experiencias que un cliente tiene con una empresa durante toda la duración de su relación, teniendo en cuenta no sólo los puntos de contacto clave, sino también su nivel de personalización y cómo de memorables son esas experiencias.
Froudi et al. (2018)	Percepción o reconocimiento que se deriva de la motivación estimulada de un consumidor que observa o participa en un evento, la cual puede enriquecer el valor de los servicios y productos.
Lemon y Verhoef (2016 p 71)	Construcción multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales de un cliente a las ofertas de una empresa durante todo el proceso de compra del cliente.
Becker y Jaakkola (2020)	La respuesta multidimensional de los clientes a la oferta de una empresa, que va desde una experiencia ordinaria a una experiencia extraordinaria

Fuente: Elaboración propia (2023)





# Desigualdades alimentarias territoriales. Una guía para investigar el deterioro comercial en áreas rurales despobladas

• GUADALUPE RAMOS-TRUCHERO  
*Universidad de Valladolid*

---

**RESUMEN:** El trabajo realiza un estudio sobre la identificación de las desigualdades alimentarias en territorios rurales con problemas de deterioro comercial. Con este objetivo, revisamos los enfoques teóricos y metodológicos más empleados para su estudio a nivel internacional: los desiertos alimentarios y el acceso alimentario. Para ello, se describe qué son los desiertos alimentarios, cómo se han delimitado empíricamente para investigar la causalidad entre la disponibilidad comercial de alimentación y la dieta y, se detallan los problemas de rigidez metodológica que plantea el uso de los desiertos alimentarios, teniendo en cuenta, únicamente, la densidad comercial de un territorio. La autora defiende la importancia de seguir investigado bajo el enfoque de los desiertos alimentarios, pero utilizando, complementariamente, el enfoque del acceso alimentario, el cual, busca, no sólo describir las situaciones de carencias comerciales, sino también, comprender las dinámicas de adquisición de alimentos en un territorio de una manera más completa.

**PALABRAS CLAVE:** *desiertos alimentarios, salud pública, acceso alimentario, desigualdades alimentarias, áreas rurales.*

---

**ABSTRACT:** The paper carries out a study on the identification of food inequalities in rural territories with problems of commercial deterioration. It reviews the most widely used theoretical and methodological approaches for their study at an international level: food deserts and food access. Thus, it describes what food deserts are, how they have been empirically delimited to investigate the causality between food commercial availability and the diet. Furthermore, problems of methodological rigidity in the use of food deserts are detailed, trying to account, only, the commercial density of a territory. The author is committed to continuing research under the food deserts approach, but using, in addition, the food access

approach, which seeks not only to describe situations of commercial deficiencies, but also to understand the dynamics of food acquisition in a territory in a more complete way

**KEYWORDS:** *food deserts, public health, food access, food inequalities, rural areas.*

---

## 1. Introducción

El entorno es considerado un factor generador de desigualdades alimentarias (Sobal y Wansink, 2007). Las características y la disposición de un territorio marcan el acceso a la alimentación y el seguimiento de una dieta saludable. El concepto de desierto alimentario se ha utilizado para mostrar las disparidades y problemas de disponibilidad de alimentos en una zona delimitada, convirtiéndose en un ámbito de estudio y de preocupación tanto para académicos, como para instituciones públicas.

El término surge en la década de 1990, con el objetivo de identificar los problemas alimentarios en zonas desfavorecidas como consecuencia de la escasez o ausencia de comercios de alimentación y de las limitaciones que esta situación plantea en la alimentación diaria de los ciudadanos. Sin embargo, la débil relación causal encontrada entre consumo alimentario y disponibilidad comercial, ha conducido a una fuerte contestación contra el uso de los desiertos alimentarios, desde quienes creen que las desigualdades alimentarias se explican también por otras causas que intervienen en el consumo alimentario y que van más allá del entorno comercial. Esto es, cuestiones como las estrategias individuales y/o colectivas de abastecimiento, el estilo de vida, las costumbres alimentarias, el ciclo vital de las familias o las características de los hogares.

A pesar de esto, el estudio de las desigualdades alimentarias asociadas a un territorio hoy en día, es un jugoso campo de estudio sobre el que seguir investigando. La concentración de capital y población en determinados territorios y la consecuente generación de lugares «periféricos» con una débil economía y un escaso o nulo dinamismo productivo, es un escenario que se ha generalizado en muchos países occidentales (Guilly, 2019), cuyos efectos tienen un reflejo en las formas de acceder a la alimentación de los ciudadanos que residen en ellos. Por ello, el concepto de desierto alimentario sigue siendo una noción útil, capaz de aportar un destacado valor en el estudio de las desigualdades alimentarias. Para ello, se hace necesario revisar el uso que de él se ha hecho, conocer cómo se ha utilizado, así como, matizar para qué sirven y qué pueden aportar a la construcción de un enfoque teórico y metodológico más completo para explorar cómo las desigualdades alimentarias de un territorio se asocian a los hábitos alimentarios, salud o calidad de vida de los residentes.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una revisión sobre el concepto de desierto alimentario y plantear un renovado y completo uso de éste con el propósito de que permita identificar las desigualdades alimentarias de entornos concretos. Para ello, por un lado, exponemos qué son los desiertos alimentarios y cómo se han delimitado empíricamente, mostrando su aplicación en zonas rurales, cuyo acceso a las tiendas de alimentación es dificultoso. Por otro, se detallan las dificultades en la aplicación de este concepto debido a su rigidez para incorporar la complejidad de factores que rodean al consumo alimentario. En la parte última, el trabajo defiende la necesidad de seguir investigado los desiertos alimentarios, tratando de buscar una comprensión más completa de las prácticas de adquisición de alimentos en un territorio, al mismo tiempo que, logre identificar aquellos grupos sociales más vulnerables a las desigualdades alimentarias.

## **2. Qué son y cómo se delimitan los desiertos alimentarios**

Aunque el término desierto alimentario suene como un concepto novedoso y, fundamentalmente, asociado a Estados Unidos, su existencia tiene una dilatada historia. El origen se sitúa en Reino Unido en la década de 1990 y se atribuye a la intervención fortuita de un residente en una zona de viviendas públicas de una ciudad escocesa que, ante las cámaras de televisión, denunció el desabastecimiento de tiendas de alimentación, utilizando este término (Cummins y Macintyre, 2002). Desde entonces, se considera que un desierto alimentario es una zona caracterizada por la ausencia o escasez significativa de comercios de alimentación que, por extensión, impiden la adquisición habitual de alimentos y su posterior consumo a la población que allí reside (Beaumont et al., 1995; Acheson, 1998).

La fuerza mediática que el término adquirió, sirvió para que los políticos británicos del momento pusieran atención sobre los problemas de suministro comercial de alimentos en los barrios deprimidos y encargaran la creación de grupos de expertos dedicados a estudiar las causas y los efectos de esta situación sobre la población residente. Las primeras referencias escritas aparecen en dos informes políticos en los que se abordaba la relación entre bajos ingresos y problemas de salud derivados de una inadecuada nutrición. El primer informe, elaborado por el gobierno conservador de John Major, señalaba que la situación de desnutrición que sufrían algunos residentes de los barrios deprimidos de las ciudades británicas era consecuencia directa de las escasas posibilidades que tenían para poder acceder a una alimentación sana por la progresiva desaparición de comercios de alimentación (Beaumont et al., 1995). El segundo y posterior informe, encargado por la administración del

Presidente Blair, vuelve a mencionar los desiertos alimentarios para referirse a la vinculación entre desigualdades sociales y salud (Acheson, 1998). La tesis de sus autores mantenía que, durante décadas, algunos barrios desfavorecidos habían sufrido una fuerte desinversión pública y privada de servicios, lo que en principio se traducía en un empeoramiento de la disponibilidad alimentos sanos y asequibles, condicionando la dieta y la salud de los residentes. Se establecía así, un vínculo entre la disponibilidad comercial y los problemas de salud pública, asociado a entornos de pobreza y de la exclusión social.

La literatura generada por esta asociación, atribuye los problemas de la disponibilidad de establecimientos a la dinámica comercial derivada de la reestructuración de la industria de la distribución alimentaria surgida en década de 1960. Por un lado, *ésta* supuso el cierre y la desaparición del pequeño comercio, dando paso a una fuerte industria con la que las pequeñas tiendas no podían competir en el precio de los productos. Por otro, estos cambios estructurales, requirieron de nuevos espacios donde instalar establecimientos de mayores dimensiones, y también de la necesidad de instalarse en zonas económicamente más prosperas, donde residía la población con mayores ingresos, con el propósito de asegurarse la rentabilidad del negocio (Larsen y Gilliland, 2008; Miller *et al.*, 2015). Al mismo tiempo, se crean grandes centros comerciales en la periferia de las ciudades, alejados de la mayoría de los habitantes y con acceso complejo, si no es mediante un medio de transporte; mientras que, en los centros urbanos y barrios, permanecen solo aquellas tiendas de menor tamaño a las que se hace difícil competir con la variedad y precio de los grandes supermercados.<sup>1</sup> Por tanto, los procesos productivos y la geografía del capital causaron una desigual distribución espacial de establecimientos de alimentación (Bedore, 2012).

Para delimitar estas zonas de desiertos alimentarios y medir la dimensión del problema se elaboran indicadores geográficos que capten la conexión entre el consumo alimentario y la disponibilidad comercial de un territorio. La distancia geográfica de los hogares a los supermercados fue uno de los primeros indicadores. Así, para considerar una zona como desierto alimentario se estableció una distancia entre 500 y 1.000 metros o un trayecto de 10 a 15 minutos a pie para llegar a un establecimiento comercial. También, se añadió la opción del uso del medio de transporte público, considerando una combinación de un viaje de 10 minutos y 50

---

<sup>1</sup> Para una información completa sobre origen de los centros comerciales y supermercados, se recomienda la lectura de C. Steel, *Ciudades hambrientas. Cómo el alimento moldea nuestras vidas*, Capitán Swing, 2020, pp:207-218.

metros de recorrido de ida y vuelta andando. Lo que venía a ser unos 3 kilómetros de distancia (Larsen y Gilliland, 2008). Hay que tener en cuenta que las primeras investigaciones consideraban que los supermercados son los únicos que pueden proveer de una alimentación variada, saludable y económica a los consumidores, obviando la capacidad de abastecimiento del pequeño y mediano comercio.

Otro indicador empleado es la densidad de tiendas de alimentación en una zona. Un número mínimo de tres empresas de alimentación en un radio de 1.000 metros de distancia y una cierta variedad de supermercados se estableció como exigencia para considerar una zona con dificultades para acceder a la alimentación (Cummins y Macintyre, 1999; Pearse, J. *et al.*, 2006; Apparicio, Cloutier y Sheamur, 2007). Se añade también, la comparación entre «cestas de la compra» por zonas, para evaluar la diferencia de precios y diversidad de alimentos entre distintos tipos de tiendas, dentro y fuera del área de estudio (Furey, Strugnell y McIlveen, 2001; Beaulac, Kristjansson y Cummins, 2009).

Estos estudios utilizan el sistema de información geográfica (SIG), un programa que permite medir las distancias, así como, la densidad y variedad de comercios de alimentación en los territorios estudiados, elaborado a partir de fuentes de datos secundarias y presentados a través de mapas interactivos que ayudan a visibilizar, a primera vista, la densidad comercial (Walker, Keane y Burke, 2010). Estas metodologías sirvieron para que en la década de 2000 se pusieran en marcha numerosos planes de regeneración urbana, que buscaban combatir la exclusión social a través de la instalación de supermercados en los barrios.

Como señalábamos, Reino Unido fue el país donde surgen las primeras políticas públicas con este cometido (Cummins y Macintyre, 1999; Wrigley, 2002; Whelan *et al.*, 2002). Paralelamente, otros países, como Canadá, Australia, Nueva Zelanda o Estados Unidos, adoptaron actuaciones similares para mitigar las situaciones de pobreza urbana manifestadas en sus ciudades (Smother-Tonic *et al.*, 2006; Turrell *et al.*, 2004; Lee *et al.*, 2002). Conviene detenerse en Estados Unidos, país donde consideramos que más se ha visibilizado la escasez de establecimientos alimentarios en *áreas* desfavorecidas y de la necesidad de tratarlos como un problema de salud pública (Adams, Ulrich y Coleman, 2010). Estas investigaciones relacionan la existencia de mayores *índices de* obesidad en las áreas pobres con una reducida disponibilidad de comercios con una alimentación variada y saludable (Schafft *et al.*, 2009). Precisamente, la conocida preocupación por la obesidad y el sobrepeso en este país, empuja a su gobierno federal a elaborar en 2011 un atlas de acceso alimentario interactivo, para identificar geográficamente la presencia de desiertos alimentarios mediante la combinación de una serie de indicadores (Departamento

de Agricultura de Estados Unidos, USDA, 2019). A través de éste, pueden crearse mapas que representan el acceso alimentario por tramo censal, utilizando diferentes medidas e indicadores de accesibilidad a los supermercados, como la distancia media para llegar a ellos y la presencia de grupos socioeconómicamente vulnerables en el mismo área geográfica<sup>2</sup>.

### 2.1. Las áreas rurales como espacio para el estudio de los desiertos alimentarios

Un tipo de territorio fértil para el estudio de los desiertos alimentarios son las áreas rurales. De hecho, en términos generales, se considera que las probabilidades de desertificación alimentaria son mayores que en los ámbitos urbanos, donde se considera que la concentración de pobreza y la vulnerabilidad social de los habitantes rurales es mayor (Smother-Tonic, 2006; Shafft *et al.*, 2009). A pesar de ello, los efectos de la reestructuración de la distribución alimentaria en las áreas rurales se les ha prestado menos atención. Es común pensar que, las zonas rurales están vinculadas a la actividad agrícola y que toda su población dispone de fuentes de autoabastecimiento, como huertas o ganado para uso doméstico. Sin embargo, se olvida que el consumo alimentario de los habitantes rurales también depende de la distribución comercial y de la disponibilidad de alimentos que está oferta. Del mismo modo, los primeros estudios referenciados que abordan este fenómeno en zonas rurales se desarrollan también en Reino Unido (Clack, 1990) y Estados Unidos (Morris *et al.*, 1992, Olson *et al.*, 1997; Kauffman, 1999).

La dinámica comercial de las áreas rurales se parece mucho a la de las ciudades. Al parecer la misma reestructuración de la industria de la distribución alimentaria genera la misma desigualdad geográfica comercial: las tiendas pequeñas son sustituidas por supermercados que se instalan en los municipios más grandes,

---

<sup>2</sup> Se denomina *Food Access Research Atlas*. En él es posible ubicar una zona de desierto alimentario por la sección censal seleccionada según las características de la comunidad (población afroamericana, de bajos ingresos o con escaso acceso a vehículos). Es una herramienta elaborada por el Servicio de Investigación Económica (ERS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA). Los últimos datos son del año 2019 y permiten hacer comparaciones desde 2015. Está disponible en: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-access-research-atlas> (Acceso el 19 de abril de 2023). Complementariamente, en 2020, se crea el *Food Environment Atlas* (Atlas del entorno alimentario), una herramienta mucho más completa, que proporciona información a nivel de condado sobre 280 indicadores agrupados en tres amplias categorías de factores que intervienen en el entorno alimentario: acceso y adquisición de alimentos saludables y asequibles por parte de la comunidad, éxito de la comunidad en el mantenimiento de dietas saludables y características de la comunidad que podrían influir en el entorno alimentario. Más información sobre este último, puede encontrarse en: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-environment-atlas/>.

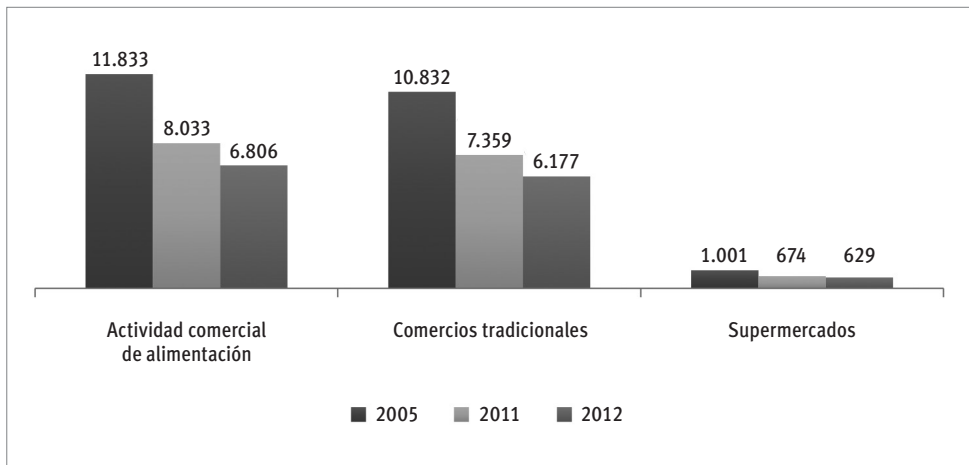
asegurándose una cierta cuota de mercado (Pinkerton, Hassinger y O'Brian, 1995; Walker *et al.*, 2010). A ello contribuye que, las características propias de determinadas áreas rurales, como la despoblación, la escasez de recursos económicos, el envejecimiento de sus habitantes o la carencia de infraestructuras; hacen de ellas, zonas sin atractivo económico para prestar cualquier servicio privado (Miller, Midden-dorf y Wood, 2015), favoreciendo así la aparición de un desierto alimentario. En este sentido, en los últimos años, muchos entornos rurales se han clasificado como áreas «periféricas» o «marginales», derivadas de las dinámicas globales de concentración de capital económico (Bock, 2016). Son territorios que se han convertidos en débiles económicamente: escaso o nulo dinamismo productivo, con pocas posibilidades de creación de empleo, escasez de jóvenes, que migran en busca de oportunidades educativas y laborales y, áreas donde habita más población jubilada que trabajadores activos (Guilly, 2019).

Ante este escenario, una característica común de todos ellos es la pérdida de servicios básicos de alimentación. En Estados Unidos, Wright Morton *et al.* (2005) observaron que, entre 1976 y 2000, se habían perdido más de 56% de las tiendas de alimentos en las comunidades rurales. Durante la década de 2000, la tendencia es apreciable en gran parte de los condados rurales del medio-oeste, como Texas, Alabama, Arkansas y Oklahoma (Blanchar y Lyson, 2007), o el estado de Kansas, especialmente, en municipios de menos de 2.000 habitantes (Rissler, 2014). En el caso de Europa, estudios puntuales muestran idénticos escenarios en áreas rurales remotas: Irlanda (Stockdale, 1993), Finlandia (Home, 2002), Países Bajos (de Vries, 2009) o Polonia (Twardzik y Heffner, 2019), Eslovaquia (Hrivnák, Moritz y Jarábková, 2023).

En España, las escasas estadísticas existentes muestran que, entre 2005-2012, las actividades comerciales de alimentación en los municipios de menos de 2.000 habitantes descendieron un 42% los establecimientos de alimentación (Gráfico 1) (La Caixa, 2006; La Caixa 2013). Algunos estudios puntuales, muestran problemas de déficit comercial en comunidades autónomas concretas. En el Principado de Asturias, por ejemplo, Ramos-Truchero, Castaño y Rato (2013) identifican que, los municipios rurales con menor densidad de establecimientos por cada 1.000 habitantes están en la zona occidental y la franja suroriental de Asturias, así como en una serie de pequeños municipios limítrofes con el área metropolitana central. En Castilla y León, un informe de la Junta de Castilla y León, registra 24 zonas rurales con déficit de establecimientos dedicados a la venta de productos de primera necesidad, contabilizando un total de 733 municipios sin ningún comercio y 228 pueblos con un solo establecimiento, afectando a una población estimada de 459.291 habitantes rurales (Junta de Castilla y León, 2017: 11).

La pérdida de este servicio conlleva una serie de rasgos característicos en las zonas de desierto alimentario, como el encarecimiento de la alimentación disponible. Se evidencian una diferencia de precio, con un 30% más que en el coste de la cesta de la compra en una zona urbana, debida a la escasa competencia en la oferta alimentaria necesaria para garantizar la subsistencia del pequeño comercio (Kauffman, 1999; Morris, 1992, Leclair y Aksan, 2014). La escasa demanda supone, también, alimentos menos variados y de peor calidad. Por ejemplo, se observa una menor disponibilidad de alimentos perecederos y ricos en proteínas como el pescado o carne (Dawson *et al.*, 2008; Wakeman, 2002). En definitiva, se entiende que en las zonas rurales hay menos alimentos sanos y más caros (Skarkey, 2006).

Grafo 1. Evolución del total de comercios de alimentación en municipios entre 1.000 y 2.000 habitantes en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de La Caixa (2006). *Anuario Económico de España 2006* y La Caixa (2013). *Anuario Económico de España 2013*.

Por todo ello, la población rural se ve obligada a desplazarse para aprovisionarse de alimentos variados y a mejor precio. El medio de transporte utilizado casi siempre es privado. Se ha señalado también como, en las últimas décadas, la distancia que las familias rurales tienen que recorrer para llegar a supermercados ha aumentado considerablemente. Volviendo a Estados Unidos, la distancia media a recorrer hasta encontrar un comercio de alimentación que cubran las necesidades básicas, está entre 21 y 57 kilómetros (McEntee y Agyman, 2010; Rissler, 2014). En Europa, en países, incluso densamente poblados y urbanizados, como Holanda, la



distancia a los supermercados también aumenta, pasando de 2,11 kilómetros en 2008 a 4,7 en 2014 (de Vries *et al.*, 2016).

### **3. El acceso alimentario como enfoque para investigar las desigualdades alimentarias**

A lo largo de estas tres últimas décadas, la literatura ha ido contestado y matizado el uso de los desiertos alimentarios y de su enfoque. Principalmente, por las dificultades encontradas a la hora de explicar la relación entre el comportamiento alimentario y la dieta de los ciudadanos en un entorno, únicamente, mediante indicadores geográficos de la distribución comercial. Aparece, así, una nueva perspectiva de estudio, bajo el término «acceso alimentario» que busca una mayor precisión en el estudio de la disponibilidad alimentaria (McEntee, 2009).

#### **3.1. Desiertos alimentarios: limitaciones en la relación comportamiento alimentario y la oferta comercial disponible**

Una de estas dificultades es la ausencia de resultados concluyentes que asocien la carencia de supermercados en las zonas socialmente desfavorecidas con la salud de los residentes de una zona (Beaulac *et al.*, 2009). Aunque es clara la homogenización de las prácticas realizadas por la industria de la distribución comercial de alimentos, es imposible explicar de forma extensiva la relación entre desiertos alimentarios, dieta pobre y salud descompensada. Ni siquiera entre ciudades de un mismo país, como demuestran las investigaciones realizadas en varias localidades inglesas. Un estudio en Glasgow, mostraba que la mayoría de distritos populares tenían buena densidad de tiendas de alimentación y estaban uniformemente distribuidas, debido a las estrategias de expansión de los supermercados de descuento como Aldi, Lidl o Netto, (Cummins y Macintyre, 1999). En Leeds o Birmingham, demostraron que el impacto de la instalación de un supermercado en determinadas zonas desfavorecidas sobre la dieta era relativo. El aumento en el consumo de frutas y verduras fue muy poco significativo, pasando de consumir una media inicial de 2,7 piezas a 2,9, después de siete u ocho meses de la apertura del supermercado (Wrigley *et al.*, 2003; Cummins *et al.*, 2005).

Esta misma escasa relación entre disponibilidad comercial y problemas alimentarios se encontró en los estudios realizados en Estados Unidos y Canadá (Donald, 2013; Adams, Ulrich y Coleman, 2010). Los estudios de varias ciudades canadienses, donde se había comprobado, previamente, que los supermercados se habían alejado del centro urbano, demostraron que las zonas más deprimidas disponían de más transporte público que los barrios de clase media, lo que facilitaba el acceso a las

zonas comerciales (Larsen y Gilliland 2008; Smother-Tonic, Spence y Amrhein, 2006). Ello implica que todas las capas sociales partían por tanto de las mismas oportunidades a la hora de disponer de alimentos más o menos sanos y saludables, lo que no permitía considerar la distancia como un elemento determinante a la hora de considerar la disponibilidad de alimentos (Apparicio *et al.*, 2007). En otras palabras, la disponibilidad de comercios de alimentación cercanos ofrece más oportunidades de adquirir alimentos variados y saludables, pero no determina el comportamiento del consumidor ni modifica sus hábitos alimentarios (Shaw, 2012).

Estas imprecisiones de las tesis de los desiertos alimentarios llevaron a algunos a calificar el propio concepto de «idea imaginada» por la prensa y los políticos que, como decíamos, comenzaron a utilizar el término fortuitamente. Incluso, fue calificada de no ser una realidad auténticamente empírica y de tratarse, únicamente, de un «territorio teórico» (Wrigley, 2002).

Ante las críticas, el estudio sobre la relación entre disponibilidad comercial y consumo alimentario ha tenido que abordarse desde una perspectiva sociocultural, poniendo atención en la capacidad y las estrategias de aprovisionamiento alimentario de los habitantes. McEntee (2009) propone utilizar el término «acceso alimentario» para el estudio e identificación de las desigualdades alimentarias, ya que se trataría de un concepto más preciso y menos engañoso que los desiertos alimentarios. Se introduce, así, la visión del propio consumidor, sus características familiares o individuales, sus estrategias de abastecimiento, las normas sociales o culturales sobre la alimentación, las características del entorno alimentario, la disponibilidad de vehículo propio o su conocimiento nutricional o culinario (Shaw, 2012). Todos ellos elementos que, a pesar de su obvia relevancia, no habían sido contemplados por la tesis de los desiertos alimentarios.

De este modo, Whelan *et al.* (2002), se centra en el aprovisionamiento alimentario a partir de las características familiares de los hogares y a qué rasgos dan importancia a la hora de comprar alimentos. Así señala que, en los hogares con niños pequeños y formados por familias monoparentales, el factor más influyente es, en primer lugar, el precio de los alimentos, y en segundo, los gustos y preferencia de los hijos. En cambio, las familias con descendientes más mayores, pero en edad escolar, tratan de combinar el precio con la calidad de los productos. Tanto a este grupo como al anterior, no les importaba la proximidad de los comercios y no perciben que esto sea un obstáculo para su alimentación. Como contraste, identifican que quienes más importancia dan a la proximidad del supermercado son: hogares con individuos más mayores y con problemas de movilidad que, dicen no importarles pagar más si los alimentos están más próximos. Mientras que, los mayores sin

limitaciones de movimiento, buscan la calidad de los productos sin importarles ni el precio ni distancia a la que se encuentre el supermercado (Whelan *et al.*, 2002).

Otra cuestión importante que incorpora este nuevo enfoque, es la movilidad de los consumidores como un parte esencial en las compras alimentarias y no considerarla un problema generalizado en todo un territorio de estudio. De hecho, se demuestra que el consumidor actual ha ampliado su escenario comercial y, a pesar de tener una tienda de alimentación próxima, sus hábitos de compra implican desplazarse a otros lugares para abastecerse de alimentos (Clarke y Banga, 2010). En áreas rurales, son varios los trabajos que muestran el desplazamiento como algo habitual y asumido por sus habitantes. La mejora en el acceso a los servicios y en redes urbanas han hecho a la población rural menos dependientes de las instalaciones locales (Goeling, 2019; Escribano Pizarrao, 2012). Este consumidor rural tiende a buscar establecimientos donde haya más oferta y variedad de alimentos (Bereton *et al.*, 2011). De manera que, la adquisición de alimentos en zonas rurales se caracteriza por una combinación entre los productos básicos, comprados en comercios locales, con la compra realizada en establecimientos de mayores dimensiones y variedad, situados en localidades más alejadas, a las que la población se desplaza con frecuencia (Sharkey, 2006; Broadbridge y Calderwood, 2002).

Igualmente, resulta necesario que los estudios sobre desigualdades en el acceso alimentario valoren la dinámica cultural propia del entorno alimentario que se pretende analizar: por ejemplo, el significado de las pequeñas tiendas de alimentación en determinados enclaves. En muchas ocasiones, su funcionalidad es esencial en el abastecimiento de alimentos, especialmente en las zonas donde los supermercados no consideran rentable instalarse.<sup>3</sup> Es el caso de las áreas rurales, tanto norteamericanas como europeas, se evidencia un significativo apego de sus habitantes hacia el comercio local, a pesar de que muchos de éstos consideran que los precios son más altos y que hay una menor variedad de alimentos (Marshall *et al.*, 2017). De hecho, se constata que su valor es mayor para las personas con movilidad reducida,

---

<sup>3</sup> Al hilo de esto, en España se tramita la modificación de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, a propuesta del partido *Teruel Existe*, con el objetivo de incluir como entidades de la economía social a los establecimientos de hostelería y restauración (bares) y pequeños comercios de alimentación, incluida la venta ambulante, que prestan servicio en pueblos de menos de 200 habitantes (Art. 5). Con esta propuesta se busca proteger a estos servicios básicos privados ante declive poblacional y económico de las zonas en proceso de despoblación. No obstante, aunque incluye a la alimentación y restauración como rasgo específico de la actividad comercial, la propuesta no está motivada por criterios de disponibilidad alimentaria, mejora de la dieta y la salud. Su justificación se basa en su permanencia como lugar de encuentro y sociabilidad para sus habitantes. Para más información: [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/BOCG/B/BOCG-14-B-312-1.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/B/BOCG-14-B-312-1.PDF) (Acceso 13 de abril de 2023).

bien sea por la falta de recursos económicos o por su edad avanzada (Scarpello *et al.*, 2009, de Vries *et al.*, 2016). Del mismo modo, tampoco conviene desdeñar la presencia de otras fuentes de aprovisionamiento de alimentos existentes como el autoconsumo, la venta ambulante o el reparto a domicilio que practican muchos comerciantes para llevar este servicio a los lugares excluidos del «circulo vicioso» de la oferta y la demanda (Paddison y Calderwood, 2007).

### 3.2. Críticas a la metodología de los desiertos alimentarios.

#### La incorporación de métodos cualitativos

Por último, se critica la metodología empleada desde la tesis de los desiertos alimentarios. Esencialmente, se reprocha el uso de una metodología excesivamente volcada en elementos estadísticos, que no terminan de reflejar de manera correcta las desigualdades de entorno alimentario. Por ello, en primer lugar, se señala que, es necesario tener en cuenta que el acceso a la alimentación es un objeto de análisis que tiende a la expansión incontrolada de variables que puedan afectarlo (Adams *et al.*, 2010). Recordemos que, ya originalmente, el concepto de desierto alimentario estaba sesgado porque fue creado para encontrar una causalidad entre los problemas de disponibilidad de comercios alimentarios y sus consecuencias en la salud pública en un territorio. En segundo lugar, se requiere combinar diversas técnicas de investigación social, pues el análisis de las estrategias de aprovisionamiento de los consumidores o la percepción que tienen los comerciantes, demanda de la utilización, no solo de métodos cuantitativos, sino también cualitativos, como pueden ser entrevistas semiestructuradas o grupos de discusión a cualquiera de los actores que intervienen en un entorno alimentario: consumidores, comerciantes o administradores públicos (Whelan *et al.*, 2002; Shaw, 2006). Al mismo tiempo, se señala que hay que evitar depender metodológicamente de unas bases de datos, las cuales no siempre están actualizadas o contienen errores (Donald, 2013), pues es habitual que los entornos alimentarios tiendan a cambiar en poco tiempo, debido a las actuaciones comerciales públicas o privadas (Twasdish y Heffner, 2019).

Por ello, algunos de los autores citados, consideran necesario complementar los estudios con observaciones y visitas de campo que ayuden a localizar las tiendas y el tipo de alimentos que ofertan, así como, a confirmar la información de las fuentes secundarias utilizadas, como censos comerciales (Schafft, Jensen y Hinrichs, 2009; Miller, 2012). Por lo que, es imprescindible complementar los estudios sobre deterioro comercial con metodología cualitativa para tratar de comprender de una manera holística el conjunto de estrategias de abastecimiento de los consumidores en contextos alimentarios concretos.

#### 4. Propuesta de una guía para la investigación del deterioro comercial en territorios con desigualdades alimentarias

Con este trabajo hemos querido explicar el enfoque de los desiertos alimentarios con el objetivo de aclarar su uso, pero también de advertir sobre sus limitaciones a la hora de investigar el deterioro comercial en un territorio específico. Su utilidad reside en la capacidad de analizar descriptivamente la disponibilidad de alimentos mediante un enfoque territorial que se fija, principalmente, en el entorno comercial. Es decir, a través de éstos, se puede valorar la presencia de negocios de alimentación en un contexto, según el tamaño, oferta, tipología o la capacidad de abastecer a la población de productos frescos, baratos y saludables. Esto permite identificar áreas territoriales con la pobreza de oferta comercial alimentaria y visualizar esta desigualdad entre unas zonas y otras.

Sin embargo, conviene no confundir el factor hábitat con las características de la población que vive en él. Es fundamental conocer cómo el dato geográfico afecta a los comportamientos de los habitantes de la zona y en qué medida, junto a otros factores, contribuyen a provocar cambios en hábitos alimentarios perniciosos para la salud o la calidad de vida. Así, una de las conclusiones de este trabajo es señalar que los desiertos alimentarios constituyen una variable independiente del *acceso alimentario*, termino más genérico que, depende de otros factores, culturales, sociales, económicos o propiamente geográficos.

Resulta imprescindible seguir indagando sobre el terreno y realizar entrevistas a los ciudadanos de las zonas de estudio, teniendo en cuenta sus características socioeconómicas, para lograr de conocer de una forma más precisa la conexión entre disponibilidad comercial, prácticas alimentarias y consumo alimentario. Bajo este planteamiento, hemos investigado en un anterior trabajo (Ramos Truchero, 2020). En este, tratamos de salvar las limitaciones mencionadas a la hora de detectar desigualdades alimentarias en el ámbito rural español. Basándonos en la perspectiva del *acceso alimentario* y en una metodología cualitativa, se comprueba una denotada desaparición del comercio de alimentos tradicional en aquellos territorios rurales marginales, como consecuencia de un contexto marcado por la despoblación, el envejecimiento de sus habitantes y la pérdida progresiva de servicios. Esto podría llevar a pensar que se trata de una población desabastecida, si se compara con el paradigma urbano. Sin embargo, este enfoque nos ha permitido también observar que la población residente en estas áreas, reacciona y se adapta, a los cambios en el entorno alimentario y al declive comercial. A través de patrones de aprovisionamiento alimentario, los habitantes resisten y logran mantener sus

hábitos de consumo y prácticas alimentarias en aras de una buena alimentación. Una organización familiar en las compras, redes vecinales, regularidad en los desplazamientos para comprar, prácticas de almacenamiento de los alimentos, la presencia de una venta ambulante frecuente o una fuerte cultura alimentaria, basada en la producción de alimentos y el autoabastecimiento; son algunos de los rasgos de adaptación encontrados. Por ello, podemos afirmar que no estamos ante una total desestructuración alimentaria cuando existe un déficit comercial en un territorio, sino ante comunidades dinámicas que se revitalizan y se organizan para subsistir ante el deterioro comercial y los cambios alimentarios.

Estos resultados, no obstante, no dejan de reconocer los problemas y las desigualdades a los que se enfrenta la población ante el abastecimiento de alimentos, cuando no hay comercios próximos. Especialmente, en el caso de los ancianos y/o personas con escasa movilidad o con insuficientes recursos económicos, a quienes puede considerarse como los grupos más vulnerables. Para ellos, el riesgo de desabastecimiento de servicios comerciales alimentarios es mayor, pues son quienes más dependen de su proximidad. Por tanto, es sobre estos colectivos, donde habría que poner el foco de atención para tratar de salvar los problemas que plantea vivir en un desierto alimentario.

Finalizamos, señalando que, desde hace años hay evidencias puntuales sobre las dificultades de abastecimiento alimentario en zonas rurales remotas o des pobladas de diferentes países europeos (Stockdale, 1993; Home, 2002; de Vries, 2009; Twardzik y Heffner, 2019; Hrivnák, Moritz y Jarábková, 2023). Pese a ello, aún no se han evidenciado de manera generalizada, siendo necesaria la investigación sobre los efectos del deterioro comercial alimentario como un fenómeno social. A corto plazo, creemos que el acceso alimentario en muchas áreas rurales europeas supondrá un desafío como consecuencia del progresivo envejecimiento de su población (Galčanová y Staveník, 2019) y de la marginalidad económica y territorial en la que viven muchas de ellas (Bock, 2018; Ramos y Truninger, 2021). Por tanto, convendría que administraciones europeas y nacionales, desde sus programas estratégicos, aborden específicamente este problema y busquen soluciones para sostener la presencia de suministros comerciales de alimentación como un servicio público más, que actúe ante la vulnerabilidad en la que se están quedando las poblaciones envejecidas de ciertas regiones económicamente periféricas, frente a la concentración territorial del capital en núcleos poblaciones de mayor tamaño. En España, recientemente, se ha hecho un tímido intento, proponiendo la inclusión de bares, restaurantes y comercios de alimentación como entidades de economía social para mantenerlos como servicio social, dentro de la Ley 5/2011, de Economía social. Sin

embargo, en nuestra opinión, la propuesta, actualmente en trámite parlamentario, ha pasado por encima la cuestión alimentaria, sin abordar cómo la protección de estos servicios supone también corregir las desigualdades alimentarias palpables en algunos territorios rurales despoblados y dar un paso adelante en la transición hacia un desarrollo territorial sostenible e inclusivo.

## Referencias bibliográficas

- ACHESON, D. (1998). Independent Inquiry into Inequalities in Health. The Stationery Office.
- ADAMS, A. T.; ULRICH, M. J. & COLEMAN, A. (2010). «Food deserts». *Journal of Applied Social Science*, 4 (2), 58-62.
- APPARICIO, P.; CLOUTIER, M. S. & R. SHEARMUR, (2007). «The case of Montréal's missing food desert: evolution of accessibility to food supermarkets», *International Journal of Health Geographics*, 6(4):34-59.
- BEAUMONT, J, LANG, T., LEATHER, S. & MUCKLOW, C. (1995). Report from the policy sub-group to the Nutrition Task Force Low Income Project Team of the Department of Health. Institute of Grocery Distribution.
- BEAULAC, J., KRISTJANSSON, E. & CUMMINS, S. (2009). «A systematic review of Food deserts 1966-2007.» *Preventing chronic disease. Public Health Research, Practice and Policy*, 6 (3), 1-10. Disponible en: [http://www.cdc.gov/pcd/issues/2009/jul/08\\_0163.htm](http://www.cdc.gov/pcd/issues/2009/jul/08_0163.htm).
- BEDORE, M. (2012). «Geographies of capital formation and rescaling: a historical-geographical approach to the food desert problem.» *The Canadian Geographer*, 57(2), 133-153. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0064.2012.00454.x>
- BERETON, F.; BULLOCK, G.; CLINCH, J.P. & M. SCOTT, (2011). «Rural change and individual well-being: the case of Ireland and rural quality of life», *European urban and regional Studies*, 18 (2): 203-227.
- BLANCHARD, T. & THOMAS, L. (2006). «Food Availability and Food Deserts in the Nonmetropolitan South». *Food Assistance Needs of the South's Vulnerable Population*, 12. Disponible en: [http://srdc.msstate.edu/ridge/projects/recipients/02\\_blanchard\\_final.pdf](http://srdc.msstate.edu/ridge/projects/recipients/02_blanchard_final.pdf)
- BOCK, B.B. (2016). *Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection*. *Sociologia Ruralis*, 56, 4: 552-573.
- BOCK, B.B. (2018). *Rural Futures. Inclusive rural development in times of urbanisation*. Wageningen University and Research. Disponible en: <https://research.wur.nl/en/publications/rural-futures-inclusive-rural-development-in-times-of-urbanisation>
- BROADBRIDGE, A. & E. CALDERWOOD (2002). *Rural grocery shoppers: do their attitudes reflect their actions?*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (8): 394-406.
- CLARK, D. M. (1990). *English village services in the eighties*, Rural Research Series. Rural Development Commission.
- CLARKE, I. Y BANGA, S. (2010). *The Economic and Social Role of Small Stores: A Review of UK Evidence*. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 20 (2):187-215. <https://doi.org/10.1080/09593961003701783>
- CUMMINS, S. & MACINTYRE, S. (1999). «The location of food stores in urban areas: a case study in Glasgow.» *British Food Journal*, 101(7): 545-53. <http://dx.doi.org/10.1108/00070709910279027>.
- CUMMINS, S. Y MACINTYRE, S. (2002). «Food deserts»- evidence and assumption in

- health policy making. *British Medical Journal*, 325: 436-438.
- CUMMINS, S.; PETTICREW, M.; HIGGINS, C.; FINDLAY, A. & SPARKS, L. (2005). Large-scale food retailing as an intervention for diet and health: quasi-experimental evaluation of a natural experiment. *Journal Epidemiol Community Health*, 59: 1035-1040. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2004.029843>
- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE ESTADOS UNIDOS, USDA (2019). Food Access Research Atlas. Economic Research Service. Disponible en: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-access-research-atlas>. (Acceso el 19 de abril de 2023).
- DAWSON, J.; MARSHALL, D.; TAYLOR, M.; CUMMINS, S.; SPARKS, L. & ANDERSON, A. (2008). Accessing healthy food: A sentinel mapping study of healthy food retailing in Scotland (Food Project No. So4005). Food Standards Agency (FSA). Disponible en: <http://www.food.gov.uk/news/newsarchive/2008/feb/access>.
- DE VRIES, W. M.; VAN DER VEEN, E.; BOCK, B. B.; CHRISTIAANSE, S. & HAARTSEN, T. (2016). The perceived importance of facilities for rural citizen in Fryslân, the Netherlands. *Sociologia e Politiche Sociali*, 19 (3):119-137. <http://dx.doi.org/10.3280/SP2016-003008>.
- DONALD, B. (2013). Food retail and Access after the crash: rethinking the food desert problem. *Journal of Economic Geography*, 13: 231-237. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbs064>.
- ESCRIBANO PIZARRAO, J. (2012). El valor de los servicios educativos y sanitarios en los procesos de atracción y mantenimiento de población en medio rural. *AGER. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural* 13: 11-52. <http://dx.doi.org/10.4422/ager.2011.07>
- FUREY, S., STRUGNELL, C. & McILVEEN, H. (2001). An investigation of the potential existence of «food deserts» in rural and urban areas of Northern Ireland. *Agriculture and Human Values*, 18: 447-57.
- GALČANOVÁ, L. & STAVENÍK, A. (2020). Ageing in the Changing Countryside: The Experience of Rural Czechs. *Sociologia Ruralis*, Vol 60(2):329-356. <https://doi.org/10.1111/soru.12292>
- GOIELING, J.; HAARTSEN, T. & VERMEIJ, L. (2019). Village Facilities and Social Place attachment in the rural Netherland. *Rural Sociology*, 84 (1): 66-92. <http://dx.doi.org/10.1111/ruso.12213>.
- GUILLY, C. (2019). Ha emergido el mundo de las periferias. *Papeles de relaciones Ecosociales y cambio global*, 147: 49-61.
- KAUFMAN, P. R. (1999). Rural poor have less Access to supermarkets, large grocery stores. *Rural Development Perspectives*, 13 (3): 19-26.
- HOME, N. (2002). Rural consumers' patronage behaviour in Finland. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (2): 149-164. <http://dx.doi.org/10.1080/09593960210127709>.
- HRIVNÁK, M., MORITZ, P. & JARÁBKOVÁ, J. (2023). Urban Outshopping in Rural Slovakia» *European Countryside*, 15 (1):34-48. <https://doi.org/10.2478/euco-2023-0003>
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2017). Diagnóstico de abastecimiento comercial de productos cotidiano en el medio rural de Castilla y León. (extraído el 1 de abril 2020: [https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284882231857/\\_/1284769236287/Comunicacion](https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284882231857/_/1284769236287/Comunicacion)).
- LA CAIXA (2006). Anuario Económico de España 2006. Disponible en: [https://multimedia2.coev.com/pdfs/anuario\\_caixa2006.pdf](https://multimedia2.coev.com/pdfs/anuario_caixa2006.pdf). (extraído el 10 de abril de 2020).
- LA CAIXA (2013). Anuario Económico de España 2012. Disponible en: <http://joseromero73.blogspot.com/2013/03/la-caixa-anuario-economico-de-espana.html>. (extraído el 10 de abril de 2020)
- LARSEN, K. & GILLILAND, J. (2008). Mapping the evolution of «food deserts» in Canada city: supermarket accessibility in London, Ontario, 1961-2005. *International Journal of Health Geographics*, 7(16). <http://dx.doi.org/10.1186/1476-072X-7-16>.



- LECLAIR, M. S. & AKSAN A. M. (2014). Redefining the food desert: combining GIS with direct observation to measure food Access. *Agriculture and Human Values*, 31(4): 537-47. <http://dx.doi.org/10.1007/s10460-014-9501-y>.
- LEE, A. J.; DARCY, A. M.; LEONARD, D.; GROOS, A.D.; STUBBS, C.O.; LOWSON, S.K.; DUNN, M.; COYNE, T. & RILEY, M. D (2002). Food availability, cost disparity and improvement in relation to accessibility and remoteness in Queensland. *Australian and New Zealand Journal Public Health*, 26(3):266-72.
- MARSHALL, D.; DAWSON, J. & NISBET, L. (2017). Food access in remote rural places: consumer accounts of food shopping. *Regional Studies*, 51(8):20-31.
- MCENTREE, J. (2009). Highlighting food inadequacies: Does the food desert metaphor help this cause? *British Food Journal*, 111(4): 349-363.
- MCENTEE, J. & AGYEMAN, J. (2010). Towards the development of a GIS method for identifying rural food deserts: Geographic access in Vermont, USA. *Applied Geography*, 30: 165-176. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apgeog.2009.05.004>.
- MILLER, M. J. (2012). Food availability in the Heartland: effects of Neighborhood race and income composition. Master's Thesis dissertation, Department Sociology, Anthropology and Social Work. Kansas State University.
- MILLER, M; MIDDENDORF, G. & WOOD, S. (2015). Food availability in the heartland: exploring the effect of neighborhood racial and income composition. *Rural Sociology*, 80 (3): 340-361.
- MORRIS, P.M.; NEUHAUSER L. & CAMPBELL, C. (1992). 'Food Security in Rural America: A Study of the Availability and Costs of Food.' *Journal of Nutrition Education* 24, 52S-8S.
- OLSON, C.M.; RAUSCHENBACK, B.S. FRONGILLO, E.A. & KENNEDY, A. (1997). Factors Contributing to Household Food Insecurity in a Rural Upstate New York County. *Family Economics and Nutrition Review*, 10 (2):1-17.
- PADDISON, A. & E. CALDERWOOD, (2007). Rural retailing: a sector in decline?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (2):136-155.
- PEARCE, J.; WITTEN, K. & BARTIE, P. (2006). Neighbourhoods and health: a GIS approach to measuring community resource accessibility». *Journal Epidemiol Community Health*, 60 (5): 282-295. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2005.043281>.
- PINKERTON, J. R.; HASSINGER, E. W. & O'BRIAN, D.J. (1995). Inshopping resident of small communities. *Rural Sociology*, 60 (3), 467-80. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1549-0831.1995.tb00584.x>
- RAMOS TRUCHERO, G.; CASTAÑO, H. & RATO, H. (2013). ¿Hay desiertos alimentarios en España? Un análisis del caso asturiano». Comunicación presentada en XI Congreso Español de Sociología. Crisis y cambio: propuestas desde la Sociología (Madrid). Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/322332014\\_Hay\\_desiertos\\_alimentarios\\_en\\_Espana\\_Un\\_analisis\\_del\\_caso\\_asturiano](https://www.researchgate.net/publication/322332014_Hay_desiertos_alimentarios_en_Espana_Un_analisis_del_caso_asturiano)
- RAMOS TRUCHERO, G. (2020). Dinámicas de abastecimiento alimentario en las zonas rurales españolas: resolviendo la comida diaria cuando faltan las tiendas. *Panorama Social*, 31: 87-100.
- RAMOS, V. & TRUNINGER, M. (2021). Food poverty and informal network support in a changing Portuguese rural area. *Sociologia Ruralis*, 61 (4): 759-777. <http://dx.doi.org/10.1111/soru.12342>.
- RISLER, P. (2014). Food Availability in the Heartland: Coping Strategies for People Living in Low Access Food Areas in Rural Kansas. Master's Thesis dissertation, Department Sociology, Anthropology and Social Work, Kansas State University.
- SCHAFFT, K.A.; JENSEN, E. B. & HINRICH, C. C. (2009). Food Deserts and Overweight Schoolchildren: Evidence from Pennsylvania. *Rural Sociology*, 74 (2), 153-77.
- SCARPELLO, T.; POLAND, F.; LAMBERT, N. & WAKEMAN, T. (2009). A qualitative study

- of the food-related experiences of rural village shop customers. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 22( 2):108-115.
- SMOTHER-TONIC, E. K.; SPENCE, J. C. & AMRHEIM, C. (2006). Food desert in the Prairies? Supermarket accessibility and neighborhood need in Edmonton. *The Professional Geographer*, 58 (3): 307-26.
- SHARKEY, R. J. (2006). Measuring potential access to food stores and food-services places in rural areas in US. *American Journal of Preventive Medicine*, 36, 4S: 151-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.amepre.2009.01.004>
- SHAW, H. (2006). Food deserts: towards the development of a classification.» *Geografiska Annaler. Human Geography*, 88 B (2): 231-47. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0435-3684.2006.00217.x>
- SHAW, H. (2012). Food Access, diet and health in the UK: an empirical study of Birmingham. *British Food Journal*, 114 (4): 598-616. <http://dx.doi.org/10.1108/00070701211219577>
- STEEL, C. (2020). *Ciudades hambrientas. Cómo el alimento moldea nuestras vidas*. Capitan Swing.
- STOCKDALE, A. (1993). Rural service provisions and the impact of a population revival: a study of public opinion in Northern Ireland, *Area*, 25 (4): 365-378.
- SOBAL, J. & WANSINK, B. (2007). Kitchenscapes, Tablescales, Platescapes, and Foodscapes: Influences of Microscale Built Environments on Food Intake. *Environment and Behavior* 39:124-142. <https://doi.org/10.1177/0013916506295574>
- TURRELL, G.; BLAKELY, T.; PATTERSON, C. & OLDENBURG, B. (2004): A multilevel analysis of socioeconomic (small area) differences in household food purchasing behaviour. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58: 208-215.
- TWARDZIK, MAŁGORZATA & HEFFNER, KRYSZTYAN (2019). Small towns and rural areas -as a prospective place of modern retail trade formats in Poland. *European Countryside* 11 (1): 74-84.
- WAKEMAN, T. (2002). Food Access and Inequalities in Rural Norfolk. *East Anglia Food Link*.
- WALKER, R. E.; KEANE, C. R. & BURKE, J. G. (2010). Disparities and access to healthy food in the United States: A review of food deserts literature. *Health and Place*, 16: 876-84. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthplace.2010.04.01>.
- WHELAN, A.; WRIGLEY, N.; WARM, D & CANNINGS, E. (2002). Life in a «Food Desert». *Urban Studies*, 39 (11), 2083-100. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098022000011371>.
- WRIGHT MORTON, L.; BITTO, A. E.; OAKLAND, M. J. & SAM, M. (2005): Solving the problems of Iowa Food Deserts: Food Insecurity and Civic Structure, *Rural Sociology*, 70 (1):94-112.
- WRIGLEY, N. (2002). «Food deserts» in British Cities: Policy Context and research priorities. *Urban Studies*, 29 (11): 2029-40. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098022000011344>.
- WRIGLEY, N.; WARM, D. & MARGETTS, B. (2003). Deprivation, diet and food-retail Access: findings from the Leeds «food deserts» study. *Environment and Planning A*, 35: 151-88. <http://dx.doi.org/10.1068/a35150>.

# Las centrales de compra en España: los procesos de integración vertical y su impacto en la competencia<sup>1</sup>

- JAIME ROMERO
- IGNACIO CRUZ ROCHE

*Universidad Autónoma de Madrid*

---

**RESUMEN:** Este trabajo analiza las centrales de compras en la distribución española, así como las funciones que desempeñan. Se destaca el papel que desempeñan las centrales de compras para que pequeñas y medianas empresas puedan hacer frente a las ventajas competitivas de empresas líderes con mayores volúmenes de ventas. Se analizan el desempeño y la productividad de las empresas asociadas frente a las empresas independientes, constatándose mejores resultados en las primeras. La actuación de las centrales de compras es uno de los factores determinantes de la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas de ámbito regional o provincial en la distribución española.

**PALABRAS CLAVE:** *retail, centrales de compras, competencia, productividad, economías de tamaño*

---

**ABSTRACT:** This paper analyzes retail alliances in the Spanish distribution and the functions they perform. We highlight that the role played by retail alliances allows small and medium-sized companies competing against big companies. The performance and productivity of companies associated to retail alliances are analyzed in comparison to independent companies, revealing better results for the former ones. The association to retail alliances is a determinant of the survival of small and medium-sized companies that operate at a regional or provincial level in the Spanish distribution system.

**KEYWORDS:** *retail, retail alliances, competition, productivity, economies of size*

---

<sup>1</sup> Acción financiada por la Comunidad de Madrid en el marco del convenio plurianual con la Universidad Autónoma de Madrid en Línea 3: Excelencia para el Profesorado Universitario.

## 1. Introducción

En los mercados de distribución de productos de gran consumo existen importantes economías derivadas del tamaño, especialmente en la compra de los abastecimientos en los que el poder de mercado derivado de las grandes compras se traduce en menores precios de adquisición de los productos. Estas ventajas en costes de adquisición conceden a las grandes empresas unas ventajas competitivas sobre las pequeñas y medianas. Para hacer frente a esta situación, las empresas de menor tamaño se agrupan en centrales de compra, consolidando las compras de varias compañías de menor tamaño, para acceder a las ventajas derivadas de la mayor dimensión.

En este trabajo nos proponemos mostrar cómo el hecho de pertenecer a una central de compras permite a las empresas agrupadas ser más competitivas, lo que se traduce en una mayor eficiencia y productividad de la que correspondería a las empresas de su tamaño.

La existencia en la distribución española de centrales de compra de gran dimensión y con una amplia cobertura de empresas distribuidoras ha permitido la supervivencia de numerosas pequeñas y medianas empresas que tienen una presencia destacada en los mercados territoriales (regionales y provinciales) y que configuran un mercado con una fuerte rivalidad competitiva y, en consecuencia, con unos precios más ajustados para los consumidores.

## 2. Las centrales de compra

La Asociación Española de Centrales de Compra (ANCECO) define una «central de compras como un operador que tiene como objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado» (Casares y Rebollo, 2005). Se trata de un conjunto de empresas que se asocian para desarrollar unas tareas en común con el objeto de aprovechar las ventajas derivadas de un mayor tamaño.

Las políticas de apoyo al comercio vigentes desde los años setenta han estimulado el asociacionismo comercial como forma de conseguir una mayor eficiencia en las empresas de menor tamaño. En los primeros años de la modernización del comercio minorista, la integración de las empresas en las centrales de compra persigue la obtención de mejores precios mediante un mayor poder de mercado derivado del mayor volumen de compras. Con ello se hace posible que las pequeñas empresas

de menor tamaño puedan competir con los precios que conseguían las grandes cadenas multinacionales presentes en España. Con el transcurso del tiempo, las centrales van ofreciendo cada vez un mayor número de servicios a sus empresas asociadas, perdiendo importancia la función de compra conjunta.

Los estudios teóricos sobre los efectos de las centrales de compra sobre las empresas y el sector (Molina 2019) señalan que acceder a un mayor tamaño derivado de operar conjuntamente permite equilibrar las relaciones de poder en la cadena entre los pequeños y medianos distribuidores y los fabricantes. También permite acceder a economías de tamaño en la gestión de las compras, la logística, las tecnologías de la información y los datos, el diseño de tiendas, las marcas del distribuidor, etc. Todos estos factores estimulan la eficiencia de la industria de la distribución en su conjunto, la rivalidad y la competencia entre las empresas y en definitiva precios más bajos para los consumidores.

Rodríguez Bertiz (2019) señala que la evolución de las centrales de compra pasa «por tres estadios distintos: el primero la búsqueda regular de suministro, el segundo el foco en los procesos administrativos y el tercero la diversificación de servicios más allá de la negociación de producto». Estos servicios que van más allá de la negociación de precios y condiciones se pueden agrupar en los siguientes:

- Marca de fabricante: conseguir acuerdos con las principales marcas de fabricante apalancados en actuaciones que generen valor para las dos partes. Acuerdos de gestión de la categoría, innovación, surtidos eficientes, etc., son ejemplos de estas actuaciones.
- Marcas propias que aportan valor a los operadores regionales y que alcanzan un volumen que les permite competir con los grandes operadores.
- Importaciones: en la medida en que la demanda de los consumidores incorpora cada vez más productos importados tanto de alimentación como de no alimentación, la central de compras puede facilitar acceder a los mercados internacionales en condiciones favorables.
- Suministros e inversiones de todos los materiales necesarios para el normal desempeño de la actividad comercial.
- Logística: las plataformas de distribución de las centrales de compra pueden complementar las redes de las empresas asociadas como forma de reducir los costes logísticos de los proveedores y distribuidores.
- Productos frescos: aunque los productos frescos y su proximidad a los consumidores es un factor de ventaja competitiva de los supermercados regionales, en los casos de productos importados o elaborados (cuarta gama, etc.) la

agregación de volúmenes y funciones logísticas pueden generar reducciones de costes.

- Gestión de la información: la información disponible en las empresas comerciales y en especial en sus puntos de venta tiene un valor mayor en la medida en que consolide los datos de diferentes empresas.
- Mejora de los procedimientos de gestión, tanto de los procesos administrativos como también en el propio desarrollo de herramientas de gestión.

### 3. Las centrales de compra en España

Tras un proceso de concentración y de desaparición de otras centrales más pequeñas, las dos principales centrales de compra a las que están asociados la casi totalidad de los supermercados regionales líderes en sus territorios son Euromadi e IFA. Euromadi incorpora a Daper en 1998, a Spar en 2010 y a Central de compras del grupo Auchan en 2016, mientras que IFA integra a Penta en 1992 y a Unagrás y CMD en 1994. Se forman así dos grandes grupos que tienen una fuerte presencia en los mercados mayoristas de cash&carry y en los supermercados de ámbito regional y provincial.

El grupo Euromadi, según su Memoria anual de 2021,<sup>2</sup> representó en dicho año 22.286 millones de ventas, que suponía el 21,7% de cuota de mercado de productos de gran consumo. Agrupa a 129 empresas asociadas con una plantilla de 110.920 empleados. Entre estas empresas destacan Alcampo, Froiz, Masymás, Spar, Covirán, Transgourmet, Semark, Supersol, Makro, entre otras. A través de su pertenencia a la alianza internacional EMD-AG Internacional está presente en 16 países europeos, Australia, Nueva Zelanda y Corea del Sur.

IFA España, según su Memoria anual de 2021,<sup>3</sup> realizó 15.112 millones de ventas a través de sus empresas agrupadas, con una cuota del 14,7% del mercado de gran consumo. Entre sus 34 empresas asociadas, que tienen una plantilla de 89.073 empleados, destacan Ahorramás, Alimerka, BonPreu, Condis, Dinosol, Gadisa, Covalco, E.Leclerc, Uvesco y Unide, entre otras. Más allá de España, se ha extendido a Italia y Portugal, países donde cuenta con una posición destacada.

Datos más recientes sobre distribución comercial (Alimarket, 2023) indican que a 31 de diciembre de 2022 las empresas asociadas a Euromadi suponían el 19,4% de la superficie de venta alimentaria con 14.173 establecimientos, mientras que las

<sup>2</sup> Euromadi (2022): Memoria Anual 2021

<sup>3</sup> IFA (2022): Memoria Anual 2021

asociadas a IFA representaban el 18,8% de la superficie alimentaria y 6.265 establecimientos. En conjunto, agrupan a más del 38% de la superficie comercial española. Respecto a su presencia en el mercado mayorista de cash&carry, que tiene especial relevancia en el suministro del sector Horeca, Euromadi agrupa al 43,9% de la superficie de venta y el grupo IFA al 31,7% del total.

Es importante destacar que las empresas asociadas a una central de compras no realizan la totalidad de sus compras a través de estas, sino que mantienen un importante margen de autonomía. Así, por ejemplo, en IFA las compras centralizadas de los asociados supusieron 5.817M€ sobre 17.001M de facturación en 2017, es decir un 34,2%. Este dato es relevante a efectos de análisis de concentración y poder de mercado. El atractivo para la asociación a una central no es sólo la obtención de ventajas derivadas del mayor volumen de compras, sino también los servicios que permiten mejorar la eficiencia en la gestión.

IFA España, a través de sus empresas asociadas, es líder en superficie de ventas en las provincias de Madrid, Barcelona, Sevilla, Las Palmas, A Coruña, Tenerife, Asturias, Girona, Toledo, Huelva, Valladolid, Ciudad Real, León, Lugo, Guadalajara, Huesca, Cuenca, Ávila, Teruel y Melilla (IFA Memoria Anual 2021). A su vez, el conjunto de empresas integradas en Euromadi son líderes en superficie de ventas en supermercados en las Comunidades Autónomas de Cataluña, Asturias, Cantabria, Navarra, Aragón, La Rioja, Castilla y León, Extremadura, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana, Andalucía, Baleares, Murcia, Canarias y Ceuta (Euromadi, Memoria Anual 2021).

El Informe de Distribución Alimentaria de Alimarket (2023) muestra el papel destacado de los supermercados regionales en sus territorios de influencia. En varias Comunidades Autónomas el líder (en superficie de ventas) es una cadena regional, como es el caso de Asturias, Canarias, Cantabria, Comunidad Valenciana y Galicia. Si el análisis lo llevamos a mercados territoriales más pequeños, vemos que en numerosas provincias el líder es una cadena local que extiende su influencia también a provincias próximas (Cuadro 1, pág. siguiente).

El modelo de crecimiento de estos super regionales lleva, por lo general, a expandirse en las provincias y regiones limítrofes, en lo que se conoce como «crecimiento en mancha de aceite».<sup>4</sup> Esto se debe a que es necesario superar un nivel mínimo de presencia en tiendas para que la logística de abastecimiento de almacenes intermedios y establecimientos sea rentable.

---

<sup>4</sup> Este fue el modelo de expansión de Mercadona al pasar de cadena regional centrada en la Comunidad valenciana a cadena nacional líder y presente en todos los territorios.

**Cuadro 1: Posición en cuota de mercado en superficie de venta de los supermercados regionales**

Comunidad Autónoma	Supermercado Regional y ranking provincial	Central de compras
Andalucía	Cash Lepe: Huelva (1º)	Grupo IFA
	Luis Piña: Jaén (1º)	Euromadi
	Covirán: Almería (3º)	Euromadi
	San Rafael: Córdoba (2º)	Euromadi
	Grupo Piedra: Córdoba (3º)	Grupo IFA
	Grupo Más: Sevilla (2º)	Grupo IFA
Aragón	Cabrero: Huesca (2º)	Grupo IFA
	Covalco: Teruel (1º)	Grupo IFA
Asturias	Alimerka (1º)	Grupo IFA
	HLR (3º)	Euromadi
Canarias	Dinosol: Las Palmas (1º), Tenerife (1º)	Grupo IFA
	Spar: Las Palmas (2º)	Euromadi
	Jesumán: Tenerife (3º)	Euromadi
Cantabria	Semark Lupa (1º)	Euromadi
Castilla-La Mancha	Ahorramás: Toledo (3º), Guadalajara (2º)	Grupo IFA
	EcoMora: Albacete (3º), Ciudad Real (2º)	Grupo IFA
Castilla y León	Unide: Ávila (2º)	Grupo IFA
	Semark Lupa: Palencia (2º), Ávila (3º), Zamora (2º), Soria (2º)	Euromadi
	Alimerka: León (2º)	Grupo IFA
	Gadisa: Valladolid (2º)	Euromadi
Cataluña	Supermercados Pujol Supsa: Lleida (1º)	Euromadi
	Transgourmet: Girona (3º)	Euromadi
	Fragadis: Tarragona (1º)	Euromadi
	Bon Preu: Girona (1º), Tarragona (3º)	Grupo IFA
	Condis: Barcelona (2º)	Grupo IFA
Comunidad Valenciana	Consum: Valencia (1º), Alicante (2º), Castellón (1º)	Independiente
Extremadura	Líder Alimentación: Badajoz (1º), Cáceres (2º)	Euromadi
Galicia	Gadisa: Coruña (1º), Lugo (1º), Ourense (1º), Pontevedra (3º)	Grupo IFA
	Froiz: Pontevedra (1º), Coruña (3º), Lugo (3º), Ourense (3º)	Euromadi
Navarra	Uvesco (3º)	Grupo IFA
País Vasco	Uvesco: Vizcaya (2º), Guipúzcoa (2º)	Grupo IFA
Región de Murcia	Upper (2º)	Euromadi

Fuente: elaboración propia con datos de Alimarket 2023



El modelo del éxito de estos supermercados regionales se apoya en la mayor proximidad a los clientes, tanto física —detentan una red de establecimientos muy tupida en su mercado territorial— como emocional: su surtido se identifica con los hábitos y deseos de sus consumidores locales. El mercado español de gran consumo presenta una clara segmentación territorial por los diferentes hábitos de consumo alimentario, tradiciones culturales, etc. Una adaptación a mercados locales tan diferentes es bastante difícil de gestionar para cadenas de base nacional. Los supermercados regionales conocen las necesidades locales y pueden desarrollar alianzas con proveedores locales. Así, a la proximidad física se une una proximidad emocional. Es el concepto de lo «nuestro», frente a la menor personalidad de las enseñas nacionales o multinacionales. Esta preferencia se refuerza con unos precios muy competitivos, que se sitúa en muchos casos por debajo de los precios de las grandes cadenas. La proximidad a sus clientes permite una comunicación más orientada a su segmento de mercado, unas ofertas y promociones mejor dirigidas y especialmente la posibilidad de utilizar los nuevos canales de comunicación, como redes sociales, potenciando esta proximidad emocional.

Las desventajas competitivas derivadas del menor tamaño y que podrían dar al traste con las ventajas derivadas de la mejor adaptación a los mercados locales, se ven compensadas con los beneficios obtenidos mediante la asociación a una central de compra, que les permita acceder a las economías de tamaño.

#### **4. Las Centrales de Compra: sus efectos sobre la competencia y la eficiencia empresarial**

Uno de los factores determinantes de la eficiencia de la distribución en España es la fuerte presencia de las centrales de compra. Ello ha permitido a las empresas pequeñas y medianas acceder a las economías de tamaño y alcance de las grandes empresas distribuidoras. Estas empresas asociadas a centrales de compras han podido hacer frente a la competencia de las grandes compañías y en algunos casos llegar a ser líderes o principales actores en sus mercados territoriales (provinciales o regionales) de referencia, como ya hemos puesto de manifiesto. Esto se basa por un lado en precios comparables con los de las grandes empresas, factibles gracias a conseguir compras y procedimientos de gestión más competitivos. Por otro lado, se han diferenciado de estas adaptando su surtido a los mercados territoriales más reducidos.

La consecuencia es que, frente a modelos de otros países en los que las empresas medianas y pequeñas han desaparecido en favor de las grandes, la presencia de estos competidores en la distribución española ha permitido tener unos niveles de

concentración más reducidos que en otros países europeos (Cruz y otros, 2020), con efectos beneficiosos en términos de competencia empresarial vía precios.

La base de datos Retail Data 2023, recoge las principales magnitudes económicas de las empresas de distribución españolas, en un periodo de tiempo comprendido entre 2014 y 2021 (para 2022, la muestra está aún incompleta, por lo que no la consideraremos), a partir de datos obtenidos de las cuentas anuales presentadas por las empresas y otras fuentes disponibles. Los operadores considerados en la muestra son 172 empresas en 2014, 184 empresas en 2015, 192 empresas en 2016, 198 empresas en 2017, 193 empresas en 2018, 182 empresas en 2019, 174 empresas en 2020 y 163 empresas en 2021. Para el año 2021, 86 de las 163 están asociadas a alguna central de compras (43 en IFA y 43 en Euromadi considerando Unagrás y CMD integradas en IFA),<sup>5</sup> tal y como se recoge en el cuadro 2.

Cuadro 2: Composición de la muestra para 2021

	5 mayores	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	Resto	Total
Independientes	5	2	4	66	77
Central de compras	0	13	26	47	86
Grupo IFA	0	9	10	24	43
Euromadi	0	4	16	23	43

Fuente: elaboración propia con datos de Retail Data

A lo largo del tiempo se observa cómo las cinco mayores empresas son independientes, mientras que en los tramos siguientes hasta la empresa cincuenta predomina el asociacionismo, y finalmente entre las empresas de menor tamaño está equilibrada la distribución entre independientes y asociadas. También se observa que los asociados a IFA están más presentes en los tramos de mayor tamaño, mientras que los de Euromadi tienen mayor representación entre las empresas menores.

El análisis de las ratios de las empresas agrupadas por tamaños muestra que las empresas asociadas en centrales de compra ven mejorados su desempeño, su productividad, y en definitiva su capacidad de competir y sobrevivir.

<sup>5</sup> La distribución en empresas independientes vs. asociadas, así como por central de compras a la que están adscritas estas últimas, se mantiene relativamente estable a lo largo del periodo 2014-2021. Por brevedad se omiten datos detallados en este sentido, estando a disposición de los interesados mediante consulta a los autores

Así, en el cuadro 3 se puede apreciar como el resultado de explotación sobre ventas, que da una imagen aproximada del poder de mercado de las empresas, en las empresas medianas (de la 6ª a la 50ª) es muy similar al de las grandes empresas. En las pequeñas y medianas empresas distribuidoras el porcentaje es superior en las empresas asociadas, acercándose y algunos años superando a las de mayor tamaño. Teniendo en cuenta todos los periodos, esta ratio alcanza de media un valor del 1.88% en empresas independientes, mientras que en el caso de las empresas asociadas a centrales de compra es un 2.25%. No obstante, estas diferencias no alcanzan una magnitud suficiente como para asegurar que los valores correspondientes a las empresas asociadas sean superiores a los de las empresas independientes ( $t=-1,03$ ,  $p>0,05$ ).

En todos los años, las empresas asociadas a IFA presentan un resultado de explotación sobre ventas medio superior al de las empresas de Euromadi (2,47% vs. 1,07%), lo que puede venir explicado por la diferencia de tamaño de sus asociados. Estas diferencias no son lo bastante marcadas como para ser significativas desde un punto de vista estadístico ( $t=0,80$ ,  $p>0,05$ ).

La evolución temporal muestra que en los años 2018 y 2019 desciende la rentabilidad de las empresas, que se recupera en el año 2020 (año en que el Covid provoca el confinamiento) por un incremento del consumo doméstico que absorbe la fuerte caída del consumo extradoméstico. El año 2021 muestran la recuperación de los valores previos a la pandemia.

El resultado neto de en porcentaje respecto a las ventas, que se recoge en el cuadro 4, nos da una imagen de la eficiencia de los procesos internos. En este caso, se ve también como las empresas asociadas se acercan en sus resultados a las de mayor tamaño y son claramente superiores a los resultados de las empresas independientes del mismo tamaño ( $\bar{X}_{\text{Asociadas}} = 1,75\%$ ,  $\bar{X}_{\text{Independientes}} = 1,26\%$ , ambas magnitudes para el periodo 2014-2021). La asociación a una central de compras lleva aparejada una ligera mejora en los procesos de gestión que permite obtener mayores resultados. Con los datos disponibles, no se puede asegurar que este mejor resultado sea estadísticamente significativo.

En promedio, las empresas asociadas a IFA presentan resultados superiores a los de Euromadi. En el caso de IFA, esta ratio es del 2,15%, frente al 1,61% de Euro-madi. La diferencia entre ambas magnitudes es significativa al 90% ( $t=1,75$ ,  $p<0,10$ ). La evolución temporal sigue las pautas ya expuestas respecto a los resultados de explotación.

El asociacionismo a través de una central de compras permite a las empresas integradas acceder a procedimientos y técnicas de gestión que incrementan

la productividad tanto del trabajo como de los espacios o capital empleado. En el cuadro 5 podemos apreciar diferencias de la productividad del trabajo, medida por las ventas por empleado. En ventas por empleado las empresas asociadas presentan datos superiores en las empresas medianas y pequeñas a las empresas no asociadas, e incluso sus cifras son mayores a las de las grandes empresas independientes. Así, las ventas por empleado a lo largo de todos los periodos en empresas independientes se sitúan de media alrededor de 258.650 €, frente a los 290.724 € de las empresas asociadas a centrales de compra. Se puede asegurar, en términos estadísticos, que este indicador de productividad es superior en las empresas asociadas ( $t=-2,45$ ,  $p<0,01$ )

Los datos muestran una mayor productividad del factor trabajo entre las empresas de menor tamaño. En promedio las empresas asociadas a IFA muestran una productividad del trabajo superior a las asociadas a Euromadi. Concretamente, en el caso de IFA cada empleado genera alrededor de 334.859 € frente a los 275.369 € de un empleado medio de Euromadi. Estas diferencias son estadísticamente significativas ( $t=2,02$ ,  $p<0,05$ ).

El cuadro 6 recoge la productividad del capital medida por las ventas por metro cuadrado. En ventas por metro cuadrado las cifras de las grandes empresas independientes son más altas, pero las empresas medianas y pequeñas asociadas a centrales de compras superan los resultados de las empresas independientes de su mismo tamaño. A lo largo de todos los periodos, las ventas por metro cuadrado de las empresas independientes se sitúan de media, aproximadamente en unos 5.375 €, por debajo de los 6.726 € de las empresas asociadas a centrales de compra. Se puede afirmar que la productividad del capital es superior al de las empresas independientes desde un punto de vista estadístico ( $t=-2,53$ ,  $p<0,01$ )

Destaca, por tanto, la alta productividad de las pequeñas asociadas. Dentro de estas, al contrario de los que sucedía en la productividad del factor trabajo, existe por lo general una mayor productividad por superficie en las empresas asociadas a Euromadi frente a las asociadas a IFA ( $\bar{X}_{\text{Euromadi}} = 6.882$  €,  $\bar{X}_{\text{IFA}} = 6.276$  €, en el periodo 2014-2021), aunque no estadísticamente significativa ( $t=-0,78$ ,  $p>0,10$ ).

Cuadro 3: Resultado de explotación / ventas (%) por tamaños

		5 mayores	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	Resto	Total
2014	Independientes	2,16	1,62	0,50	2,76	2,56
	Asociadas	-	1,76	1,93	1,14	1,42
	Grupo IFA	-	2,79	1,45	0,96	1,38
	Euromadi	-	-0,55	2,19	1,32	1,47
2015	Independientes	2,7	1,69	1,61	2,73	2,65
	Asociadas	-	2,36	2,35	1,37	1,75
	Grupo IFA	-	3,36	1,87	1,30	1,78
	Euromadi	-	0,12	2,66	1,44	1,72
2016	Independientes	3,19	-1,04	1,18	2,20	2,15
	Asociadas	-	2,60	2,97	1,79	2,21
	Grupo IFA	-	4,42	2,97	1,54	2,33
	Euromadi	-	0,47	2,97	2,01	2,09
2017	Independientes	2,73	-0,31	0,93	1,56	1,56
	Asociadas	-	2,38	2,54	1,57	1,92
	Grupo IFA	-	4,05	2,25	1,61	2,12
	Euromadi	-	0,43	2,81	1,53	1,74
2018	Independientes	2,03	0,59	-1,45	0,30	0,34
	Asociadas	-	2,17	2,45	1,92	2,11
	Grupo IFA	-	4,04	2,15	2,26	2,51
	Euromadi	-	-0,02	2,69	1,63	1,75
2019	Independientes	0,08	0,33	0,21	1,03	0,92
	Asociadas	-	2,64	2,32	1,64	1,97
	Grupo IFA	-	3,83	2,21	1,85	2,30
	Euromadi	-	0,73	2,41	1,46	1,67
2020	Independientes	1,9	1,96	2,36	1,50	1,60
	Asociadas	-	3,12	3,35	5,05	4,34
	Grupo IFA	-	4,85	3,26	8,43	6,72
	Euromadi	-	1,10	3,41	1,56	2,05
2021	Independientes	2,38	1,60	1,23	4,16	3,82
	Asociadas	-	3,08	3,05	1,99	2,47
	Grupo IFA	-	3,96	3,43	2,25	2,88
	Euromadi	-	1,08	2,82	1,71	2,06

Fuente: elaboración propia con datos de Retail Data

Cuadro 4: Resultado neto / ventas (%) por tamaños

		5 mayores	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	Resto	Total
2014	Independientes	0,49	1,10	9,93	2,00	2,31
	Asociadas	-	0,80	1,45	0,88	1,02
	Grupo IFA	-	1,97	0,78	0,94	1,10
	Euromadi	-	-1,83	1,80	0,82	0,94
2015	Independientes	2,55	1,48	0,82	1,99	1,96
	Asociadas	-	1,65	1,56	1,09	1,29
	Grupo IFA	-	2,48	1,14	1,18	1,40
	Euromadi	-	-0,21	1,83	1,01	1,17
2016	Independientes	2,00	-1,15	0,28	1,71	1,61
	Asociadas	-	2,29	2,45	1,43	1,82
	Grupo IFA	-	3,95	2,03	1,35	1,90
	Euromadi	-	0,36	2,84	1,51	1,73
2017	Independientes	1,8	-0,42	0,00	0,95	0,93
	Asociadas	-	1,92	1,95	1,18	1,47
	Grupo IFA	-	3,18	1,46	1,31	1,61
	Euromadi	-	0,46	2,41	1,07	1,35
2018	Independientes	1,83	0,50	0,66	-0,79	-0,59
	Asociadas	-	1,47	1,72	1,53	1,58
	Grupo IFA	-	3,28	1,50	1,97	2,05
	Euromadi	-	-0,64	1,89	1,15	1,16
2019	Independientes	-0,4	0,27	-0,60	1,74	1,48
	Asociadas	-	2,13	1,85	1,42	1,64
	Grupo IFA	-	3,00	1,71	1,76	1,97
	Euromadi	-	0,74	1,94	1,12	1,33
2020	Independientes	0,88	1,82	1,35	0,61	0,71
	Asociadas	-	1,87	2,62	4,08	3,38
	Grupo IFA	-	3,65	2,55	6,92	5,44
	Euromadi	-	-0,21	2,67	1,13	1,41
2021	Independientes	1,49	1,45	0,84	2,34	2,18
	Asociadas	-	2,32	2,45	1,58	1,96
	Grupo IFA	-	2,96	2,70	1,89	2,30
	Euromadi	-	0,89	2,29	1,27	1,62

Fuente: elaboración propia con datos de Retail Data

Cuadro 5: Ventas por empleado (€) por tamaño de empresa

		5 mayores	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	Resto	Total
2014	Independientes	236.960	191.629	315.850	282.991	279.027
	Asociadas	-	376.175	249.634	319.306	308.691
	Grupo IFA	-	417.297	274.344	287.556	308.531
	Euromadi	-	283.651	236.553	353.173	308.847
2015	Independientes	240.087	197.381	165.247	262.624	255.092
	Asociadas	-	337.776	213.999	320.675	295.162
	Grupo IFA	-	355.208	256.693	269.288	282.235
	Euromadi	-	298.556	187.315	373.774	308.090
2016	Independientes	238.955	203.504	139.337	257.892	251.748
	Asociadas	-	313.643	221.531	336.601	302.885
	Grupo IFA	-	369.617	266.300	271.598	284.195
	Euromadi	-	248.340	179.959	395.511	320.496
2017	Independientes	237.355	214.031	140.564	263.031	256.714
	Asociadas	-	202.680	226.385	305.175	271.908
	Grupo IFA	-	163.715	273.008	251.854	245.014
	Euromadi	-	248.139	183.092	352.224	296.810
2018	Independientes	234.962	212.345	326.601	248.600	249.542
	Asociadas	-	317.252	358.022	313.142	326.601
	Grupo IFA	-	373.949	581.217	274.323	373.871
	Euromadi	-	251.105	179.466	346.606	285.004
2019	Independientes	236.066	211.627	292.335	258.066	257.327
	Asociadas	-	230.898	218.004	309.626	273.006
	Grupo IFA	-	191.799	274.491	264.155	253.583
	Euromadi	-	293.456	176.580	348.825	290.447
2020	Independientes	240.746	225.430	205.539	262.859	256.404
	Asociadas	-	334.266	202.463	314.919	288.317
	Grupo IFA	-	396.654	226.788	278.531	285.407
	Euromadi	-	261.481	185.088	352.656	291.103
2021	Independientes	239.081	209.363	231.453	276.280	269.798
	Asociadas	-	225.564	227.616	279.125	255.456
	Grupo IFA	-	191.328	221.003	244.018	227.638
	Euromadi	-	302.593	231.749	315.758	283.274

Fuente: elaboración propia con datos de Retail Data

Cuadro 6: Ventas por metro cuadrado (€) por tamaño de empresa

		5 mayores	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	Resto	Total
2014	Independientes	6.676	2.703	6.757	4.930	5.093
	Asociadas	-	4.545	6.462	7.422	6.805
	Grupo IFA	-	4.830	7.783	4.955	5.441
	Euromadi	-	3.905	5.762	10.054	8.141
2015	Independientes	6.895	2.821	6.837	5.224	5.343
	Asociadas	-	4.561	5.155	7.645	6.596
	Grupo IFA	-	4.805	6.475	5.257	5.419
	Euromadi	-	4.010	4.330	10.112	7.774
2016	Independientes	6.501	3.595	4.410	5.432	5.416
	Asociadas	-	4.364	4.978	7.740	6.567
	Grupo IFA	-	5.001	5.880	5.457	5.504
	Euromadi	-	3.621	4.140	9.810	7.569
2017	Independientes	6.577	3.769	4.588	5.054	5.093
	Asociadas	-	4.424	4.912	6.640	5.915
	Grupo IFA	-	5.085	5.745	5.147	5.294
	Euromadi	-	3.654	4.139	7.958	6.490
2018	Independientes	6.512	3.865	2.715	6.496	6.329
	Asociadas	-	4.453	4.936	7.073	6.097
	Grupo IFA	-	5.166	5.600	5.829	5.661
	Euromadi	-	3.620	4.405	8.146	6.481
2019	Independientes	6.625	4.025	3.124	5.108	5.079
	Asociadas	-	4.420	4.947	6.940	6.031
	Grupo IFA	-	4.861	5.931	4.954	5.182
	Euromadi	-	3.713	4.226	8.651	6.793
2020	Independientes	7.342	4.459	5.298	4.982	5.136
	Asociadas	-	4.693	5.149	10.111	8.051
	Grupo IFA	-	5.560	6.495	6.056	6.076
	Euromadi	-	3.682	4.187	14.317	9.942
2021	Independientes	7.202	4.360	3.841	5.235	5.267
	Asociadas	-	4.873	11.606	6.817	7.971
	Grupo IFA	-	5.171	5.849	6.038	5.812
	Euromadi	-	4.202	15.205	7.630	10.129

Fuente: elaboración propia con datos de Retail Data



## 5. Conclusiones

Este análisis demuestra la importancia que tienen en España las centrales de compras como elemento vertebrador de la estructura comercial y el papel fundamental que la integración en centrales de compra ha tenido en España para construir un tejido comercial con una importante presencia de pequeñas y medianas empresas minoristas, de ámbito local o regional, que pueden competir con las grandes empresas utilizando su mayor capacidad de adaptación a las peculiaridades de los mercados territoriales.

Las empresas asociadas a las centrales de compras muestran unos indicadores de desempeño y de productividad superiores a los de las empresas independientes de tamaño similar, como consecuencia de las ventajas tanto en compras como en procesos de gestión que proporciona el pertenecer a una central de compras. Estos indicadores son especialmente relevantes en el caso de la productividad del trabajo y del capital, en los que se observan claramente unos mejores valores para las empresas asociadas a centrales de compras.

Este elemento explica la supervivencia de empresas de menor dimensión y como consecuencia, las bajas tasas de concentración de la industria de la distribución en España, en comparación con otros países de dimensión similar, y la alta rivalidad de la competencia en precios entre las empresas.

Desde un punto de vista de política comercial, los resultados obtenidos en este trabajo sugieren que las administraciones encargadas de regular la distribución minorista deberían potenciar las asociaciones de empresas con el fin de equilibrar las ventajas competitivas de pequeñas, medianas y grandes empresas. Las centrales de compra son una posibilidad en este sentido, habiendo otras alternativas como la formación de cooperativas de minoristas que ejerzan funciones de este nivel, así como otras propias de operadores mayoristas.

---

## Bibliografía

- ALIMARKET (2023): Distribución Alimentaria (monográfico) marzo 2023
- ALIMARKET (2023): Informe Cash&Carry, mayo 2023.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (2005): Distribución Comercial. Editorial Thomson Civitas, 2005.
- CRUZ ROCHE, I., ROMERO J. Y SELLERS-RUBIO, R. (2020): La Distribución Comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos.» ASEDAS Disponible a 26 de mayo de 2023 en <https://www.asedas.org/wp-content/uploads/2020/12/TEXTO-FINAL-ESTUDIO-CRUZ-ROCHE.pdf> 2020.

EUROMADI (2022): Memoria Anual 2021

IFA (2022): Memoria Anual 2021

MOLINA, H. (2019), «Buyer alliances in vertically related markets». Disponible a 26 de mayo de 2023 en , disponible en <https://ssrn.com/abstract=3452497>

MORALES, J. M. (2019): «La transformación de las centrales de compra a través de la verticalización y la competitividad: el caso de IFA» en Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado. Editorial Aranzadi.

MORALES, J. M. (2019): «La transformación de las centrales de compra a través de la verticalización y la competitividad: el caso de IFA» en Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado, Aranzadi, 2019

ORTEGA, E. y MEDINA, F. (directores)

(2019): El Supermercado: un modelo de proximidad equilibrada, accesible y circular. Editorial Aranzadi.

RETAIL DATA (2023): «Retail Data» (base de datos en línea) en <https://www.retaildata.es>

RODRIGUEZ BERTIZ, J. (2019): «La importancia de las centrales de compras en el retail de base alimentaria» en Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado. Editorial, Aranzadi, 2019.

# La conveniencia al alcance de la mano: impulsando la experiencia de compra de masymas supermercados

- NURIA VIEJO FERNÁNDEZ
  - ESTELA LLAMAS GONZÁLEZ
- Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** Los nuevos hábitos de vida de los consumidores condicionan la hoja de ruta de los *retailers* alimentarios al propiciar el predominio de los formatos que mayor conveniencia les aporte. La tecnología se convierte en una herramienta esencial para generar agilidad y cercanía al proceso de compra con independencia del canal utilizado para ello. Este trabajo pretende mejorar la experiencia de compra y, por tanto, el *engagement* de los clientes de una empresa regional asturiana, masymas supermercados, mediante la implantación de dos aplicaciones diferenciadoras vinculadas con la digitalización.

**PALABRAS CLAVE:** *Omnicanalidad, experiencia phygital, tienda conectada, engagement, retail.*

---

**ABSTRACT:** Consumers' new lifestyles are shaping the roadmap of FMCG retailers by encouraging the predominance of the formats that bring them the greatest convenience. Technology becomes an essential tool to generate agility and proximity to the customer journey regardless of the channel used for it. This research aims to improve the shopping experience and, therefore, the engagement of customers of a regional company in Asturias, masymas supermarkets, through the implementation of two differentiating applications linked to digitalization.

**KEYWORDS:** *Omni-channel, phygital experience, connected store, engagement, retail.*

---

## 1. Introducción

El sector detallista, minorista o *retail* representa un ámbito de actividad clave para los países desarrollados, tanto desde el punto de vista económico (el número de

empresas y su tamaño permiten alcanzar volúmenes elevados de negocio) como desde el punto de vista social (genera niveles de empleo directos e indirectos que tienen un efecto positivo en el bienestar de la sociedad en su conjunto). El comercio detallista abarca diferentes tipos de actividades comerciales, desde el textil o moda, la cosmética y belleza, o la electrónica de consumo, entre otros. No obstante, existe un sector que tiene especial relevancia que es el gran consumo o *fast-moving consumer goods* (FMCG) y que incluye los denominados productos de alta rotación: (1) productos de alimentación (frescos, perecederos y bebidas) y (2) de no alimentación (droguería, higiene personal, productos infantiles y productos para mascotas).

La relevancia del sector de gran consumo se refleja en el informe que realiza anualmente la consultora Deloitte, en el que se recogen los 250 minoristas más relevantes a nivel mundial. El estudio *Global Power of Retailing 2023* (GPofR) expone que el 54% de los *retailers* más importantes son FMCG, logrando facturar 3.607,2 billones de dólares. Además, seis de estas empresas se sitúan en el top-10, lo que representa un 60% de las compañías con más repercusión mundial que se recogen dentro de GPofR (2023). Teniendo en cuenta el tamaño y experiencia que tienen las organizaciones FMCG a nivel mundial, España está bastante bien posicionada en el ranking elaborado por la consultora Deloitte (2023), ya que los detallistas españoles son en su mayoría pequeñas y medianas empresas de carácter regional. Concretamente, hay cuatro detallistas españoles dentro de GPofR (2023) y dos de ellos se encuentran en el top-100. Los supermercados Mercadona ocupan la posición 37 y El Corte Inglés (que cuenta con división de supermercado e hipermercado) se sitúa en el puesto 93. La tienda de descuento DIA está más alejada, concretamente, en la posición 153, mientras que el Grupo Eroski está actualmente en el puesto 222.

Por su parte, la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) muestra en su último informe del año 2021, la importancia del sector FMCG dentro de España en cuanto a índices socioeconómicos. De esta forma, el volumen de negocio del gran consumo en el ejercicio 2021 representó el 9,7% del total de la industria nacional, con 40.000 millones de euros. Las empresas que pertenecen a ANGED alcanzaron en este mismo ejercicio una plantilla conjunta de 234.857 personas, de las cuales el 81,6% tiene un contrato indefinido y el 69,1% de los empleados cuenta con una antigüedad en la organización de más de cuatro años (siendo casi las tres cuartas partes mujeres, lo que supera en 5 puntos a la media nacional). Así, el gran consumo supera en 7 puntos al conjunto de la economía en términos de contratación indefinida y en más de 15 puntos en términos de permanencia en las empresas.

Además de este análisis socioeconómico, el estudio del entorno FMCG refleja que este sector se puede definir, en términos generales, como «neutral». Esta consideración se debe a que, si bien no existen elementos que supongan grandes amenazas, ya que el sector de la alimentación es uno de los que mejor resiste las crisis (puesto que son productos necesarios y básicos para la subsistencia de los individuos), la situación inflacionista y los intentos de regulación de los precios a determinados productos básicos por parte del Gobierno minoran en cierta forma que los detallistas de alimentación compitan en un entorno favorable, como sucede en otros países de la UE.

Conviene destacar que, en el plano tecnológico, el sector de gran consumo está algo más rezagado que el resto de sectores del *retail*. Concretamente, el comercio electrónico no alcanza las cifras que tienen otros comercios detallistas a nivel nacional y de la Unión Europea (UE), a pesar del impulso que ha sufrido durante la COVID-19. En la época más severa y con mayores restricciones del coronavirus, el comercio *online* de FCMG alcanzó en España una cuota entre 8-10% (Kantar, 2021). Sin embargo, la vuelta a la normalidad ha provocado que el *e-commerce* retomase la tendencia que tenía hasta 2020 y represente el 2,9% del total del volumen de negocio. Esto supone que la estrategia omnicanal, en la que existe una integración plena de los entornos, físico y virtual, no se esté produciendo y, consecuentemente, este sector pierda rentabilidad frente a otros.

De acuerdo con Fernández (2023), los detallistas deben tener en cuenta que lo importante no es la venta que se realiza en el canal *offline* y en el canal *online*, sino mostrar un «hilo *off-on*» en el que se dé la respuesta adecuada a cada cliente, aprovechando todas las posibilidades que ofrece el marketing. El consumidor actual desarrolla procesos de compra o *customer journeys* cada vez más complejos (Radzevici & Banyte, 2020). En este sentido, lo más probable es que muchos detallistas FMCG no tengan consumidores *online* puros, o que dentro de sus bases de datos los clientes no compren *online* en su empresa y sí lo hagan en otros minoristas o *pure-players* con mayor reputación o que proporcionen una compra sencilla y rápida. De esta manera, lo que se constata es que, por más que los detallistas, en especial, supermercados e hipermercados intenten poner barreras al canal *online*, el consumidor actual se define como «hiperconectado», «*always-on*», «omnicliente» u «omnicomprador».

El objetivo de las empresas no pasa por frenar el desarrollo de un canal de venta (*online*) en favor de la potenciación de otro (*offline*), sino considerar al cliente como el único canal de venta y proporcionarle una experiencia que sea positiva y diferenciadora, y que marque una distancia considerable del resto de competidores (modelo de negocio *customer centric*). Asimismo, el caso de compañías que

tradicionalmente operaban únicamente en el canal *online* como, por ejemplo, Amazon con la creación de una tienda física inteligente «Amazon Go Grocery», o formatos tradicionales como es el caso del *hard discount* Aldi o de la cadena francesa de hipermercados y supermercados Alcampo que ya han dado el primer paso y son pioneros en la gestión coordinada *off/on*, dibuja un futuro alentador para el comercio electrónico y la omnicanalidad en el sector FMCG.

De igual forma, la inelasticidad de los productos de gran consumo hace que las empresas sean imprescindibles y siempre exista un mercado en cualquier momento y lugar. Por este motivo, atendiendo a las zonas rurales o la llamada «España vaciada», la concienciación de la población hacia un entorno más sostenible en el que la tecnología ayude a frenar el impacto medioambiental, o la premura de la vida cotidiana que supone que el consumidor quiera de manera inmediata algo que compra *online* (*quick commerce*), son el caldo de cultivo para que las tiendas físicas y digitales se integren y cualquier detallista, con independencia de su tamaño, pueda vender en cualquier lugar.

El análisis de estudios académicos e informes de consultoras expertas en *retail* marketing reflejan que los detallistas FMCG nacionales más pequeños y de carácter regional están más rezagados en la implantación de la omnicanalidad o en el uso de las nuevas tecnologías. Por este motivo, en este trabajo se planteará un proyecto a futuro para un supermercado regional del Principado de Asturias, en el que las herramientas tecnológicas sean el motor generador de una experiencia de compra diferente y sean capaces de lograr el *engagement* del consumidor hiperconectado actual. Previamente, se presentará la empresa y se analizará en profundidad a la misma y el entorno en el que ejerce su actividad para que se pueda comprender la propuesta de innovación que se plantea para esta organización.

## 2. Hijos de Luis Rodríguez, el alma máter de masymas supermercados

Hijos de Luís Rodríguez, S. A. (en adelante, HLR) fue fundada en 1932 por Luis Rodríguez Fernández y Macrina Cuervo Menéndez. Nace como una tienda de alimentación ubicada en Oviedo y continúa con ese modelo comercial hasta 1965. A partir de ese año se transforma en el primer almacén de distribución al por mayor, operando bajo el nombre «Almacén de Coloniales Luis Rodríguez». A finales del siglo xx, se produce el primer relevo generacional en la empresa. Con este cambio se modifica también la denominación social a «Hijos de Luis Rodríguez, S. A.», denominación que se mantiene hasta la fecha actual. El relevo generacional conlleva también la ampliación del negocio y su andadura en la venta minorista. El objetivo

es ofrecer un surtido amplio de frescos (carnicería, pescadería, frutería, charcutería y panadería) atendidos por profesionales, apostando por los productos locales y de temporada, y a los mejores precios de la zona de influencia (masymas, 2022).

El nombre comercial que adopta la empresa HLR para los supermercados nace en los años ochenta, cuando cuatro empresas asociadas a la central de compras Centra fundan «Cadenas de establecimientos masymas S. L.». Su objetivo es implantar una única enseña a nivel nacional que pueda explotar sus puntos de venta. Así, masymas supermercados se pueden encontrar en el norte de la península operados por la sociedad HLR, en el levante español bajo la dirección de las compañías Juan Fornés Fornés, S. A. y Sucesores de Pedro Soriano Buforn, S. L., y en Andalucía operados por la empresa Luis Piña, S. A.

Actualmente, HLR se encuentra dirigida por la tercera generación de la familia asturiana y mantiene las líneas tradicionales de negocio, conformando un conglomerado de casi 130 establecimientos repartidos entre Galicia, Asturias, Cantabria y Castilla-León. Sus líneas de negocio son la venta al por mayor y la venta al por menor. Dentro de la venta al por mayor cuentan con el modelo de *cash&carry* que opera bajo la enseña comercial myCash. Cuenta con cuatro establecimientos en todo el Principado de Asturias y se destinan al sector profesional, especialmente, a la hostelería. Dentro del negocio minorista dispone de tres tipos de establecimientos, distribuidos por la zona norte de España, cuyas principales características se reflejan en la tabla 1.

Tabla 1. Establecimientos minoristas de HLR

Denominación	Tipo formato comercial	Metros cuadrados	Secciones	Número de establecimientos
<b>masymas</b>	Supermercado	>350m <sup>2</sup>	Servicio en frescos y autoservicio	56
<b>minymas</b>	Tienda de conveniencia	<350m <sup>2</sup>	Libre servicio	60
<b>mym</b>	Supermercado	>350m <sup>2</sup>	Servicio en frescos y autoservicio	9

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se recogen los recursos y capacidades de HLR y de su formato más relevante y destacado, masymas supermercados (ver tabla 2, tabla 3, tabla 4 y tabla 5).

Tabla 2. Capacidades económicas y financieras

Criterios	Descripción
Facturación (Ejercicio 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas: 224.698.000 €.</li> <li>- Resultado del ejercicio: 7.372.000 €.</li> <li>- EBITDA: 13.370.000 €.</li> </ul>
Ranking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11% de la cuota de mercado asturiano, para el año 2020.</li> <li>- Tercer puesto por superficie comercial ocupada del Principado.</li> </ul>
Inmovilizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 56 supermercados en propiedad y 69 en régimen de franquicia.</li> </ul>

Tabla 3. Capacidades estratégicas y de gestión

Criterios	Descripción
Organización y estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimientos físicos en gran parte del norte de la península, especialmente en Asturias.</li> <li>- Dirección empresarial familiar (3ª generación).</li> <li>- Plantilla de 1.800 personas, de las cuales aproximadamente un 80% cuenta con contrato indefinido y, además, otro 80% son mujeres.</li> </ul>
Eficiencia organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el sector de la distribución alimentaria.</li> <li>- Capital humano cualificado. Formación continua de la plantilla en FORMAS, el centro de formación propio.</li> <li>- Descentralización de parte del aprovisionamiento en EUROMADI, pero gran poder de negociación con proveedores locales para los productos frescos.</li> </ul>
Estrategia o leitmotiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un surtido amplio de frescos (carnicería, pescadería, frutería, charcutería y panadería) atendidos por profesionales, apostando por los productos locales y de temporada, y a los mejores precios de la zona de influencia.</li> </ul>

Tabla 4. Capacidades técnicas, tecnológicas, gestión de stocks, gestión de instalaciones y canales

Criterios	Descripción
Nivel tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada inversión en innovación. En suelo de venta, la tienda de Parque Principado cuenta con numerosos proyectos tecnológicos para mejorar la experiencia del cliente (interno y externo). Sin embargo, los mayores esfuerzos se han invertido en la plataforma logística, ubicada en Llanera, para aumentar eficiencia y reducir costes (gestión por radiofrecuencia, marcación por voz, placas fotovoltaicas, vehículos eléctricos, etc.).</li> </ul>
Gestión de stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralizada en los 24.000 m<sup>2</sup> (con previsión de ampliación) de plataforma logística del Polígono de Silvota. Proceso semiautomático de gestión de almacén. Programa informático de identificación de ubicación de productos y preparación de pedidos, las restantes actividades se realizan por el personal.</li> </ul>
Tienda online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web intuitiva, disponible para cualquier dispositivo. Fácil en uso, con pocos puntos de fricción. Disponibilidad de envío a domicilio en un día (gratuito en compras superiores a 70 €) o recogida en tienda en 6 horas. Reducido uso de la app, casi en exclusiva como soporte de tarjeta de fidelización y ofertas.</li> </ul>
Instalaciones (front office)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación omnicanal todavía en proceso, a excepción de un reducido número de establecimientos.</li> </ul>



Tabla 5. Capacidades comerciales y de marketing

Criterios	Descripción
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia empresarial define su portfolio: surtido amplio de productos frescos de proximidad y temporada a precios competitivos provenientes de proveedores locales. Para el resto de productos, el aprovisionamiento se realiza a partir de la central de compras EUROMADI.</li> <li>- Disponibilidad de marca de distribuidor bajo el nombre comercial de Alteza (para alimentación seca y productos frescos), Deleitum (alimentación premium), Centra Line, Crowe, Sensations (higiene personal), Selex (droguería), Tandy (alimento para mascotas).</li> </ul>
<b>Política de precios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer productos de calidad al mejor precio garantizando condiciones justas para todos los eslabones de la cadena, desde el productor hasta el cliente.</li> <li>- Descuentos especiales asociados a la tarjeta de fidelización. Colaboración con aplicaciones de descuento como dCoupon.</li> <li>- Ofertas semanales y quincenales.</li> <li>- Ligera variación en precios en determinados establecimientos según la composición de stock de cada sala de ventas.</li> </ul>
<b>Política de distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tienda insignia, dentro del centro comercial Parque Principado, dispone de: <i>Layout</i> abierto, con pasillos anchos y lineales de menor altura. Diferente decoración en función de la gama de producto del lineal. Espacio 360º experiencial para el cliente. Se realizan charlas, talleres, etc. Espacio diferenciado para niños, con diverso entretenimiento. Innovaciones: balanzas con visión artificial en frutería, etiquetas electrónicas, pantallas informativas de turnos en cada sección, sección de cultivos hidropónicos... Caja de fila única y zonas de descanso.</li> </ul>
<b>Política de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad en la propia web, <i>app</i> y redes sociales, principalmente, Instagram.</li> <li>- Presencia notoria en las principales redes sociales con contenidos dinámicos como podcast, sorteos, publicación de ofertas, talleres, etc.</li> <li>- Publicidad en el lugar de venta: cartelaría, robots de activación en el punto de venta «Tokinomo», publicidad digital en pantallas...</li> </ul>
<b>Marketing de relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia comercial orientada a captar nuevos clientes y a fidelizar a los clientes actuales. Política de comunicación no invasiva.</li> </ul>

### 3. Análisis del entorno competitivo de masymas supermercados

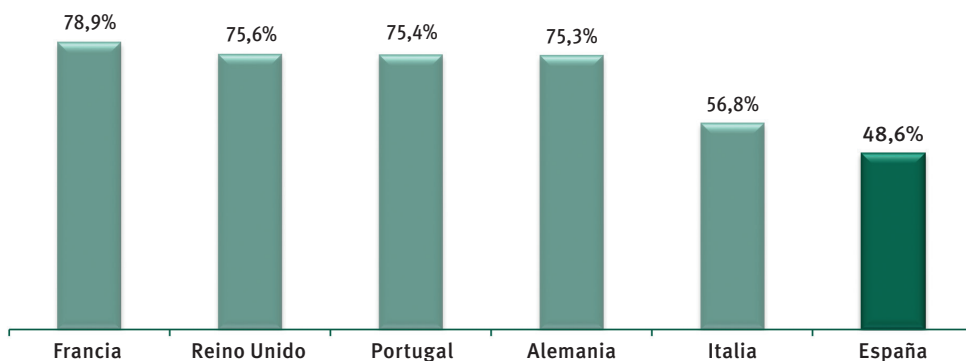
A la hora de analizar el entorno competitivo se ha estudiado el mercado en el que ejerce su actividad, los clientes, proveedores y competidores.

- **Mercado**

El mercado español de la distribución minorista alimentaria se caracteriza por ser relativamente concentrado. A diferencia de otros países de la UE con

características similares en lo que a composición del sector se refiere, la cuota de mercado de las cinco empresas líderes en el sector minorista de productos de gran consumo español no alcanza el 50,0%. Por su parte, en el resto de los países europeos analizados representa, de media, un 72,4% (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Cuotas de mercado top-5 cadenas de distribución FMCG europeas. Año 2021



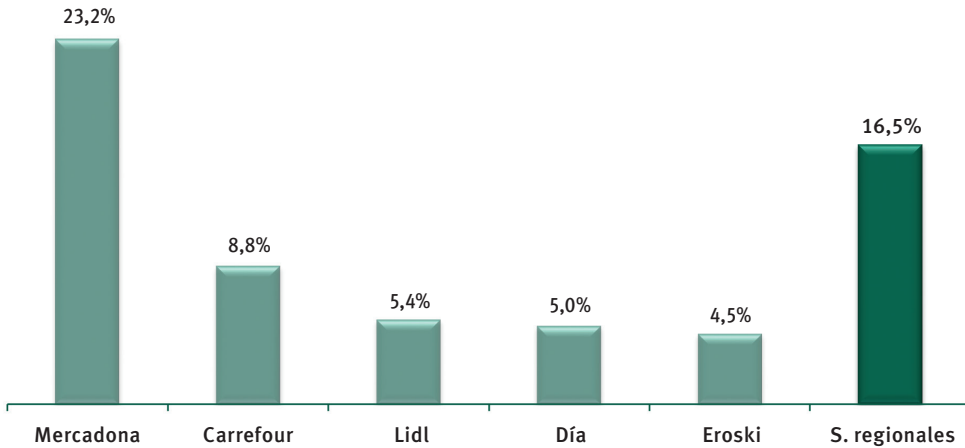
Fuente: Elaboración propia, a partir de Food Retail (2022).

La situación particular de España en lo que a concentración del mercado se refiere se debe, en parte, al peso que suponen las cadenas de enseñas comerciales de carácter regional, como es el caso de *masymas* supermercados. Mientras que en los países de la UE analizados en el Gráfico 1 las empresas tienen gran tamaño, en el caso nacional, el formato que cuenta con un claro predominio es el supermercado (Kantar WorldPanel, 2023). De hecho, durante el primer trimestre del 2021, los supermercados Mercadona representan casi la cuarta parte del mercado (23,2%) seguidos a gran distancia de los hipermercados Carrefour que tan sólo representan el 8,8%. No obstante, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2, si se suman las cuotas de mercado de todos los supermercados regionales, su representación alcanzaría el 16,5% del mercado.

Tal y como se ha comentado previamente, **el formato comercial predominante para los productos de alta rotación es el supermercado**. Esta información se corrobora en el *Informe del Consumo Alimentario en España 2021* elaborado por MAPA y la *Encuesta de Hábitos de Compra y Consumo 2022* desarrollada por MPAC. Ambos documentos coinciden en que más del 63,0% de los consumidores eligen el supermercado para realizar sus compras rutinarias, siendo uno de los motivos la proximidad (cercanía). La disponibilidad horaria es cada vez más reducida, como consecuencia de las amplias jornadas laborales (a pesar de que ya empieza a

instaurarse el teletrabajo) y los desplazamientos que conllevan, así como los cambios conductuales de la sociedad, cada vez más tendentes hacia la conveniencia, explican la elección de este tipo de formato frente a los formatos comerciales de mayor tamaño como los hipermercados.

Gráfico 2. Cuotas de mercado top-5 cadenas de distribución FMCG españolas. Año 2021



Fuente: Elaboración propia, a partir de Kantar WorldPanel (2023) y Food Retail (2022).

La cercanía demandada por los consumidores influye en la fragmentación del mercado (menor grado de concentración). Empresas como, por ejemplo, Carrefour o Alcampo que, tradicionalmente, se vinculaban al formato hipermercado están apostando por la apertura de supermercados en los centros de las ciudades. Carrefour Market y Carrefour Express o la adquisición de los supermercados La Plaza que pertenecían al Grupo DIA por parte de Alcampo intentan contrarrestar la pérdida de atractivo de los hipermercados que suelen estar situados en la periferia de las urbes, para lo que se necesita del uso de algún medio de transporte.

De igual forma, dentro del sector FMCG hay que destacar el pequeño comercio tradicional (incluidos los mercados municipales) y los establecimientos especializados. En especial, para los productos frescos o aquellos que son ecológicos. Los informes elaborados por MAPA (2022) y MPAC (2022) coinciden en las cuotas de mercado que representan. Así, estudiando exclusivamente la cuota de mercado en productos frescos, las tiendas tradicionales copan el 30% del mercado. Sin embargo, este porcentaje se reduce drásticamente hasta el 13% si se añaden productos de alimentación seca.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, se puede concluir que existe una **fuerte competencia entre los retailers de alimentación** que deriva en una **elevada rivalidad en el sector**. El reducido grado de concentración, dada la excesiva fragmentación del sector, dificulta en gran medida la obtención de una cuota significativa del mercado.

El **sector de la distribución alimentaria** en España presenta **elevadas barreras de entrada**. En concreto, la fuerte regulación normativa y las elevadas inversiones para poder competir convierten al sector en poco atractivo. No obstante, empresas ya establecidas en el sector de la distribución no alimentaria, especialmente tecnológicas, propugnan por hacerse con parte del mercado. Un ejemplo son las tiendas *Amazon Go Grocery*, supermercados inteligentes denominados *smartshop pick&go*, que permiten una compra ágil y cómoda. Disminuye los puntos de fricción del momento de compra y reduce los tiempos de espera al eliminar las cajas de pago. El proyecto se inició en el año 2016 en Estados Unidos y tiene la pretensión de implantarse en España en el año 2024. El diseño ya se ha instaurado en Europa, concretamente en Londres, propiciando el interés de detallistas tradicionales del canal físico como Aldi con su reciente apertura, también en el país británico, de *Aldi Shop&Go* (InfoRetail, 2022).

Con respecto a los **productos sustitutivos** cabe mencionar el **auge de las tiendas de alimentación especializadas**. Se destinan a la venta de productos ecológicos y orgánicos altamente demandados por un sector de la sociedad concienciado con el bienestar y el medioambiente. Además, cada vez parecen ser más frecuentes las alergias e intolerancias alimentarias entre la población. Este tipo de establecimientos fueron los primeros en adaptar su portfolio a las nuevas necesidades de una gran parte de los usuarios. Asimismo, se puede considerar que los anteriores formatos comerciales en los que el componente tecnológico es el elemento diferenciador, también se pueden considerar un producto sustitutivo, en especial, para aquellos consumidores más hiperconectados.

En lo que se refiere al **poder de negociación de los clientes**, el sector de la distribución alimentaria presenta una **dualidad**. Por un lado, como consecuencia de la fragmentación del mercado español, los clientes disponen de la capacidad de elegir entre un gran número y variedad de formatos comerciales. De esta forma, pueden optar por cualquier enseña comercial que, o bien esté más cerca, disponga de mejores promociones, o bien esté más en línea con los valores alimenticios o pueda dar una respuesta adecuada a los mismos. Ante esta situación, los *retailers* se ven obligados a diferenciarse y a cubrir adecuadamente las necesidades de los consumidores, ofreciendo unos estándares equilibrados entre el servicio, la calidad y el precio.

No obstante, la distribución alimentaria es un mercado de gran consumo que trabaja con productos de primera necesidad y, por tanto, imprescindibles. La coyuntura inflacionista de los últimos meses ha supuesto un buen ejemplo. Pese a las quejas generalizadas de la población y las pretensiones de determinados agentes sociales, los precios de los productos básicos sufrieron un notable ascenso sin que las ventas de los detallistas se vieran resentidas (al menos, no en una gran magnitud). La inelasticidad que presentan los productos alimentarios permite a los *retailers* franquear mejor las situaciones económicamente convulsas.

Por lo que respecta al **poder de negociación de los proveedores**, al igual que en el caso de los clientes, **existe cierta dualidad**. El tamaño del proveedor influirá en gran medida en su poder de negociación. Por un lado, existen grandes proveedores, como, por ejemplo, Coca-Cola o Central Lechera Asturiana que, por ser productos demandados por los consumidores, deben estar disponibles en los lineales de todo minorista, ya que son un reclamo. El reconocimiento del que gozan estas marcas hace que la empresa proveedora disponga de un mayor poder negociador. No obstante, la agrupación de los detallistas en centrales de compra, como EUROMADI en la que se encuentran masymas supermercados o Grupo IFA al que pertenecen los supermercados Alimerka, equilibra, en parte, ese dominio. Las gestiones que realizan las centrales de compra mediante negociaciones con profesionales del *retail* y técnicas de *trade marketing* contrarrestan el poder de los grandes fabricantes.

Por otro lado, coexisten pequeños proveedores con productos menos atractivos y, por tanto, con un reducido poder de negociación frente a los detallistas alimentarios. Si bien hay que tener en cuenta que, en los supermercados es importante en los últimos años contar con un mínimo de existencias en los lineales de productos de proximidad. El consumidor valora los productos responsables y que, además, sean cercanos y de confianza, de los que conozca su origen.

La figura 1 representa el grado de atractivo de este sector, utilizando como base el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. De acuerdo con esta herramienta de gestión, se puede definir la **distribución alimentaria como un mercado escasamente atractivo** para un nuevo entrante, en el que las empresas ya instaladas tienen que esforzarse por mantener su cuota de mercado.

- **Clientes**

Las características intrínsecas de los productos FMCG provocan que toda la población sea consumidora del sector. Esta circunstancia hace necesario estudiar los rasgos de identidad comunes de los clientes. Desde ASEDAS dibujan un **perfil de consumidor que es consciente de los beneficios que aporta la cercanía** de los

establecimientos alimentarios en entornos, tanto urbanos como rurales (RetailActual, 2021). La oportunidad de disponer de surtidos completos, variados y a precios competitivos es un valor cada vez más apreciado por el consumidor. Además, opera en todos los canales puestos a su disposición con confianza y tranquilidad.

Figura 1. Grado de atractivo del sector FMCG en España



Fuente: Elaboración propia, a partir del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter adaptado de Ventura (2008).

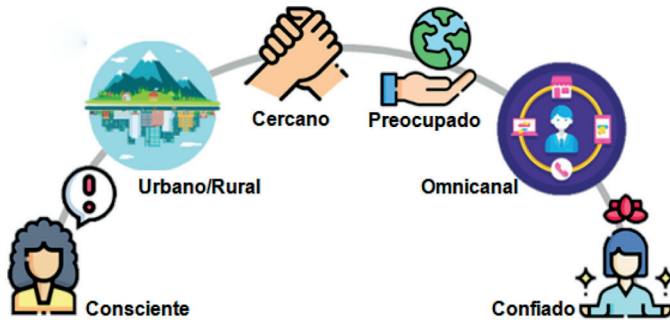
El cliente también es exigente. La experiencia de compra basada en la **personalización y las relaciones interpersonales** permite la creación de vínculos entre los establecimientos y los consumidores. Además, la **concienciación medioambiental** comienza a arraigarse entre la población, reclamando la involucración de todos los agentes con el objetivo de conseguir una verdadera economía circular. La figura 2 recoge todas las características del consumidor de productos FMCG.

- **Proveedores**

El sector de la distribución alimentaria se nutre de dos grandes tipos de proveedores. La mayor parte de los productos de marcas reconocidas por los consumidores pertenecen a un reducido número de compañías multinacionales como Unilever,

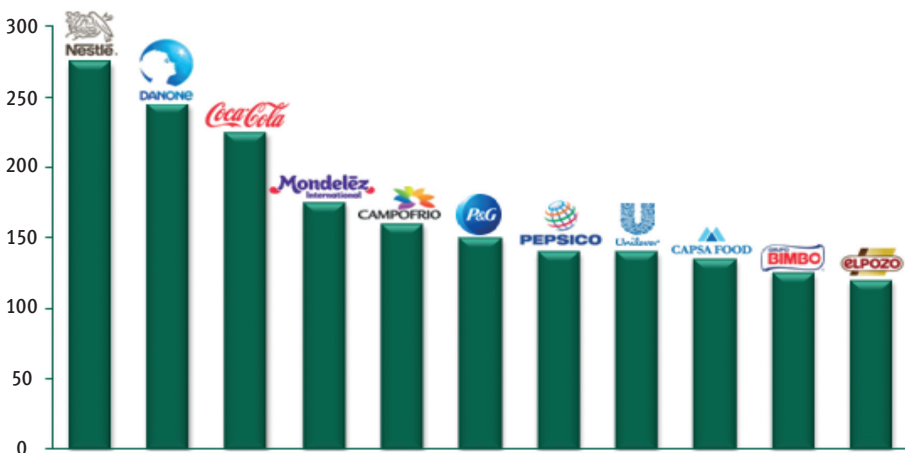
P&G o Nestlé. El Ranking Brand Footprint España 2022 elaborado por la consultora Kantar WorldPanel analiza el peso de las marcas en la cesta de la compra española, según el contacto anual con los consumidores (ver Gráfico 3). Este medidor recoge el número de hogares del país, el porcentaje de penetración de la marca y las ocasiones en que cada hogar anualmente adquiere esa marca. Los productos comercializados por estos fabricantes aportan un tráfico importante en la sala de ventas. En consecuencia, los detallistas se encuentran en la «obligación» de mantener en sus lineales estas referencias. Por este motivo, la necesidad de disponer de dichos productos otorga a los fabricantes un gran poder sobre los detallistas.

Figura 2. Perfil del cliente del sector FMCG



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Fabricantes con mayor peso en la cesta de la compra



Fuente: Elaboración propia, a partir de Kantar WorldPanel (2023).

Pese a ello, las empresas distribuidoras aún mantienen cierto poder. La consultora Oliver Wyman puntualiza que más del 54,0% de los españoles se decantan por marcas de distribuidor en el momento de hacer su compra (La Razón, 2023). Los grandes detallistas, como Mercadona o Carrefour, gozan de un volumen de ventas que permite mejores condiciones de compra y unas relaciones proporcionales con los proveedores. Los *retailers* de menor tamaño, como los supermercados regionales, consiguen ganar eficiencia y economías de escala al hacer uso de centrales de compra.

En contraposición están los pequeños proveedores, especialmente de productos frescos, que en numerosos casos son también productores. Su escaso poder negociador permite a los detallistas mayores oportunidades para establecer las condiciones de aprovisionamiento.

- **Competidores**

El análisis de los competidores dentro del sector FMCG resulta complejo debido a la diversidad de formatos comerciales, desde hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, grandes almacenes, tiendas de proximidad, tiendas especializadas, formatos *low-cost* o mercados y plazas de abastos, entre otros. Dada la atomización del sector, para analizar la competencia se tiene en cuenta únicamente a los supermercados por diferentes razones. En primer lugar, debido a la predilección de los consumidores en la actualidad por el formato supermercado (y que tiene mayor cuota de mercado). El segundo argumento se debe a que se trata de la competencia directa de masymas supermercados. A la hora de analizar a las empresas competidoras se han tenido en cuenta las siguientes: DIA, Mercadona, Familia, Alimerka, Carrefour Express Supercor y Alcampo (en el formato supermercado tras la adquisición de los supermercados La Plaza de DIA). En cuanto a los criterios analizados estos han sido: (1) descripción de la empresa, (2) propósito en el mercado, (3) datos económicos, (4) relación con los empleados, (5) relación con los clientes (políticas de fidelización), (6) relación con los proveedores y (7) oferta de marcas propias.

A continuación, y con el fin de conocer con mayor detalle el grado de rivalidad y qué competidor es más directo para masymas supermercados, en la tabla 6 se recoge en base a una escala Likert de 5 puntos (donde el valor 0 corresponde a la nula similitud entre las variables estudiadas, y el valor 5 a la total similitud), los criterios más significativos y su diferencia con la empresa objeto de análisis.



Tabla 6. Clasificación de la competencia de masymas supermercados

	Cercanía	Estrategia competitiva	Orientación al cliente	Percepción del cliente	Total
	3	3	3	2	11
	5	5	5	4	19
	4	4	4	3	15
	5	3	4	3	15
	4	2	5	4	15
	5	4	4	3	16
	4	4	4	3	15

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los competidores refleja una **superioridad estratégica por parte de supermercados Mercadona**. Esta afirmación resulta coherente con la cuota de mercado de la que dispone dicho *retailer*. Sin embargo, la constante evolución que sufre el sector de la alimentación hace necesario que todos los minoristas renueven sus estrategias para ganar, o al menos mantener, su posicionamiento.

Un ejemplo de las constantes innovaciones en el mercado FMCG se encuentra en la permanente transformación de las salas de venta. HLR hizo de su establecimiento ubicado en el centro comercial Parque Principado, la tienda insignia de la empresa. En 2.500 m<sup>2</sup>, se unifican las últimas tendencias del sector sin perder los valores y el modelo de negocio del grupo como son la tradición, la cercanía, el origen y la calidad del producto. Las innovaciones, mayoritariamente tecnológicas, conviven con elementos más tradicionales. La competitividad del mercado apremia a todos sus integrantes a permanecer vigilantes a cada nueva innovación. En este sentido, destaca la visita del presidente de Mercadona, Juan Roig, al establecimiento de referencia de masymas supermercados en Asturias (*El Español*, 2018).

Todas las consideraciones comentadas previamente, permiten realizar un análisis DAFO, que servirá para plantear y desarrollar la propuesta de mejora de la compañía.

## 4. Análisis DAFO de masymas supermercados

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrautilización de los medios de contacto disponibles con el cliente.</li> <li>- Confusión de la identidad corporativa entre masymas supermercados y Grupo masymas.</li> <li>- Insuficiente engagement del consumidor asturiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los gustos y las necesidades de los clientes.</li> <li>- Configuración demográfica y el problema de la pirámide invertida en Asturias.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores originarios del canal online.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran número de establecimientos ubicados cerca del consumidor.</li> <li>- Buena reputación e imagen hacia los stakeholders.</li> <li>- Amplia predisposición a la implantación de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada en nuevos segmentos de mercado. En especial, aquellos relacionados con productos sostenibles y ecológicos.</li> <li>- Aumento de la digitalización del sector para competir en la era omnicanal.</li> <li>- Implantación de nuevos elementos para configurar una compra experiencial.</li> </ul>

Los detallistas del sector de la distribución alimentaria se encuentran actualmente en un **entorno neutro**, en el que la coyuntura económica y social no supone un freno a las ventas. Adicionalmente, la pandemia del COVID-19 impuso, primero, y modificó, posteriormente, los hábitos de consumo en el hogar. Los individuos han aumentado el gasto en alimentación, convirtiéndose en consumidores más especializados y con **gran propensión a adquirir** determinados tipos de **productos más saludables** o responsables con el medio ambiente. Esto supone una oportunidad para el sector *retail* de alimentación en dos sentidos. En primer lugar, se podrá abrir el abanico de segmentos a los que dirigirse. Es decir, los consumidores con mayor sensibilidad a los productos ecológicos no tendrán que acudir únicamente a tiendas especializadas. Por otro lado, los pequeños productores no tendrán, al menos de momento, un poder de negociación tan elevado como para suponer un problema para los detallistas, en especial, para los supermercados regionales.

El auge de las nuevas tecnologías propicia entornos empresariales eficientes, dinámicos y, por tanto, más rentables. La gestión ofimática de procesos como, por ejemplo, los logísticos permite un ahorro de costes ofreciendo un mejor servicio al reducir tiempos de tramitación, recepción y entrega de pedidos. A nivel consumidor, **la transformación digital reinventa las salas de venta**, agiliza y personaliza los procesos de compra e incrementa los puntos de contacto omnicanal. La digitalización se vuelve imprescindible, tanto interna como externamente. No obstante,

el fin último, en ambos casos, reside en mejorar la experiencia del cliente con independencia del canal utilizado.

La homogeneidad entre los minoristas alimentarios al compartir gran parte de los artículos comercializados, la similitud en precios y su cercanía espacial requiere que cada detallista implante elementos que diferencien su marca de la de sus competidores. La **oportunidad** reside en **ampliar la experiencia del consumidor**, en cualquiera de los canales de venta, personalizando la compra a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, el apoyo de la inteligencia artificial y todo tipo de herramientas tecnológicas a los recursos de los que ya disfrutaban los detallistas, como su capital humano, permitirá una mejor atención de los clientes.

Por su parte, el consumidor se encuentra en permanente cambio. Se puede decir que sus gustos y necesidades son volátiles. Así, los detallistas deben adaptarse a las demandas y cumplir con las expectativas de un comprador cada vez más informado y concienciado con la importancia de mantener una alimentación más sana y sostenible, que a su vez exige precios competitivos. No obstante, el sector FMCG tiene experiencia en responder a los cambios de tendencias impuestas por los consumidores, si bien es cierto que en la actualidad el reto es aún mayor, puesto que se necesita responder a un consumidor hiperconectado.

Aunque es una tendencia demográfica en el norte de España, el Principado de Asturias muestra un claro **envejecimiento de la población**. El reto demográfico debe plantearse desde dos perspectivas, la del cliente interno y la del cliente externo. El envejecimiento de la población activa y la **posible escasez de empleados** debe ser contemplada por las empresas, que necesitarán replantear sus estrategias de negocio y sus políticas de recursos humanos. Por el lado de los consumidores, también será preciso **reajustar el modelo de negocio** adaptando los **métodos de comunicación con el cliente**, los servicios ofertados o el portfolio hacia productos con menos grasas, azúcares y sal, potenciando nuevamente los productos saludables.

La madurez de un sector atomizado unido a la carga fiscal y legislativa, convierten al mercado minorista alimentario en un **sector poco atractivo**. Esta conclusión beneficia, en parte, a los detallistas ya establecidos. No obstante, todavía algunas empresas deciden aventurarse en el *retail* alimentario. En concreto, se trata de organizaciones tecnológicas consolidadas, como Amazon, que optan por emprender en el sector FMCG, tanto en el canal online como en el físico con una nueva visión del negocio que parece alejarse de la oferta tradicional y, por tanto, es capaz de atraer, al menos durante un tiempo, a los clientes.

Frente a su competencia más directa, **masymas supermercados** muestra una **posición equilibrada**. Se trata de una empresa con arraigo en la región y consolidada

en términos económicos y reputacionales. Además de ofrecer a sus clientes productos de calidad a precios competitivos, se enfoca en ser una empresa cercana y proporcionar el mejor servicio. De esta forma, cuenta con 105 establecimientos en Asturias y entre sus compromisos se encuentra proporcionar un trato **personal excelente** para generar un vínculo estrecho con sus principales grupos de interés: clientes, empleados, proveedores y administraciones.

Las relaciones establecidas son fruto del trabajo constante de HLR en materia de responsabilidad social. Como ejemplo más reciente se puede mencionar la creación de una nueva figura denominada *Chief Happiness Officer*, orientada a garantizar las **condiciones laborales óptimas** (InfoRetail, 2022). Adicionalmente, cuenta con numerosos reconocimientos que avalan su esfuerzo. Destaca la mención en el año 2022, como una de las 75 mejores empresas para trabajar en el territorio nacional otorgada por Forbes España, el premio Empresa Flexible 2007, el Distintivo de Igualdad en 2015 o la Marca Asturiana de Excelencia en Igualdad 016, entre otros.

Su compromiso con la cercanía y el servicio excelente implica que masymas supermercados se oriente hacia la **innovación**. La tienda insignia de la empresa situada en Parque Principado es el ejemplo de los últimos proyectos implantados en materia de innovación. Al inicio del 2023 se instaló en la sección de frutería una balanza con visión artificial que aumenta la experiencia del cliente, reduciendo puntos de fricción y facilitando la compra. Adicionalmente, se han introducido etiquetas electrónicas en la sección de pescadería para incrementar, en este caso, la experiencia del empleado (Alimarket, 2023). No obstante, los mayores esfuerzos tecnológicos se han concentrado en el ámbito logístico. El almacén de 24.000 m<sup>2</sup> situado en el Polígono de Silvota (Llanera) se inauguró en el año 2009, como un centro integral con numerosas innovaciones tecnológicas vinculadas a procesos logísticos (gestión por radiofrecuencia, marcación por voz y codificación) y de ahorro energético como, por ejemplo, la instalación de 1.500 placas fotovoltaicas (El Comercio, 2020).

Una de las áreas de mejora para masymas supermercados es la infrautilización de los medios de contacto con el cliente, que ya se encuentran disponibles. En concreto, las utilidades activas en la aplicación móvil, que cuenta con más de 100.000 descargas en *PlayStore*, son bastante limitadas. Únicamente sirve como soporte a la tarjeta de fidelización y sus respectivos descuentos. Con respecto a las redes sociales, si bien las publicaciones son correctas en cuanto a contenido y regularidad, no gozan del alcance suficiente. En los tres medios online más relevantes, Instagram, Facebook y Twitter, el principal competidor regional triplica el número de seguidores de la compañía.

Por otro lado, suele ser recurrente que el nombre masymas supermercados no se vincule a una empresa regional, como consecuencia del uso compartido del nombre comercial entre HLR y Juan Fornés Fornés S.A. o Luis Piña, S.A. En la actualidad, esta debilidad resulta aún más relevante a causa de internet. En el caso de una incorrecta ubicación del dispositivo electrónico, los resultados arrojados por cualquier buscador dejan de ser óptimos. Los restantes elementos identificativos, como es el isotipo, son claramente diferenciables sin que representen ningún elemento susceptible de confusión.

La similitud del portfolio de productos, precios y servicios ofertados implica una escasa diferenciación entre los *retailers* FMCG y reduce la lealtad de los clientes. Esta homogeneidad produce que la conveniencia sea el factor decisivo de compra. Sobre esta base, se planteará la propuesta de mejora de la compañía, apostando por crear una experiencia de compra diferencial en la que el consumidor gane en comodidad e inmediatez, con el objetivo de que masymas supermercados sea el establecimiento de referencia de los asturianos.

## 5. Propuesta de innovación para masymas supermercados

El análisis realizado sobre el sector de la distribución minorista alimentaria y más en concreto, sobre masymas supermercados, refleja singularidades destacadas. La inelasticidad de la demanda en parte de los productos comercializados y el reducido atractivo del sector supone un factor altamente favorable para los *retailers* FMCG ya instalados en el mercado. Sin embargo, la amplia oferta de establecimientos existente y la reducida diferenciación entre las distintas empresas constituye un reto continuo de atracción y fidelización de un cliente cada vez más hiperconectado y exigente. De igual forma, la crisis derivada del SARS-CoV-2 ha provocado un cambio de tendencia en la compra de alimentación. Los supermercados online se consolidan impulsados, en su mayoría, por la población senior (El Economista, 2021).

El análisis DAFO muestra que una de las cuestiones que puede mermar el negocio de masymas supermercados es el envejecimiento de la población asturiana. Por este motivo y teniendo en cuenta el compromiso de cercanía (en cuanto a puntos de contacto y trato personal) de la empresa, se plantea diseñar, sobre la base de los recursos existentes en HLR, una propuesta de valor diferencial para estos clientes que resulte lo suficientemente atractiva como para potenciar el canal online y conseguir el *engagement* del consumidor de mayor edad.

- **Supermercado: mas15**

La nueva línea de negocio a la que ha optado por denominarse «mas15» se basa en los conocidos como «supermercados 10 minutos». Este formato de reciente implantación en España se encuentra ubicado en las ciudades de Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Sevilla y Málaga. Su gestión la realiza una *start-up* turca que opera bajo el nombre comercial de Getir. El propósito reside en entregar una compra de supermercado en la ubicación del cliente, en un intervalo de tiempo entre los diez y los quince minutos, con un precio medio de gastos de entrega de dos euros.

El catálogo de venta, exclusivo a través de la aplicación para dispositivos móviles, es propio de la empresa. Los pedidos se preparan en las denominadas *dark stores*. Se trata de locales cerrados al público con un *layout* de tienda tradicional que dispone de expositores para los productos, pero sin etiquetas de precios. La línea de cajas se sustituye por una línea de entrega de pedidos.

Este tipo de supermercados se proyecta con futuro dentro del sector detallista. Tanto es así, que la empresa Glovo se ha aliado con varios minoristas como DIA, Alcampo o Carrefour para ofrecer un servicio similar, pero con un tiempo de entrega mayor. El catálogo ofertado es el de los propios *retailers* y son sus empleados quienes preparan los pedidos.

La propuesta que se plantea para HLR se puede describir como un híbrido de los dos modelos de negocio previamente comentados. Con el propósito de cubrir las necesidades de inmediatez se sugiere implantar un modelo de compra y recepción instantánea, garantizando unos tiempos de entrega máximos de quince minutos. El objetivo es utilizar la tecnología disponible en la compañía para cubrir una necesidad para aquellas personas de edad avanzada que necesitan productos de manera puntual y no pueden adquirirlos debido a su movilidad reducida, peso de la mercancía o distancia. El *target* también podría ampliarse a: (1) aquellos individuos que estén en una situación de no poder/querer desplazarse; (2) los que valoran más su tiempo de ocio, ya que apenas disponen de tiempo libre; y (3) a aquellos que aprecian la comodidad de las compras online, sin querer renunciar a la inmediatez aportada por el canal físico. El objetivo empresarial es diferenciarse de la competencia, incrementando cuota de mercado y facturación bajo el cumplimiento estricto de los compromisos adquiridos en materia de responsabilidad social corporativa.

Para llevar a cabo la prueba piloto de este negocio se propone el área de Oviedo. Los puntos de preparación y recogida del pedido serán las propias tiendas de masymas supermercados que, por el número y ubicación de los establecimientos en la ciudad (ver figura 3) permiten cumplir con dichos tiempos de entrega. En esta primera fase de la idea de negocio, las adaptaciones en los establecimientos serán mínimas.

Generalmente, los supermercados cuentan con espacios amplios de almacén. Por tanto, únicamente será necesaria la instalación de medios de notificación en cada sección, para proceder a la preparación de los pedidos y el acondicionamiento de un espacio de consolidación y recogida para su posterior reparto y entrega.

Figura 3. Establecimientos masymas supermercados en Oviedo



Fuente: Elaboración propia, a partir de <https://www.supermasymas.com/>.

El servicio se ofrecerá en exclusiva a través de la aplicación móvil con la que ya cuenta la empresa (ver figura 4). Esto supone que la inversión no sea elevada, al utilizar los recursos existentes. Tan sólo es necesario actualizar la *app* a los nuevos requerimientos de *e-commerce* como, por ejemplo, incorporar una pasarela de pago. También será necesario incluir el portfolio de cada tienda, incluyendo frescos, con el mismo precio de venta. Asimismo, se establecerá una tarifa de envío en función del importe total de compra. Incluso, cabría analizar la posibilidad de añadir una suscripción mensual, en función de la respuesta de los clientes.

Ya que las ideas de negocio no deben limitarse y se plantean para su posible crecimiento y recorrido en las compañías, mas15 también atenderá a los públicos más jóvenes que, sin renunciar a la rapidez demandan empresas responsables, una de las características de masymas supermercados. En este sentido, los repartos se realizarían en medios de transporte sostenibles. Dependiendo de la cantidad de la mercancía podrían ser bicicletas o vehículos eléctricos. Dada la capacidad de este

tipo de transportes, sería necesario limitar el volumen máximo de pedido en función del peso y dimensión de los productos solicitados.

Figura 4. Propuesta nueva app de masymas supermercados



Fuente: Elaboración propia.

En línea con el compromiso social de masymas supermercados para con sus empleados, los puestos de trabajo derivados de la implantación de la nueva línea de negocio mas15 se cubrirían con capital humano propio, evitando la subcontratación, estabilizando los contratos temporales o fijos discontinuos ya existentes; o por medio de nuevas contrataciones de los parados regionales de larga duración o de jóvenes que necesiten su primera oportunidad de empleo.

El proyecto se podría lanzar al mercado en un periodo breve de tiempo, entre seis meses y un año. Se estima este *timing* porque requiere ligeras modificaciones en los recursos ya existentes. La campaña publicitaria se realizaría dos meses antes del lanzamiento, a través de los medios físicos y online. Comenzaría con folletos informativos que se repartirían en los establecimientos al pasar por caja. Al mismo tiempo, se publicitaría el servicio en los medios propios con los que cuenta HLR como son sus redes sociales y la propia *app*. Cercana la fecha de lanzamiento (cuando falten veinte días), se incrementarían el número de medios y se incluirían soportes físicos como *mupis* o lonas en los autobuses urbanos de la ciudad (TUA).



La inversión media para el nuevo modelo de negocio, calculada para el primer ejercicio de implantación, asciende a 100.000€. La actualización de la aplicación móvil supondría unos gastos medios de 10.000€. Dada la distribución de los puntos de recogida se necesitarían, al menos, cuatro repartidores para cubrir correctamente el área de Oviedo que, retribuidos según convenio, conllevaría una inversión en personal de 76.650 € anuales. Con respecto a la publicidad, se destinarían hasta 8.850€ para una intensa campaña en medios físicos y un máximo de 4.500€ para los soportes virtuales en un plazo de, al menos, un mes y medio.

- **Experiencia híbrida *on/off*: masymas supervirtual**

La segunda línea de mejora se destina a aquel público complacido con la conveniencia del canal online, demandando un proceso de compra experiencial, pero sin renunciar a las ventajas de la compra tradicional. En este caso, la propuesta se enfoca a más segmentos de la población (es decir, mayor número de rangos de edad) que tienen en común la disposición de tiempo libre, si bien por diferentes motivos, no pueden o no quieren acudir presencialmente al supermercado. Esta línea de negocio implica la creación de una realidad mixta que permita visitar la tienda insignia de la compañía, masymas Parque Principado, desde cualquier otro espacio en el que se encuentre el potencial comprador. Este establecimiento permitiría desde la página web, realizar un proceso de compra tradicional sin que el cliente se desplace a la tienda física.

La primera etapa del proceso es la identificación del usuario mediante su número de cliente habitual. Esto permite la personalización de la compra y que la compañía disponga de información sobre los gustos y productos habituales de la cesta de la compra de cada individuo, que podrá utilizar para hacer promociones y ofertas personalizadas que puede enviar a su aplicación móvil, al correo electrónico del cliente, o aplicar en esta nueva línea de negocio, masymas supervirtual.

En la primera vista del establecimiento, un asistente virtual que corresponde con el avatar del empleado que con posterioridad entregará el pedido en el domicilio, acogerá al consumidor en la zona denominada en el establecimiento de Parque Principado como «El Mercado». El empleado se presentará e invitará al cliente a comenzar la compra (ver figura 5). A pesar de ser un avatar, el pseudo vendedor mostrará empatía y realizará sugerencias al comprador, en especial, si ya existe un histórico de compras dentro de masymas supermercados.

El recorrido será acompañado por el asistente, permitiendo observar el producto como si se estuviera en la sala de ventas y añadir todos los servicios adicionales disponibles para el canal físico como, por ejemplo, la cocción de pescado y marisco, o el servicio de pelado en frutería (ver figura 6). Tras finalizar el proceso

de compra, el envío a domicilio se hará en el plazo máximo de 12-24 horas por el mismo empleado que asistió virtualmente al cliente. Los vehículos utilizados para la última milla serán totalmente eléctricos. Como servicio adicional, el repartidor revisará con el consumidor los productos entregados y colaborará en la colocación de los mismos en la cocina del cliente. El coste total del servicio sería de 7€ para compras inferiores a los 35€ y de 5€ en caso de un *ticket* de compra mayor de esa cifra.

Figura 5. masymas supervital (I)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. masymas supervital (II)



Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se lanzaría en el medio plazo, entre tres y cinco años. Esta línea de negocio requiere una considerable labor tecnológica, siendo esencial el desarrollo del aplicativo web. En este sentido, HLR y Parque Principado ya han realizado proyectos que pueden servir de base para la actual propuesta, como la visita al centro «a golpe de ratón» (masymas, 2017) o el *Personal Shopper Virtual* instaurado durante la pandemia del coronavirus (La Nueva España, 2021). La promoción se realizará de manera intensiva con publicidad en soportes, online y físico, tanto en el establecimiento como en medios públicos, incluyendo prensa escrita y anuncios publicitarios en Radio Televisión del Principado de Asturias (TPA).

Adicionalmente, como servicio social, se procuraría la colaboración con la Administración Pública asturiana. El objetivo es proporcionar una experiencia de compra diferencial, holística y disruptiva en el mercado. Desde el punto de vista social puede ser una gran oportunidad colaborar con la ciudadanía más envejecida, permitiéndoles la independencia de seguir haciendo su propia compra a quienes sufren dificultades. Se trata de expandir la sala de ventas física al espacio virtual, para fusionar la realidad con la virtualidad. El futuro del *retail* (y del resto de sectores) pasa por unir los dos mundos ya existentes mediante la tecnología, de forma que se permitan extender las experiencias y ventajas de un soporte al otro como, por ejemplo, la capacidad de oler o tocar un producto que, físicamente, no se encuentra al alcance del consumidor manteniendo la comodidad y conveniencia del mundo *online*.

En este sentido, estas propuestas de negocio realizadas para masymas supermercados conducen a que la corporación HLR realice un proceso de transformación digital, tendencia actual dentro del mundo de los negocios, que sirva no sólo para modernizar la empresa en términos de tecnología y digitalización, sino también en términos de servicios y de orientación al cliente, así como de RSC, en tanto en cuanto, la transformación digital tiene efectos que requieren de un compromiso social y ético que trate de minorar las posibles consecuencias negativas. Dichas consecuencias pueden ser el uso fraudulento de los datos personales recabados de los clientes en los diferentes puntos de contacto, *offline* y online, las condiciones de trabajo de los empleados, en las que se plantea como requisito tener conocimientos en materia digital, así como el impacto medioambiental (Vega & Sanzo, 2022).

## 6. Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones de este trabajo sobre masymas supermercados, con el objetivo de desarrollar una nueva propuesta de valor para dicha organización. En este sentido, se procedió, adicionalmente, a estudiar el sector de la distribución minorista FMCG. A continuación, se muestran las conclusiones obtenidas de este análisis.

- El sector FMCG opera en un entorno neutral, en el que, por un lado, la inelasticidad característica de los productos comercializados, la capacidad de resiliencia del sector y los nuevos hábitos de consumo tendentes hacia una alimentación más sana generan una amplia ventaja para el *retail* alimentario. En contraposición, la elevada carga tributaria y normativa, la inestabilidad de precios y la rivalidad existente entre los minoristas, se presentan como las principales desventajas.
- La configuración demográfica se plantea como la amenaza más significativa para todos los agentes sociales, por sus efectos personales y económicos. Las innovaciones tecnológicas se constituyen como una oportunidad clara para afrontar este reto. Las utilidades del progreso tecnológico se plantean desde dos perspectivas: (1) permitir una mejor atención de aquellos que más lo necesiten, y (2) atraer nueva población a zonas que desde hace tiempo sufren la falta de ciudadanía.
- masymas supermercados opera en un mercado altamente competitivo, consecuencia de la elevada concentración de minoristas alimentarios en un territorio reducido como es el Principado de Asturias. No obstante, los consumidores de la región valoran la calidad y cercanía aportada por las empresas de la zona, posicionando a los supermercados regionales como la opción preferida para comprar.

Teniendo en cuenta esta situación, se propone que HLR continúe su proceso de transformación digital con dos nuevas propuestas: (1) en el corto plazo, la creación de un servicio de entrega a domicilio instantáneo que cubra las necesidades de aquellos consumidores que demandan una compra de calidad, completa e inmediata, y (2) en el medio plazo, el diseño de una plataforma web interactiva que permita realizar la compra tradicional desde cualquier lugar.

## Bibliografía

- ALIMARKET (2023): Hijos de Luis Rodríguez implanta sus primeras balanzas con visión artificial. Disponible en: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/365423/hijos-de-luis-rodriguez-implanta-sus-primeras-balanzas-con-vision-artificial>
- ALIMARKET (2023): Hijos de Luis Rodríguez introduce las etiquetas electrónicas para la sección de pescadería. Disponible en: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/360603/hijos-de-luis-rodriguez-introduce-las-etiquetas-electronicas-para-la-seccion-de-pescaderia>
- ANGED (2021): Informe annual 2021. Disponible en: [https://www.anged.es/wp-content/uploads/2022/09/Informe\\_Anuar\\_\\_ANGED\\_2021\\_web.pdf](https://www.anged.es/wp-content/uploads/2022/09/Informe_Anuar__ANGED_2021_web.pdf)
- DELOITTE (2023): Global Power of Retailing 2023. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/consumer-business/Global%20Powers%20of%20Retailing%2023.pdf>
- EL COMERCIO (2020): masymas alimenta con placas solares su centro logístico de Silvota. Disponible en: <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2020/08/26/masymas-alimenta-placas-solares-centro-logistico-silvota/00031598459564412519738.htm>
- EL ECONOMISTA (2021): La alimentación 'online' crece el 72% impulsada por los mayores. Disponible en: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11436648/10/21/La-alimentacion-online-crece-el-72-impulsada-por-los-mayores.html>
- EL ESPAÑOL (2018): masymas: ¿y si el supermercado más innovador de España está en Asturias? Disponible en: [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180819/masymas-supermercado-innovador-espana-asturias/330967718\\_o.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180819/masymas-supermercado-innovador-espana-asturias/330967718_o.html)
- FERNÁNDEZ REGUERO, F. (2023): La venta online en la distribución alimentaria española. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/1eiqsD9hJHAnSy2En\\_bZpzjEajcqACSkI/view](https://drive.google.com/file/d/1eiqsD9hJHAnSy2En_bZpzjEajcqACSkI/view)
- FOODRETAIL (2022): Cuotas de mercado de la distribución: las peculiaridades de los súper españoles. Disponible en: [https://www.foodretail.es/retailers/cuota-de-mercado-distribucion-supermercados-mercadona-carrefour-dia\\_o\\_1639036111.html](https://www.foodretail.es/retailers/cuota-de-mercado-distribucion-supermercados-mercadona-carrefour-dia_o_1639036111.html)
- INFORETAIL (2022): Amazon Go abrirá su primera tienda en España en 2024. Disponible en: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/amazon-go-abrira-su-primera-tienda-en-espana-en-2024/b5a308a4c74197cf21534c8bfodf6ebd>
- INFORETAIL (2022): Hijos de Luis Rodríguez impulsa el bienestar de sus empleados. Disponible en: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/hijos-de-luis-rodriguez-impulsa-el-bienestar-de-sus-empleados/061e2089cdo9111bec27c7a8b4ad8c1>
- KANTAR (2021): Así será el gran consumo en 2022. Disponible en: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/la-evolucion-del-gran-consumo-en-2022>
- KANTAR (2023): Brand Footprint 2022: Ranking de las marcas de gran consumo más elegidas de España. Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/media/library/dossier-de-prensa-brandfootprint-2022.pdf>
- KANTAR (2023): WorldPanel, cuotas de mercado de la distribución. Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/03.01.21/>
- LA NUEVA ESPAÑA (2021): Cómo comprar desde casa en las tiendas de Parque Principado. Disponible en: <https://www.lne.es/asturias/2021/02/11/comprar-casa-tiendas-parque-principado-34388312.html>
- LA RAZÓN (2023): Los españoles son los europeos que más recurren a la marca blanca para llenar su cesta de la compra.

- Disponible en: [https://www.larazon.es/economia/espanoles-son-europeos-que-mas-recurren-marca-blanca-llevar-cesta-compra\\_202303066405doa688ee0500014c5451.html](https://www.larazon.es/economia/espanoles-son-europeos-que-mas-recurren-marca-blanca-llevar-cesta-compra_202303066405doa688ee0500014c5451.html)
- MASYMAS (2017): Conoce masymas intu Asturias a golpe de ratón. Disponible en: <https://www.supermasymas.com/blog/conoce-masymas-intu-asturias-a-golpe-de-raton/>
- MASYMAS (2022): Historia de Hijos de Luis Rodríguez S.A. Disponible en: <https://www.supermasymas.com/historia-masymas-supermercados>
- MESA PARTICIPACIÓN ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES (2022): Encuesta de Hábitos de Compra y Consumo 2022. Disponible en: <https://mesaparticipacion.com/wp-content/uploads/2022/12/Encuesta-MPAC-Habitos-de-Compra-y-Consumo-2022.pdf>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2022): Informe del consumo alimentario en España 2021. Disponible en: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res\\_tcm30-624017.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res_tcm30-624017.pdf)
- RADZEVICE, J. & BANYTE, J. (2020): *Driving Factors of Consumer Irrationality in Omnichannel Consumer Behaviour*, Marketing and Smart Technologies, Springer, Singapore.
- RETAILACTUAL (2021): El perfil del nuevo consumidor tras un año de pandemia. Disponible en: <https://www.retailactual.com/noticias/20210315/asedas-supermercados-dia-mundial-consumidor-covid>
- VEGA LÓPEZ, A. & SANZO PÉREZ, M.J. (2022): «Revisión sistemática de la literatura sobre la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en el sector retail», *Consumer-first marketing: «cuidar al cliente» como leitmotiv empresarial*, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, pp. 225-243.
- VENTURA VICTORIA, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid.



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, conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

*En el mes de mayo de 2023 tuvo lugar la edición número quince de la Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre diversos temas relacionados con consumo sostenible y la sostenibilidad en la cadena de valor, así como con estrategias y tendencias actuales en el retail.*

El objetivo general de esta publicación es tratar desde un punto de vista académico temas de investigación relevantes en la disciplina del marketing y en especial aspectos relacionados con los retos que plantea actualmente para las empresas el hecho de enfrentarse a clientes exigentes y concienciados con la sostenibilidad. En particular se analizan tres bloques de aportaciones. El primero se titula *Consumo Sostenible*, el segundo *Sostenibilidad en la Cadena de Valor* y el tercero *Estrategias y Tendencias en Retail*.

