

FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



Universidad de Oviedo  
*Universidá d'Uviéu*  
*University of Oviedo*





# MEMORIA DE ACTIVIDADES

## 2019 - 2020

LA CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
tiene su sede en la Facultad de Economía y Empresa  
Avenida del Cristo s/n  
33006 OVIEDO (Asturias)  
Web: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)  
E-mail: [catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)  
Tfno: 985 102 847 / 628 307 764





## ÍNDICE

<b>Capítulo 1. Introducción</b>	<b>7</b>
1.1. Quienes somos	9
1.2. Objetivos y ámbito de actuación	10
1.3. Consejo de Dirección	11
1.4. Comisión Mixta	12
1.5. Investigadores	14
1.6. Actualización de la página web	15
<b>Capítulo 2. Actividades</b>	<b>17</b>
2.1. Conferencia "Estrategia de marca: innovando para conectar"	21
2.2. Sesión Plenaria del XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK	27
2.3. Seminario "Ética corporativa y sostenibilidad. Relevancia del directivo de responsabilidad social empresarial (DIRSE) en la empresa del siglo XXI"	33
2.4. Jornada técnica sobre "Desafío digital en el retail: casos de éxito"	43
2.5. Curso. Comunicación Online: un enfoque práctico. Desde la estrategia hasta la medición de resultados. SEO, Google Ads, Facebook Ads, Twitter Ads, Analítica Web.	51
2.6. Reunión Científica 2020	54
2.7. Publicación Libro Reunión Científica 2019	81
2.8. Personal contratado y proyectos de investigación	87
<b>Capítulo 3. Máster en Retail</b>	<b>101</b>
3.1. Información sobre la III Promoción del Máster	103
3.2. Conferencia de la Entrega de Diplomas III Promoción del Máster	113
3.3. Información de la IV Promoción del Máster	118
<b>Capítulo 4. Colección de Documentos de Trabajo</b>	<b>131</b>
4.1. Introducción	133
4.2. Consejo Editorial y Comité de Dirección	135
4.3. Normas de autor	136
4.4. Normas de presentación de originales	137
4.5. Documentos de trabajo publicados	137



# Capítulo 1

## INTRODUCCIÓN









## **1.1. Quienes somos**

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial ([www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)) es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo (España) y la Fundación Ramón Areces. El convenio fue renovado en octubre de 2017 por un periodo de dos años, de mutuo acuerdo entre las partes y prorrogado por otros dos años en octubre de 2019.

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial tiene por objeto “el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en lo relativo a la actualidad, realidad, problemática y perspectivas de las diferentes áreas de Distribución Comercial desde los puntos de vista que se estimen relevantes”. El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial se inscribe en el seno de la Universidad de Oviedo y está coordinado por profesores de Marketing y de Derecho Civil de dicha Universidad.

La Universidad de Oviedo ([www.uniovi.es](http://www.uniovi.es)) es una institución de derecho público española dedicada a la educación superior y la investigación, que ha cumplido cuatro siglos de historia, de gran proyección nacional e internacional y que tiene la mención de Campus de Excelencia Internacional. Entre sus objetivos se hallan tanto el fomento de programas de investigación, formación y difusión como el apoyo científico y técnico al desarrollo cultural y social; objetivos que encuadran sus funciones investigadoras, docentes, científicas, técnicas y de servicio público.

Por su parte, la Fundación Ramón Areces ([www.fundacionareces.es](http://www.fundacionareces.es)) es una institución privada, sin ánimo de lucro, creada en 1976 con el objetivo de fomentar la investigación científica y técnica en España, así como la educación y la cultura en general, valores que dicha institución considera motores fundamentales de progreso y modernidad de la sociedad. La Fundación Ramón Areces desarrolla su actividad en todo el territorio nacional en los ámbitos de las Ciencias de la Vida y de la Materia, las Ciencias Sociales y las Humanidades,

áreas en las que impulsa la investigación científica, contribuye a la formación de capital humano y difunde el conocimiento. Para cada una de estas áreas la Institución dispone de Programas propios: Concursos Nacionales de Ayudas a la Investigación, Becas de Ampliación de Estudios en el Extranjero y Programas de Divulgación Científica, Socioeconómica y Cultural.

Ambas instituciones han coincidido en el reconocimiento de la especial significación y relevancia estratégica de la Distribución Comercial, materia que en muchos países está incorporada a las tareas docentes e investigadoras de las instituciones universitarias. Partiendo de esta situación, el acuerdo de colaboración entre las dos instituciones trata de ser la mejor garantía para que se produzca una fluida y recíproca comunicación entre las labores académicas (docencia e investigación) y la proyección empresarial, social y económica.

## **1.2. Objetivos y ámbito de actuación**

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial nace como un proyecto con vocación internacional y persigue, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Intercambiar información y conocimiento en el ámbito de su actividad.
2. Realizar proyectos de investigación y elaboración de informes.
3. Desarrollar actividades de formación de postgrado.
4. Organizar jornadas, seminarios, conferencias y reuniones científicas.
5. Conceder ayudas para llevar a cabo estudios e investigaciones que permitan, en su caso, la elaboración de Tesis Doctorales.
6. Diseñar un Máster en Retail como Título Propio de Postgrado de la Universidad de Oviedo.
7. Publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

Para afrontar estos objetivos la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial se ha constituido como grupo de investigación de la Universidad de Oviedo, integrado por un equipo multidisciplinar de profesores e investigadores cualificados en áreas de conocimiento relacionadas con las actividades del sector comercio, en concreto Comercialización e Investigación de Mercados (Departamento de Administración de Empresas) y Derecho Civil (Departamento de Derecho Privado y de la Empresa). Todos ellos disponen de un currículum vitae contrastado de actividades docentes e investigaciones vinculadas con el Marketing y la Distribución Comercial.

### **1.3. Consejo de Dirección**

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial está coordinada paritariamente por un profesor de la Universidad de Oviedo, que es el Director de la misma, y por un Subdirector cuyo cargo ocupa una persona designada por la Fundación Ramón Areces. El Director es nombrado por el Rector de la Universidad de Oviedo, oída la Comisión Mixta. Su mandato es de cuatro años renovable por otros cuatro.

Existe un Consejo de Dirección de la Cátedra, que se reúne al menos una vez al año para aprobar el Plan Anual de Actuaciones y la Memoria Anual de Actividades. El Consejo de Dirección está compuesto por el Director de la Cátedra, que la preside, el Subdirector, un profesor de la Universidad de Oviedo, de reconocido prestigio en el área temática objeto de la Cátedra, que son nombrados por el Rector, y un representante designado por la Fundación Ramón Areces. Las personas que forman parte del Consejo de Dirección son:

*Directores de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*

**D. Juan ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ (Director)**

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo

**D. Eduardo ESTRADA ALONSO (Subdirector)**

Profesor Titular de Derecho Civil de la Universidad de Oviedo

---

*Representante designado por la Universidad de Oviedo*

*Representante designado por la Fundación Ramón Areces*

**D. Miguel JEREZ MÉNDEZ**

Catedrático de Análisis Económico y Economía Cuantitativa de la Universidad Complutense de Madrid

Las funciones del Consejo de Dirección son: (1) aprobar el plan anual de las actividades de la Cátedra; (2) aprobar el presupuesto anual y la liquidación de cuentas; (3) promover actividades de acuerdo con los objetivos y ámbitos de actuación de la Cátedra; (4) asesorar y asistir a la Dirección de la Cátedra.

Desde su inicio hasta enero de 2015 el cargo de Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial lo ocupó el Catedrático de Marketing D. Rodolfo Vázquez Casielles. Desde enero de 2015 el cargo lo desempeña el Catedrático de Marketing D. Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez.

#### **1.4. Comisión Mixta**

La Comisión Mixta está compuesta por representantes de la Universidad de Oviedo y de la Fundación Ramón Areces.

Por parte de la Universidad de Oviedo, la Comisión Mixta está integrada: de una parte por el Rector o persona en quien delegue, por el Director de la Cátedra y dos representantes de la Universidad de Oviedo designados por el Rector. Por parte de la Fundación Ramón Areces, la Comisión Mixta está integrada por el Presidente del Patronato de la Fundación Ramón Areces o persona en quien delegue, el Director de la Fundación Ramón Areces o persona en quien delegue, el Subdirector de la Cátedra y dos representantes de la Fundación Ramón Areces. La Comisión Mixta se reunirá al menos una vez al año para aprobar la Memoria y el plan de actuaciones anuales de la Cátedra. Las personas que integran la Comisión Mixta son:

*Rector de la Universidad de Oviedo*

---

D. Santiago GARCÍA GRANDA

*Patrono Presidente del Patronato de la Fundación Ramón Areces*

D. Florencio LASAGA MUNÁRRIZ

*Director de la Fundación Ramón Areces*

D. Raimundo PÉREZ-HERNÁNDEZ Y TORRA

*Directores de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*

D. Juan ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ (Director)

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo

D. Eduardo ESTRADA ALONSO (Subdirector)

Profesor Titular de Derecho Civil de la Universidad de Oviedo

*Representantes de la Universidad de Oviedo Designados por el Rector*

D. Esteban FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo

*Representantes Designados por la Fundación Ramón Areces*

D. Jaime TERCEIRO LOMBA

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Miguel JEREZ MÉNDEZ

Catedrático de Análisis Económico y Economía Cuantitativa de la Universidad Complutense de Madrid

Son funciones de la Comisión Mixta: (1) aprobar el plan anual de actividades de la Cátedra; (2) aprobar el presupuesto anual de la Cátedra y la liquidación anual de sus cuentas; (3) Aprobar la Memoria Anual de Actividades de la Cátedra; (4) Supervisar la actividad de la Cátedra; (5) Aprobar las inversiones extraordinarias que sean necesarias para llevar a cabo las actividades de la Cátedra; (6) Resolver discrepancias sobre el desarrollo del convenio.

El pasado mes de diciembre se produjo de forma inesperada el fallecimiento del profesor Rodolfo Vázquez Casielles, primer Director de la Cátedra y que formaba parte del Consejo de Dirección y de la Comisión Mixta. Queremos recoger en esta memoria anual el recuerdo y homenaje de todos los miembros del Consejo y Comisión Mixta al profesor Vázquez Casielles.

## **1.5. Investigadores**

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial se ha constituido como grupo de investigación de la Universidad de Oviedo formado por el siguiente equipo multidisciplinar de profesores cualificados en áreas relacionadas con las actividades del sector comercio:

**D. JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ (Director)**

*Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D. EDUARDO ESTRADA ALONSO (Subdirector)**

*Profesor Titular de Derecho Civil en la Universidad de Oviedo*

**D. VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES**

*Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ**

*Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE**

*Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ**

*Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D. LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ**

*Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D. FRANCISCO JAVIER DE LA BALLINA BALLINA**

*Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. SILVIA CACHERO MARTÍNEZ**

*Profesora Ayudante Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. NURIA GARCÍA RODRIGUEZ**

*Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D. FERNANDO GONZÁLEZ ASTORGA**

*Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D. SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO**

*Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. CELINA GONZÁLEZ MIERES**

*Profesora Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

**D<sup>a</sup>. ANA BELÉN DEL RÍO LANZA**

*Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*



D<sup>a</sup>. ANA SUÁREZ VÁZQUEZ

*Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

D<sup>a</sup>. LETICIA SUÁREZ ÁLVAREZ

*Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Oviedo*

## 1.6. Página Web

En el año 2019 y 2020 se ha continuado actualizando la programación de la web de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, incorporando diversas actualizaciones. El resultado se puede consultar en la siguiente dirección: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es) (ver Figura 1).

Figura 1

Diseño Página Web Cátedra Fundación Areces de Distribución Comercial



Últimas noticias

Puedes suscribirte a nuestro [canal de noticias](#) o [ver las noticias de la Cátedra](#) o las del [Observatorio jurídico](#).



Ya disponibles las conclusiones de la Conferencia impartida por D. Daniel Santin 'Experimentos sociales y marketing: Desafíos y oportunidades'

Cátedra | 08.07.2020

Con motivo del acto de entrega de Diplomas de la Tercera Promoción del Máster en Retail, se impartió la conferencia titulada "Experimentos sociales y marketing: Desafíos y oportunidades", que pronunció D. Daniel Santin. Ya están disponibles para su consulta y descarga las principales conclusiones de dicha Conferencia.

[VER MÁS](#)

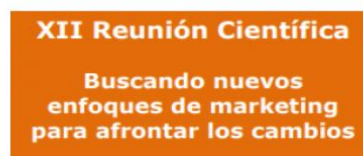


Convocatoria Premio al Trabajo Fin de Grado en materias de Distribución Comercial y Retail

Cátedra | 24.06.2020

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución convoca un premio a Trabajos Fin de Grado (TFG) de los Grados Oficiales impartidos en cualquiera de las universidades españolas que hayan sido presentados durante el curso académico 2019-2020 (hasta el 31 de julio de 2020). El área temática con la que deben estar relacionados los TFG que opten al premio es la de distribución comercial en lo relativo al retail, comercio minorista. El plazo de presentación de solicitudes está abierto hasta el día 1 de septiembre de 2020.

[VER MÁS](#)



Ya disponibles las conclusiones de la XII Reunión Científica titulada "Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios".

Cátedra | 08.06.2020

Los pasados 7 y 8 de mayo se llevó a cabo la XII Reunión Científica titulada "Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios". Ya están disponibles para su consulta y descarga las principales conclusiones de dicha conferencia.

[VER MÁS](#)

## Capítulo 2

# ACTIVIDADES



En el decimosegundo año de funcionamiento de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial se han realizado diferentes actividades entre las que cabe citar: Sesión Plenaria del XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK; Conferencia Estrategia de marca: innovando para conectar; el Seminario Ética Corporativa y Sostenibilidad: relevancia del Directivo de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) en la empresa del siglo XXI; la Jornada Desafío Digital en el Retail: casos de éxito; el Curso de Comunicación Online y la XII Reunión Científica: buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios.

### **ACTIVIDADES APLAZADAS**

Debido al estado de alarma decretado en nuestro país a mediados del mes de marzo, se han tenido que aplazar varias de las actividades previstas. En principio la programación sería trasladada al último trimestre del año, entre octubre y diciembre. Dada la situación de incertidumbre por la permanencia de la pandemia y la imposibilidad de realizar actividades presenciales con público numeroso, se valoran dos alternativas: a) tratar de realizarlas mediante formato online como ya se hizo en el caso de la Reunión Científica; b) aplazarlas para el año próximo 2021. Las actividades previstas aplazadas son las siguientes:

1. Conferencia: Publicidad en un contexto digital  
Lugar: Facultad de Comercio, Turismo y CC Sociales Jovellanos.
2. Conferencia Soluciones tecnológicas y estrategias competitivas de las empresas minoristas españolas  
Ponente: D<sup>a</sup>. Ana María Díaz Martín. *Universidad Autónoma de Madrid*  
En colaboración con La Unión de Comerciantes de Asturias y AGECE (Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos).
3. Seminario jurídico. El alquiler de viviendas de uso turístico: retos y perspectivas regulatorias  
Ponentes:  
Alfredo García Quintana. Concejal de Hostelería, Turismo y Congresos del Ayuntamiento de Oviedo

Alejandro Fuentes-Lojo Rius. *Socio de Fuentes Lojo Abogados, autor de la nueva Suma de Arrendamientos Urbanos de Thomson-Reuters.*

D<sup>a</sup> María de los Angeles Fernández Scagliusi. Profesora de Derecho Administrativo de la Universidad de Sevilla.

En colaboración con el Ilustre Colegio de Abogados de Oviedo, en la sede del Colegio de Abogados.

4. Seminario jurídico. La nueva regulación de los contratos de suministro de contenidos y servicios digitales

Ponentes:

D. Ángel Espiniella Menéndez. Profesor Titular de Derecho Internacional Privado de la Universidad de Oviedo.

D. Santiago Menéndez-Abascal Cabiedes. Legal Counsel de Google España.

D. Ignacio Fernández Chacón. Profesor Ayudante de Derecho Civil de la Universidad de Oviedo.

En colaboración con el Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, en el Parque Tecnológico de Asturias.

5. Conferencia de profesor internacional de prestigio en el XXXII Congreso Internacional de Marketing a celebrar en Baeza (Jaén) en 2020

Profesor internacional: Prof. Dr. T.H.A. Bijmolt

Full Professor, Chairman of the Department of Marketing  
University of Groningen

Conferencia: Meta-Analysis in Marketing: An Overview and Examples of Empirical Generalizations.

Fecha: [Se va a celebrar en formato online en octubre de 2020](#)

6. Conferencia: Turismo de compras

Ponente: D. Javier Fernández Andrino

Director de Marketing Internacional de El Corte Inglés

Publicación resumen de la conferencia en la página web Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

## 2.1. Conferencia “Estrategia de marca: innovando para conectar”

El día 25 de septiembre de 2019 tuvo lugar la Conferencia “Estrategia de marca: innovando para conectar”. Los detalles se recogen en el siguiente cuadro:

12:15 a 12:30 horas	RECEPCIÓN DE ASISTENTES
10:45 a 11:00 horas	<b>Inauguración de la conferencia</b> <b>JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ</b> <b>EDUARDO ESTRADA ALONSO</b> <i>Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial</i> <i>Universidad de Oviedo</i> <b>CARMEN BENAVIDES BLANCO</b> <i>Decana de la Facultad de Economía y Empresa</i> <i>Universidad de Oviedo</i>
12:30 a 14 horas	<b>Estrategia de marca: innovando para conectar</b> <b>D<sup>a</sup>. PILAR VILELLA LUMBRERAS</b> <i>Director Brand Communication adidas Sport &amp; Style. ADIDAS</i>  Presentación: <b>D<sup>a</sup>. MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE</b> <i>Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial</i> <i>Universidad de Oviedo</i>  Debate y preguntas
	<b>Número de Asistentes a la conferencia:</b> 210 personas de diferentes perfiles

## CONCLUSIONES DE LA CONFERENCIA

### “Estrategia de marca: innovando para conectar

Dña. PILAR VILELLA LUMBRERAS

*Directora de Comunicación*

*Adidas*

La conferencia que Pilar Vilella, Directora de Comunicación de Adidas, impartió en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Oviedo puso de manifiesto que en los mercados de consumo actuales, caracterizados por ser cada vez más competitivos, evolucionar con gran rapidez, y por el gran volumen de información a la que tienen acceso los individuos, es enormemente importante para las marcas generar experiencias que enamoren a sus clientes,



que las diferencien de la competencia y que fidelicen a sus compradores a largo plazo. En el logro de este objetivo la comunicación de marca juega un papel fundamental, aunque los esfuerzos de comunicación se deben llevar a cabo sin perder nunca de perspectiva el análisis de la rentabilidad de la inversión y la eficacia de las acciones acometidas.



Pilar Vilella es Licenciada en Ciencias de la Comunicación y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza y Postgraduada en ESIC Business & Marketing School, Programa en Comunicación y Publicidad. Su experiencia profesional comienza en Adidas como Assistant de Comunicación y Relaciones Públicas y posteriormente asume la responsabilidad de Jefe de Producto de Textil de la línea Originals. Posteriormente, se ocupará de la sección de producto, fijación de precios y canales de distribución, investigación de mercados y coordinación de planes estratégicos como head of style. Igualmente, ha desempeñado el cargo de Directora de Marketing en Reebok entre 2018 y 2019.

Como punto de partida, la comunicación que lleva a cabo cualquier empresa tiene que desarrollarse a partir de la Visión, Misión y Estrategia que persigue la organización en cada momento. En este sentido la Visión de Adidas se basa en que el deporte puede cambiar las vidas de los individuos y del conjunto de la sociedad, además de promover valores como la igualdad, la solidaridad, el trabajo en equipo etcétera. Desde esta perspectiva, Adidas se propone a largo plazo ser una empresa que contribuye a hacer la vida mejor de todos los individuos. Esta Visión se traslada en términos de una Misión concreta:



ser la mejor compañía de deporte del mundo, no necesariamente la más líder o la que más se vende, pero sí la que hace los productos con la calidad más cuidada, el mejor diseño y la máxima adaptación a las necesidades de sus clientes en todas las circunstancias. La Estrategia corporativa de Adidas, que nace de su Visión y Misión, se resume en eslogan "Creating The New", que resume la idea de que a través del deporte se puede poner en marcha un proceso de cambio constante y mejora continua de la sociedad. Adidas quiere así que su marca sea de los que crean, de los que innovan, de los deportistas que lejos de sólo repetir la práctica de su deporte, lo transforman y contribuyen al cambio de su entorno. Para Adidas sus clientes no son consumidores sino creadores capaces de transformar su vida y la de los demás a través del deporte. Por tanto, el posicionamiento que la marca aspira a alcanzar en la mente de sus clientes es el de la marca "creadora", es decir, renovadora del deporte y de todo el entorno de los individuos.

El Plan de Negocio que desarrolla la marca en la actualidad, con un horizonte hasta 2020, se basa en tres ejes estratégicos de actuación que tratan de lograr un mayor y mejor enfoque hacia el cliente:

1. Velocidad – Cómo se entrega la oferta: la empresa aspira a reducir los tiempos de diseño y comercialización para mantener una oferta actualizada y en permanente renovación de acuerdo con la evolución de las necesidades de sus clientes.
2. Ciudades – Dónde se entrega la oferta: Adidas es consciente de que la urbanización sigue siendo una megatendencia mundial; es decir, la mayor parte de la población mundial vive en las ciudades y esta tendencia es creciente a largo plazo. De este modo, las ciudades están dando forma a las tendencias globales y a la percepción, perspectivas y decisiones de compra de los consumidores. Adidas ha identificado seis ciudades clave en las que quiere aumentar la cuota de recuerdo de la marca entre sus habitantes y la cuota de mercado de su oferta: Londres, Los Ángeles, Nueva York, París,

Shanghai y Tokio. La presencia de Adidas en estos polos de vida ciudadana permitirá que la marca alcance una mayor repercusión a nivel internacional.

3. *Open Source* – Cómo se crea: Se trata de colaboración e innovación, de aprender y compartir. Adidas está abriendo las puertas de la marca para desarrollar nuevos diseños invitando a atletas, consumidores y socios a co-crear el futuro del deporte y la cultura deportiva. La empresa cede así la marca para que los *partners* seleccionados desarrollen libremente colecciones “de autor”, las cuales, en muchos casos, se producen con carácter de edición limitada. No obstante, estos productos sirven en todos los casos de reclamo a corto plazo para generar interés y atención en el mercado por su novedad, provocando una importante demanda y repercusión en términos de noticias no pagadas en los medios, lo que refuerza la notoriedad de la marca.

La orientación al cliente de Adidas presta especial atención a los Millennials y la Generación Z. Este tipo de públicos obtienen información fundamentalmente a través de Internet, pero también a través de la publicidad exterior, y de medios offline, especialmente la televisión, seguida de la radio fórmula. Para conseguir notoriedad, y acceso al *top of mind* de estos y otros consumidores hay que tener en cuenta que las personas recibimos más de 3.000 impactos publicitarios al día, que todos disponemos cada vez menos tiempo para dedicar a cada actividad debido a la multitud de tareas que llevamos a cabo, y que también es menor capacidad de retención de los estímulos que percibimos. Por este motivo, para las marcas es fundamental obtener visibilidad en la mente del consumidor. Para ello la primera alternativa es la innovación de producto, pero también es preciso innovar en los instrumentos de comunicación a través de técnicas como la geolocalización, la organización de eventos, el *street marketing*, el aprovechamiento de las *flagship stores* y de los nuevos soportes de publicidad exterior, la creación de eventos o experiencias relacionadas con las marcas, y el uso de *influencers* o prescriptores.

Por ejemplo, en una campaña con poco presupuesto para lanzar Adidascolor, se recurrió a la recomendación de *influencers*, a la publicidad exterior en pantallas digitales gigantes, a enviar desayunos a las editoriales de revistas de moda con donuts de colores, a decorar vistosamente la fachada de la tienda *flagship* de Adidas en Madrid con la ayuda de un reconocido artista callejero, a desarrollar acciones de *street marketing* con modelos vestidos con la colección, a crear animaciones en tiendas con dependientes “doctores del color” que asesoraban a los clientes y crear una *landing page* en la web del Corte Inglés con la colección Adidascolor.

Para Adidas es también es muy importante la conservación del medio ambiente. La sostenibilidad es uno de los principios directores de la empresa. Así, Adidas colabora con Parley, una asociación internacional dedicada a la preservación de los océanos mediante varias iniciativas. Entre ellas, Adidas promovió el desarrollo en Barcelona de la carrera “Run for the Ocean's”, un macroevento que se acompañó de la participación de deportistas famosos y del desarrollo de talleres educativos, exposiciones y charlas divulgativas para fomentar la participación ciudadana en una carrera en la que cada kilómetro recorrido conllevaba la donación de 1€ a Parley. La repercusión en los medios de esta iniciativa, que gozó de una amplísima acogida, fue muy importante. En este sentido, todas las actuaciones que desarrolla la marca tratan de favorecer la creación de Publicity, es decir, de noticias y comentarios en los medios que se producen de manera gratuita cuando éstos se hacen eco de las campañas de la empresa. Adidas también comercializa la colección x Parley, confeccionada con un 75% de residuos plásticos reciclados que la organización recoge del mar, dentro de su estrategia de posicionamiento como marca sostenible.

En cuanto a la eficacia de la comunicación comercial, otro aspecto de la gestión de la comunicación de marca que ninguna empresa puede ignorar, se puede recurrir a criterios cuantitativos y cualitativos.

Los criterios cuantitativos más habituales son la cuota de mercado, que se mide en cada mercado a través de un panel de detallistas que permite a cada

marca saber cuánto vende, y el criterio de la rentabilidad de la inversión (ROI), que es otro referente habitual para las marcas.

Dentro de los criterios cualitativos destaca el NPS - *Net Promoter Score*-. El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: «¿Recomendarías la marca a un amigo? Para ello se a los encuestados deben dar su opinión en una escala de 0 a 10, donde 0 significa «Muy improbable» y 10 se interpreta como «Definitivamente lo recomendaría». Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

La puntuación Net Promoter Score se calcula sustrayendo el porcentaje de encuestados que son detractores del porcentaje de clientes que son promotores. Los clientes pasivos no se utilizan para hacer el cálculo final. Esto genera una puntuación entre -100 y 100, que es la puntuación NPS. Esta métrica permite que las compañías comparen el número de detractores, que menosprecian activamente la compañía o el producto y que tienen una alta probabilidad de desaparecer, con el número de promotores, que recomiendan activamente la compañía o el producto y que probablemente continúen su relación con la compañía.

El criterio NPS, es un sistema sencillo, universal y que facilita la comparación entre marcas, pero que puede conllevar un cierto grado de subjetividad en función de la cultura de los consumidores, así como resultar un poco simplista al no tener en cuenta otros factores que afectan a la calidad de servicio.

Para incrementar los NPS de una marca lo fundamental es la confianza, el diseño y la visibilidad, pero sobre todo la innovación (de producto y comunicación), precisamente la temática que da título a la conferencia.

En definitiva, se puede concluir que la renovación constante de la cartera de productos y de las iniciativas de comunicación de la marca son esenciales para destacar en un contexto competitivo cada vez más complejo, aportar valor, convertir y fidelizar a los clientes, y mejorar la competitividad a largo plazo de las organizaciones.

## 2.2. Sesión Plenaria del XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK



En el mes de septiembre de 2019 tuvo lugar el XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK. En su sesión plenaria, el Profesor Ko de Ruyter impartió la conferencia *When nothing is what it seems. Developing a digital marketing research agenda*.

### CONCLUSIONES DE LA SESIÓN PLENARIA

#### ***"When nothing is what it seems. Developing a digital marketing research agenda"***

Professor Ko de Ruyter  
Head of Marketing Group – Chair in Marketing  
King's Business School, King's College London





El professor Ko de Ruyter utilizó como elemento para ilustrar su exposición la serie "Traición de las imágenes" del pintor surrealista René Magrité en clara referencia al hecho de que el mundo digital es una representación del mundo real. El propósito de su participación en el contexto del XXXI Congreso Internacional de la Asociación Española de Marketing es presentar las oportunidades que ofrece el mundo digital para la investigación en marketing. En un momento donde el entorno académico ha adquirido un considerable dominio de las técnicas y protocolos de investigación propios del campo, conviene llamar la atención sobre la necesidad de enfocar la investigación hacia problemas reales. Evitar la "investigación robot", es decir, la repetición de técnicas en ausencia del abordaje de problemas de interés real.

Hoy por hoy se asiste a una cierta tensión entre la realidad y la irrealidad. El surrealismo digital tiene sus máximos exponentes en empresas como Uber (que no es un taxi), Airbnb (que no es un hotel) o Youtube (que no es una televisión). En este entorno, surgen cuatro tendencias que se vislumbran como especialmente relevantes para definir la agenda de la investigación de marketing en los próximos años: la realidad aumentada, la seguridad, la personalización y el análisis del lenguaje.

### *Tendencia 1. Realidad aumentada*

Las ratios de conversión de clientes *online* son realmente bajos a la par que fenómenos como el abandono de los artículos en los carros de la compra digitales o la devolución de las compras *online* tienen un peso cada vez mayor.

La oferta de productos *online* es tan amplia que favorece la experimentación de fenómenos de “parálisis de la elección”, para el consumidor es difícil tomar una decisión de compra.

En este entorno, la realidad aumentada se ofrece como una alternativa capaz de incrementar la productividad de las conversaciones mantenidas entre la empresa y sus clientes. La empresa Inkhunter ilustra estas posibilidades. La elección de un tatuaje es una elección muy personal, a menudo difícil y en la que el coste de no acertar es alto. Inkhunter ofrece una aplicación de realidad aumentada que permite proyectar el tatuaje en el cuerpo del cliente de tal forma que puede experimentar el efecto de cambios en el tamaño, la forma o la posición del posible tatuaje.

La realidad aumentada tiene el potencial de afectar al llamado túnel de conversión por el que atraviesa un cliente cuando efectúa una decisión de compra. Sus principales utilidades, en este sentido, pueden estar relacionadas con la capacidad de esta tecnología para empoderar al cliente, para integrarse en redes sociales y para orientar los canales de distribución hacia el cliente.

Entre las oportunidades de investigación que presenta el desarrollo de esta tecnología se encuentran las siguientes:

- Comprender los beneficios reales y las propuestas de valor.
- Analizar los mecanismos por los que es posible convertir las posibilidades en ventajas reales.
- Estudiar el impacto de los mensajes visuales y verbales.

- Explorar cómo la realidad aumentada puede afectar al comportamiento de compra en redes sociales.

### *Tendencia 2. Seguridad*

Es uno de los grandes temas en marketing hoy en día. Hay una gran necesidad de investigación que tenga en cuenta las nuevas realidades que comporta el marketing digital.

La regulación acerca de la protección general de datos es una fuente de oportunidades en la medida en que cabe esperar que la lealtad de los consumidores pueda descansar en las políticas de tratamiento de datos que adopten las empresas.

El futuro del análisis de datos y de las técnicas de *machine learning* está condicionado por la nueva STP: seguridad, transparencia, privacidad.

Entre las oportunidades de investigación que se desprenden de este entorno se pueden mencionar:

- ¿Cómo calibrar el equilibrio entre personalización y privacidad?
- ¿Se trata de cuestiones en las que inciden factores generacionales o geográficos?
- ¿Son conscientes los consumidores del valor de sus propios datos?

### *Tendencia 3. Personalización*

Cada individuo recibe una media de 262 mensajes en un día. La creciente disponibilidad de datos, el impulso de los algoritmos de *machine learning* y la ubicuidad de los dispositivos móviles están impulsando la personalización. De hecho, las empresas experimentan mejoras contrastables en los resultados fruto de la personalización.



En este sentido, los *chatbots* basados en inteligencia artificial son capaces de producir de forma masiva experiencias personales. En cuanto tecnología orientada al cliente, la inteligencia artificial es capaz de producir atención e interés.

La inteligencia artificial es un tema de máxima relevancia en la investigación en marketing, prueba de ello es la existencia de números especiales sobre esta cuestión en las revistas más relevantes del área.

Algunos temas de especial interés para la investigación en este campo son:

- Uso de la inteligencia artificial en la evaluación y selección de productos, en el diseño de la política de precios, en la gestión del entorno del comercio detallista, en la distribución de productos, en el consumo sostenible y en el servicio al cliente.
- La inteligencia artificial como tecnología de atención al cliente.

#### *Tendencia 4. Análisis del lenguaje*

La relevancia de los comentarios acerca de los productos, los *posts* o los *tweets*, explican que unas tres cuartas partes del contenido disponible en medios digitales sea no estructurado y en forma de texto.

Actualmente existen nuevas herramientas para el análisis de este tipo de información. En concreto, el análisis de textos vía *machine learning* permite manejar la complejidad del lenguaje de palabras o párrafos. La gran ventaja de este tipo de análisis es que se trata de datos ya disponibles no siendo preciso el uso de cuestionarios para recogerlos. Un reto igualmente presente es el análisis de la comunicación a través de imágenes propia del segmento *millennial*.

Este entorno genera oportunidades de investigación como las siguientes:

- ¿Cómo generar contenido en la conversación con los clientes?

- Aprender el “lenguaje escondido” de la web visual.
- Avanzar hacia técnicas de reconocimiento facial.
- Comprender las sutilezas del lenguaje en la comunicación a través de redes sociales.

La importancia del análisis del lenguaje permite vislumbrar el importante peso que cabe esperar que tenga la voz en la compra y uso de productos en los próximos años, abriendo interrogantes como: ¿Afectará la voz a las preferencias de los consumidores?; ¿Afectará la voz al desarrollo de contenidos?; ¿Qué palabras clave serán más utilizadas?; ¿Cómo influirá la voz en las estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*); ¿Apostarán las compañías por la voz como herramienta de creación de la imagen de marca?; ¿Cuál será el efecto de las recomendaciones vía voz?; ¿Será el final de los mensajes escritos?; ¿Habrá audiciones a ciegas para reclutar talento de marketing basado en la voz?; ¿Cuál es el potencial de la voz para contar historias?

La investigación en marketing no debería ser una cuestión de recursos sino de cómo hacer algo que tenga el potencial de cambiar la experiencia de los clientes. La tecnología es fundamentalmente una herramienta capaz de afectar a esas experiencias.

### **2.3. Seminario “Ética Corporativa y Sostenibilidad. Relevancia del Directivo de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) en la empresa del siglo XXI”**



En el mes de diciembre de 2019 tuvo lugar el Seminario sobre Ética Corporativa y Sostenibilidad. Relevancia del Directivo de Responsabilidad Social Empresarial (*dirse*) en la empresa del siglo XXI. El contenido, programa y conclusiones son objeto de comentario en los siguientes cuadros:

<b>TÍTULO</b>	<b>Seminario sobre Ética Corporativa y Sostenibilidad. Relevancia del Directivo de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) en la empresa del siglo XXI</b>
<b>FECHA</b>	<b>4 de Diciembre de 2019</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Salón de Grados. Facultad de Economía y Empresa Universidad de Oviedo Campus del Cristo (33006 Oviedo)</b>

<b>PROGRAMA</b>	12:00h RECEPCIÓN Y RECOGIDA DE MATERIAL
	12:15h INAUGURACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA JORNADA
	Dña. CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ Decana de la Facultad de Economía y Empresa Universidad de Oviedo
	D. JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ D. EDUARDO ESTRADA ALONSO Directores de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
	12:30h <b>Conferencia</b> <i>Estado de la profesión 2019: II estudio de la función dirse 2019</i> Dña. MIWI CLAVERA MAESTRE Directora General DIRSE
	11:45h <b>Mesa Redonda</b> <i>El rol del dirse en la ética corporativa y sostenibilidad. Tendencias de presente y futuro</i> Dña. ELENA VALDERRÁBANO VÁZQUEZ Presidenta de DIRSE Directora Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica
	D. ROBERTO FERNÁNDEZ ALBENDEA Director de RSC y Reputación Iberdrola
<b>Nº ASISTENTES</b>	140 personas de diferentes perfiles
<b>COORDINADORES</b>	Eduardo Estrada Alonso, Luis Ignacio Álvarez González, Juan Trespalacios Gutiérrez

### Interés del Seminario

Son varios los rasgos que tradicionalmente se le han exigido a la persona a cargo de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entre otros, debe ostentar, por un lado, un claro liderazgo en este ámbito estratégico de intervención. Por otro, ha de lograr la aplicación de los valores corporativos y éticos al conjunto de la organización. Igualmente, debe ser ágil a la hora de responder a los desafíos en este ámbito, facilitando la adopción de nuevas prácticas innovadoras en lo social que tengan un impacto significativo en la generación de valor entre los distintos *stakeholders* organizativos. Sin embargo, son escasas las evidencias prácticas que permitan debatir sobre en qué medida estos rasgos, y muchos otros consustanciales, son comunes entre los denominados Directivos de RSE o *dirses* de las empresas españolas.

En este contexto, la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo, en colaboración con la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social - DIRSE, tras tratar en sucesivos Seminarios y Jornadas previas temáticas relacionadas con la ética empresarial, sostenibilidad y RSC en el canal de distribución y las empresas de gran consumo, pretende en esta ocasión presentar los principales resultados del Estudio "Estado de la profesión 2019: II estudio de la función *dirse* 2019", recientemente publicado por DIRSE y elaborado conjuntamente por la Cátedra RSC Mango de ESCI – UPF y el apoyo de Valora Consultores, y debatir, a continuación, sobre su relevancia en la empresa ética y socialmente responsable del Siglo XXI.

## CONCLUSIONES DEL SEMINARIO

### "Estado de la profesión 2019: II estudio de la función *dirse* 2019"

Dña. MIWI CLAVERA MAESTRE

*Directora General en DIRSE: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social*



Miwi Clavera es Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad de Deusto, acredita formación de postgrado especializada en los campos de: (1) RSC, RSE, Innovación, Sostenibilidad e Inversión Social, (2) gestión de entidades sin ánimo de lucro y (3) cooperación internacional al desarrollo. En estos campos ha desempeñado, con anterioridad, cargos de gestión técnica y directiva en entidades tan relevantes como la Fundación Humanismo y Democracia o la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), acreditando igualmente un perfil docente en distintas instituciones académicas de reconocido prestigio.



La intervención de Miwi Clavera en el Seminario se centró en presentar los principales resultados del Estudio “Estado de la profesión 2019: II estudio de la función *dirse* 2019”, recientemente publicado por DIRSE y elaborado conjuntamente por la Cátedra RSC Mango de ESCI – UPF y el apoyo de Valora Consultores. El objetivo de este estudio fue “actualizar los resultados del estudio llevado a cabo en el año 2013, y ofrecer una radiografía actual de la figura del *dirse*. Al mismo tiempo, el trabajo pretende analizar el papel del *dirse* en la implantación de la RS o Sostenibilidad en las empresas, y comprobar si la existencia de esta función ha impulsado la transformación de las compañías en la senda del desarrollo sostenible”.

Tras establecer los objetivos del Estudio, y con prioridad a describir sus resultados, la ponente señaló los principales rasgos metodológicos del mismo. En concreto, el Estudio estableció como universo de análisis a los *dirses* o personas responsables de los asuntos de Responsabilidad Social (RS) o sostenibilidad, al más alto nivel de su organización, de empresas radicadas en todo el territorio nacional. Como método de recogida de la información se utilizó una encuesta online, implementada a través de la plataforma Survey Monkey, entre una muestra de socios de DIRSE y “simpatizantes” que han contestado el cuestionario, de manera voluntaria, entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2018. En total se ha reunido un tamaño de muestra de 107 cuestionarios cumplimentados por directivos y directivas, principalmente, de (1) empresas de servicios, comunicaciones y entretenimiento (39,3%), (2) con una cifra aproximada de facturación en el año 2017 superior a los 500 millones de euros (52%) y (3) un número aproximado de empleados en ese mismo año que oscilaba entre las 1.000 y las 10.000 personas.

Entrando ya en los resultados del Estudio, Miwi Clavera apuntó, en primer lugar, cual es el **perfil humano** preponderante del *dirse*. En concreto, hablamos de mujeres de entre 40 y 50 años, con formación universitaria y postgrado o Máster específico en el ámbito de la RS/Sostenibilidad, y con 10 años de antigüedad en su respectiva empresa.

En segundo lugar, la intervención de la Directora General de DIRSE se adentró en describir el **perfil laboral** del *dirse*. Se trata de cargos con función exclusiva o integrada en Comunicación y RRHH, y que incluyen en el nombre del puesto en la mayoría de los casos (en un 66,7%) el término RS o afines. Además, dependen directamente del máximo ejecutivo de la empresa y forman parte de su Comité de Dirección o tienen representación en el mismo. Promedian casi 4 colaboradores (3,8 exactamente) y su presupuesto no supera el millón de euros. Su retribución bruta media anual es de 79.999 euros, con un variable del 20% del mismo.

El *dirse* dedica más de la mitad de su tiempo a: (1) definir e implementar proyectos de RS, (2) definir la estrategia de RS y su influencia en otras políticas de la empresa y (3) rendir cuentas a los grupos interesados. En general, el *dirse* considera que tiene un nivel alto en las competencias clave que requiere su puesto, en especial en lo que se refiere a “pensar en positivo”, si bien cree que necesitan más refuerzo a la hora de, “construir consensos”, “gestionar el cambio” y “colaborar con grupos de interés externos”.

Las tendencias apuntadas en materia del perfil laboral de esta tipología de cargo directivo son: (1) creciente profesionalización, (2) mayor feminización del cargo, (3) estancamiento de su retribución fija y, a cambio, (4) un aumento de la retribución variable anual y de los planes de incentivos a largo plazo.

Ya por otro lado, en tercer lugar, la intervención se orientó a describir los principales rasgos de las **funciones** del *dirse*. Estas son, por orden de importancia señalada: (1) definir la estrategia de RS y su influencia en otras políticas; (2) definir e implementar proyectos de RS; (3) otras actividades relevantes; (4) gestionar la relación con los grupos de interés y (5) medir los resultados de la función. En este contexto, se ponen en valor la transversalidad del *dirse* en lo que se refiere a su capacidad de influencia e integración, si bien destaca de modo no demasiado positivo aún su nivel de integración en el ámbito comercial y de influencia en el de I+D+i. En este punto de la intervención, se señalaron los principales argumentos para impulsar los proyectos de

---

RS/Sostenibilidad, así como las palancas y barreras para comprometer a los directivos.

Una cuestión adicional tocada en este tercer contexto de análisis hace referencia a la etapa en concreto en qué se encuentra la formalización de la RS en la empresa española desde el punto de vista del *dirse*. La opinión más generalizada es que esta formalización se encuentra ya en una etapa avanzada de transformación (40,3%), frente a quienes señalan la etapa previa de mejora (29,2%) o simplemente la inicial eminentemente de comunicación de la misma (27%).

Por último, Miwi Clavera especificó en el último minuto de su intervención las principales tendencias del puesto de *dirse* en lo que a sus principales funciones se refiere. En concreto, según el Estudio, la RS gana relevancia en las empresas, estando, eso sí, la antigüedad del puesto de *dirse* muy vinculada a mayores niveles de: formalización, integración estratégica y presencia en órganos de gobierno. En general, los *dirses* son optimistas sobre el futuro de la función a medio y largo plazo.



**Mesa Redonda: "El rol del dirse en la ética corporativa y sostenibilidad. Tendencias de presente y futuro"**

Dña. ELENA VALDERRÁBANO VÁZQUEZ

*Presidenta de DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social)*

*Directora Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica*

D. ROBERTO FERNÁNDEZ ALBENDEA

*Director de RSC y Reputación de Iberdrola*

PRESENTACIÓN:

Dña. GUILLERMINA BASTIDA

*Delegada en Asturias y Cantabria de DIRSE*



Elena Valderrábano es directora global de Ética Corporativa y Sostenibilidad en Telefónica desde febrero de 2014. Se licenció en Derecho y diplomó en Ciencias Empresariales por ICADE, que posteriormente amplió con un Máster en Negocio Marítimo por el IME, y postgrados de Ingeniería y Gestión Medioambiental (EOI), de Management (IAE Universidad Austral) y Bachelor of Arts (University of Tampa). Comenzó su carrera profesional en Repsol YPF tras lo cual pasó a la Fundación Telefónica donde se ocupó del área de Comunicación y finalmente de la Dirección General de dicha Fundación antes de ocupar su actual cargo.

Roberto Fernández es Director de RSC y Reputación en Iberdrola desde julio de 2017. Se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco, que posteriormente amplió con un Máster en Regulación del Sector Eléctrico por la Universidad Carlos III y un MBA por la Universidad Pontificia Comillas y University of Strathclyde. Comenzó su carrera profesional como consultor en Arthur Andersen tras lo cual pasó a incorporarse a Iberdrola, donde lleva más de 20 años, en los que ha pasado por diversos puestos antes de ocupar su cargo actual: Demand and Pricing Manager, Structuring Manager – Energy Management; Head of Investor Relations e Investor Relations Manager.

La mesa redonda ha tenido como objetivo principal contrastar las conclusiones del Estudio realizado por DIRSE con la realidad del día a día de los ponentes invitados, así como avanzar tendencias en este ámbito. Con tal

objetivo la primera de las cuestiones que Guillermina Bastida plantea es “¿Qué hace falta para ser *dirse*? ¿Cómo acabasteis siendo *dirse*?”. La primera ponente, Elena Valderrábano, hace hincapié en la importancia de tener voluntad de cambiar las cosas, y ser constante para cambiar la organización, así como tener empatía para poder convencer. Por su parte, Roberto Fernández añade que primero hay que conocer dónde estás para saber qué palancas se deben mover. Destaca la valentía como un atributo fundamental en los *dirse*, dado que en ocasiones se deben asumir riesgos: soñar para ser valiente y así poder cambiar las cosas.

La segunda cuestión que Guillermina Bastida ha planteado a los ponentes invitados es su opinión acerca de la transversalidad del puesto de trabajo del *dirse* y de la capacidad de evangelizar necesaria del puesto. Roberto Fernández afirma que un *dirse* debe integrarse en la función de la empresa. En su caso, Iberdrola tiene 3 funciones o grandes áreas en temas de RSC bien diferenciadas. La primera de ellas, a la que Roberto se dedica, es la planificación de la RSC o *backoffice*, la segunda es la sostenibilidad y medioambiente y la tercera es cambio climático. No obstante, todas las áreas deben estar integradas y coordinadas. Por ejemplo, en el proceso de construcción de una nueva instalación se deben respetar los derechos humanos, se debe supervisar la construcción y evaluarla en términos de sostenibilidad. El papel del *dirse* es evangelizar, pero también formar parte del día a día de la empresa, para así conseguir una total integración en la empresa. Por su parte, Elena Valderrábano coincide con Roberto en esa evangelización por parte del *dirse*, para conseguir el objetivo final que es la integración. Lo normal es que cuando hay riesgos en términos de RSC se integre esta figura en todos los procesos. Telefónica hace más de 20 años que opera en temas de RSC, lo que le ha permitido lograr hoy en día una gran integración. No obstante, día a día deben hacer seguimientos, revisar la evolución de los KPI y escuchar las tendencias. En temas de RSC, la empresa se estructura en cuatro patas fundamentales: (1) revisión de los KPI e índices de sostenibilidad y relación con los *stakeholders* (inversores, clientes, empleados...); (2) aspectos reputacionales (aspectos que tienen incidencia en los

consumidores y los empleados) y de cultura corporativa, para que esté unificada y alineada (debe haber consistencia entre lo que se hace para los consumidores, para los empleados, para los inversores...) y (3) temas de inteligencia artificial y de derechos humanos y éticos (p.e. en la cadena de suministro); y (4) medio ambiente y cambio climático.

La tercera cuestión planteada por Guillermina Bastida hace referencia al impacto que el área de RSC tiene en el conjunto de la empresa, dado el creciente interés de los diferentes *stakeholders* en este tema. Roberto Fernández afirma que, en Iberdrola, la alta dirección junto con el consejo de administración se ha dado cuenta hace ya muchos años que hay dos cosas fundamentales: hay que dedicarse a hacer bien lo que sabemos hacer (refiriéndose a hacer energía limpia) y la mujer tiene que tomar un rol más importante. Con estas premisas, la alta dirección crea un equipo de RSC, publicándose en 2004 la primera memoria en temas de RSC, llegando en 2010 a crear una comisión en temas de RSC dentro del propio consejo de administración. Así pues, desde entonces 3 o 4 consejeros son los responsables de aspectos no financieros. Por tanto, es una empresa que ha apostado por las renovables y por la RSC como concepto, lo cual le ha permitido tener cierto reconocimiento y anticipación en el ámbito de las renovables. Por su parte, Elena Valderrábano afirma que Telefónica desde 2001 reporta mucha información en materia de RSC, por el inicial interés de los inversores, los analistas... figuras que marcan lo que se debe reportar, los riesgos no financieros, etc. El gran movimiento en temas relacionados con la RSC ha permitido a Telefónica detectar tendencias. La figura del CEO resulta fundamental para dar mayor relevancia a la RSC, si bien es cierto que el impulso debe comenzar desde abajo, y son los propios empleados los que deben tener muy interiorizado el tema.

La última cuestión que Guillermina Bastida propuso a los ponentes ha sido relacionada con la "fuga de talento", particularmente en Asturias. En concreto, Guillermina les ha preguntado sobre su opinión sobre el estado de la función *dirse* en Asturias, si este papel ya está suficientemente desarrollado. Elena

Valderrábano comenzó su intervención afirmando que la figura del *dirse* es esencial, por la creciente importancia de la sostenibilidad de los negocios. Hoy en día, con el cambio generacional, hay determinados temas que se sienten más, como pueden ser la desigualdad o el cambio en el medio ambiente. Las empresas de reciente creación lo llevan en su ADN, lo que deben es aprender a canalizarlo para no perder competitividad. Un claro ejemplo es la tendencia a la reducción del uso de plástico, las empresas deberían seguir esa tendencia y pensar en cómo reducir el consumo de este material. Si el *dirse* puede aportar esto a la empresa, su papel será fundamental en la misma. Para ello no es necesario vivir en grandes ciudades, más si cabe hoy en día, cuando lo local está adquiriendo mucha relevancia. Elena sí considera importante salir de tu entorno para formarte, con el objetivo de conseguir riqueza en conocimiento, tanto a nivel profesional como personal. Roberto Fernández por su parte considera que el *dirse* tiene sentido en las grandes empresas, pero que su contenido y las funciones tienen que tenerlo todas las empresas (desde grandes multinacionales hasta PYMES). También resalta, al igual que Elena, la importancia de detectar tendencias, para lo que resulta fundamental leer periódicos, noticias, hablar sobre ello... La información es fuente de ideas e innovación, y hoy en día gracias a las tecnologías de la información vivir en sitios pequeños no supone un menor acceso a esa información.

## 2.4. Jornada Técnica sobre “Desafío Digital en el Retail: Casos de éxito”



El día 4 de marzo de 2020 tuvo lugar la Jornada Técnica sobre *El desafío digital en el retail: casos de éxito*. Se presenta el contenido del programa así como el resumen y conclusiones de las exposiciones de los ponentes a continuación:

<b>TÍTULO</b>	<b>Jornada Técnica sobre El desafío digital en el retail: casos de éxito</b>
<b>FECHA</b>	<b>4 de Marzo de 2020</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Aula Magna. Facultad de Economía y Empresa Universidad de Oviedo Campus del Cristo (33006 Oviedo)</b>
<b>PERFIL</b>	<i>Esta Jornada puede resultar de interés para estudiantes de grado y postgrado de Administración y Dirección de Empresas, Comercio y Marketing, Turismo, Ingeniería Informática, Derecho y Economía. Para responsables políticos en estas materias; para representantes de asociaciones empresariales vinculadas al comercio minorista y al consumo; así como para empresarios y profesionales de estos sectores.</i>
<b>PROGRAMA</b>	<b>11:00h REGISTRO DE PARTICIPANTES</b>



<b>PROGRAMA</b>	11:15h INAUGURACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA JORNADA Dña. CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ Decana Facultad de Economía y Empresa Universidad de Oviedo
	D. JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ D. EDUARDO ESTRADA ALONSO Directores de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
	11:30h <b>Conferencia</b> <i>El modelo de transformación digital de sombrerería Albiñana.</i> D. LUIS BOBES CUESTA Gerente Sombrerería Albiñana
	12:30h <b>Conferencia</b> <i>Un nuevo marketing para nuevas estrategias digitales</i> D. JUAN LUIS GONZÁLEZ LÓPEZ ESIC Business and Marketing School
<b>Nº ASISTENTES</b>	250 personas de diferentes perfiles
<b>COORDINADORES</b>	<i>Eduardo Estrada Alonso, Ana Suárez Vázquez, Juan Trespalacios Gutiérrez</i>

### Interés de la Jornada

La digitalización es una fuerza impulsora de cambios en productos, procesos y modelos de negocio. Son muchas las empresas que se esfuerzan hoy en día por comprender las implicaciones de este fenómeno sobre su actividad y por identificar posibles oportunidades que puedan surgir a raíz del mismo. Esta jornada se centra en los efectos de la digitalización sobre el comercio minorista. El objetivo es transmitir que no se trata algo que afecte sólo a nuevas empresas, sino que aquellos comercios que no son “nativos digitales” también necesitan experimentar una transición que puede llevar a cambios en los diseños de puestos de trabajo y, especialmente, en la manera de pensar.

El resultado de la digitalización puede ser estratégico —y, por tanto, proporcionar una ventaja competitiva a largo plazo— o puede tratarse de una acción defensiva que, en respuesta a la innovación de comercios competidores, consiga mantener el atractivo de la oferta. No se trata sólo del conocimiento de la tecnología disponible y su previsible evolución sino, especialmente, de su capacidad de afectar a la experiencia de compra.

## CONCLUSIONES DE LA JORNADA

### **"El desafío digital en retail: casos de éxito"**

D. LUIS BOBES CUESTA

*Gerente de la Sombrerería Albiñana*



Gerente de Sombrerería Albiñana, comercio fundado en 1924. En el año 2007 se hizo cargo del negocio familiar desarrollando un profundo proceso de modernización e innovación, convirtiéndose en un referente para el comercio tradicional. Su labor ha sido reconocida con numerosas distinciones como el Premio a la Mejor Iniciativa para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en Asturias, otorgado en 2009 por el Principado de Asturias y la Fundación CTIC, el premio RetailHattyWinner, concedido en 2012 por la revista HatLife, el Premio Nacional de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España o el Premio Innovación en el Comercio en Asturias otorgado en 2019 por la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias.

"No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco la más inteligente, sino la más receptiva al cambio". Luis Bobes utilizó esta cita de Charles Darwin para enmarcar su experiencia al frente del comercio como un continuo esfuerzo de adaptación al cambio. Desde sus inicios en 2007, en plena crisis económica, y con un cambio en la propiedad del edificio en el que hasta entonces se había ubicado y que le forzó a la relocalización, tuvo clara la necesidad de transformación. En su caso esta transformación ha estado guiada por un esfuerzo constante de formación y asesoramiento que le llevó a un interés por la incorporación de las tecnologías de la comunicación. Este esfuerzo

comenzó por la creación de la versión *online* de su comercio a través de una página web. Esta primera iniciativa no se vio respaldada ni por ventas ni por visitas. Estos malos resultados iniciales le llevaron a pensar que su principal valor era el conocimiento del producto y que, por tanto, debían centrar sus esfuerzos en investigar y compartir. A lo largo de estos años ha venido desarrollando su estrategia de marketing *online* a través de diversas herramientas, cada una de ellas enfocada a un objetivo específico:

- Tienda *online*, muestrario de toda la oferta disponible en la tienda y orientada a la venta.
- Blog, creado como medio de comunicación de su especialidad.
- Redes sociales (Facebook, Twitter o Pinterest), como vía de diálogo y foro para compartir experiencias.
- Email, usado principalmente a modo de boletín de noticias.

Su blog ha sido de hecho el primer blog sobre sombreros en lengua castellana. Todas sus iniciativas han estado orientadas a buscar la innovación con bajo presupuesto, con difusión elevada y con potencial de servir de ayuda al comprador. Esta vocación se ha manifestado en acciones como las siguientes:

- Música para una sombrerería por medio de una lista de reproducción en Spotify.
- Concurso de Microrelatos, "Cuentos y sombreros".
- Galería de embajadores del sombrero en redes sociales.
- Plantillas de sombreros para que los niños puedan colorear.
- Fotografiando sombreros.
- Galería de fondos de pantalla.



- Los comentarios del Sr. Smith, “reflexiones sobre la vida” desde la sombrerería.
- “Mejor con sombrero”, retoques de retratos famosos a los que añaden sombreros.
- Campañas de escaparatismo que cuentan historias acordes con el momento de tiempo.
- Rincón de la tienda con librería para niños y sombreros que se pueden probar.

Hasta el momento actual su blog ha recibido más de 1.400.000 visitantes de más de cuarenta países. Tienen más de 8.000 seguidores en redes sociales. Tan sólo en 2019 tienen más de 1.000 publicaciones en redes sociales y han vendido más de 700 artículos en la web en todo el territorio nacional e incluso fuera de nuestras fronteras. A Estos resultados de su estrategia digital en la relación con los clientes se une su impacto en la relación con proveedores y fabricantes.

En el momento actual se encuentran en una etapa que denominan pos-digitalización y que conlleva el re-sideño de la estrategia digital eliminando aquello que no aporta valor al negocio. Apuestan por un enfoque de *slowcommerce* que les lleva a innovar para volver a la esencia de su oficio. En esta línea han retomado un taller de sombrerería, “El club del sombrero”, y dedican especial atención a los clientes más importantes. Además, están realizando un esfuerzo por promover el comercio sostenible, sólo trabajan con marcas que garantizan que su proceso de producción es sostenible y cuidan el aspecto de sostenibilidad en todas las dimensiones del negocio (equipo humano, proveedores y calidad del producto).

***"Un nuevo marketing digital para nuevas estrategias digitales"***

D. JUAN LUIS GONZÁLEZ LÓPEZ

*ESIC Business and Marketing School*



Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC y Máster en Marketing Estratégico y Comercio Electrónico por la Dublin Business School. Es director comercial de Orange3 plataforma de B2B y B2C de venta de fruta online. Gestiona además las explotaciones agrícolas situadas en Palma del Río (Córdoba). Es además consejero de la agencia de publicidad y medios "Somos R". Colabora con ESIC en el Máster de Gestión Comercial y en el Programa Superior de Dirección de Ventas. Ha sido profesor en la EAE dentro del Máster en Imagen, Publicidad e Identidad Corporativa y en el Máster en Dirección Comercial y Gestión de Ventas, así como en la Universidad Complutense de Madrid en el Máster en Business Entrepreneurship.

Juan Luis González comienza comentando que el emprendedor no conoce en qué va a trabajar a lo largo de su vida, si bien la vocación de vender la puede llevar dentro. El futuro no lo puedes prever, el futuro es hoy. Como diría Leonardo da Vinci "no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época". La velocidad del cambio es espectacular, entonces adivinar el futuro, ¿qué hacer a 50 años vista?, es imposible saberlo.

Tenemos la sensación de que no estamos preparados para los cambios derivados de la revolución digital. La ley de Moore hace referencia a que la difusión y acceso a las nuevas tecnologías crece exponencialmente. La clave en

el emprendedor, en la empresa, es la capacidad de adaptarse. La formación es más necesaria que nunca, el aprendizaje digital, sabiendo que cambia todos los años.

Aunque no es posible adivinar el futuro lo que sí se puede es vislumbrar hacia dónde se dirigen los consumidores con sus decisiones de compra. Al dibujar estas proyecciones se debe tener en cuenta que un medio como la televisión tardó más de 60 años en llegar a todo el mundo. En cambio, con las redes sociales las velocidades de los cambios son enormes. El principal impulsor de estas transformaciones está siendo el teléfono móvil. Operadores como Nokia o Blackberry dejaron de existir precisamente porque no fueron capaces de entender a los consumidores. En noviembre de 2007 la revista Forbes anunciaba en su portada "Nokia, la compañía del billón de clientes, ¿puede alguien igualar al rey del teléfono móvil?". Ese mismo año se producía el lanzamiento del Iphone y con él cambió todo.

Vivimos en entornos VUCA, es decir, con una realidad marcada por elevadas dosis de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. En este momento la disyuntiva ya no es negocios online-negocios offline, sino negocio no line. El modelo imperante es pues la omnicanalidad. En este entorno el consumidor es el medio. Se trata además de un consumidor que demanda emociones a través del consumo. Aquello que no tiene capacidad para emocionar se convierte en una *commodity*, es decir, productos sin capacidad de diferenciación en los que la elección se guía tan sólo por el precio. Es crucial distinguir precio y valor y para ello debe comprenderse que los productos son mudos y es la marca quien debe hablar. En realidad, todo se centra en el cliente. El cliente ahora es el medio, y no paga de forma racional por un producto, premia las emociones y las experiencias. Una marca tiene que saber lo que emociona al cliente, tiene que enamorarle. Kodak cometió el error de seguir vendiendo soportes para fotografías cuando lo que la gente quiere es mantener los recuerdos, lo que ha conseguido la red social de Instagram. En un escenario que nos satura de mensajes publicitarios, solo queda la experiencia del cliente.

El *social commerce* permite comprar en entorno digital y también compartir experiencias. Experiencias de compra de las personas sin que acabe interviniendo nadie, el momento cero de la verdad ZMOT: se busca en Internet, se compara en las redes sociales y se acaba comprando sin existir ninguna comunicación directa con otra persona.

Juan Luis comentó su experiencia como promotor de Orange3, para vender naranjas online B2B y B2C. Es difícil competir con los precios en origen en España. La solución es crear marca. De nuevo se insiste "o eres guay o estás en *lowcost*". Por último, pensando sobre todo en el público compuesto mayoritariamente por alumnos, hizo referencia a la marca personal. Generar valor y confianza. También juegan las experiencias y emociones que una persona pueda transmitir, y contarlas, el "storytelling" genera más atención que los mensajes convencionales, cuando incluye emociones y experiencias.

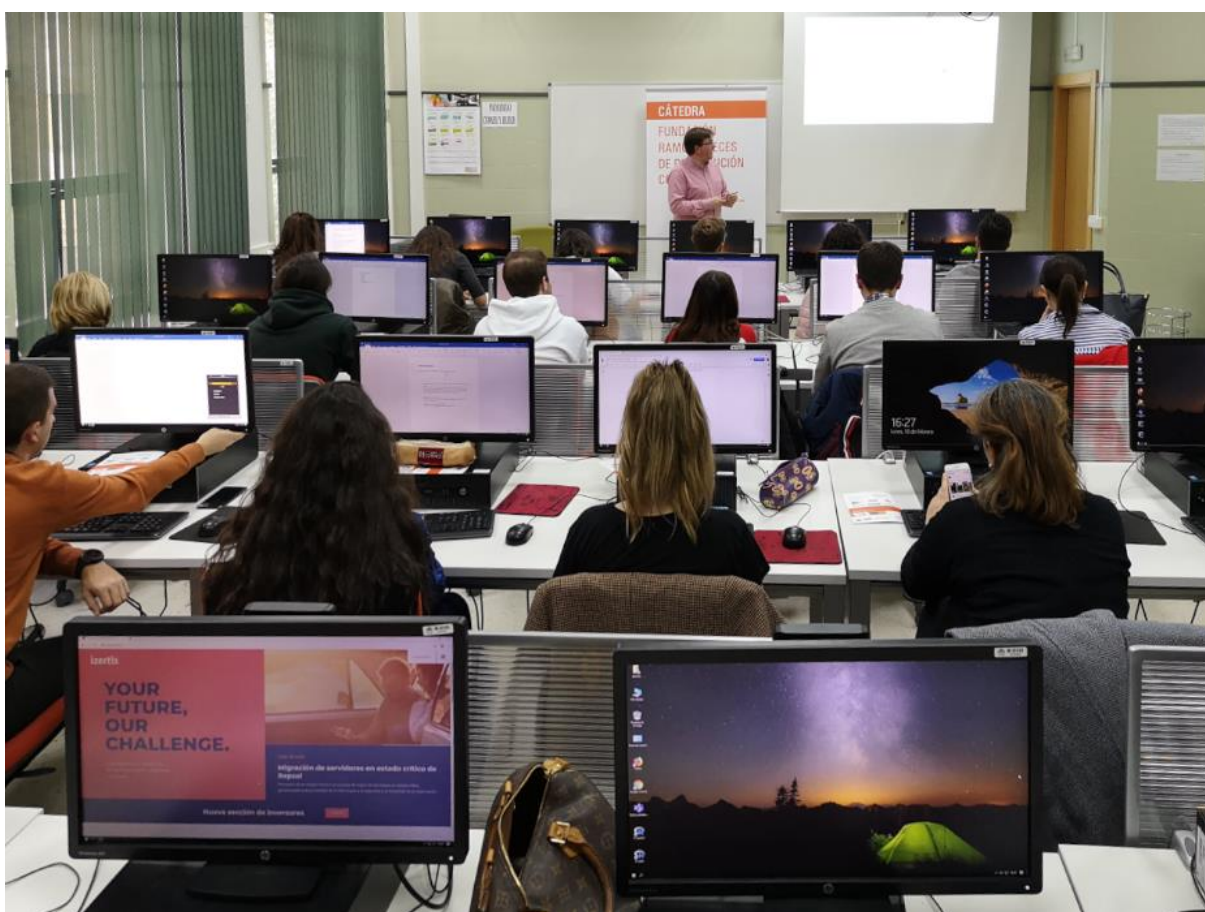
Como conclusión Juan Luis González resumió los aspectos más relevantes de su intervención: la importancia de crear valor, utilizar los medios digitales, crear marca sabiendo que cualquiera puede ser tu competidor, premia a tus clientes con experiencias y emociones y ponle cara a tu negocio. Se trata pues de un entorno marcado por parámetros como los siguientes:

- Se compra y se comparte en digital.
- Hay un fenómeno muy profundo de control de la imagen en medios digitales.
- Cualquier comportamiento o búsqueda de información se registra.
- Los mayores eventos suceden en el mundo online.
- Impactar requiere capacidad de provocar.

El entorno digital ofrece posibilidades únicas de formar al consumidor, de empoderarle para que se implique en el proceso de compra y se convierta en un agente al que sea posible transmitir pasión por los productos.

## 2.5. Curso. Comunicación Online: un enfoque práctico. Desde la estrategia hasta la medición de resultados. SEO, Google Ads, Facebook Ads, Twitter Ads, Analítica Web.

### Colaboración con la empresa IZERTIS



Sesión del curso

Entre los días 10 de febrero y 16 de marzo de 2020 se celebró el curso *Comunicación Online: un enfoque práctico. Desde la estrategia hasta la medición de resultados. SEO, Google Ads, Facebook Ads, Twitter Ads, Analítica Web.*

El número de alumnos fue de 24, procedentes de los últimos cursos de grado de la Universidad de Oviedo y del mundo profesional. Se presenta el contenido del programa, así como el resumen y conclusiones de las exposiciones de los ponentes a continuación:



<b>TÍTULO</b>	<b>Curso Comunicación Online: un enfoque práctico</b>
<b>FECHA</b>	<b>Gijón, 10 y 17 de febrero, 2, 9 y 16 de marzo de 2020</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Aula de la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos Universidad de Oviedo</b>
<b>PERFIL</b>	<i>Profesionales del sector gran consumo en general y del sector de la distribución comercial en particular. Responsables comerciales de PYMEs con tienda online. Estudiantes de los Grados de Comercio y Marketing, ADE, Turismo o Ingenierías. Interesados en comunicación digital.</i>
<b>PROGRAMA</b>	<p><b>10 de Febrero de 2020</b></p> <p>15:45h-16:00 <b>Recepción y presentación</b></p> <p>16:00h-20:00 <b>Estrategia de comunicación online. Como enfocar un proyecto de comunicación en función de las necesidades y requisitos de la empresa.</b> Javier Iglesias García <i>Lead of Production &amp; Strategy</i></p>
	<p><b>17 de Febrero de 2020</b></p> <p>16:00h-20:00 <b>Comunicación online. Cómo articular una campaña de comunicación en las redes sociales adecuadas a cada empresa.</b> Alba González – Manjoya <i>Digital Content Consultant</i></p>
	<p><b>2 de Marzo de 2020</b></p> <p>16:00h-20:00 <b>SEO. Aspectos básicos relacionados con el posicionamiento orgánico.</b> Eva Montes Ornia <i>SEO Consultant</i></p>
	<p><b>9 de Marzo de 2020</b></p> <p>16:00h-20:00 <b>Campañas de publicidad online. Aspectos básicos de la publicidad online: Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, Twitter Ads.</b> Manuel Virgós <i>Online Ads Consultant</i></p>
<b>PROGRAMA</b>	<p><b>16 de Marzo de 2020</b></p> <p>16:00h-20:00 <b>Medición y Analítica. ¿Cómo medir el desempeño de una campaña de publicidad online?</b> Aitor de la Puente Salán <i>Digital Analyst</i></p>
<b>Nº ASISTENTES</b>	250 personas de diferentes perfiles
<b>DIRECTOR Y COORDINADOR</b>	<i>Santiago González Hernando (Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial)</i>

La comunicación presentada en los folletos del curso comienza con una serie de preguntas. ¿Tu empresa cuenta con una estrategia digital sólida? ¿Conoces tu *buyer* persona y cómo construir tu *customer journey*? ¿Estás aplicando las tácticas digitales correctas para tu modelo de negocio? ¿Eres estudiante y quieres incluir competencias digitales en tu CV? ¿Te apasiona la comunicación y quieres entrar en el mundo digital? Aprende los fundamentos del marketing digital de una forma práctica de la mano de IZERTIS y la Cátedra Fundación Ramón Areces de la Distribución Comercial (Univ. de Oviedo)

La comunicación online va mucho más allá de la publicación de contenidos en redes sociales. Es necesaria una estrategia de comunicación sólida y muchas dosis de creatividad para conseguir que la marca destaque por encima de su competencia. Dedicaremos una sesión íntegra a hablar de comunicación online.

No todo es contratar una campaña de *Adwords*. Hay que trabajar el posicionamiento orgánico a través de técnicas de SEO. En el curso se mostrará el funcionamiento del buscador orgánico y cómo influyen las diferentes actualizaciones del algoritmo de Google, se establecerán los pilares del SEO, factores de clasificación, fijación de KPIs y se llevará a cabo un caso práctico.

Las plataformas de publicidad son una herramienta básica para aumentar el alcance de cualquier proyecto online. Dedicaremos una sesión íntegra a explicar de manera práctica y con ejemplos reales, qué plataformas existen y las distintas estrategias y configuraciones que se pueden utilizar para conseguir los objetivos del proyecto.

En digital todo se puede medir y las acciones se basan en datos para su optimización y la mejora de resultados. Conoceremos qué es *Google Analytics*, diferentes formas de implementación y cómo se estructura correctamente una cuenta de *Analytics*. Analizaremos los datos principales que debemos evaluar en cualquier web para saber si estamos haciendo un buen plan de marketing digital (KPIs, fuentes de tráfico, evolución de las visitas y otros datos relevantes) y realizaremos un informe de los datos analizados.

## 2.6. Reunión Científica 2020

En el mes de mayo de 2020 tuvo lugar el evento relativo a la decimosegunda Reunión Científica titulada *Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios*.

### Interés de la Reunión Científica

Las actuales circunstancias impiden que la Reunión Científica de la Cátedra Fundación Ramón Areces pueda dar lugar a un encuentro físico de los participantes. Sin embargo, incluso en estos momentos es posible compartir el conocimiento y, de hecho, quizás es ahora más necesario que nunca. Por esta razón, la Reunión Científica en su duodécima edición ha realizado un giro hacia el canal online. La reunión se realizará utilizando la plataforma Microsoft Teams. Se hará llegar el enlace de la reunión a todas las personas registradas en el evento. De esta manera, el propio formato de la conferencia ejemplifica su tema central: nuevas circunstancias demandan nuevos enfoques para conectar con el mercado. Las presentaciones se estructurarán en torno a dos temas centrales: nuevos canales y nuevos mercados. Las aportaciones de los ponentes se transmitirán mediante videoconferencias. La participación del público será posible a través de audio y mensajes de texto.

El panel de expertos que participó en esta reunión científica ha reflexionado sobre estas cuestiones. En una primera sesión destacados investigadores emergentes han presentado sus trabajos más recientes. Las exposiciones se han articulado en torno a dos mesas de debate: (1) Nuevos canales y (2) Nuevos mercados.

En la segunda sesión, se contó con la participación del profesor Ad De Jong, Professor of Marketing, Copenhagen Business School. El profesor De Jong impartió una conferencia bajo el título *How can young companies effectively manage their slack resources to ensure sales growth: The contingent role of value-based selling*, seguida de un coloquio con los investigadores participantes acerca de metodología de investigación en marketing.



A continuación se resumen las características de este evento.

<b>TÍTULO</b>	<b>XII Reunión Científica Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios</b>
<b>FECHAS</b>	<b>7 y 8 de Mayo de 2020</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Microsoft Teams. Facultad de Economía y Empresa Universidad de Oviedo Campus del Cristo (33006 Oviedo)</b>
<b>PERFIL</b>	<i>Esta Reunión Científica puede resultar de interés para investigadores especializados en el campo del marketing y la investigación de mercados, para estudiantes de grado y postgrado, para empresarios y profesionales del marketing, los medios de comunicación y el consumo, para responsables políticos y técnicos en materia comercial y de nuevas tecnologías y para representantes de asociaciones empresariales a nivel de fabricante y detallista.</i>
<b>PROGRAMA</b>	<p><b>JUEVES 7 DE MAYO DE 2020</b></p> <p>15:45h Bienvenida a los participantes D. JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ D. EDUARDO ESTRADA ALONSO Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial</p> <p>16:00h Mesa Redonda sobre <i>Nuevos canales</i> Moderador: D. VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES Universidad de Oviedo Ponentes: D<sup>a</sup>. ELSA CIMADEVILLA Universidad de Valencia D. DANIEL RUIZ Universidad Autónoma de Madrid D. ADRIÁN CASTRO Universidad de Oviedo</p>
	<p>18:00h Mesa Redonda sobre <i>Nuevos mercados</i> Moderadora: D<sup>a</sup>. NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ Universidad Oviedo Ponentes: D. RAÚL PÉREZ Universidad de Zaragoza D<sup>a</sup>. CARMEN ZARCO Universidad Internacional de La Rioja D. JUAN ANTONIO GARCÍA Universidad de Castilla La Mancha</p>
	<p><b>VIERNES 8 DE MAYO DE 2020</b></p> <p>10:30h <i>How can young companies effectively manage their slack resources to ensure sales growth: The contingent role of value-based selling</i> D. AD DE JONG Professor of Marketing, Copenhagen Business School</p> <p>12:00h <b>Marketing Colloquium</b></p>

<b>NÚMERO MEDIO DE ASISTENTES</b>	55 personas de diferentes perfiles
<b>COORDINADORES</b>	<i>Eduardo Estrada Alonso, Víctor Iglesias Argüelles, Leticia Santos Vijande, Ana Suárez Vázquez, Juan Trespacios Gutiérrez, Silvia Cachero Martínez, Nuria García Rodríguez</i>

## CONCLUSIONES MESA REDONDA NUEVOS CANALES

Moderador: Víctor Iglesias Argüelles  
Universidad de Oviedo

### **"Emociones y personalidad en la adopción de EWOM, análisis consciente y no consciente"**

D<sup>a</sup>. ELSA CIMADEVILLA GARCÍA  
Universidad de Valencia



La profesora Lorena Blasco, de la escuela de negocios ESCP, realizó la exposición de una investigación cuyo objetivo consistía en el análisis de los efectos directos e indirectos de la presencia de indicios sociales en plataformas online sobre el comportamiento del consumidor (en particular el comportamiento ligado al "engagement" con la empresa).

La profesora Elsa Cimadevilla, de la Universidad de Valencia, realizó la exposición de una doble investigación acerca de los efectos de la comunicación boca-oído electrónica (eWOM) en la conducta del consumidor en el marco del sector turístico. Esta investigación consta de dos estudios diferentes pero complementarios.

Con el primer estudio se pretende conocer el impacto de los eWOM en el turismo a través de las redes sociales mediante el método tradicional de encuesta.

Para ello expuso el significado de las distintas variables analizadas, que incluyen aspectos como la motivación de uso de redes sociales, la personalidad, las emociones, el comportamiento de compra online y la lealtad, así como la reputación de la web y la credibilidad de las redes sociales.

A partir del análisis teórico, estas variables son relacionadas entre sí mediante un modelo que da lugar a las siguientes hipótesis:

H1: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la motivación de uso de las redes sociales.

H2: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la realización de reserva online del alojamiento turístico.

H3: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la credibilidad de las redes sociales.

H4: Los rasgos de personalidad del turista influyen en sus emociones en relación con la elección online de los alojamientos turísticos.

H5: La intensidad (valencia) de las emociones del turista influye en la motivación de uso de redes sociales.

H6: El estado emocional del turista influye en la credibilidad en las redes sociales a la hora de la elección del alojamiento.

H7: La motivación del uso de las redes sociales influye la reputación online de los alojamientos turísticos.

H8: La motivación del uso de las redes sociales influye en la reserva online del alojamiento turístico.

H9: La reputación online de un alojamiento turístico influye en el número de reservas online de dicho alojamiento turístico.

H10: La credibilidad en las redes sociales influye en la decisión de reserva online del alojamiento turístico.

H11: El comportamiento de reserva online de los turistas influye en la lealtad a las redes sociales en la reserva de los alojamientos turístico.

Estas hipótesis fueron contrastadas en un estudio cuantitativo basado en un cuestionario online. Se obtuvieron 515 cuestionarios válidos. Gracias a esta base de datos se pudieron redactar las siguientes conclusiones:

- Se pone de manifiesto la influencia de la personalidad sobre las emociones, la credibilidad de la web y el comportamiento de compra online.
- Sin embargo, la personalidad no influye en la motivación de uso de las redes sociales.
- La motivación en el uso de redes sociales influye en la reputación de la web y el comportamiento de compra.
- Influencia de las emociones sobre la credibilidad de las redes sociales.
- Importancia de la reputación de la web sobre el comportamiento de compra online.
- Existe relación entre comportamiento de compra online y la lealtad.

El segundo estudio presentado tiene un carácter experimental. Su objetivo consiste en conocer la preferencia del consumidor para la toma de decisiones y la predicción del comportamiento para la utilización efectiva de un producto mediante procesos no conscientes a través del neuromarketing.

Para ello fue planteado un diseño experimental 2 x 2, en el que combinaban dos niveles de una variable relacionada con el atractivo visual de unos estímulos con dos niveles de otra variable que refleja el carácter positivo o negativo de un texto. Todo ello en el ámbito de la comunicación eWOM en redes sociales de alojamientos turísticos. Las hipótesis planteadas son:

H1: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la motivación de uso de las redes sociales.

H2: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la realización de reserva online del alojamiento turístico.

H3: La motivación del uso de las redes sociales influye en la reserva online del alojamiento turístico.

Para contrastar estas hipótesis se aplicó una metodología experimental utilizando una muestra final de 127 cuestionarios válidos. Obteniéndose asimismo datos mediante el uso de diferentes instrumentos de observación y medición de reacciones y comportamientos: Eye tracking, Facereader y EEG. Las conclusiones extraídas del estudio son:

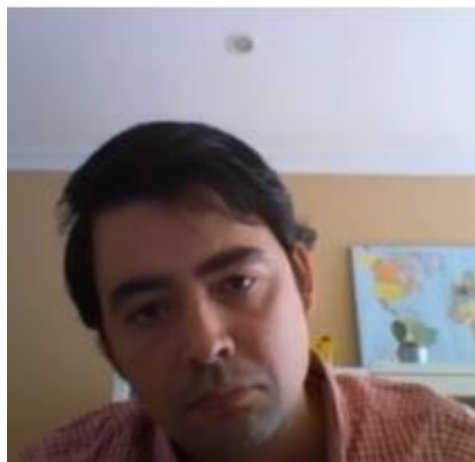
- Los resultados del cuestionario de investigación de neuromarketing son muy parecidos a los resultados del anterior cuestionario (personalidad influye en el comportamiento de compra online, pero la motivación de uso de las redes sociales no influye en comportamiento de compra online, ni la personalidad en la motivación).
- Para recomendar a familiares y amigos, a no ser que el participante esté totalmente seguro de su recomendación, siempre es más cauteloso que si es para él.
- Cuando el estímulo presentado es disonante (imagen bonita y comentario negativo, o imagen fea y comentario positivo) las fijaciones y el tiempo empleado son mayores, así como los mapas de calor.

- De las expresiones captadas la sorpresa fue la más repetida, aumentando en los estímulos disonantes.
- La importancia de los comentarios frente a la imagen con un estímulo disonante está muy dividida, unos dan más importancia a la imagen y otros a los comentarios.

Tras exponer los resultados la profesora Cimadevilla procedió a comentar las limitaciones y futuras líneas que pueden surgir a partir de esta investigación.

***"Invertir para la venta en marketplaces, ¿una decisión arriesgada?"***

D. ADRIÁN CASTRO LÓPEZ  
*Universidad de Oviedo*



El profesor de la Universidad de Oviedo Adrián Castro presentó una investigación acerca de las decisiones de inversión por parte de los comercios en la venta a través de plataformas online tipo marketplace. Tras introducir el concepto y ejemplos de estas plataformas realizó el planteamiento de dos preguntas de investigación: (1) ¿Qué factores influyen en el éxito o el fracaso en la incorporación y continuidad de un negocio minorista en un mercado específico? y (2) Dependiendo del tipo de producto, las condiciones del mercado y la plataforma en cuestión, ¿podemos predecir el interés de un negocio minorista en establecer relaciones con ciertos mercados?

Tras presentar algunos datos sobre el volumen de ventas vía Marketplace en Europa y las principales empresas del sector, el profesor Castro analizó las principales características de las condiciones contractuales establecidas por cada plataforma para la incorporación de comercios a su sistema de venta. A continuación, y fundamentándose en dos ámbitos teóricos diferenciados (Teorías del poder y dependencia, y la Nueva economía institucional), planteó una serie de hipótesis acerca de los factores que pueden afectar al éxito del comercio en la inversión en ventas en marketplaces y, así, a la supervivencia del acuerdo comercio-plataforma:

H1: La dependencia comercial aumenta la tasa de supervivencia.

H2: La posesión del detallista de una página web propia disminuye la tasa de supervivencia.

H3: Un producto con margen elevado aumenta la tasa de supervivencia.

H4: Altas comisiones del marketplace disminuyen la tasa de supervivencia.

H5: Un producto o marca exclusiva aumenta expectativas de éxito.

H6: Un alto grado de diferenciación incrementa las expectativas de éxito.

H7: Una mayor frecuencia conducta showrooming reduce la probabilidad de éxito.

H8: Unos altos costes operativos (stock, logística, capacidad de respuesta reducen la probabilidad de éxito.

H9: Unas elevadas inversiones específicas tienen efectos negativos en la decisión de entrar, pero positivos en el éxito de la relación.

H10: Una mayor presencia (ficha producto, proceso venta) incrementa la probabilidad de supervivencia.

H11: Una baja participación en devoluciones reduce la probabilidad de éxito.

Para verificar si estas hipótesis tienen suficiente soporte empírico, se consiguió una muestra que, por el momento (sigue el trabajo de campo), consta de 114 casos de detallistas, mayoristas y fabricantes que tienen o han tenido la experiencia de vender a través de algún marketplace.

Tras un exhaustivo análisis descriptivo de la muestra se procedió a analizar con mayor detalle la relación entre inversiones por parte de los vendedores y oportunismo por parte del marketplace, profundizando así en los factores que están detrás de la novena hipótesis planteada.

Como conclusión se observa que las inversiones necesarias para operar en un marketplace no son consideradas muy elevadas y, sobretudo, una vez realizadas no llegan a suponer un problema para que la empresa abandone la relación con la plataforma online. Son las empresas que han hecho inversiones mayores –en términos relativos– las que han abandonado en mayor medida la plataforma, quizás por la percepción de una mayor dificultad en rentabilizarlas. Asimismo, se aprecia que el oportunismo del marketplace se perfila como un importante factor para el abandono de las plataformas por parte de comerciantes y fabricantes.



***"El papel de la familiaridad con la marca en el EWOM en el sector de la hostelería: un análisis exploratorio sobre hoteles y restaurantes"***

D. DANIEL RUIZ-EQUIHUA

*Universidad Autónoma de Madrid*



La última presentación correspondiente a la primera mesa fue realizada por el profesor de la Universidad Autónoma de Madrid Daniel Ruiz-Equihua. El estudio focaliza en el análisis de una variable muy relevante en el comportamiento del consumidor como es la familiaridad con la marca o empresa.

Tras un breve análisis de las principales aportaciones de la literatura previa, fueron planteadas tres preguntas a las que pretende responder esta investigación:

- ¿Varía la influencia del eWOM en los comportamientos de compra con el nivel de la familiaridad?
- ¿Depende este efecto de la valencia (positiva vs. negativa) de la revisión online?
- ¿Es capaz la familiaridad de proteger a las compañías de revisiones online negativas?

Contestando a las mismas se perseguirá alcanzar un doble objetivo: (1) Analizar si la familiaridad influye en el proceso de comunicación del eWOM, y (2)

Observar cómo funciona la familiaridad en dos servicios del sector de la hostelería, el caso de hoteles y restaurantes.

En base a la literatura, el profesor Ruiz-Equihua planteó varias hipótesis a contrastar:

- H1. Las revisiones online positivas generan actitudes más positivas que las negativas.
- H2. Las revisiones online positivas generan intenciones de reserva más positivas que las negativas.
- H3. El efecto de la valencia en la actitud es más extremo para el caso de los establecimientos menos familiares que para los más familiares.
- H4. El efecto de la valencia en las intenciones de reserva es más extremo para el caso de los establecimientos menos familiares que para los más familiares.

Para contrastarlas se desarrolló un diseño experimental 2 x 2 (valencia positiva vs. negativa y hotel familiar vs. no familiar) utilizando una muestra de 125 personas representativa de los usuarios españoles de internet.

Las cuatro hipótesis fueron corroboradas por los resultados del estudio. Lo cual dio lugar a las siguientes conclusiones de la investigación:

- La valencia de las revisiones online genera comportamientos más extremos para los establecimientos menos familiares. Por lo tanto, la familiaridad con la marca podría estar protegiendo los establecimientos de las revisiones online negativas
- Las revisiones negativas crean comportamientos más extremos que las positivas. Esto podría ser debido a que las personas, debido a la aversión al riesgo, intentan evitar en mayor medida las pérdidas que conseguir ganancias.

- Además, la familiaridad genera resultados más extremos para el caso de los hoteles. Esto podría ser debido a que los hoteles pueden tener mayor estandarización en sus procesos que los restaurantes. Así que, los consumidores podrían esperar resultados más estables en un hotel que en un restaurante (Weiner, 1985). Por lo que el efecto de las revisiones online podría ser mayor en el caso de los hoteles.

La exposición del profesor Ruiz-Equihua concluyó con el planteamiento de algunas limitaciones y líneas futuras que podrían ser desarrolladas a partir de esta investigación.

### CONCLUSIONES MESA REDONDA NUEVOS MERCADOS

Moderadora: Nuria García Rodríguez  
Universidad de Oviedo

#### ***"Online reselling among millenials: a multicountry study in Europe"***

D. RAÚL PÉREZ LÓPEZ  
Universidad de Zaragoza



En la actualidad es indudable que el comercio electrónico tiene gran importancia en la distribución comercial. Así lo ponen de manifiesto datos como que, en Europa en el año 2018, el 69% de los internautas hicieron compras online y que, en el contexto de las transacciones C2C, la cifra de negocios ascendió a 27 billones de euros. Estas cifras representan una oportunidad para

un gran número de plataformas o marketplaces (Amazon, Ebay, AliExpress, ...) que ponen en contacto a compradores y vendedores.

En concreto, este trabajo se centra en la perspectiva del revendedor, siendo muy pocos los trabajos que adoptan este punto de vista. Además, el estudio se centra en los millennials, por tratarse del principal mercado objetivo, ya que son los que más revenden online. Sin embargo, se distingue entre "jóvenes" millennials (nacidos en los años 90; del 90 al 96) y "viejos" millennials (nacidos en los años 80; del 81 al 89) debido a que tienen diferentes valores, lo que puede influir en su comportamiento de compra. Además, se hace una comparativa a nivel europeo ya que se observan diferencias en el uso del comercio electrónico en general entre los países.

Los objetivos planteados en la investigación son: (1) Analizar la diferencia entre "jóvenes" y "viejos" millennials en la adopción de la reventa online; (2) estudiar las diferencias entre países debido a los valores culturales y la implicación de los gobiernos y (3) proponer efectos moderadores de los anteriores factores (valores culturales e implicación de los gobiernos) en la influencia de la diferencia entre "jóvenes" y "viejos" millennials en la adopción de la reventa online.

Los viejos millennials se caracterizan por ser una generación un poco "frustrada" por haber vivido varias crisis, se encuentran en un punto de vida más avanzado (independientes, casados, con hijos,...), y tienen más productos que revender, además de una mayor concienciación social y ecológica. Por tanto, se propone que los jóvenes millennials son menos proclives a adoptar la reventa online que los viejos millennials.

En cuanto a los valores culturales se centran en tres dimensiones claves que influyen en el comportamiento online: (1) aversión al riesgo, (2) individualismo/colectivismo y (3) femineidad/masculinidad. (1) Aquellos que tienen menor puntuación en la aversión a la incertidumbre son más innovadores, compran más online por lo que en estos casos la adopción de la reventa online

va a ser mayor. Los viejos millennials tienen más preocupación por la privacidad de los datos y la seguridad de las transacciones online, por lo que en los países con más miedo a la incertidumbre éstos serán menos proclives a revender online por lo que la diferencia entre “jóvenes” y “viejos” millennials va a ser menor. (2) En los países más individualistas, las personas son más competitivas, más innovadoras y más propensas a asumir más riesgos. En consecuencia, se propone que el grado de adopción de la reventa online será mayor en aquellos países con una cultura nacional más individualista. Además, la diferencia entre jóvenes y viejos millennials será menor en estos países porque al ser más innovadores se van a lanzar a revender antes sus productos. (3) En cuanto a los países con mayores rasgos de masculinidad, son más proclives a asumir riesgos, buscan la ambición, el éxito y, por ello, van a adoptar con mayor facilidad la reventa online y la diferencia entre “jóvenes” y “viejos” millennials se va a estrechar.

En cuanto a la implicación del gobierno se mide a través de tres indicadores: ciberseguridad, la inversión pública en I+D y la inversión pública en educación. En los países en los que hay más ciberseguridad la adopción de la reventa online es mayor, agrandándose la diferencia entre “jóvenes” y “viejos” millennials porque las redes son más seguras y más rápidas. En los países con mayor inversión en I+D, esta redundará en una mejora de las infraestructuras de las comunicaciones siendo mayor la adopción de la reventa online y la diferencia entre jóvenes y viejos millennials. La inversión en educación va a mejorar las habilidades de la población, y, en concreto, la adopción online. Las habilidades de la población son más homogéneas y las diferencias entre “jóvenes” y “viejos” millennials son menores.

En cuanto a la metodología se disponen datos a dos niveles: individual (35390 individuos) y colectivo (18 países), utilizándose una regresión logística multinivel. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los “viejos” millennials, los países más individualistas y los que tienen menor aversión a la incertidumbre adoptan más la reventa online. Además, en las culturas con una

mayor aversión a la incertidumbre los usuarios empiezan más tarde a revender online, de ahí la diferencia entre los “jóvenes” y “viejos” millennials.

En relación con la implicación de los gobiernos se encontró que los países que tienen mayor inversión en I+D son más proclives a adoptar la reventa online no confirmándose efectos significativos en la ciberseguridad y la inversión en educación. Esto puede deberse a que, en general, en estas transacciones se puede percibir un riesgo percibido bajo. Las redes más seguras motivan más a los viejos millennials para revender y la educación homogeneiza las habilidades online de la población y, por tanto, reduce las diferencias entre viejos y jóvenes millennials.

Entre las implicaciones para las plataformas P2P destacan que su mercado objetivo son los viejos millennials (los que más van a revender online). Además, estas plataformas se basan mucho en la utilidad de las mismas cuando comunican su oferta de valor a los consumidores, pero en los países colectivistas también podrían basarse en el aspecto colaborativo para incluirlo en esa oferta de valor. También tienen que disminuir las percepciones de riesgo de los consumidores cuando operan a través de este medio especialmente en aquellos países con mayor aversión a la incertidumbre (del sur y este de Europa). Los gestores públicos deben ser conscientes de que la inversión en I+D contribuye a tener unas redes más seguras y más rápidas lo que favorece la adopción de la reventa online mientras que la inversión en educación hace que la adopción de las tecnologías sea más rápida.

***"Visualización avanzada de información basada en redes sociales para la identificación de modelos de comunicación: casos de las bodegas con D.O.CA. Rioja y los diarios digitales"***

D<sup>a</sup>. CARMEN ZARCO

*Universidad Internacional de La Rioja*



Las redes sociales se utilizan cada vez más como puntos de contacto con los clientes y los consumidores, convirtiéndose en un foro para la interacción de los mismos con las marcas. Twitter se ha convertido por su inmediatez en una de las redes sociales más utilizadas por las compañías y medios digitales.

La industria del vino está reconociendo el papel cada vez más relevante que tienen las redes sociales como una herramienta apropiada y de gran valor para llegar a los consumidores. Los medios de comunicación ven en las redes sociales un elemento clave dentro de su actividad y es un aliado en las ventajas que les proporciona. Las actividades de comunicación se encuentran en un estado de desarrollo evolutivo en el que continuamente surgen nuevas tendencias y las empresas tienen la obligación de adaptarse si quieren tener éxito en sus campañas.

El objetivo de la investigación realizada es diseñar una herramienta de visualización basado en la vigilancia tecnológica para estudiar el posicionamiento de empresas de distinto ámbito a través de su modelo de comunicación. Se estudia el caso concreto de las bodegas DO Ca Rioja y los diarios digitales españoles.



Twitter se caracteriza por no requerir una relación de amistad para interactuar; establece relaciones con usuarios desconocidos facilitando el contacto con especialistas en temas específicos y su perfil de usuario es, según los últimos análisis, un hombre con una edad comprendida entre 32 y 45 años, con estudios superiores, coincidiendo en gran medida con el consumidor de vino y de prensa (aunque en este caso se extiende un poco más allá, hasta los 60 años).

“La comunicación actual ya no se circunscribe a la tradicional nota de prensa, [...] las empresas han de considerar que una misma noticia hay que proporcionarla por medios tradicionales y digitales” según afirma Rodolfo Castro Galiana, experto en comunicación. En el caso de las bodegas, se trata de un sector comunicativamente disociado, lleno de excepciones. ¿Cómo se va a comunicar con los segmentos de jóvenes futuros consumidores de vino si no se les habla con su lenguaje y en los sitios que frecuentan?

Para realizar el estudio que se ha llevado a cabo se han considerado las bodegas con DO Ca Rioja y los diarios españoles. En el caso de las bodegas, existen en España 590 bodegas con DO Ca Rioja de las que 191 están en Twitter. Se observó duplicidad de perfiles: Bodegas Berceo, Faustino Rivero y Bodegas Pujanza, lo que supone un total de 188 bodegas. En el caso de los diarios, hay 260 diarios: 131 tradicionales y 129 nativos digitales; 245 diarios tienen perfil en Twitter: 121 tradicionales y 124 nativos; el 94% de los diarios tiene actividad en Twitter; en total: 245 diarios. Para realizar el análisis se utilizaron cuatro variables: Tweets; Seguidores; Siguiendo; Me gusta.

En cuanto a la metodología, se apoyaron en las técnicas de análisis de Redes Sociales para llegar a un mapa visual donde se representa la información de una manera relacional.

En el análisis del Mapa de Etiquetas de Posicionamiento Global de la Bodegas se puede observar que en la parte superior del mapa se concentran principalmente las bodegas que apenas tienen actividad dentro de Twitter. En



cambio, la parte inferior demuestra tres grupos con una política de comunicación bien diferenciada. El mayor número de bodegas se concentran en el centro del mapa. Esto se debe a que la mayoría de las bodegas que utilizan Twitter tienen unos datos muy similares entre sí y con un comportamiento muy homogéneo.

En cuanto al análisis del Mapa de Etiquetas de Posicionamiento Global de los diarios, permite afirmar que los diarios nativos digitales y tradicionales no tienen un comportamiento diferenciado, sino que se mezclan unos con otros. Es decir, no hay un proceder prototípico de los diarios nativos digitales por un lado y los tradicionales por otro, sino que su comportamiento depende de la política de comunicación adoptada y no de su naturaleza. Esto nos hace entender que los medios tradicionales presentan una voluntad de adaptación de las nuevas tecnologías en su modelo de comunicación.

Las conclusiones obtenidas para las bodegas son que a través del mapa obtenido se ha podido observar el posicionamiento de cada bodega y de su competencia en lo que se refiere a su política de comunicación en Twitter. Tienen una escasa presencia de bodegas DO Ca Rioja en Twitter. Las bodegas que acumulan un número mayor de seguidores son aquellas que tienen un nombre de marca consolidado y reconocido. Las bodegas deben plantearse cuánto afecta una buena comunicación a la movilización del consumidor de vinos, cómo la comunicación crea y realza la imagen de las marcas de las bodegas y cómo ese proceso puede inducir a la compra

En el caso de los diarios se puede concluir que no hay un comportamiento determinado que defina las políticas de comunicación en Twitter entre medios tradicionales y nativos digitales. Es decir, no hay un proceder prototípico de los diarios nativos digitales por un lado y los tradicionales por otro, sino que su comportamiento depende de la política de comunicación adoptada y no de su naturaleza. Esto denota una concienciación por parte de los medios tradicionales en la adaptación de las nuevas tecnologías en su modelo de comunicación. Han sabido adaptarse a los tiempos y han incorporado las redes sociales a su

metodología de difusión de noticias, sabiendo el carácter inmediato (siendo fundamental en periodismo contar con la primicia) que tienen estas redes.

**"Efecto de la reputación país sobre las actitudes hacia el aceite de oliva español en China"**

D. JUAN ANTONIO GARCÍA MARTÍN  
*Universidad de Castilla – La Mancha*



España es el primer exportador mundial de aceite de oliva, de hecho, el 60% de la producción de aceite de oliva en España se exporta al exterior y esto supone que sea el cuarto producto agroalimentario más exportado por España. Por su parte, el mercado chino es un mercado atractivo: 35.093 toneladas de aceite de oliva han sido importadas en los nueve primeros meses de 2019 (lo que supone un aumento del 39%). Además, el aceite de oliva español está muy bien posicionado en China ya que casi 9 de cada 10 litros consumidos es de origen español, con un crecimiento superior al 46%.

Además, desde un punto de vista de marketing resultan muy interesantes las campañas promocionales que el Gobierno de España ha realizado tradicionalmente en el mercado chino, ya que tiende a utilizar campañas institucionales del aceite de oliva español bajo un mismo paraguas. En concreto, la campaña 2018-2020 da reconocimiento a la procedencia del aceite de oliva

español: “Únete al estilo de vida saludable europeo con aceites de oliva de España, el aceite de oliva hace un mundo más sabroso”.

Destacar que el consumo del aceite de oliva solamente supone 1% del consumo total de aceites en China (el 78% lo representan los aceites de soja, colza y cacahuete, conjuntamente). Además, el precio del aceite de oliva llega a ser 10 veces más alto que el promedio del resto de aceites lo que hace que se conciba como un producto gourmet, exclusivo, saludable y que a menudo se usa para regalar. Teniendo en cuenta estas circunstancias estamos hablando de un producto que todavía tiene muy poca penetración y que además va dirigido a un segmento muy concreto de la población china.

En cuanto a la estructura del mercado señalar que Olivoilà es líder del mercado chino del aceite de oliva (marca china que vende aceite de oliva de origen italiano) y otras marcas chinas imitan el embalaje de Olivoilà. Además, el mercado chino está dominado por una dicotomía: país de origen de la marca frente al país de origen del aceite de oliva comercializado; es decir, hay marcas españolas que comercializan aceite de origen español y marcas chinas que principalmente comercializan aceite de oliva italiano o español. Esto es importante a la hora de conceptualizar lo que se va a entender como Aceite de Oliva Español (AEO), aquel que es perfectamente reconocible por el consumidor chino como producto español (marca y origen del producto de España).

El objetivo del trabajo es triple: en primer lugar, analizar cuál es la reputación de España entre los consumidores potenciales de AOE en China; en segundo lugar, estudiar su impacto en la calidad percibida del AOE e intenciones y, en tercer lugar, el efecto moderador de la familiaridad con el aceite de oliva.

En el trabajo se han considerado los conceptos de imagen o reputación país de manera análoga. Existe consenso en la literatura previa que la imagen o reputación país tiene componentes cognitivos y afectivos conativos (intenciones) y, que estos, tienen efectos comportamentales (conductas de apoyo). Otro de los pilares del trabajo es el concepto del Country-of-origin (COO) effect, esto es, la

influencia, positiva o negativa, que el país de origen del producto tiene sobre el proceso de elección y la conducta del consumidor. Se consideran en este sentido dos efectos principales: (1) un efecto “halo” que recoge que la percepción del país se va a traducir en una mayor percepción de calidad del producto y esto va a impactar en la intención de compra o conducta del consumidor (efecto mediado). Este efecto halo es especialmente importante cuando el consumidor no tiene familiaridad con el producto; es decir, si el consumidor no ha probado el producto lo más probable es que infiera la calidad del producto a partir de las características del país. (2) el efecto summary construct significa que hay un efecto directo de la reputación sobre las intenciones de compra; cuando el consumidor tiene familiaridad con el producto, la imagen es un constructo que resume todas las percepciones sobre el producto y, por tanto, influye en sus intenciones de compra.

Se diseñó un cuestionario que se distribuyó a partir de un panel online y el trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo y junio de 2017. La muestra estaba formada por 399 clientes potenciales: 256 con familiaridad con el aceite de oliva (consumido último año) y 143 sin familiaridad (intenciones de prueba). Para el análisis se recurrió a una modelización con ecuaciones estructurales.

Las principales conclusiones e implicaciones del trabajo son las siguientes. La reputación global de España viene explicada por el nivel de desarrollo y la calidad de vida percibida y hay una ausencia de impacto de la calidad institucional. Por otro lado, cuando se ha analizado la diferencia entre los consumidores potenciales con familiaridad y sin familiaridad se ha observado un efecto directo en las intenciones de compra y recomendación y un efecto indirecto a través de la calidad percibida. En el caso de los consumidores que sí tienen familiaridad, este impacto es más intenso que en los consumidores sin familiaridad.

Cuando se ha analizado la muestra total de consumidores potenciales sin familiaridad lo que prima es el efecto halo, de tal manera que solamente la

mejora de la reputación país va a impactar positivamente en las intenciones en la medida en que esa mejora de la reputación país sea capaz de hacer alusión a las características del producto que estamos comercializando. Por ejemplo, las campañas que se centren en atributos geográficos (clima, sol, cultura gastronómica, etc.) de España serán especialmente efectivas para mejorar las actitudes o las intenciones de compra.

Entre las futuras líneas de investigación se encuentran la inclusión de los componentes emocionales de la reputación país, cuyo impacto será más relevante en el caso de productos hedónicos; obtener evidencias en otros productos gourmet (vino, jamón ibérico, etc.) sobre los efectos halo y summary construct; incluir variables de control: experiencia/conocimiento general de España, frecuencia de compra/ consumo, características sociodemográficas, etc., o el análisis de la heterogeneidad en la influencia de la reputación país sobre el proceso de elección y conducta.

***"How young companies can effectively manage their slack resources over time to ensure sales growth: The contingent role of Value-Based selling"***

D. ADAM DE JONG

*Copenhagen Business School, Denmark*



El punto de partida del estudio presentado por el profesor Ad de Jong es la reflexión acerca de que la investigación académica en el campo del marketing y del emprendimiento se ha desarrollado a lo largo de los años de modo independiente, sin que realmente se haya producido una fertilización cruzada de las aportaciones que pueden hacerse los respectivos ámbitos de estudio.

En este sentido, es necesario tener presente que tanto el correcto desarrollo de la función de marketing dentro de la empresa, con la finalidad de proporcionar valor añadido a los clientes, como la orientación al emprendimiento, que busca un comportamiento proactivo innovador que permita adaptarse constantemente a la evolución del mercado. Son dos aspectos fundamentales de la gestión de la empresa moderna que están íntimamente relacionados en la práctica.

En concreto, los investigadores de marketing han prestado muy poca atención a las implicaciones de las habilidades comerciales en las firmas emprendedoras, habiendo prevalecido el estudio de los efectos de estas competencias en empresas establecidas y de mayor tamaño. Sin embargo, la

cuestión de cómo deberían de manejar sus recursos y habilidades las empresas más jóvenes para obtener resultados comerciales excelentes es extremadamente importante, dado que condiciona su supervivencia. Además, está además mediatizada por características particulares de estas empresas más pequeñas, cuyo objetivo principal es crecer en un contexto en el que todavía carecen de una reputación consolidada, pueden enfrentarse a la desconfianza de los clientes potenciales, y cuentan con recursos humanos y financieros limitados.

En este contexto, la principal pregunta que trata de contestar esta investigación es ¿cómo pueden las empresas más jóvenes manejar sus recursos ociosos a nivel humano y financiero durante los primeros años de su existencia para favorecer el crecimiento de sus ventas?, y ¿qué papel juega la variación en estos recursos con el paso del tiempo? Es decir, esta investigación se centra en un aspecto muy concreto de la gestión de los recursos de las empresas emprendedores, aquellos recursos humanos y financieros que no están siendo utilizados u optimizados, motivo por el que se denominan recursos ociosos. Estos recursos pueden ser necesarios para poder emprender una nueva actividad en un momento de tiempo concreto, pero su existencia conlleva implícito que son recursos de los que no se obtiene rentabilidad.

La teoría subyacente en esta investigación es la “Lógica Efectiva” que no parte de la premisa de que el futuro pueda ser razonablemente predicho, y que por tanto que las empresas puedan ajustar exactamente sus recursos para aprovechar las oportunidades de mercado, sino que se centra en la importancia de crear oportunidades y aprovecharlas mediante un uso proactivo de los medios con los que cuenta la empresa.

En el modelo conceptual planteado en esta investigación se plantea la relación entre los recursos ociosos financieros y humanos y el crecimiento de las ventas en las empresas emprendedoras, así como la relación entre la variabilidad a lo largo del tiempo de estos recursos financieros y humanos y las ventas. Esta relación se considera en ambos casos moderada por la orientación a las ventas basada en el valor (value-based selling, VBS).



La venta basada en el valor hace alusión a un sistema de ventas en el que los vendedores están realmente comprometidos con crear valor a sus clientes; quiere decir que los vendedores están especialmente involucrados en desarrollar cualquier actividad que pueda generar valor a sus clientes y que éstos obtengan el máximo potencial de los productos y los servicios comercializados. Cuando en una organización existe este tipo de orientación los vendedores colaboran con los clientes considerándolos socios estratégicos.

Cuando una empresa dispone de elevados recursos financieros ociosos, quiere decir que dispone de unos fondos que no está utilizando, de los que no obtiene ningún rendimiento y que, por tanto, está siendo complaciente o poco eficiente en su gestión; de tal manera que se presume que existe una relación negativa entre la presencia de recursos financieros ociosos y el crecimiento de las ventas en una empresa joven (H1).

Los recursos humanos ociosos representan claramente un coste innecesario. Su existencia conlleva que existe una cierta inercia o ineficiencia de gestión dentro de la organización que amenaza el desarrollo y la expansión de las ventas; por este motivo, se considera que el disponer muchos de recursos humanos ociosos tiene un efecto negativo sobre el crecimiento de las ventas en las empresas jóvenes (H2).

Cuando una empresa tiene una clara orientación a las ventas basada en el valor, el deseo de contribuir a la satisfacción de los clientes, e involucrarse en su experiencia de compra y en el valor que obtienen de la relación comercial con la empresa, favorece que se utilice en mayor medida los recursos disponibles dentro de la organización.

Por este motivo, la orientación a las ventas basada en el valor puede reducir la inercia asociada a la ausencia de explotación de los recursos financieros y humanos de la empresa. En este sentido se formulan la tercera y cuarta hipótesis de la investigación. Se plantea que la VBS mitiga el efecto negativo de la de los recursos financieros ociosos en el crecimiento de las ventas

de la empresa joven (H3), así como el efecto negativo de los recursos humanos ociosos en el crecimiento de las ventas de una empresa joven (H4). Es decir, se está postulando que la orientación a las ventas basada en el valor modera la relación entre recursos ociosos y crecimiento de las ventas atenuando el efecto negativo de cada uno de estos parámetros.

Otra de las variables que se utilizan en la investigación es la variación de recursos ociosos. Es decir, a lo largo del tiempo las empresas pueden tener distintos niveles de recursos ociosos y este patrón puede ser informativo de cuál está siendo el comportamiento de la empresa joven en relación la eficiencia en la gestión de sus recursos. Por este motivo, se investiga cuál es su efecto sobre el crecimiento de las ventas.

Se parte de la premisa de que cuando una empresa tiene una fuerte variación en los recursos financieros ociosos a lo largo del tiempo puede ser debido a que lleve a cabo actividades de inversión y desinversión continuadas. Por tanto, la variabilidad en los recursos financieros ociosos indica que las empresas están dispuestas a asumir riesgos y tienen control sobre cómo se está desarrollando su actividad. Por este motivo, la H5 considera que la variabilidad en los recursos financieros ociosos tiene un efecto positivo en el crecimiento de las ventas de las empresas jóvenes.

Por el contrario, la variabilidad en los recursos humanos significa que las empresas están aceptando la entrada y salida de trabajadores, y es mucho más probable que estén afrontando entornos más inciertos e inestables sobre los que no tienen un control adecuado. Por este motivo la H6 considera que la variabilidad en los recursos humanos ociosos tiene un efecto negativo en el crecimiento de las ventas de las empresas jóvenes.

La investigación también plantea cuál puede ser el efecto moderador en estas relaciones de la orientación a las ventas basada en el valor. En este sentido, se argumenta que si bien cuando existe variabilidad de los recursos financieros ociosos, por efectos de inversión y desinversión, esperamos una

relación positiva en las ventas, este efecto será tanto menor cuanto mayor sea la VBS, porque este tipo de orientación necesita disponer de recursos de manera continuada para desarrollar la relación del cliente y lograr su compromiso continuado a largo plazo, por lo que la variabilidad de recursos financieros dificulta esta tarea y le afecta negativamente. Por tanto, la VBS se presume que ejerce un efecto moderador negativo en la relación entre variabilidad de los recursos financieros y crecimiento de las ventas (H7). Por otra parte, los recursos humanos cuando varían mucho a lo largo del tiempo esperamos que las ventas decrezcan, como comentamos, y esta situación se ve agravada si la empresa desea desarrollar un enfoque a las ventas orientado a la creación de valor porque necesita contar con recursos humanos bien formados. Por tanto se vuelve a postular un efecto moderador negativo (H8).

Los datos proporcionados por un panel de 71 empresas jóvenes que se crearon a partir de un programa de emprendimiento de la universidad europea permiten llevar a cabo un estudio longitudinal a lo largo de 7 años para analizar las relaciones planteadas en el modelo conceptual de esta investigación. Los análisis efectuados se llevan a cabo mediante análisis de regresión jerárquica multinivel. Los resultados confirman todas las hipótesis planteadas por los investigadores.

Los recursos ociosos pueden ser necesarios para poder acometer nuevas actividades en las empresas de nueva creación pero no emplearlos es contraproducente. Estos resultados se confirman desde una perspectiva longitudinal: a lo largo del tiempo su presencia perjudica el crecimiento de las ventas en las empresas jóvenes. No obstante, el disponer de una fuerte orientación a las ventas es un mecanismo importante para atenuar el efecto negativo de los recursos ociosos en general y de la variabilidad de los recursos ociosos humanos en particular. La orientación a las ventas basadas en el valor permite guiar cómo llevar a cabo el gasto financiero y usar adecuadamente los recursos humanos.

Por tanto, los emprendedores tienen que controlar cuidadosamente tanto el volumen de recursos ociosos con los que cuentan, como su evolución a lo largo del tiempo, y desarrollar relaciones con sus clientes en las que exista una fuerte interacción y propósito de crear valor en común, considerándolos socios estratégicos de la empresa a largo plazo.

### Marketing Colloquium

Como actividad final de la XII Reunión Científica tuvo lugar el Marketing Colloquium. Los investigadores participantes en la Reunión presentaron ante el profesor Adam de Jong sus líneas de investigación presentes y futuras, sus hallazgos y las limitaciones con que se van encontrando.

El profesor Adam de Jong fue comentando a cada ponente su opinión indicándole una serie de sugerencias de interés en sus objetivos de investigación futuros. La duración de esta actividad fue de 90 minutos. Asistentes: 23.

### 2.7. Publicación Libro Reunión Científica 2019

En el mes de mayo de 2018 tuvo lugar la décima Reunión Científica con el lema *Omnichannel Marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*. Con este motivo, en octubre de 2019, se editó un libro donde se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre dicha problemática. Una versión en pdf de este libro se puede consultar en la siguiente dirección de la página web de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

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

OMNICHANNEL MARKETING:  
LAS NUEVAS REGLAS DE LA  
DISTRIBUCIÓN Y EL CONSUMO  
EN UN MUNDO OMNICHANAL



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

La undécima edición 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 "*Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*" que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

En el mundo actual, eminentemente omnicanal, las diferencias entre lo *offline* y lo *online* se diluyen cada vez más. Ante esta circunstancia el objetivo de las empresas en general, y de las del sector del retail en particular, es generar valor a través de la adecuada gestión del canal físico y del canal *online*.

Con el fin de reflexionar sobre estas cuestiones aportando ideas relevantes, desde un punto de vista tanto teórico como aplicado, el presente libro recoge una serie de trabajos estructurados en dos apartados. El primero de ellos incluye artículos directamente relacionados con estrategias de marketing digital. El segundo bloque, trabajos relacionados con la investigación de mercados de consumo e industriales.

El primero de estos bloques se estructura en ocho capítulos que analizan diferentes aspectos. En el primer capítulo, los profesores Rocío Aguilar Illescas, Marina de la Hoz López, Rafael Anaya Sánchez y Sebastián Molinillo, de la Universidad de Málaga, proponen un modelo conceptual para evaluar la influencia de la sinceridad del personal en la intención de recomendar un establecimiento de restauración. Los resultados muestran que la sinceridad del personal de un restaurante influye en la sinceridad del cliente y en su confianza en el restaurante, que media la relación con el compromiso del cliente, su intención de volver al establecimiento y la intención de recomendarlo *online*.

El segundo capítulo, realizado por Jorge Álvaro Alonso Mogollón, Ana Suárez Vázquez y Juan Antonio Trespacios Gutiérrez, de la Universidad de Oviedo, prevé, a la luz de las diferentes herramientas para redefinir la actuación del personal de atención al público, la venta cruzada como una estrategia que permite a los vendedores paliar los efectos negativos y aprovechar los positivos en beneficio de la empresa, mejorando su propia motivación.

En el tercer capítulo, Lorena Blasco Arcas de ESCP Europe, y Blanca Hernández Ortega y Julio Jiménez Martínez de la Universidad de Zaragoza, se centran en la compra online como contexto para la co-creación de valor a la hora de estudiar si los estímulos de la plataforma relacionados con las interacciones entre clientes tienen influencia sobre los comportamientos de compra y de co-creación.

El capítulo cuarto, desarrollado por Ana M<sup>a</sup> Díaz Martín, Ignacio Cruz Roche, Mónica Gómez Suárez, Myriam Quiñones García y Anne Scmitz, de la Universidad Autónoma de Madrid, tiene como objetivo principal identificar las tecnologías que están transformando la distribución comercial en España y clasificarlas según su potencial impacto sobre cada uno de los cuadrantes de la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora Kahn.

Gabriel Izard Granados, de la Universidad Autónoma de Barcelona, analiza en el capítulo quinto el impacto digital de las empresas del sector de la

distribución y de gran consumo, incluyendo muchas referencias digitales y animaciones video-gráficas de interés y un análisis cualitativo basado en la revisión de documentos y casos.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, Jano Jiménez Barreto, Natalia Rubio y Sara Campo, proponen una escala de medida del sentido de coherencia omnicanal (SCO), donde se observan tres dimensiones: la congruencia, la consistencia y la sensibilidad al contexto de los canales de la marca. A lo largo de tres estudios se demuestra la fiabilidad y validez de la escala, así como su capacidad predictiva sobre la satisfacción del consumidor con el conjunto de canales de la marca y la lealtad a la marca.

Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Miguel Ángel Rodríguez Molina y José Alberto Castañeda García, de la Universidad de Granada, analizan en el capítulo séptimo el efecto de dos características personales, la susceptibilidad a la influencia informativa y normativa, en el comportamiento de los seguidores de las plataformas de redes sociales. Los resultados demuestran que la susceptibilidad a la influencia normativa se relaciona directamente con la adopción de opinión, mientras que la susceptibilidad a la influencia informativa tiene una relación indirecta a través de los beneficios percibidos y el *engagement*.

En el capítulo octavo, Cynthia Zamorano García y Luis Ignacio Álvarez González, de la Universidad de Oviedo, ponen de relieve la indudable relación, y el efecto intensificador, del impacto de la RSC sobre el consumidor si el soporte de comunicación utilizado en la difusión de la labor social son las Redes Sociales. Para evaluar dicha relación han desarrollado una encuesta autoadministrada entre una muestra tipológicamente representativa de clientes de empresas de gran consumo.

El capítulo noveno se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con las tendencias actuales en los mercados de consumo e industriales. En el mismo, Cecilia Díaz Méndez, de la Universidad de Oviedo, presenta los rasgos más característicos del modelo alimentario español con el fin



de reflexionar acerca de las tendencias de cambio que se producirán en un contexto de creciente complejidad del sistema agroalimentario marcado por la incertidumbre y la desconfianza que la alimentación y sus agentes provocan en el ciudadano/consumidor.

Patricia García Nuñez y Celina González Mieres, de la Universidad de Oviedo, plantean como objetivo en el capítulo décimo el análisis de las implicaciones que supone para las empresas la obtención del certificado Kosher así como del valor añadido que supone para los productos que ofrecen. Originalmente, solo la comunidad judía era demandante de productos acompañados de dicho certificado pero cada año son más los consumidores que se suman a la tendencia de demandar productos puros, no manipulados ni procesados, condiciones que cumplen los productos con certificado Kosher.

El capítulo decimoprimer, elaborado por Nadia Jiménez y Sonia San Martín de la Universidad de Burgos, y Nuria Puente de la Universidad Isabel I, se centra en conocer las variables que inciden tanto positiva como negativamente en el desarrollo de relaciones B2B exitosas en el ámbito del turismo grupal. Los resultados de su estudio muestran que la confianza entre el hotel y el operador turístico influye tanto en el compromiso como en el éxito de la relación. La comunicación y la cooperación, por su parte, influyen positivamente en la confianza, pero no en la interdependencia. Asimismo, los problemas en la organización de los viajes en grupo relacionados con el operador turístico influyen negativamente en la confianza, pero no los relacionados con la información.

En el capítulo decimosegundo, Marta Retamosa Ferreiro, Ángel Millán Campos y Águeda Esteban Talaya de la Universidad de Castilla-La Mancha, y María Galmés Cerezo, de la Universidad Complutense de Madrid, plantean como principal objetivo aunar la gestión de marca y la medición de emociones suscitadas por esa marca en un acto de graduación universitario. Empleando la respuesta galvánica de la piel (GSR) como técnica neurocientífica, se sometió a varios sujetos a la medición de la emoción suscitada por el discurso del decano

de la Facultad durante el acto de graduación. Complementariamente se midió la conexión emocional con la marca gracias a la escala de la experiencia de Schmitt.

Marta Rey García y Tamara Folgueira Suárez, de la Universidad de A Coruña, presentan en el capítulo decimotercero, las principales oportunidades y riesgos del sector de la moda. Asimismo, muestran los avances de los retailers de moda hacia la sostenibilidad en una serie de ámbitos: ecodiseño; salud y seguridad de proceso y producto; economía circular; logística y tiendas ecoeficientes; consumo responsable; trabajo decente; nuevos modelos de negocio; reporting y certificaciones; transparencia y trazabilidad; y gobernanza, colaboración y autorregulación.

El capítulo decimocuarto, realizado por Carmen Torrecilla Moreno, Javier Martín Morales, Jaime Guixeres y Mariano Alcañiz de la Universitat Politècnica de València, y Enrique Bigné Alcañiz, de la Universitat de València, presenta un estudio que pretende conjugar los datos recogidos mediante sistemas de seguimiento ocular y seguimiento comportamental en un supermercado virtual, con el objetivo de comprobar si el recorrido realizado en tienda es capaz de determinar la cantidad de producto comprado.

Rodolfo Vázquez Casielles y Silvia Cachero Martínez, de la Universidad de Oviedo, reflexionan en el capítulo decimoquinto sobre tres dimensiones de customer engagement (CE): experiencia del cliente, comportamiento de diálogo del cliente con la empresa/marca y comportamiento de compra o consumo del cliente. En relación a esto, se plantea que las empresas/marcas deben considerar su oferta como experiencias, no simplemente como productos/servicios que los clientes pueden ser persuadidos a comprar y usar.

En el capítulo decimosexto, Murilo Vidal Branco y Sebastián Molinillo de la Universidad de Málaga, Arnold Japutra de la University of Western Australia, y André Longaray, de la Universidade Federal de Rio Grande (Brazil), examinan los impulsores de la compra de alimentos orgánicos por parte de los millennials en

un mercado emergente (Brasil). Para ello se desarrolla un marco conceptual que consta de cuatro factores principales de frecuencia de compra de alimentos orgánicos: las preocupaciones ambientales, la accesibilidad, la moda y la tendencia, y la imparcialidad de los precios.

## **2.8. Personal Contratado y Proyectos de Investigación**

### **Proyectos de investigación en curso**

Desde el curso 2018-2019 fue contratado para llevar a cabo un proyecto de investigación Jorge Álvaro Alonso Mogollón, alumno del Grado en Administración y Dirección de Empresas y graduado en Derecho, considerando a tal efecto su expediente académico y su interés por la investigación académica en las áreas de conocimiento propias de la Cátedra. Los tutores del proyecto han sido los miembros del equipo de la Cátedra Ana Suárez Vázquez y Juan Trespalacios Gutiérrez.

El proyecto de investigación se ha dirigido durante este curso hacia la elaboración de una tesis doctoral que se incluye dentro del campo del marketing de servicios profesionales y, más en particular, de los servicios jurídicos. Concretamente, el problema de investigación que se pretende abordar es la aceptación por los usuarios del canal online en la distribución de servicios jurídicos.

El interés del tema de investigación propuesto radica en dos aspectos: (1) la importancia creciente del marketing en las empresas especializadas en la prestación de servicios jurídicos (Bessis y Chaserant, 2019; Chambliss, 2019; Semple, 2019); (2) la relevancia de ofrecer servicios adaptados a un entorno marcado por la omnicanalidad (Gallino y Moreno, 2019; Makarov y Melnichenko, 2019), esto es, la combinación de diferentes canales en la prestación de servicios

(Verhoef, et al., 2015). El marketing jurídico es un campo objeto de debate, tanto en el terreno académico como profesional. La omnicanalidad es un tema extensamente estudiado en el ámbito de la provisión de bienes y la prestación de servicios (Haapio, 2019; Souiden, N. et al., 2019; Vasiliev y Serov, 2019) pero, en nuestro campo de estudio, se aprecia una carencia de trabajos que consideren las especificidades propias del sector que se pretende abordar en esta tesis.

El punto de partida de este trabajo es la extensa literatura existente acerca de la aceptación del canal online. De la revisión de literatura efectuada hasta el momento surge la conveniencia de considerar las siguientes variables explicativas como factores con capacidad de influir en la aceptación del canal online por parte de los usuarios de servicios jurídicos:

- Expectativa de rendimiento (aumento de productividad, reducción de tiempos procesales, reducción de tiempos de espera del usuario).
- Expectativa de esfuerzo (facilidad para incorporar documentación al expediente, flexibilidad horaria para ello).
- Influencia social (personas importantes para el usuario piensan que le recomendarían utilizar los servicios jurídicos online).
- Condiciones facilitadoras (diferentes plataformas, aplicaciones, sencillez de los trámites para interactuar con el abogado).
- Motivación hedónica (entretenimiento, diversión o disfrute como usuario de un servicio jurídico online).
- Confianza en el proveedor del servicio (riesgo percibido, sensación de seguridad, medidas de protección).
- Price value (percepción del servicio con un precio razonable, cuyo resultado se valore de forma similar al precio que se paga por él).

- Hábito (el usuario del servicio jurídico online está familiarizado con el uso de internet, de aplicaciones telefónicas, compra normalmente a través de internet).

Todas estas variables pueden estar condicionadas por la edad, el género, la experiencia, la carga emocional del proceso o la capacidad del profesional del derecho para personalizar el servicio.

De acuerdo con la literatura previa existente sobre el tema, en esta tesis se considera inicialmente como variable dependiente la intención de usar los servicios jurídicos online por parte de los potenciales consumidores.

La influencia de las variables, previamente señaladas, sobre el resultado final llevan a proponer varias hipótesis de trabajo. Para contrastarlas se propone el plan de trabajo descrito en el siguiente apartado de esta solicitud.

Para abordar el problema planteado se propone, en primer lugar, avanzar en la revisión bibliográfica para conocer los posibles efectos de las variables que se incorporarán al modelo. Se realizará para ello un análisis bibliográfico acerca de los diferentes métodos para evaluar la aceptación del usuario de servicios online. Entre estos modelos destacan el Technology Acceptance Model (en adelante, TAM), TAM2, TAM3, Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (en adelante, UTAUT) y UTAUT2.

El análisis se realizará mayoritariamente centrándose en el punto de vista del consumidor, con ánimo de conocer aquellas variables que más influyen en él a la hora de contratar un servicio jurídico online. No obstante, el modelo será refrendado ante diferentes Letrados, con los que se realizarán entrevistas en profundidad con ánimo de conocer información de proveedores de servicios jurídicos.

El problema planteado sugiere pues una metodología por medio de un enfoque mixto, combinando de forma secuencial información cualitativa y cuantitativa acerca de los sujetos que participan en la transacción objeto de

estudio: abogados y clientes. Por tanto, las acciones que se realizarán y que constituyen el plan de investigación propuesto, pueden dividirse en tres fases:

1. Análisis bibliométrico de la investigación en modelos de aceptación de la tecnología en consumidores, con ánimo de hacer una traslación al marco concreto de los servicios jurídicos. Específicamente, el análisis se realizará sobre los trabajos que incorporan bases de datos como Web of Science en el periodo que va desde 1989, con la publicación del modelo TAM, hasta las aplicaciones más recientes del UTAUT2. Dentro de cada modelo se revisan sus aplicaciones a diferentes servicios. Para el análisis bibliométrico se utilizará el programa VOSViewer, que permite observar la producción académica a través de las palabras clave más usadas y los grupos de trabajo de los autores que aplican los modelos objeto de estudio.
2. Análisis cualitativo con la colaboración de proveedores de servicios jurídicos. Se desarrollarán una serie de entrevistas en profundidad con abogados seleccionados con ánimo de que indiquen cuestiones de interés para el modelo que se quiere implementar. Estudio cuantitativo a usuarios de servicios jurídicos. El objetivo será proponer y validar un modelo explicativo de la adopción del canal online por parte de los usuarios de servicios jurídicos. Para ello será necesario la realización de un estudio de corte transversal por medio de la recogida de datos mediante encuestas a usuarios.
3. Análisis cuantitativo del modelo propuesto, con ánimo de contrastar las hipótesis planteadas. Los datos serán recogidos a través de una encuesta que se formulará a los usuarios potenciales de servicios jurídicos online. Recogida la información y elaborada la base de datos, se contrastará el modelo a través de programas estadísticos como Stata12, EQS, SPSS, entre otros. A la luz de estos resultados, se llegará a una serie de conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

---

**Publicación:**

**“La comercialización online de servicios jurídicos”**

En consonancia con la línea de investigación elegida para el desarrollo de la tesis doctoral por parte de Álvaro Alonso Mogollón se publica en la edición de 2020 del libro editado por la Cátedra con motivo de la Reunión Científica el artículo “La comercialización online de servicios jurídicos”. La distribución comercial está experimentando cambios relacionados con la digitalización de los procesos de compra y el uso de herramientas de base tecnológica para potenciar la atracción y fidelización de clientes.

En este trabajo se aborda el efecto de este proceso en un sector concreto, la distribución de servicios jurídicos. Se presenta, en primer lugar, el grado de desarrollo de las herramientas comerciales en este sector para, posteriormente, particularizar en el estado de la distribución online en el momento actual. Con este fin, se realiza un estudio en el que se consideran los mayores proveedores de servicios jurídicos en nuestro país y, por medio de un análisis de contenido de sus páginas web, se hace una radiografía de la distribución online de este tipo de servicios en España. La información obtenida proporciona una foto fija a partir de la cual se realizan una serie de recomendaciones para mejorar el uso del canal online por parte de los proveedores de servicios jurídicos.

Se describe la naturaleza de los servicios jurídicos, haciendo alusión a su consideración de “servicios negativos”. Esta cualidad les otorga características diferenciadoras que serán objeto de análisis. Seguidamente se presenta la evolución del uso de herramientas comerciales en el sector jurídico, atendiendo al marco definido a tal respecto por los Estatutos Generales de la Abogacía, norma básica que regula el ejercicio de la Abogacía en España. La descripción de este entorno normativo será seguida del análisis del uso del canal online por el sector de las empresas jurídicas. Para ello se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre la calidad de los servicios online.



A través de los instrumentos de medida propuestos por estudios previos se puede saber cuál es el uso actual de dicho canal y la facilidad con la que se contrata el servicio a través del mismo. Para ello se lleva a cabo un análisis de contenido de las páginas web de una serie de empresas relevantes. Para seleccionar la muestra de empresas, se consultan diferentes rankings. Por medio de un método de observación directa es posible obtener aquellas cuestiones que ayudan a definir el estado actual del canal online en la comercialización de servicios jurídicos en España. El trabajo termina con una exposición de las principales conclusiones y recomendaciones para aprovechar el potencial del canal online en el sector analizado.

### Artículo en revisión

#### **"Word of mouth: how upward social comparisons influence the sharing of consumption experiences"**

Autoras: Suárez Vázquez, A., Du, L. y del Río Lanza, A.B.

Segunda revisión en Journal of Consumer Behaviour

El proyecto *"A cross-cultural comparison of the psychological effects of social media"* surgió como resultado de la estancia de la profesora Li Du de la Xidian University (Xi'an, China) en la Universidad de Oviedo en junio de 2016, gracias a una movilidad financiada por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

### Publicaciones en Congresos

Durante el período octubre 2019 – septiembre 2020 se han presentado diversas ponencias a congresos nacionales e internacionales, a raíz de la lectura

de dos Tesis Doctorales financiadas por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial: la primera de ellas titulada "Componente Afectivo del Comportamiento del Consumidor. Experiencias y Emociones derivadas de la Estrategia de Distribución Comercial Offline y Online", presentada por Silvia Cachero Martínez y cuyo director fue Rodolfo Vázquez Casielles; y la segunda titulada "Factores Condicionantes y Consecuencias del Comportamiento de Compra Omnicanal en el Sector Detallista", presentada por Nuria Viejo Fernández y cuyos directores fueron M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez y Rodolfo Vázquez Casielles. A continuación, se presenta un resumen de dichas ponencias:

TÍTULO Y AUTORES	TIPO DE COMUNICACIÓN	FECHA
<b>Emociones en <i>retail</i>: ¿Cómo crear valor desde la experiencia interactiva para conseguir fans de la marca?</b> Silvia Cachero-Martínez Rodolfo Vázquez-Casielles	Ponencia (XIX INTERNATIONAL MARKETING TRENDS CONFERENCE)	18-01-2020

**"Emociones en *retail*: ¿Cómo crear valor hedónico desde la experiencia interactiva para conseguir fans de la marca?"**

**Congreso: XIX International Marketing Trends Conference**

SILVIA CACHERO MARTÍNEZ  
 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES  
 Universidad de Oviedo

## RESUMEN

*Los retailers se adaptan a la evolución del comportamiento del consumidor, caracterizado en la última década por ser un cliente omnichannel altamente exigente, cambiante y empoderado, a raíz del mayor acceso a las nuevas tecnologías y a la información. La diferenciación de los retailers busca la interacción continua con la marca, potenciar la experiencia de marca del cliente, fusionando lo físico con lo social y digital. Ante esta nueva situación, los retailers tratan de crear engagement con los clientes actuales y potenciales. Una opción interesante para conseguirlo es sumergir a los clientes en una experiencia interactiva que les proporcione valor hedónico en un entorno donde puedan vivir sus compras de la forma más agradable y después recordarlas con placer. Conocer cómo diseñar y aplicar estas experiencias para crear valor hedónico para el consumidor puede favorecer su engagement. Bajo esta premisa, el objetivo de esta investigación es relacionar dos dimensiones de la experiencia*

*(informativa y emocional), el valor hedónico de la experiencia y el engagement del consumidor. Los resultados sugieren que el uso de ambas dimensiones de experiencia incide directamente en el valor hedónico e indirectamente en el engagement.*

Palabras clave:

Experiencias, Emociones, Retail, *Engagement*, Valor Hedónico.

### **Publicaciones del Observatorio Jurídico de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial**

Dentro de los objetivos esenciales de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial se encuentra el apoyo científico y técnico al desarrollo cultural y social. Por ello, durante el curso académico 2018/2019 la Cátedra ha mantenido el observatorio jurídico público en su página web ([www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)).

El observatorio jurídico pretende dotar al lector de un conocimiento jurídico completo en materia de distribución comercial. Para ello está compuesto por cuatro grandes secciones que recogen la legislación, jurisprudencia, bibliografía y comentarios jurídicos sobre esta materia tan prolija. La primera sección relativa a la legislación se divide en tres subsecciones: Derecho Internacional, Derecho de la Unión Europea, y Derecho Nacional. La segunda sección aglutina la jurisprudencia recopilada en distintas categorías, como, por ejemplo: Tribunal de Justicia de la Unión Europea, Tribunal de Justicia, Tribunal General, Tribunal Constitucional, Tribunal Supremo, Civil y Contencioso-Administrativo. En tercer lugar y, con el objetivo principal de ser innovadores, se ha creado un blog jurídico. La finalidad de este blog es promover el análisis y el comentario sobre los principales problemas a los que se enfrenta el mercado actual en materia de distribución. El objetivo último es reunir a expertos de las distintas materias para que colaboren periódicamente en la publicación de pequeños noticiarios. Finalmente, la cuarta sección está dedicada a la publicación de un índice bibliográfico exhaustivo que recoja los principales problemas sobre

la distribución comercial, dividido en varias categorías: Contratos de distribución comercial, Ordenación del comercio minorista, Derecho de la competencia y Propiedad industrial.

Actualmente Clara Gago Simarro realiza actividades de colaboración con la Cátedra, especialmente, para el mantenimiento y coordinación del observatorio jurídico. Su trabajo se centró en la coordinación de los comentarios especializados para el Blog jurídico, así como el mantenimiento actualizado de las secciones de legislación, jurisprudencia y bibliografía.

<b>TÍTULO Y AUTORES</b>	<b>FECHA</b>
<b>La responsabilidad civil por incumplimiento contractual durante el estado de alarma</b> Clara Gago Simarro	Marzo 2020
<b>La protección del consumidor durante el estado de alarma</b> Clara Gago Simarro	Abril 2020
<b>A propósito de las nuevas Directivas de compraventa y suministro de contenidos y servicios digitales: ¿de veras mejoran el funcionamiento del mercado interior europeo para las empresas y consumidores?</b> Ignacio Fernández Chacón	Mayo 2020
El régimen de segunda oportunidad: a vueltas con la exoneración del crédito público Ignacio Fernández Chacón	Junio 2020

### **“La responsabilidad civil por incumplimiento contractual durante el estado de alarma”**

20 Mar 2020

El COVID-19 ha supuesto uno de los golpes más importantes para la economía española en nuestra historia reciente, dada especialmente la vinculación predominante de nuestro país al sector servicios. Nos encontramos ante una nueva realidad con unas consecuencias jurídico-económicas imprevisibles, en especial en el ámbito de las obligaciones y contratos. No parece difícil imaginar que los efectos del COVID-19 van a colocar a muchas empresas ante la imposibilidad de dar cumplimiento a los contratos.

Para intentar rebajar las pésimas consecuencias que el COVID-19 va a producir en la economía española, el Consejo de Ministros aprobó el Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes para responder al impacto económico del COVID-19 con el objetivo principal de frenar la expansión del coronavirus y de paliar el alcance de sus consecuencias económicas, recogiendo diversas medidas de apoyo a las empresas afectadas, en particular a las del sector turístico y a las PYMEs.

### **“La protección del consumidor durante el estado de alarma”**

20 Apr 2020

El Real Decreto-Ley 11/2020, de 31 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19 incluye una serie de «medidas de protección de los consumidores». En concreto contempla, por un lado, el derecho del consumidor o usuario a resolver el contrato sin penalización (art. 36); y por otro, determinadas medidas de restricción a las comunicaciones comerciales de las entidades que realicen una actividad de juego regulada en la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego (art. 37).

Pese a la regulación de dos distintos mecanismos tendentes garantizar los derechos de los consumidores y usuarios y su protección (tal y como recoge la Exposición de Motivos), el presente comentario se centra en el análisis del artículo 36 y su contraposición con la normativa general de protección de los consumidores y usuarios, con la finalidad de comprobar si la protección que confiere el artículo 36 durante el estado de alarma a los consumidores y usuarios es más beneficiosa o contradice la normativa general de protección de los consumidores y usuarios.

### **“A propósito de las nuevas Directivas de compraventa y suministro de contenidos y servicios digitales: ¿de veras mejoran el funcionamiento del mercado interior europeo para las empresas y consumidores?”**

22 May 2020

La intención del autor con esta entrada en el blog de la Cátedra Fundación Areces de Distribución Comercial es compartir algunas ideas y reflexiones sobre las nuevas Directivas del 20 de mayo de 2019 sobre ciertos aspectos relacionados con los contratos de suministro de contenidos y servicios digitales y sobre ciertos aspectos relacionados con los contratos de venta de bienes. En particular, me gustaría incidir en las deficiencias regulatorias que podemos

---

apreciar en estas nuevas Directivas y su conexión con la base legal de la Unión Europea en el campo del Derecho contractual.

**“El régimen de segunda oportunidad: a vueltas con la exoneración del crédito público”**

22 Jun 2020

En la actualidad, el régimen de segunda oportunidad supone un importante salvoconducto para los empresarios individuales ante la grave situación de insolvencia derivada del parón económico acaecido por el estado de alarma decretado por el Gobierno. La Ley 25/2015, de 28 de julio persigue posibilitar al empresario persona física que fracasa económicamente encarrilar nuevamente su vida, incluso arriesgarse a nuevas iniciativas, sin tener que arrastrar indefinidamente una deuda que no podrá satisfacer, es decir, permitir a un empresario sobreendeudado *volver a empezar* perdonándole la responsabilidad patrimonial universal.

Sin embargo, la importancia y utilidad empresarial del concepto de segunda oportunidad o *fresh start* contrasta en nuestro país con su escasa aplicación práctica. De hecho, son pocas las empresas y particulares que consiguen sobreponerse a una situación de insolvencia y acceder de nuevo al mercado del crédito. Como ha constado la Comisión Europea, ello obedece a que nuestra regulación como la de otros muchos Estados de la Unión Europea resulta insuficiente. La escasa utilización del régimen de segunda oportunidad del empresario persona física evidenciada por los datos estadísticos obedece, en buena medida, a la escasez de medios y de formación en el sistema judicial y administrativo español.



## Patrocinio del XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing

13 de diciembre de 2019



Congreso celebrado en Oviedo, organizado y dirigido por los miembros del equipo investigador de la Cátedra Luis Ignacio Álvarez González y D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez, con el lema *"Marketing en la Era de la Economía Colaborativa"*, con el fin de abordar esta nueva situación a través de la presentación y difusión de estudios de casos que, desde distintas perspectivas sociales, describan cómo los ciudadanos son capaces de generar nuevas formas de intercambios de valor que redundan de modo eficiente en la comunidad en su conjunto.

El XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing tuvo como eje argumental el *"Marketing en la Era de la Economía Colaborativa"*. En este congreso se defendieron, de modo presencial



o a distancia, un total de 93 casos, en los que estuvieron involucrados 244 autores (98 profesores y 146 estudiantes), procedentes de cinco países y de 36 universidades diferentes. Las áreas temáticas tratadas incluyeron el marketing no lucrativo (11 ponencias), el marketing verde (11), el marketing educativo (6), el marketing territorial (8), la sostenibilidad y la RSC (12), la innovación social (9), el marketing público y político (10), el consumo socialmente responsable (13) y el marketing social (13).

La economía colaborativa es una realidad cada vez más presente en nuestras vidas. La Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia la ha definido como “un conjunto heterogéneo y rápidamente cambiante de modos de producción y consumo por el que los agentes comparten de forma innovadora activos, bienes o servicios infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario, valiéndose para ello de plataformas sociales digitales y, en particular, de internet”. Sus modalidades abarcan ámbitos como el consumo de bienes y servicios, el aprendizaje, la producción, las finanzas, y la gobernanza.

A pesar de que se trata de un sistema no exento de posibles consecuencias negativas, de acuerdo con la Comisión de Mercado Interior y Protección del Consumidor del Parlamento Europeo, este tipo de economía brinda la oportunidad de que las personas intercambien sus activos subutilizados a través de nuevas formas de intermediación que combinan, con la ayuda de las tecnologías de la información, oferta y demanda de manera más eficiente al pagar por el acceso a los bienes y servicios en lugar de por su propiedad. En general, se suelen mencionar cuatro factores como pilares claves en los que se asienta la economía colaborativa: (1) la existencia de plataformas digitales que posibilitan la conexión entre oferta y demanda, (2) la eliminación de los costes asociados a la propiedad, (3) la mayor interacción social que realza los valores de la comunidad, y (4) la democratización.

La extensión del COVID-19 parece que generará un impacto positivo en esta clase de economía. Muchos comportamientos de la ciudadanía durante la

---

pandemia han evidenciado los beneficios derivados de potenciar la producción local para atender necesidades concretas de determinadas comunidades, mientras que a la vez se aprovecha la globalización del conocimiento. No obstante, otras modalidades pueden verse perjudicadas, como es el caso de la compra-venta de productos de segunda mano o los modelos fundamentados en compartir espacios (automóvil, viviendas, etc.).

## Capítulo 3

# MÁSTER EN RETAIL



El Máster en Retail se enmarca en la categoría de Títulos Propios correspondiente a la oferta formativa de Postgrado realizada por la Universidad de Oviedo. Este Máster se desarrolla bajo la tutela del Vicerrectorado de Organización Académica y del Centro Internacional de Postgrado en el Campus de Excelencia Internacional de la Universidad de Oviedo.

### **3.1. Información sobre la Tercera Promoción del Máster en Retail**

El Máster en Retail supone una ampliación del Curso Experto Universitario en Dirección de Empresas de Distribución Comercial, el cual había obtenido en 2009 una valoración favorable de las Agencias de Evaluación y Acreditación Nacional. Con el Informe de dicha evaluación, la Universidad de Oviedo autorizó la difusión de la Primera Edición del Curso Experto en Dirección de Empresas de Distribución Comercial en Junio de 2009, dentro de su oferta formativa de postgrado en la categoría de Títulos Propios, bajo la tutela del Vicerrectorado de Organización Académica, del Centro Internacional de Postgrado y la colaboración del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE). En febrero de 2019 se tramita un nuevo Expediente de Solicitud a la Universidad de Oviedo para el desarrollo de la Tercera Edición del Máster en Retail. La autorización correspondiente permite su difusión a partir del mes de mayo de 2019. La publicidad realizada se puede consultar en el Cuadro 1.

La duración de esta Tercera Edición del Máster en Retail es de octubre de 2019 a junio de 2020 (98 sesiones y 36 semanas) con 450 horas computadas. Se oferta un máximo de 25 plazas. La preinscripción se realizó hasta el 18 de agosto de 2019. El número de solicitudes fue de 15. Se seleccionan a 7 personas propuestas por las empresas colaboradoras mediante convenio y 15 personas mediante baremo aprobado por la Universidad de Oviedo, donde se consideran

diferentes criterios: puntuación obtenida en la correspondiente titulación universitaria, formación no reglada específica en el sector de la distribución comercial, experiencia profesional en el sector de la distribución y entrevista personal.

PERÍODO DE REALIZACIÓN	ACTIVIDAD DESARROLLADA
Desde 2 de mayo de 2019	Presentación en Aulas de distintos Grados Universidad de Oviedo.
Desde 2 de mayo de 2019	Información en la Página Web de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial y en la Página Web del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE).
Desde 2 de mayo de 2019	Difusión información en Redes Sociales: Facebook, Twitter y LinkedIn.
Desde 1 de junio de 2019	Difusión de información sobre Títulos Propios para el curso académico 2018/2019 realizada por el Vicerrectorado de Organización Académica de la Universidad de Oviedo y el Centro Internacional de Postgrado del Campus de Excelencia Internacional de la Universidad de Oviedo.
Desde 1 de junio de 2019	Información y preinscripción Secretaría Virtual del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) y en Títulos Propios de la Universidad de Oviedo.
Desde 1 de junio de 2019	Envío de información por e-mail a diferentes bases de datos (principalmente para alumnos que terminan Grado).
Desde 1 de junio de 2019	Envío de información por e-mail a diferentes bases de datos de personas que asisten habitualmente a las actividades realizadas por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
Desde 1 de junio de 2019	Difusión de Dípticos impresos relativos al Máster.
Desde 1 junio de 2019	Entrevistas a los alumnos interesados y preinscritos en el Máster
Domingo 23 de junio de 2019	Anuncio en La Nueva España (IUDE).
Domingo 7 de julio de 2019	Anuncio en La Nueva España (Cátedra).
Desde 1 de agosto de 2019	Difusión de vídeo promocional del Máster en Retail a través de diferentes plataformas (Youtube, redes sociales...)
Domingo 1 de setiembre de 2019	Anuncio en La Nueva España (Cátedra).
Desde 4 de setiembre de 2019	Publicación provisional lista admitidos (4 setiembre), reclamación (5 y 6), lista definitiva (12 setiembre), matrícula (13 a 19 setiembre).

La fecha de matrícula fue desde el 13 hasta el 19 de setiembre de 2019. El importe de la matrícula es de 4.500 euros. Se ofertaron 15 ayudas de matrícula financiadas por la Fundación Ramón Areces por un importe de 3.000 euros cada una. La asignación de ayudas de matrícula a los alumnos que las solicitaron se llevó a cabo mediante convocatoria pública, donde se recoge toda la información necesaria y el baremo correspondiente. Los criterios de valoración son:

1. Curriculum vitae (expediente académico relativo a la nota media y a otros méritos alegados, como estancias en el extranjero por motivos académicos, conocimiento acreditado de idiomas y contratos con empresas, investigación, publicaciones y otros cursos recibidos).

2. Criterios económicos vinculados con la renta familiar y la situación económica personal.

3. Procedencia del alumno de Comunidades Autónomas diferentes a la del Principado de Asturias o de países extranjeros.

Los criterios académicos tienen una ponderación del 50%, los criterios económicos una ponderación del 30% y la procedencia una ponderación del 20%.

Un 36% de los alumnos de esta Primera Edición del Máster en Retail fueron licenciados o graduados en Administración y Dirección de Empresas; un 18 %, graduados en Comercio y Marketing. El resto proceden de otras titulaciones de Grado y Postgrado: Economía, Turismo, Relaciones Laborales, Diplomatura en Empresariales. Además, la mayoría de los alumnos han tenido alguna experiencia de trabajo, en diversos sectores: banca, asesoría, empresas del sector eléctrico y detallistas especializados (juguetería, bricolaje, supermercados).

El inicio del Máster en Retail tuvo lugar el miércoles 2 de octubre de 2019, finalizando el jueves viernes 2 de Julio de 2020 con la defensa pública del proyecto fin de máster.

Desde mediados de marzo, debido al estado de alarma decretado con motivo de la crisis del Cov-19, las clases se impartieron en formato online mediante el programa Microsoft Teams. Sin problema y con total adaptación tanto por parte de profesores y ponentes como de alumnos. También se



celebraron de forma online la presentación de los trabajos en grupo (martes 12 de mayo) y los trabajos individuales fin de máster (2 de julio de 2020).

El profesorado estuvo integrado por investigadores de reconocido prestigio de diversas Universidades: ESIC Business & Marketing School, IE Business School, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Carlos III, Universidad de La Coruña, Universidad de Chile, Universidad de La Rioja, Universidad de Oviedo, Universidad de Salamanca y Universidad de Santiago de Compostela. También han participado profesionales de diversas empresas y organismos públicos: AECOC, Adidas, Alcampo, Alimerka, Anged, Bertiz, Bricor, Centro Comercial Salesas, Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa), CTIC Centro Tecnológico, Decathlon, Djv Abogados, Donegal Cleef, El Corte Inglés, Emotional Factor Neurodesign, Fundación Alimerka, Grupo El Arco, Ikea, Informática El Corte Inglés (Iecisa), Kantar Worldpanel, Leroy Merlin, Liberbank, Makro, Media Markt, Mercado el Fontán, Mercasturias, Metronic, Ogilvy, Plain Concepts, RHI Magnesita, Sombrerería Albiñana, Supermercados Mas y Mas, Tartiere Autogrupo y Unión de Comerciantes del Principado de Asturias.

Se ha realizado una evaluación continua del aprendizaje de los alumnos con control de asistencias, entrega y discusión de casos prácticos, así como diversos exámenes, pruebas de asimilación de conceptos y la elaboración de dos trabajos: el primero de ellos en grupo, a defender ante un Tribunal en el mes de mayo de 2020 y tutelado por dos trabajadores de las empresas colaboradoras en la docencia. El segundo, de carácter individual, a defender ante un Tribunal en el mes de julio de 2020 y tutelado cada uno por investigadores del Área de Conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo.

Los alumnos han expresado, en cuestionarios repartidos al final de los módulos, una opinión muy positiva sobre profesorado, contenido, desarrollo, colaboración con empresas y otras características del Máster. Con motivo de la última Jornada Docente del Máster (celebrada el 2 de Julio de 2020) se ha llevado a cabo por los alumnos una exposición y defensa de Trabajos de Fin de

Máster vinculados con diferentes empresas detallistas. En dicha sesión se ha analizado la situación actual y recomendaciones futuras para diversas enseñanzas/formatos comerciales: Sephora, Mas y Mas, Mercadona, Viajes El Corte Inglés, Primark, sector alimentario, sector jurídico, Intu Asturias, Hipercor, Decathlon, Alimerka, Hawkers, La Rotonda, LVN Racing Parts, Asturdintex, La Plaza de DIA, Tierra Astur, CC Los Prados, FNAC, Cosméticos Ritual, Zara.



Alumnos de la III Promoción del Máster en Retail

El contenido de las sesiones del Máster en Retail se expone en los siguientes cuadros:

<b>MÓDULO 1: EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>
Presentación del Máster en Retail
Antecedentes y situación actual del sector de la distribución comercial
Formatos comerciales: visión panorámica y tendencias
Los formatos mayoristas (I): Cash&Carry
Los formatos mayoristas (II): Visita a MERCASTURIAS
Los formatos mayoristas (III): Caso MERCASA
El pequeño comercio detallista (I)
El pequeño comercio detallista (II): El caso Albiñana
Los formatos comerciales detallistas de la gran distribución
Asociacionismo comercial (I): El modelo de centros comerciales. Situación y perspectivas de futuro
Asociacionismo comercial (II): Asociaciones de comerciantes, centros comerciales abiertos y BIDs
Asociacionismo comercial (III): Gestión de centros comerciales cerrados
Asociacionismo comercial (IV): Franquicias y centrales de compra. Principios básicos
Asociacionismo comercial (V): Franquicias y centrales de compra. Sistemas de franquicias
Asociacionismo comercial (VI): Los mercados de abastos
Otros formatos comerciales con establecimiento: Economatos
Smart shopping: la tecnología en la tienda física
Plan de apoyo a la competitividad comercial: conocimiento y propuestas

<b>MÓDULO 2: DISEÑO DE REDES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>
Diseño de redes de distribución
Innovación en logística. Experiencia de CAPSA
Estrategia logística (IKEA)
Visita plataforma logística de Supermercados MasyMas
Localización de empresas detallistas
Visita plataforma logística de Supermercados ALIMERKA
La internacionalización de empresas de distribución comercial
Visita CAPSA
Dirección, control y gestión de cadenas globales de tienda y puntos de venta

### **MÓDULO 3: ANÁLISIS DE CLIENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Estrategias comerciales centradas en el consumidor.
El concepto de "customer journey"
Investigación y gestión de las emociones
Sistemas de información e investigación de mercados (I): neuromarketing aplicado al retail
Sistemas de información e investigación de mercados (II). Kantar WorldPanel
Impacto de las tecnologías emergentes en el comercio minorista
Compra inteligente en la elección de marcas del distribuidor
Disposición a pagar sobrepeso por calidad
Metodologías de big data y machine learning para retail
Proyectos de big data y machine learning para retail

### **MÓDULO 4: ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA DETALLISTA**

Gestión de compras y relaciones con fabricantes: punto de vista del detallista
Gestión de compras y relaciones con distribuidores: punto de vista del fabricante
De la tienda a la marca: por qué y cómo construir tu marca
El valor de la marca
Diseño y planificación del punto de venta: Merchandising y gestión por categorías (I)
Visual merchandising
Estrategias de precio y negociación con fabricantes
Técnicas de venta y negociación
Trayectorias profesionales en el sector retail
Cómo diseñar nuevos servicios: service blueprint y otras claves para el éxito
Visita a ALCAMPO
Comunicación integrada de marketing en empresas detallistas
Gestión de crisis y comunicación estratégica
Responsabilidad Social Corporativa sector distribución comercial (I)
Responsabilidad Social Corporativa distribución comercial (II)
El comercio justo
Visita a DECATHLON
Calidad del servicio y atención al cliente: estrategias de recuperación del servicio
La gestión financiera de la tienda: El método líder
Visita a LEROY MERLIN
Estrategia de gestión de clientes en retail
Marketing de servicios en EL CORTE INGLÉS y caso BRICOR
Visita al CENTRO COMERCIAL SALESAS
Gestión de ventas IKEA
<b>EXAMEN MÓDULOS 1, 2, 3 Y 4</b>

### **MÓDULO 5: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE EQUIPOS EN EL SECTOR RETAIL**

Estrategia de RRHH de IKEA
"Armando equipos" básicos para liderar
Self managing Learning 1: life line
Liderazgo e influencia 1. Six leadership capabilities-dimensiones
Gamificación 1: estructura gaming para gestionar equipos
Self managing learning 2: Swot
Liderazgo e influencia 2: Six leadership capabilities-dimensiones
Gamificación 2: Soy "gamer" mi equipo toma forma a través del gaming
Self Managingn Learning 3: Plan de desarrollo individual y sueño realista
Gestión Previsional: Movimientos, rotación, plan de sucesión, productividad, estrategia empresarial
Construcción equipos: Identificación de perfiles y proceso de selección
RSE: Responsabilidad Social Empresarial: Acción social
Coaching para el liderazgo de equipos comerciales
Formación para el desarrollo de las competencias directivas en el comercio
Formación para el desarrollo comercial de los profesionales en el comercio detallista
Selección de personal en el sector retail
Evolución de los puestos de trabajo en el sector retail
Negociación, liderazgo y gestión de equipos

### **PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE LOS PROYECTOS GRUPALES DE INVESTIGACIÓN**

<b>TRIBUNAL</b>
<i>Directores del Máster</i>
<b>ASISTENTES</b>
<i>Tutores de los Proyectos, Profesores, Público en General</i>

### **MÓDULO 6: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR RETAIL**

Transformación digital en el sector retail. Introducción al SAP retail
Gestión de la cadena logística (SAP ERP) (I)
Gestión de la cadena logística (SAP ERP) (II)
Transformación digital de las compras. Introducción a SAP ARIBA
Infraestructura tecnológica en el sector retail mayorista y minorista
Soluciones tecnológicas de mercado (I): Gestión de la venta y gestión del stock. Analítica
Soluciones tecnológicas de mercado (II): Planificación de la demanda y reaprovisionamiento
Introducción al marketing inbound
Nuevos modelos de negocio
Ecommerce como plataforma de venta
Marketing y ventas
Customer relationship management
Gestión documental en los procesos empresariales
Medios de pago (electronic payment system)
Gestión del talento con Successfactors
Estrategia SEO/SEM (I)
Estrategia SEO/SEM (II)
Estrategia SEO/SEM (III)

<b>MÓDULO 6: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR RETAIL</b>
Entorno digital de la distribución: Commerce (I)
Entorno digital de la distribución: Commerce (II)
Social Media y Social Commerce (I)
Social Media y Social Commerce (II)
Social Media y Social Commerce (III)
Mobile Commerce (I)
Mobile Commerce (II)
Nuevas tecnologías en distribución comercial (I)
Nuevas tecnologías en distribución comercial (II)
La transformación digital del sector retail
Ventajas y riesgos del uso de un Marketplace para la expansión de una empresa de distribución
La transformación digital en IKEA, un viaje sin retorno

<b>MÓDULO 7: ENTORNO LEGAL DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>
Marco constitucional y autonómico de la distribución comercial
Urbanismo comercial: el modelo asturiano de ordenación comercial
Horarios comerciales y zonas de gran afluencia turística
Marco jurídico general de la distribución comercial
Urbanismo comercial: tendencias mundiales y su impacto en el comercio
Contratos de distribución
Extinción de los contratos de distribución: indemnizaciones
Convenios colectivos
Compraventa nacional y transfronteriza (B2B y B2C) (I)
Compraventa nacional y transfronteriza (B2B y B2C) (II)
La responsabilidad del empresario
El contrato internacional de distribución
Competencia desleal
Defensa de la competencia y ayudas de Estado
Propiedad industrial: la marca
Arrendamiento del local de negocio
Régimen de propiedad horizontal
Derechos de los consumidores y usuarios y condiciones generales de la contratación
Comercio minorista
Expedientes sancionadores de consumo

<b>PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE LOS PROYECTOS INDIVIDUALES DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>TRIBUNAL</b>
<i>Directores del Máster</i>

<b>ENCUESTAS DE EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN</b>
---

<b>PRÁCTICAS REMUNERADAS EN DIFERENTES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN</b>
---

---

Una vez finalizada la actividad docente, los alumnos participan en un programa de prácticas remuneradas durante un período de dos o tres meses. En concreto, las prácticas son:

1. Cuatro prácticas se están llevando a cabo en las instalaciones de Madrid de El Corte Inglés. La duración de las prácticas es de dos meses, desde el 9 de septiembre al 31 de octubre de 2019.
2. Tres prácticas se realizan en el establecimiento que IKEA tiene en Asturias, en Lugones. Una práctica en Capsa
3. El resto ya estaban trabajando o encontraron trabajo durante el Máster.



### **3.2. Conferencia con motivo de la Entrega de Diplomas de la Tercera Promoción del Máster en Retail**

El jueves 9 de julio de 2020 tuvo lugar, a través de la aplicación Microsoft Teams, la entrega de Diplomas a la Tercera Promoción del Máster en Retail. En el acto han intervenido:

**D. Santiago García Granda**

*Excmo. Sr. Rector de la Universidad de Oviedo*

**D. Esteban García Canal**

*Director del Instituto Universitario de la Empresa*

**D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez**

*Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*

**D. Raimundo Pérez-Hernández y Torra**

*Director de la Fundación Ramón Areces*

**D. Eduardo Estrada Alonso**

*Sub-Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*

Con motivo de este evento, **D. Daniel Santín González** imparte una conferencia que lleva por título "*Experimentos sociales y marketing: desafíos y oportunidades*".



**Daniel Santín González** es Catedrático de Economía Aplicada en el Departamento de Economía Aplicada, Pública y Política de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Es también investigador del Instituto Complutense de Análisis Económico (ICAE) fundado por el Prof. Alfonso Novales, antiguo miembro del Consejo de CC. Sociales de la Fundación Ramón Areces. En 2011, fue nombrado Subdirector General Adjunto de Presupuesto y Gasto Público en el Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Economía. Sus líneas de investigación son la evaluación de políticas públicas, los experimentos sociales, la inferencia causal y la medición de la eficiencia y la productividad. Es estos temas ha actuado como consultor para el Banco Mundial, para la Agencia Española de Cooperación Internacional y del Desarrollo (AECID) y para los Gobiernos de distintos países como Perú y Paraguay, así como para el Gobierno de España y la Comunidad de Madrid. Como profesor e investigador ha publicado más de 30 artículos JCR, ha dirigido 6 tesis doctorales y ha recibido la mención de "docente excelente" en la Complutense en dos ocasiones. Actualmente coordina la evaluación cuantitativa en España de un Experimento Social financiado por el Programa Erasmus+ que se realiza simultáneamente en cuatro países y es IP de otro experimento social financiado por EduCaixa. Desde 2016 es Editor Asociado en 'Revista de Economía Aplicada' hoy denominada Applied Economic Analysis (JCR). Desde 2017 pertenece al Área de CC. Sociales de la Fundación Ramón Areces donde participa en la coordinación y evaluación de sus actividades.

La elección del tema de la conferencia por el profesor Daniel Santín fue con motivo de la concesión del Premio Nobel de Economía 2019 a los investigadores Michael Kremer, Abhijit Banerjee y Esther Duflo del MIT. Recibieron el Nobel por una forma de trabajo basada en los llamados experimentos sociales o controlados aleatorizados. El objetivo de la disertación es ver qué relación tienen estos experimentos con el marketing. En primer lugar, comenta el conferenciante, es preciso distinguir entre correlación y causalidad,

porque no son lo mismo. Encontrar correlaciones es relativamente sencillo, demostrar causalidad es mucho más complicado, se necesitan más cálculos, más análisis; pero después, si se logra demostrar su existencia, puede aumentar la eficacia y seguridad en la toma de decisiones.

El conferenciante pone ejemplos de correlaciones espurias, aparentes no reales, lo que hay que evitar para llegar a falsas conclusiones y errores en la toma de decisiones. Por ejemplo, relación entre el tiempo y volumen de ventas. Se lanza una campaña de marketing en un momento concreto, y se observa que los resultados de las ventas aumentan después de la campaña. Pero para asegurar con un mínimo grado de certeza que existe causalidad hay que poner una situación llamada contrafactual, situación contrafactual aleatorizada. Varias tiendas serían objeto de la campaña de marketing y otras no, el grupo contrafactual, grupo de control, similar al primero objeto del tratamiento de la campaña. Al medir y comparar las ventas en el mismo periodo en ambos grupos -tratamiento y contrafactual- pueden aparecer muchos más factores o variables que confirmen la aparente causalidad o que se demuestre que no existe, se vende igual o más sin la campaña (medida en el grupo de control).

El conferenciante se centra seguidamente en la posibilidad de poder aplicar este tipo de metodología en las empresas de retail. ¿Cómo se toman las decisiones en el mundo de la empresa? Se estudian los números, pero si no están basados en relaciones causales nos podemos equivocar. Pueden llevar a malas decisiones e incluso a la quiebra.

Las empresas de retail son grandes generadoras de datos. El *big data*, y el *business analytics* representan una gran oportunidad para acceder a una gran aleatoriedad de experimentos sociales y estimaciones, con la presencia de los dos grupos de tratamiento y control. Seguidamente Daniel Santín presenta un ejemplo de aplicación en tiendas de retail, publicado por los investigadores Friebel, Heinz, Krueger y Zuban con el título "Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain" en American Economic Review en 2017. Se trata de la introducción de incentivos laborales a los empleados de las tiendas. La

cuestión es cómo dentro de una empresa se puede incentivar a los trabajadores para que se comporten más eficientemente y optimizar su desempeño. En la realidad existen muchos mecanismos: control de empleados, incentivos individuales, incentivos al trabajo en equipo.

El experimento de puso en marcha en una red de panaderías en Alemania, creada en 1980, con 193 tiendas y 1300 personas empleadas. En 2011 las grandes cadenas Lidl y Aldi abren secciones de panaderías con horno, demostrándose que el público percibe una calidad similar a la de la cadena objeto de estudio. Se replantea el negocio: productos de sándwich, snacks, bebidas, diseño de las tiendas y, sobre todo, cómo incentivar a sus trabajadores ante la amenaza de las grandes cadenas.

En el departamento de investigación se propone un mecanismo de incentivos. Cada tienda tiene un objetivo de ventas, de forma que cuando se consigue todos los empleados se benefician de determinados incentivos. Se puede poner en marcha para ver los resultados, pero se decide llevar a cabo un experimento, para ver la causalidad de la medida, con investigadores de la Universidad de Frankfurt. Hay grupo de tratamiento y grupo de control, si bien en las tiendas y entre los trabajadores no se sabe que son objeto de un experimento, únicamente lo conocen los altos directivos de la empresa.

El experimento dura tres meses, el grupo tratado demostró un incremento en las ventas y en consecuencia en los incentivos de los empleados, aumentando los beneficios y los salarios y, lo que es más importante, se extrae la lección de que la cadena tiene evidencia causal de que el que mecanismo funciona, con lo que los trabajadores ganan, la empresa gana y la decisión obvia es implantar el mecanismo en toda la red las panaderías.

Para terminar el conferenciante comenta las oportunidades y desafíos que tenemos por delante para implantar este tipo de experimentos sociales. Posibilidades en retail: retail marketing, recursos humanos, producción y diseño de tiendas. En la realidad está muy poco desarrollado en este sector, por lo que

---

las empresas que empiecen a utilizarlo van a contar con una gran ventaja. Pero también existen resistencias dentro de las empresas de retail a la aplicación este tipo de metodología, hay posturas a la defensiva indicando que ya se controla todo. Pero cuidado con la causalidad, los análisis tradicionales son más correlacionales que causales, pero se prefiere lo que ya se conoce y se percibe como una amenaza la llegada de nuevas técnicas que no son del todo controladas.

La experimentación social puede ayudar a las cadenas de retail a evitar que se desperdicien recursos en campañas de las que no se tiene evidencia de su eficacia. Existe un fuerte potencial para colaborar con equipos externos de investigación. Hay que tener en cuenta que las empresas de retail disponen de algo muy valioso, sus bases de datos, muy importantes para llevar a cabo experimentos naturales sin que nadie les haya diseñado, con numerosa información que puede ser causal. Según el autor mencionado Friebe, profesor de recursos humanos de la Universidad de Frankfurt, las grandes empresas de retail son grandes laboratorios de experimentos aleatorizados.

### **3.3. Información de la IV Edición del Máster en Retail**

La IV Edición del Máster en Retail se integra en la oferta formativa de postgrado de la Universidad de Oviedo, en la categoría de Títulos Propios. En concreto, está bajo la tutela del Vicerrectorado de Organización Académica, del Centro Internacional de Postgrado y del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE). En febrero de 2020 se tramita un nuevo Expediente de Solicitud a la Universidad de Oviedo para el desarrollo de la Cuarta Edición del Máster en Retail. La autorización correspondiente permite su difusión a partir del mes de mayo de 2020.

A continuación se exponen diferentes aspectos vinculados con la Tercera Edición del Máster en Retail:

#### **MÁSTER EN RETAIL (Cuarta Promoción)**

*Título Propio de los Cursos de Postgrado de la Universidad de Oviedo  
Centro Internacional de Postgrado de la Universidad de Oviedo  
Campus de Excelencia Internacional*

#### **PROMOTORES**

##### **Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial**

Dirección web: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

E-mail: [catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)

##### **Fundación Ramón Areces**

Dirección web: <http://www.fundacionareces.es>

#### **EMPRESAS Y ENTIDADES COLABORADORAS**

- El Corte Inglés
- IKEA
- Leroy Merlin España

- Decathlon
- Alcampo
- CAPSA FOOD

## **PRESENTACIÓN**

En la actualidad la formación de directivos en el sector de la Distribución Comercial tiene un contenido de carácter general y no especializado, complementado con la formación posterior en las propias compañías. Además, el fuerte crecimiento de las empresas del sector está demandando profesionales capacitados y con proyección para abordar futuros proyectos de expansión.

Por ello, el primer módulo de este Máster tiene como misión introducir al alumno en el Máster y en el ámbito en el que se centra éste: la distribución comercial. Se trata de que el alumno tome consciencia de la dinámica general de funcionamiento del programa formativo y de las principales características y tendencias que presenta el sector de la distribución comercial, así como de los retos (oportunidades y amenazas) a los que se enfrenta a corto, medio y largo plazo. Como punto de partida se busca enmarcar las decisiones de distribución comercial en el entorno económico, teniendo en cuenta las principales tendencias de los diferentes formatos comerciales, así como la situación y peso actual del sector de la distribución comercial a nivel nacional e internacional. El objetivo del módulo es proporcionar a los alumnos las herramientas necesarias para identificar los tipos de canales y formas comerciales existentes, así como para seleccionar los adecuados a las condiciones del entorno. En este módulo de carácter introductorio se persigue también homogeneizar los conocimientos de los alumnos y constituir una base sólida para el desarrollo posterior del Máster.

El segundo módulo pretende abordar las decisiones básicas en temas de logística y diseño de redes de distribución, una vez que el alumno ya es capaz de enmarcar estas decisiones en el entorno económico, y conoce las oportunidades y amenazas que ofrece este entorno a las empresas de distribución comercial. Ante esos retos, el objetivo del módulo es proporcionar a los alumnos las herramientas necesarias para la toma de decisiones en temas de logística y



localización nacional e internacional de las empresas detallistas. Adicionalmente, conocer el funcionamiento de diferentes plataformas logísticas se contempla como una parte fundamental, de ahí que una parte del módulo esté destinada a visitar diferentes plataformas.

El tercer módulo está diseñado de forma que el alumno sea consciente de lo importante que resulta hoy en día que la empresa de distribución desarrolle su estrategia centrada en el cliente, y que interiorice, por tanto, cuáles son los métodos de análisis de la información disponibles en la actualidad que posibilitan el conocimiento y análisis del comportamiento del consumidor. Se trata de que el alumno comprenda el poder de la información y la manera de poder manejar esta información y aprovecharla.

El cuarto módulo del Máster está destinado a desarrollar en profundidad las diferentes estrategias comerciales y de marketing que son relevantes para las empresas de distribución comercial, tomando como punto de partida el análisis general del sector y de los formatos comerciales abordados en el módulo primero, las decisiones básicas de logística tratadas en el segundo módulo, y el análisis del comportamiento del consumidor para la toma de decisiones, materia objeto del tercer módulo. Las estrategias comerciales que se contemplan abarcan las decisiones relativas a merchandising, surtido y marcas del distribuidor, innovación en servicios, precio, comunicación, técnicas de venta y negociación, calidad del servicio y atención al cliente. También se tratan aspectos sobre el comercio justo y la responsabilidad social corporativa en distribución comercial.

Con el quinto módulo del Máster se busca profundizar en el conocimiento sobre la gestión del capital humano en el sector retail, de tal forma que el alumno interiorice cuáles son las capacidades y habilidades directivas que han de poseer los gerentes de las empresas de distribución comercial. En concreto, este módulo aborda el tema del liderazgo, la gestión de equipos, la gestión del talento como mecanismo de motivación de los trabajadores y todos los aspectos relacionados con el capital humano de la empresa.

Con el sexto módulo del Máster se trata de analizar en profundidad aspectos relacionados con el marketing digital y la transformación digital de las

tiendas que un gestor de una empresa de distribución comercial ha de conocer con detalle. En concreto, este módulo aborda el tema del *e-commerce* como plataforma de venta, el *customer relationship management*, el futuro de los negocios, las tendencias de comportamiento del consumidor relacionadas con la omnicanalidad, la gestión de la cadena logística (SAP, ERP), relación con los proveedores, la digitalización de los procesos de negocio y los medios de pagos electrónicos entre otros. También se abordan las cuestiones referidas a la estrategia SEO/SEM, Social Media y Social Commerce y Mobile Commerce, entre otros.

Con el séptimo y último módulo del Máster se completa la visión global que ha de tener un gestor de una empresa de distribución comercial con el análisis del marco legal aplicable al sector de las empresas detallistas. En concreto, este módulo aborda el tema de las competencias autonómicas en esta materia, los aspectos fiscales y la situación y tendencias del urbanismo comercial. Además, este módulo se afronta desde dos perspectivas: estudia los aspectos jurídicos de la responsabilidad del empresario, los contratos de distribución, la propiedad horizontal, la propiedad industrial... Y por otro lado se trata el derecho del consumo, los horarios comerciales, la contratación electrónica y a distancia, el arrendamiento del local de negocio, los expedientes sancionadores de consumo, entre otros temas.

El Máster en Retail permite dotar a los asistentes de los conocimientos y las sistemáticas de trabajo necesarios para una eficaz formación de futuros profesionales interesados en la gestión de empresas de distribución, dado el carácter aplicado y práctico con el que se plantea. Para ello se cuenta con profesores de Marketing y de Derecho Civil y Mercantil de diferentes Universidades, así como con profesionales de reconocido prestigio a nivel nacional del sector de la distribución que conjugan conocimientos teóricos, experiencia empresarial y probadas dotes didácticas.

## DIRIGIDO A

Titulados/as universitarios/as de Grado (Licenciados, Ingenieros y Graduados) y profesionales del sector de la distribución que carezcan de titulación, siempre y cuando acrediten esta profesionalidad y reúnan los requisitos legales para cursar estudios en la Universidad. Compatible con la actividad profesional.

## **OBJETIVO**

El Máster en Retail tiene como objetivo la formación de directivos en empresas de retail, con especial atención a la aplicación de las nuevas tecnologías.

## **TITULACIÓN**

A los alumnos que superen el curso y asistan como mínimo al 80% de las clases se les entregará el Título Propio de la Universidad de Oviedo de Máster en Retail.

## **SALIDAS PROFESIONALES**

El Máster proporciona una formación práctica y polivalente en las diferentes áreas de gestión de una empresa de distribución comercial, así como una visión completa de las actividades y decisiones de distribución que ha de adoptar cualquier tipo de empresa para comercializar sus productos.

Concretamente, esta formación posibilita las siguientes salidas profesionales:

- Dirección de una empresa comercial en cualquier formato de venta (cadena corporativa, franquicia, comercio asociado, comercio independiente).
- Director de establecimiento o grupo de establecimientos y sus diferentes secciones.
- Dirección o equipo de gestión de un centro comercial.
- Responsable de gestión de *e-commerce*.

- Mando intermedio en el equipo de gestión de la empresa comercial en las áreas de expansión, marketing, merchandising, promoción y animación de los puntos de venta, atención y fidelización de los clientes, ventas, compras, recursos humanos, departamento financiero, administración y sistemas de gestión, así como nuevas tecnologías, distribución física, logística y gestión de cuentas clave.
- Responsable comercial y de marketing de cualquier empresa de productos de consumo (bienes de consumo frecuente y duradero).

### **PREINSCRIPCIÓN, MATRÍCULA**

PREINSCRIPCIÓN: del 1 de junio al 17 de agosto de 2020

LISTAS PROVISIONALES: 4 de septiembre de 2020

RECLAMACIONES A LAS LISTAS: 5 y 6 de septiembre de 2020

LISTAS DEFINITIVAS: 12 de septiembre de 2020

MATRÍCULA: del 13 al 19 de septiembre de 2020

BOLETÍN DE PREINSCRIPCIÓN: Tramitación preinscripción/matricula se realizará en: <http://iude.uniovi.es> o en la Secretaría Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

C/ González Besada, 13, 4ª Planta (33007 Oviedo)

Tfno. 985 10 30 19 / 30 20

### **PLAZAS DISPONIBLES**

Veinticinco plazas disponibles (seis de las plazas están reservadas por convenio para profesionales de las empresas colaboradoras. En caso de que alguna de estas plazas quedase vacante se ofertará libremente al resto de solicitantes por orden de baremo). En el supuesto de que el número de preinscritos supere al de plazas ofertadas, se procederá a la correspondiente selección.

### **PRECIO**

4.500 euros

### **INFORMACIÓN (Directores)**

*Dirección y Coordinación General:*

Juan A. Trespalacios Gutiérrez

Silvia Cachero Martínez  
Eduardo Estrada Alonso  
*Dirección Académica/Jefatura de Estudios:*  
María José Sanzo Pérez  
mjsanzo@uniovi.es - 98 510 28 24

Dirección web: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)  
E-mail: [catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)

## **AYUDAS DE MATRÍCULA Y PROGRAMA DE PRÁCTICAS**

El Máster ofrece 15 ayudas de matrícula por un importe de 3.000 euros cada una, financiadas por la Fundación Ramón Areces. En la convocatoria pública se consideran el expediente académico y profesional del alumno, su situación económica y se valora la procedencia de otros países o comunidades autónomas distintas al Principado de Asturias.

El Máster ofrece un programa de Prácticas Remuneradas en empresas de distribución durante 2021. Existe un convenio de colaboración con empresas de Distribución Comercial. Al menos un 50% de los alumnos se verá beneficiado por este programa de prácticas.

## **DOCENCIA**

INICIO: 22 de septiembre de 2020

HORARIO: martes, miércoles y jueves de 17 a 21 horas (Excepcionalmente, algunas de las sesiones podrán impartirse fuera de este horario habitual, cuando este cambio sea necesario para la adecuada celebración de las mismas, por ejemplo, la realización de visitas a empresas).

DURACIÓN: 450 horas: 95 sesiones/36 semanas.

FINALIZACIÓN: junio de 2020

LUGAR: IUDE (C/ González Besada, 13, 33007 Oviedo)

## **INFORMACIÓN**

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

C/ González Besada, 13 (33007 Oviedo)

Tfno. 985 10 30 19 / 985 10 30 20

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial

Juan A. Trespalacios Gutiérrez

[jtrespa@uniovi.es](mailto:jtrespa@uniovi.es) - 98 510 36 92

María José Sanzo Pérez

mjsanzo@uniovi.es - 98 510 28 24

Dirección web: [www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

E-mail: [catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)

Tfno. 98 510 28 47 / 628 307 764

## **PROGRAMA**

Está organizado en siete módulos y cuenta con un total de 60 créditos ECTS.

### **MÓDULO 1: EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

- Antecedentes y situación actual del sector de la distribución comercial
- Formatos comerciales: Visión panorámica y tendencias
- Los formatos mayoristas (I): Cash&Carry
- Los formatos mayoristas (II): Visita a MERCASTURIAS
- Los formatos mayoristas (III): Caso MERCASA
- El pequeño comercio detallista (I)
- El pequeño comercio detallista (II): El caso Albiñana
- Los formatos comerciales detallistas de la gran distribución
- Asociacionismo comercial (I): El modelo de centros comerciales. Situación y perspectivas de futuro
- Asociacionismo comercial (II): Asociaciones de comerciantes, centros comerciales abiertos y BIDs
- Asociacionismo comercial (III): Gestión de centros comerciales cerrados
- Asociacionismo comercial (IV): Franquicias y centrales de compra. Principios básicos
- Asociacionismo comercial (V): Franquicias y centrales de compra. Sistemas de franquicias
- Asociacionismo comercial (VI): Los mercados de abastos
- Otros formatos comerciales con establecimiento: Economatos
- Smart shopping: la tecnología en la tienda física
- Plan de apoyo a la competitividad comercial: conocimiento y propuestas

### **MÓDULO 2: DISEÑO DE REDES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

- Diseño de redes de distribución
- Innovación en logística. Experiencia de CAPSA
- Estrategia logística (IKEA)
- Visita plataforma logística de Supermercados MasyMas
- Localización de empresas detallistas
- Visita plataforma logística de Supermercados ALIMERKA
- La internacionalización de empresas de distribución comercial
- Visita CAPSA

- Dirección, control y gestión de cadenas globales de tienda y puntos de venta

### **MÓDULO 3: ANÁLISIS DE CLIENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

- Estrategias comerciales centradas en el consumidor.
- El concepto de "customer journey"
- Investigación y gestión de las emociones
- Sistemas de información e investigación de mercados (I): El neuromarketing aplicado al retail
- Sistemas de información e investigación de mercados (II). Kantar WorldPanel
- Impacto de las tecnologías emergentes en el comercio minorista
- Compra inteligente en la elección de marcas del distribuidor
- Disposición a pagar sobreprecio por calidad
- Metodologías de big data y machine learning para retail
- Proyectos de big data y machine learning para retail

### **MÓDULO 4: ESTRATEGIAS COMERCIALES Y GESTIÓN DEL PUNTO DE VENTA**

- Gestión de compras y relaciones con fabricantes: punto de vista del detallista
- Gestión de compras y relaciones con distribuidores: punto de vista del fabricante
- De la tienda a la marca: por qué y cómo construir tu marca
- El valor de la marca
- Diseño y planificación del punto de venta: Merchandising y gestión por categorías (I)
- Visual merchandising
- Estrategias de precio y negociación con fabricantes
- Técnicas de venta y negociación
- Trayectorias profesionales en el sector retail
- Cómo diseñar nuevos servicios: service blueprint y otras claves para el éxito
- Visita a ALCAMPO
- Comunicación integrada de marketing en empresas detallistas
- Gestión de crisis y comunicación estratégica
- Responsabilidad Social Corporativa sector distribución comercial (I)
- Responsabilidad Social Corporativa distribución comercial (II)
- Visita a DECATHLON
- El comercio justo
- Calidad del servicio y atención al cliente: estrategias de recuperación del servicio
- La gestión financiera de la tienda: El método líder
- Visita a LEROY MERLIN



- Estrategia de gestión de clientes en retail
- Marketing de servicios en EL CORTE INGLÉS y caso BRICOR
- Visita al CENTRO COMERCIAL SALESAS
- Gestión de ventas IKEA

### **MÓDULO 5: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN RETAIL**

- Estrategia de RRHH de IKEA
- "Armando equipos" básicos para liderar
- Self managing Learning 1: life line
- Liderazgo e influencia 1. Six leadership capabilities-dimensiones
- Gamificación 1: estructura gaming para gestionar equipos
- Self managing learning 2: Swot
- Liderazgo e influencia 2: Six leadership capabilities-dimensiones
- Gamificación 2: Soy "gamer" mi equipo toma forma a través del gaming
- Self Managing Learning 3: Plan de desarrollo individual y sueño realista
- Gestión Previsional: Movimientos, rotación, plan de sucesión, productividad, estrategia empresarial
- Construcción equipos: Identificación de perfiles y proceso de selección
- RSE: Responsabilidad Social Empresarial: Acción social
- Coaching para el liderazgo de equipos comerciales
- Formación para el desarrollo de las competencias directivas en el comercio
- Formación para el desarrollo comercial de los profesionales en el comercio detallista
- Selección de personal en el sector retail
- Evolución de los puestos de trabajo en el sector retail
- Negociación, liderazgo y gestión de equipos

### **MÓDULO 6: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR RETAIL**

- Transformación digital en el sector retail. Introducción al SAP retail
- Gestión de la cadena logística (SAP ERP) (I)
- Gestión de la cadena logística (SAP ERP) (II)
- Transformación digital de las compras. Introducción a SAP ARIBA
- Infraestructura tecnológica en el sector retail mayorista y minorista
- Soluciones tecnológicas de mercado (I): Gestión de la venta y gestión del stock. Analítica
- Soluciones tecnológicas de mercado (II): Planificación de la demanda y reaprovisionamiento
- Introducción al marketing inbound
- Nuevos modelos de negocio
- Ecommerce como plataforma de venta
- Marketing y ventas
- Customer relationship management
- Gestión documental en los procesos empresariales
- Medios de pago (electronic payment system)

- Gestión del talento con Successfactors
- Estrategia SEO/SEM (I)
- Estrategia SEO/SEM (II)
- Estrategia SEO/SEM (III)
- Entorno digital de la distribución: Commerce (I)
- Entorno digital de la distribución: Commerce (II)
- Social Media y Social Commerce (I)
- Social Media y Social Commerce (II)
- Social Media y Social Commerce (III)
- Mobile Commerce (I)
- Mobile Commerce (II)
- Nuevas tecnologías en distribución comercial (I)
- Nuevas tecnologías en distribución comercial (II)
- La transformación digital del sector retail
- Ventajas y riesgos del uso de un Marketplace para la expansión de una empresa de distribución
- La transformación digital en IKEA, un viaje sin retorno

## **MÓDULO 7: ENTORNO LEGAL DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

- Marco jurídico general de la distribución comercial
- La responsabilidad del empresario
- Marco constitucional y autonómico de la distribución comercial: La libertad de empresa/comercio y la legislación de ordenación del comercio minorista
- Urbanismo comercial: el modelo asturiano de ordenación comercial
- Horarios comerciales
- Urbanismo comercial: tendencias mundiales y su impacto en el comercio
- Contratos de distribución
- Extinción de los contratos de distribución: indemnizaciones
- Compraventa nacional y transfronteriza (B2B y B2C) (I)
- Compraventa nacional y transfronteriza (B2B y B2C) (II)
- El contrato internacional de distribución
- Competencia desleal
- Defensa de la competencia y ayudas de Estado
- Propiedad industrial: la marca
- Arrendamiento del local de negocio
- Régimen de propiedad horizontal
- Derechos de los consumidores y usuarios y condiciones generales de la contratación
- Comercio minorista
- Expedientes sancionadores de consumo

## **MÓDULO SUPLEMENTARIO: PRÁCTICAS OPTATIVAS EN EMPRESAS**

El Máster ofrece un programa de prácticas de duración dos o tres meses. Las entidades con las que se desarrollan convenios de colaboración son EL CORTE INGLÉS, IKEA, LEROY MERLIN, CAPSA FOOD, DECATHLON y ALCAMPO. Las becas de prácticas se otorgarán en función de los procesos de selección que lleven a cabo las empresas. Al menos un 50% de los alumnos matriculados se verá beneficiado por estas becas.

#### PROYECTO EMPRESARIAL FIN DE CURSO

- Proyecto grupal: Plantear un caso relacionado con la gestión detallista.
- Proyecto individual: Desarrollo pormenorizado de un plan de negocio de una empresa de retail considerando todos los aspectos que se han expuesto durante el curso y justificar la viabilidad del mismo.

#### **RELACIÓN DE EMPRESAS COLABORADORAS EN LA DOCENCIA**

AECOC  
ADIDAS  
ALCAMPO  
ALIMERKA  
ANGED  
BERTIZ  
BRICOR  
CENTRO COMERCIAL SALESAS  
CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA (CAPSA)  
CTIC CENTRO TECNOLÓGICO  
DECATHLON  
DJV ABOGADOS  
DONEGAL CLEEF  
EL CORTE INGLÉS  
EMOTIONAL FACTOR NEURODESIGN  
FUNDACIÓN ALIMERKA  
GRUPO EL ARCO  
IKEA  
INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS (IECISA)  
KANTAR WORLDPANEL  
LEROY MERLIN  
LIBERBANK  
MAKRO  
MEDIA MARKT  
MERCADO EL FONTÁN  
MERCASTURIAS  
METRONIC  
OGILVY

---

PLAIN CONCEPTS  
RHI MAGNESITA  
SOMBRERERÍA ALBIÑANA  
SUPERMERCADOS MAS Y MAS  
TARTIERE AUTOGRUPO  
UNIÓN DE COMERCIANTES DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

### **RELACIÓN DE UNIVERSIDADES COLABORADORAS EN LA DOCENCIA**

ESIC Business & Marketing School  
IE Business School  
Universidad Autónoma de Madrid  
Universidad Carlos III  
Universidad de Chile  
Universidad de La Coruña  
Universidad de La Rioja  
Universidad de Oviedo  
Universidad de Salamanca  
Universidad de Santiago de Compostela

## Capítulo 4

# COLECCIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO DOCFRADIS



Entre las actividades que realiza la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, con fecha junio del año 2010 se ha puesto en funcionamiento una **Colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)**.

#### 4.1. Introducción

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero también a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Una de las tareas fundamentales de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial tiene por objeto el análisis y la investigación de la problemática en *Distribución Comercial y Gestión de Empresas Detallistas*. Desde esa perspectiva, la colección de **Documentos de Trabajo sobre Distribución Comercial (DOCFRADIS)** constituye una publicación análoga a los habituales *working papers* que editan todas las instituciones -universitarias o no- que realizan tareas investigadoras en forma continuada y solvente. En función de estos antecedentes, la colección de **Documentos de Trabajo sobre Distribución Comercial (DOCFRADIS)** tiene dos finalidades básicas:

- Ofrecer a la comunidad académica y profesional los aspectos más avanzados sobre teoría, metodología y resultados de los proyectos de investigación realizados desde los siguientes puntos de vista que se consideran relevantes en materia de Marketing en general y de Distribución Comercial en particular:

- Estructura comercial y estrategias de distribución.
- Diseño y selección de canales de distribución.
- Análisis de las relaciones entre empresas del canal de distribución.
- Política de la competencia y distribución comercial.



- *La logística de la distribución comercial.*
- *Hábitos de consumo y compra y estrategias comerciales de distribución.*
- *Internet y comercio electrónico: e-marketing.*
- *Localización de empresas de distribución comercial.*
- *Decisiones de surtido y valor de marca.*
- *Innovación en servicios y sus implicaciones en la estrategia de distribución.*
- *Estrategias de marca del distribuidor.*
- *Estrategias y políticas de precio para las empresas de distribución.*
- *Merchandising de presentación, seducción y gestión.*
- *Eficiencia de la promoción de ventas en empresas detallistas.*
- *Calidad de servicio y gestión de la atención al cliente.*
- *Satisfacción, WOM, gestión de quejas y estrategias de recuperación del servicio.*
- *Programas de lealtad y marketing de relaciones.*
- *Impacto de los sistemas informáticos en la gestión de los canales de distribución.*
- *Estrategias y decisiones de distribución para diferentes sectores de la economía.*
- *Aspectos legales y de política de la competencia en distribución comercial.*
- *Aspectos éticos y socialmente responsables de la distribución comercial.*

● Facilitar el contraste y debate directo sobre las conclusiones de las investigaciones que permitan mejorar su contenido. Por este motivo, siguiendo las normas habituales en este tipo de publicaciones, las investigaciones incluidas en la colección de **Documentos de Trabajo sobre Distribución Comercial** se someten al control de evaluadores anónimos de reconocido prestigio académico y profesional. Además, cada publicación será objeto de difusión en bases de datos e índices de impacto nacionales e internacionales incorporando información para facilitar la conexión directa con el autor/es, promoviendo así la generación de un diálogo y debate constructivo.

## 4.2. Consejo Editorial y Comité de Dirección

El Consejo Editorial está integrado por:

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra

*Director de la Fundación Ramón Areces*

D. Jaime Terceiro Lomba

*Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces*

D. Miguel Jerez Méndez

*Consejero de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces*

El Comité de Dirección está integrado por Directores y Coordinadores:

### Directores

D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez

*Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo*

D. Eduardo Estrada Alonso

*Profesor Titular de Derecho Civil. Universidad de Oviedo*

### Coordinadores

D. Luis Ignacio Álvarez González

*Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo*

D. Santiago González Hernando

*Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo*

### 4.3. Normas de autor

Las propuestas de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** deberán ser inéditas y originales. Es decir, no haber sido publicadas ni encontrarse en vías de publicación. Redactar una propuesta de **Documento de Trabajo** supone que no se enviará a ninguna otra colección de documentos de trabajo o *working papers*, nacionales o extranjeros, hasta que la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial tome una decisión sobre su publicación. Las propuestas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Cada investigador podrá presentar un máximo de tres trabajos durante el mismo año natural. El idioma podrá ser, indistintamente, inglés o español.

- Los **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** que posteriormente sean publicados, en todo o en parte, en revistas con índices de impacto, serán objeto de una compensación económica complementaria de acuerdo con los siguientes criterios:

→ Los trabajos publicados en revistas del *Journal Citation Reports*, percibirán una remuneración de 250 euros.

→ Los trabajos publicados en otras revistas percibirán una remuneración de 150 euros. En general, las revistas consideradas deberán ser referenciadas en otros índices de impacto (catálogos y bases de datos) nacionales e internacionales. Por ejemplo, IN-RECS, DICE, EBSCO, LATINDEX, DIALNET, SCOPUS y otros similares.

Las compensaciones económicas a las que se hace referencia exigirán como paso previo ineludible el envío del artículo publicado a la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial para su archivo y difusión. El requisito para devengar estas cantidades, será la mención expresa en la sección

de agradecimientos, en español o en inglés, de la sentencia siguiente: *"Una versión de este trabajo ha sido publicada previamente como papel de trabajo Nº XXX de la Colección Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>)"*.

#### 4.4. Normas de presentación de originales

Las propuestas de **Documento de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** deberán enviarse a la dirección de correo electrónico [docfradis@catedrafundacionarecesdcuniovi.es](mailto:docfradis@catedrafundacionarecesdcuniovi.es).

Los originales recibidos y admitidos por el Consejo Editorial de la Colección serán remitidos a dos evaluadores anónimos de reconocido prestigio en el campo de estudio. Ello permitirá aceptar o rechazar la publicación del documento.

#### 4.5. Documentos de Trabajo publicados

Desde octubre de 2019 hasta septiembre de 2020 se ha continuado con la publicación de los **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)**. En concreto se han publicado cinco nuevos DOCFRADIS.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de Internet en la página web de la Cátedra ([www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)). La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS). Esta colección dispone de ISSN y Depósito Legal (ISSN: 2253-

6299. Depósito Legal: AS-04989-2011. Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo).

Los DOCFRADIS también se difunden en la Plataforma RePEc (*Research Papers in Economics*) en <http://econpapers.repec.org/paper/ovrdocfra/>. Así se promueve su conocimiento entre múltiples públicos objetivo (profesionales y académicos) favoreciendo la disponibilidad de índices de impacto en función de citas, consultas y descargas. Además, se constata la calidad de los trabajos ya que hasta la fecha un 26% de los DOCFRADIS han sido aceptados y/o publicados como artículos en revistas de reconocido prestigio con índices de impacto.

Los Documentos de Trabajo publicados desde octubre de 2019 hasta septiembre de 2020 son los siguientes:

## DOC 6/2019

### **Actividad deportiva, hábitos alimenticios y packaging de los alimentos. Análisis exploratorio en adolescentes.**

*Pedro Canales Ronda, Asunción Hernández Fernández*

**Resumen.** Este trabajo analiza la posible relación entre la actividad deportiva habitual de los jóvenes adolescentes y hábitos alimenticios, así como la comunicación que aparece en el *packaging* de los alimentos. Tras una encuesta a 590 escolares, se clasificaron en dos grupos en función de su nivel de actividad física. Mientras los "activos" se preocupan por los aspectos sensoriales de lo que comen y por su carácter natural y saludable, los "sedentarios" les preocupa el precio, y no se muestran muy preocupados por desarrollar un comportamiento alimenticio saludable. En cuanto al *packaging* de los alimentos, los adolescentes no tienen muy en cuenta la información que muestra esta herramienta de comunicación.

**Palabras clave.** Deporte; Adolescentes; Alimentación; *Packaging*; Comportamiento del consumidor.

**Abstract:** This paper analyses the possible relationship between the usual sports activity of teenagers and feeding habits, as well as the communication that appears on the food packaging. After a survey of 590 schoolchildren, they were classified in two cluster according to their level of physical activity. While the "active" group are concerned about the sensory aspects of what they eat and how natural and healthy are the food, the "sedentary" group are worried about the price, and they are not very concerned about developing a healthy eating

behaviour. Regarding the food packaging, adolescents do not consider the information shown by this communication tool.

**Keywords.** Sports; Adolescents; Food choice; Packaging; Consumer behaviour.

## DOC 1/2020

### La influencia de los valores de los alimentos en las variables postcompra en los establecimientos de alimentación

*Alicia Izquierdo-Yusta, María Gómez-Cantó, María Pilar Martínez-Ruiz, Héctor Hugo Pérez-Villarreal*

**Resumen.** La importancia de los valores de los alimentos en el proceso postcompra no ha sido ampliamente estudiada. La mayoría de las investigaciones previas en esta línea se han centrado o en examinar los atributos de categorías específicas de alimentos, sin tener en cuenta dichos valores, o en las actitudes y el comportamiento de compra de alimentos. Para abordar esta brecha en la investigación, este artículo profundiza en la influencia de los valores de los alimentos en las variables postcompra. Específicamente, analiza la influencia de los valores de los alimentos en la satisfacción (tanto la satisfacción con la compra como la satisfacción con el establecimiento), los costes de cambio y la lealtad. Para ello, se analiza una muestra de 708 consumidores, recopilada a través de cuestionarios en España, utilizando diversas estadísticas descriptivas y modelos causales. Los resultados confirman la influencia de los valores de los alimentos en la satisfacción y que esa satisfacción influye positivamente en la lealtad. Sin embargo, la influencia moderadora de los costes de cambio sobre la relación entre satisfacción y lealtad no fue confirmada.

**Palabras clave.** Valores de los alimentos, comportamiento del consumidor, satisfacción, lealtad, costes de cambio.

**Abstract.** The importance of food values for the post-purchase process has not been widely studied. Most previous research in this line has focused on examining either the attributes of specific food categories, without taking the corresponding values into account, or food-purchasing attitudes and behaviour. To address this gap in the research, this paper delves deeper into the influence of food values on post-purchase variables. Specifically, it analyses the influence of food values on satisfaction (both purchase satisfaction and satisfaction with the establishment), switching costs and loyalty. To this end, a sample of 708 consumers, collected through questionnaires in Spain, is analysed using various descriptive statistics and causal models. The findings confirm the influence of food values on satisfaction and that satisfaction positively influences loyalty. Switching costs were not found to moderate the relationship between satisfaction and loyalty.

**Keywords.** Food values, consumer behaviour, satisfaction, loyalty, switching costs

## DOC 2/2020

### Revisión del comportamiento del consumidor en el uso de múltiples canales

*Paula Rodríguez-Torrico, Sonia San-Martín, Rebeca San José Cabezudo*

**Resumen.** El comportamiento del consumidor ha evolucionado debido al desarrollo tecnológico. Actualmente, los consumidores realizan las distintas fases del proceso de decisión de compra combinando varios dispositivos. Como resultado, este tema ha atraído la atención de los académicos. El objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura académica que analiza el comportamiento multi, *cross* y omnicanal desde el punto de vista del consumidor. Los resultados de la revisión de 80 trabajos científicos ofrecen una síntesis acerca de los principales temas, canales y teorías considerados en la literatura. Asimismo, se concluye presentando distintas oportunidades de investigación en este contexto.

**Palabras clave.** Canal; Multicanal; Cross-canal; Omnicanal; Comportamiento del consumidor.

**Abstract.** Consumer behavior has evolved because of technological development. Currently, consumers carry out the different stages of the decision-making process by combining multiple devices. As a result, this topic has attracted the attention of academics. This work aims to review the main academic literature that analyzes multi, cross and omnichannel behavior from the consumer point of view. The results of a review of 80 scientific papers offer a synthesis of the main themes, channels, and theories considered in the literature. Likewise, future research opportunities in this context are presented.

**Keywords.** Channel; Multichannel; Cross-channel; Omnichannel; Consumer behavior.

## DOC 3/2020

### Estudio comparativo del efecto de los fallos en el servicio sobre el bienestar del consumidor y sus emociones

*Jenny Patricia Amaya Vega, Mónica Gómez Suárez, Mercedes Rozano*

**Resumen.** El estudio aborda los efectos de los fallos en el servicio sobre el bienestar subjetivo del consumidor, las emociones negativas y las respuestas preferentes al fallo según el país, tipo de fallo y género del consumidor. Son muy



pocos los estudios que abordan el efecto moderador de estas variables, así como el bienestar del consumidor, un concepto bastante inexplorado en el marketing y las empresas. En los tipos de fallo, este estudio propone un tercer tipo denominado fallo mixto. Mediante un ANOVA unidireccional, las valoraciones de 719 consumidores de España, Colombia y Argelia son analizadas. Los resultados muestran diferencias significativas de acuerdo con el país, tipo de fallo y género del consumidor que no pueden ser ignoradas por las empresas y el marketing.

**Palabras clave.** Fallos en el servicio, bienestar del consumidor, tipo de fallo, género, transcultural, emociones, España, Colombia, Argelia.

**Abstract.** The study addresses the effects of service failures on consumer subjective well-being, the negative emotions and the preferred responses to the failure according to the country, type of failure and gender of the consumer. There are very few studies that address the moderating effect of these variables, as well as consumer wellbeing, a fairly unexplored concept in marketing and firms. In the types of failure, this study proposes a third type called mixed failure. Using a one-way ANOVA, the evaluations of 719 consumers from Spain, Colombia and Algeria are analyzed. The results show significant differences according to the country, type of failure and gender of the consumer that cannot be ignored by firms and marketing.

**Keywords.** Service failures, consumer well – being, type of failure, gender, cross – cultural, emotions, Spain,

## DOC 4/2020

### **CEOs activistas: Un análisis descriptivo de los presidentes ejecutivos y sus posturas sociales y políticas**

*Carlota López Aza, Teresa Pintado Blanco, Joaquín Sánchez Herrera*

**Resumen.** Los presidentes ejecutivos (CEOs) intervienen actualmente como activistas en la defensa de temas controvertidos (sociales, políticos...) ajenos a su actividad profesional. Nuestro trabajo profundiza en el uso del activismo de los CEOs con el fin de obtener información cuantitativa, cubriendo la escasez de estudios académicos. Se han recopilado 47 casos de activismo de marca (2008-2019) analizados en función de la participación del CEO, diferenciando entre sectores de actividad y su controversia (incluyendo el sector de la distribución y gran consumo), tipología de activismo, y rendimiento financiero de las organizaciones. Los resultados indican diferencias relevantes que pueden ser tenidas en cuenta por las organizaciones para orientar adecuadamente su comportamiento activista.

**Palabras clave.** Activismo corporativo, CEO activista, marca CEO, comunicación corporativa, gestión de marca.

**Abstract.** CEOs are currently involved as activists in the defence of controversial issues (social, political...) outside their professional activity. Our work delves into the use of CEO activism in order to obtain quantitative information, covering the shortage of academic studies. We have compiled 47 cases of brand activism (2008-2019) analyzed in terms of CEO involvement, differentiating between sectors of activity and their controversy (including retail and consumer goods industry), typology of activism, and financial performance of organizations. The results indicate relevant differences that can be taken into account by organizations to properly guide their activist behavior.

**Keywords.** Corporate activism, CEO activist, CEO brand, corporate communication, brand management.



**[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)**

**E-mail: [catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)**

