

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

MARKETING INSIGHTS: LA RESPUESTA DEL COMERCIO A LAS TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO SOCIAL DEL CONSUMIDOR



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

Marketing Insights: la respuesta
del comercio a las tendencias
de comportamiento social
del consumidor

JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES
EDUARDO ESTRADA ALONSO
CELINA GONZÁLEZ MIERES
Coordinadores

Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

© DEL TEXTO: HERRANDO, Carolina; JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, Julio; MARTÍN-DE HOYOS, María José; ASAKAWA, Kiyoshi; Kazuo YANA; NIETO GARCÍA, Marta; MUÑOZ GALLEGO, PABLO A.; GONZÁLEZ BENITO, Óscar; PASCUAL FERNÁNDEZ, Primitiva; SANTOS VIJANDE, María Leticia; LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ángel; TEMPRANO GARCÍA, Víctor; RODRÍGUEZ PINTO, Javier; RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel; TRESPALACIOS MENÉNDEZ, Sira; VÁZQUEZ, Ana Suárez; TRONCH, José; BIGNÉ, Enrique; RUÍZ, Carla; ZANFARDINI, Marina; ANDREU, Luisa; CACHERO-MARTÍNEZ, Silvia; VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; Díez ULI, Leyte M.; NAVARRO GARCÍA, Antonio; VELICIA MARTÍN, Félix; GONZÁLEZ SUÁREZ, Eva; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; MERCADÉ-MELÉ, Pere; MOLINILLO, Sebastián; FERNÁNDEZ-MORALES, Antonio; DE NOROHA, María Teresa; OLABARRIETA ARNAIZ, Xabier; REY-GARCÍA, Marta; LIROLA-WALTON, Elena; MATO-SANTISO, Vanessa; RUBIALES LAVILLA, Carmen; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; SOLANO ACOSTA, Alexandra; HERRERO CRESPO, Ángel; COLLADO AGUDO, Jesús

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
Facultad de Economía y Empresa
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es
catedrafarecesdc@uniovi.es
Universidad de Oviedo

Diseño y maquetación, KRK Ediciones
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)
www.krkediciones.com

ISBN: 978-84-8367-582-3

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS-2123-2017

ÍNDICE

Prólogo	11
---------------	----

PARTE I

Marketing Insights: qué ven, qué hacen y qué dicen los consumidores

1. The role of active and passive s-WOM: Does participation affect e-loyalty? Carolina HERRANDO, Julio JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, María José MARTÍN-DE HOYOS, Kiyoshi ASAKAWA y Kazuo YANA	15
2. La influencia del e-WOM en la disposición a pagar por un alojamiento turístico y el papel moderador del precio de referencia. MARTA NIETO GARCÍA, PABLO A. MUÑOZ GALLEGO y ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO	33
3. Implicaciones del marketing interno en el éxito de los nuevos servicios. PRIMITIVA PASCUAL FERNÁNDEZ, MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE y JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ	49
4. Ejecución de la eliminación de una marca: efectos de la descentralización, el consenso, la formalización y la comunicación. VÍCTOR TEMPRANO GARCÍA, JAVIER RODRÍGUEZ PINTO y ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO	73
5. Virtual agents as a value creation tool in the era of C2C interactions. SIRA TRESPALACIOS MENÉNDEZ y ANA SUÁREZ VÁZQUEZ	101
6. Valor percibido y comunicación boca-oído positiva. JOSÉ TRONCH, ENRIQUE BIGNÉ y CARLA RUÍZ	123
7. El e-WOM sobre destinos turísticos: un análisis comparativo de destinos españoles y argentinos. MARINA ZANFARDINI, ENRIQUE BIGNÉ y LUISA ANDREU	147

PARTE II

**La respuesta del *retail* a las tendencias de transformación
tecnológica y sensibilidad social del consumidor**

8.	¿Qué tipos de experiencias de compra favorecen la intención de realizar WOM? El papel de la confianza en el detallista. SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ y RODOLFO VÁZQUEZ-CASIELLES	171
9.	El sistema de franquicia español: Un análisis de eficiencia. LEYRE M. DÍEZ ULI, ANTONIO NAVARRO GARCÍA y FÉLIX VELICIA MARTÍN	195
10.	Marketing y responsabilidad social corporativa. Evidencias prácticas en el ámbito de las empresas de distribución comercial. EVA GONZÁLEZ SUÁREZ y LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ	223
11.	La RSC en el sector minorista de la distribución alimentaria. PERE MERCADÉ-MELÉ, SEBASTIÁN MOLINILLO, ANTONIO FERNÁNDEZ-MORALES y MARÍA TERESA DE NOROHA	253
12.	El nivel de actividad comercial como factor de competitividad urbana. Un estudio aplicado en la ciudad de Bilbao. XABIER OLABARRIETA ARNAIZ	269
13.	La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. MARTA REY-GARCÍA, ELENA LIROLA-WALTON y VANESSA MATO-SANTISO	297
14.	El comercio justo como estrategia de RSC en las empresas de distribución comercial. Análisis de oferta y demanda. CARMEN RUBIALES LAVILLA y LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ	321
15.	El efecto de las orientaciones estratégicas en el desempeño de las PYMES que distribuyen sus productos en mercados internacionales. ALEXANDRA SOLANO ACOSTA, ÁNGEL HERRERO CRESPO y JESÚS COLLADO ÁGUDO	351

La novena 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 *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor* que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades

Uno de los aspectos más llamativos del comportamiento del mercado en el momento actual es su elevada dosis de bipolaridad. En los consumidores se observa un nivel creciente de escepticismo, e incluso rechazo, hacia las comunicaciones comerciales. Sin embargo, crece el peso que otorgan a la información que aportan otros consumidores. El texto como herramienta de comunicación pierde fuerza, tanto en los canales tradicionales como digitales. Por el contrario, triunfa el poder de la imagen asistiéndose a una revolución visual. En un entorno de información creciente, el nivel de atención de los consumidores disminuye y se hace necesario buscar una respuesta por parte del comercio a este nuevo comportamiento del consumidor.

Con el objetivo 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 recoge artículos que hacen referencia a los nuevos comportamientos del consumidor como claves del marketing. El segundo bloque incluye trabajos relacionados la respuesta del *retail* a las tendencias de transformación tecnológica y sensibilidad social del consumidor.

El primero de estos apartados se estructura en siete capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por los profesores Carolina Herrando, Julio Jiménez-Martínez y María José Martín-de Hoyos, de la Universidad de Zaragoza, y Kiyoshi Asakawa y Kazuo Yana, de Hosei University, analiza, basándose en las teorías de interactividad y aprendizaje social, cómo la interactividad influye al WOM activo y pasivo resultando en un incremento de la lealtad online.

El segundo capítulo, elaborado por Marta Nieto García, Pablo A. Muñoz Gallego y Óscar González Benito, de la Universidad de Salamanca, estudia la influencia del e-WOM (fuente de información externa) y del precio de referencia (fuente de información interna) en la disposición a pagar por un alojamiento turístico por parte del consumidor.

En el tercer capítulo, las profesoras Primitiva Pascual Fernández y María Leticia Santos Vijande de la Universidad de Oviedo, y el profesor José Ángel López Sánchez, de la Universidad de Extremadura, avanzan en las implicaciones del marketing interno en la gestión empresarial analizando su efecto sobre algunos de los factores clave que favorecen el éxito de los nuevos servicios y cómo estos efectos se trasladan de modo directo e indirecto a los resultados obtenidos por el nuevo servicio entre los empleados, con los clientes y en términos de indicadores de mercado.

En el capítulo cuarto, los profesores Víctor Temprano García, Javier Rodríguez Pinto y Ana Isabel Rodríguez Escudero, de la Universidad de Valladolid, basándose en la literatura sobre implementación estratégica y en el enfoque de mandos intermedios, plantean un modelo de la ejecución de la eliminación de una marca en el que se identifican cuatro variables: descentralización, consenso, formalización y comunicación. Dichas variables cubren tanto aspectos del contexto como del proceso de ejecución de la eliminación, así como factores estructurales y del comportamiento interpersonal.

Sira Trespalacios Menéndez y Ana Suárez Vázquez, de la Universidad de Oviedo, enfocan el capítulo cinco, en los agentes virtuales y en el estilo de contenido que utilizan para interactuar con el cliente. Los resultados de un experimento realizado en el sector hotelero muestran que la mejor manera de generar confianza es utilizando inicialmente contenido afectivo para conectar con el cliente y usando después contenido funcional.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad de Valencia, José Tronch, Enrique Bigné y Carla Ruiz analizan el papel de los antecedentes utilitaristas de la comunicación boca-oído positiva electrónica (e-CBO positiva), prestando una atención especial a la influencia de las creencias del consumidor sobre las plataformas de comercio electrónico en las que puede intercambiar opiniones y comentarios con otros usuarios (plataformas 2.0 de comercio electrónico).

Los profesores Marina Zanfardini, Enrique Bigné y Luisa Andreu, de la Universidad de Valencia, analizan y comparan, en el capítulo séptimo, el e-WOM de destinos turísticos de España y Argentina. Aplicando minería de texto a un conjunto de comentarios para realizar el análisis de léxico y semántico, observan que las palabras frecuentes y los argumentos temáticos varían según el país al que pertenecen los destinos turísticos. Sin embargo, hay coincidencias en la preponderancia de contenido creativo emocional, así como en la consistencia entre la valencia auto-informada y la extraída de los textos.

El capítulo octavo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la respuesta del *retail* a las tendencias de transformación tecnológica y

sensibilidad social del consumidor. En el mismo, Silvia Cachero-Martínez y Rodolfo Vázquez-Casielles, de la Universidad de Oviedo, analizan la interrelación existente entre las dimensiones de la experiencia y su influencia sobre la intención de realizar WOM y la confianza depositada en el detallista. Los resultados muestran que fomentar experiencias sensoriales y sociales en el punto de venta lleva a unos mayores niveles de confianza en el detallista, siendo además interesante la interrelación entre estos tipos de experiencia.

Leyre M. Díez Uli, Antonio Navarro García y Félix Velicia Martín, de la Universidad de Sevilla, centran el capítulo noveno en el sistema de franquicia español y los sectores que lo conforman distinguiendo tres niveles de agrupación: Comercio Minorista, Hostelería/Restauración y Servicios. En su trabajo realizan un análisis global del sistema de franquicia español y su evolución, comparan las diferencias de resultados por sectores y muestran cuál de los dos tipos de unidades, propias o franquiciadas, utilizadas por las redes de franquicias son más eficientes.

El capítulo décimo, elaborado por Eva González Suárez y Luis Ignacio Álvarez González, de la Universidad de Oviedo, analiza, desde la perspectiva del marketing, la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas de distribución comercial minorista. El trabajo aporta resultados relevantes sobre cuáles son las principales acciones de RSC llevadas a cabo por estas empresas y la forma en que las implementan en la estrategia de Marketing.

En el capítulo decimoprimer, los profesores de la Universidad de Málaga, Pere Mercadé-Molinillo, Sebastián Molinillo y Antonio Fernández-Morales, y María Teresa de Noronha, de la Universidade do Algarve (Portugal), examinan la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la intención de compra. Los resultados muestran relaciones positivas entre las dimensiones económica y social con la intención de compra. En cambio, no existe relación causal entre la dimensión medioambiental y la intención de compra.

El profesor Xabier Olabarrieta Arnaiz, de la Universidad del País Vasco, fundamenta teóricamente en el capítulo decimosegundo la relevancia del nivel de actividad comercial como factor impulsor del perfil competitivo de una ciudad, proponiendo un marco metodológico de análisis y desarrollando una aplicación práctica del mismo en la ciudad de Bilbao.

El capítulo decimotercero, realizado por Marta Rey-García, Elena Lirola-Walton y Vanesa Mato-Santiso, de la Universidad de A Coruña, evalúa las oportunidades y los retos que la transformación digital representa para la tienda física en el marco de las estrategias de distribución comercial. En primer lugar se repasan las principales manifestaciones de la transformación digital en el sector. A continuación, se

ilustran las nuevas tecnologías digitales implantadas en tienda física y se discuten sus potenciales beneficios. Finalmente, se identifican los retos que las empresas de distribución deben abordar para transformar la tienda física en un nodo omnicanal que mejore la conversión del retailer, con independencia de los canales utilizados en el proceso de compra.

Carmen Rubiales Lavilla y Luis Ignacio Álvarez González, de la Universidad de Oviedo, describen en el capítulo decimocuarto la oferta de productos de Comercio Justo en las empresas de distribución comercial españolas, evaluando su demanda y el perfil de sus consumidores. Esta corriente comercial puede suponer una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas de distribución comercial que la utilicen en el contexto de su estrategia de RSC.

En el capítulo decimoquinto, los profesores Alexandra Solano Acosta, del Tecnológico de Monterrey (México), Ángel Herrero Crespo y Jesús Collado Agudo, de la Universidad de Cantabria, analizan la influencia de la orientación al mercado internacional y la orientación emprendedora internacional sobre el desempeño de las PYMES que distribuyen sus productos en mercados exteriores. Concretamente, se estudian tanto los efectos directos de las variables explicativas del desempeño internacional como la relación de interdependencia existente entre las mismas.

Para finalizar este prólogo manifestar el agradecimiento a todos los autores del libro. También deseamos expresar el reconocimiento sincero a quienes participaron en la coordinación y desarrollo de la séptima Reunión Científica de Distribución Comercial: Javier de la Ballina Ballina, Víctor Iglesias Argüelles, Santiago González Hernando, Celina González Mieres y Ana Suárez Vázquez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.

The role of active and passive s-WOM: Does participation affect e-Loyalty?¹

- CAROLINA HERRANDO
- JULIO JIMÉNEZ-MARTÍNEZ
- MARÍA JOSÉ MARTÍN-DE HOYOS
Universidad en Zaragoza
- KIYOSHI ASAKAWA
- KAZUO YANA
Hosei University

RESUMEN: Algunas personas participan activamente compartiendo su experiencia o valorando productos en Internet; otros mantienen un comportamiento pasivo, informándose con los contenidos disponibles. Las Web de social commerce se caracterizan por fomentar las interacciones sociales a través de sus herramientas, de ahí que el WOM pueda verse afectado por la interactividad. Basado en las teorías de interactividad y aprendizaje social, este estudio analiza cómo la interactividad influye al WOM activo y pasivo resultando en un incremento de la lealtad online.

PALABRAS CLAVE: *Interactividad, sWOM activo, sWOM pasivo, Lealtad online*

ABSTRACT: While some people prefer actively participate on a website by sharing an experience or rating a product; others have a passive behavior, getting informed with the content shared by others. Social commerce websites are characterized by boosting social interactions through recommendation systems, ratings, etc. Hence, WOM can be affected by the perception of interactivity. Drawn on the interactivity theory and the social learning theory, this study analyzes how interactivity influences active and passive sWOM and results in increasing eLoyalty.

KEYWORDS: *Interactivity, active sWOM, passive sWOM, eLoyalty*

¹ Los autores agradecen el apoyo financiero del Gobierno de Aragón y el Fondo Social Europeo (Grupo Generés S-09), al Ministerio de Economía y Competitividad (Gobierno de España) y FEDER (proyecto ECO2015-64567-R), y a Hosei International Fund Program de Hosei University (Japón).

1. Introduction

Internet has been considered the most interactive media par excellence (Hoffman & Novak, 1996) and, in fact, little by little interactivity has become one of the main concerns in the development of any website. Nowadays, the proliferation of social commerce features still points out the real importance of interactions for business success (Zhang, Gupta & Zhao, 2014). That is the reason why this study is contextualized in social commerce contexts, since one of the main priorities of the social commerce websites is to boost social interactions through ratings, referrals, recommendations systems, discussion boards, and so on (Hajli et al., 2014). Interactivity contributes to facilitate users' social interactions, not only among users, but also between the user and the company. In this way, websites are designed to enable two-way communication, but, obviously, in order to perceive interactivity, a certain degree of responsiveness or synchronicity is required, that is, it should exist feedback in a timely manner. Likewise, it is believed that users need to consider their navigation under control in order to perceive real interactivity. Several authors support this approach of considering interactivity as a multidimensional construct that consists of communication, synchronicity and control (Liu 2003; Liu and Shrum 2002; McMillan and Hwang 2002; Song and Zinkhan 2008; Van Noort, Voorveld & Reijmersdal, 2012).

Considering this three-dimensionality of interactivity on social commerce websites, it is supposed that the better the perception of interactivity, the more the intention of users to do sWOM (social word-of-mouth). However, not all men are the same. While some people prefer actively participate on a website by sharing an experience or rating a product, others have a passive lurking behavior, getting informed with the information shared by others, but without participation (Libai et al., 2010). Therefore, it is to be expected that interactivity affects active and passive sWOM in a different manner.

Since the beginning of analyzing interactivity in computer-mediated environments, it has been said that it leads to engagement (Rafaeli & Sudweeks, 1997). Likewise, interactivity has been positively related to affective responses (Van Noort, Voorveld & Reijmersdal, 2012). Therefore, *could we think that interactivity can have a positive effect on either active or passive sWOM?* And, taken into account that WOM can contribute to engage customers; *could active and passive sWOM positively affect users' eLoyalty in the same way?*

Previous studies have been focused on studying users' behavior through WOM (Zhang, Gupta & Zhao, 2014), the effects of WOM valence (Park & Nicolau, 2015),

the quality of WOM (Matute, Polo & Utrillas, 2016), etc. However, few investigations distinguish between active and passive sWOM (Blazevic et al., 2013) and are aimed to study how this affects users' eLoyalty. Therefore, we are trying to bridge the gap of analyzing how perceived interactivity can influence active and passive sWOM to increase eLoyalty. Drawn on the interactivity theory (Rafaeli, 1988) and the social learning theory (Bandura, 1977) that differentiates between active and passive sWOM, we analyze how the perception of interactivity influences active and passive sWOM and results in increasing eLoyalty. The contribution of this study is to shed light on how interactivity can enhance eLoyalty through the classification of sWOM into active and passive.

In Section 2, we introduce the interactivity theory and the social learning theory to frame the model. Likewise, we review the literature of interactivity, WOM and loyalty, and hypothesize the relationships between the concepts, while Section 4 describes the methodology and test the measurement model. In Section 5, we analyze the structural model and present the results. Finally, we discuss the findings and conclude with the theoretical and business implications of our work, future lines of research and limitations.

2. Theoretical framework: Interactivity theory and social learning theory

The interactivity theory (Rafaeli, 1988) focuses on the quality and process of message exchange. According to the author, this quality is measured in terms of how reciprocal the communication is. The interactivity theory has been used to analyze perceived interactivity in several studies (Song & Zinkhan, 2008; McMillan, 2002; Sicilia, Ruiz De Maya & Munuera, 2005). These investigations tested the effect of different levels of online interactivity on users' perception. Nevertheless, as the time goes by, websites have evolved and, with that, users' behavior has also done accordingly. Social commerce websites are clearly focused on boosting social interactions that generate users' information and, as a closed loop, social commerce users demand an interactive environment where share or find content. However, not all the users relate to the information in the same way.

While some users actively participate on a website by sharing information, others prefer only to passively get informed through the company information or other users' comments (Libai et al., 2010). According to the social learning theory (Bandura, 1977), this passive behavior is based on learning through the information shared without actively interacting. Hence, when it comes to classifying sWOM, we can consider active and passive sWOM. Taking this classification into account, in

the same manner that it can be considered that perceived interactivity affects active and passive sWOM differently, the kind of sWOM –active or passive– could also have a different effect on users' eLoyalty, that is on users' online loyal behavior.

3. Development of hypotheses and research model

3.1. *Interactivity*

The concept of interactivity has been characterized as a communication with a simultaneous and bidirectional flow of information, where the parties exercise active control over the navigation (Rafaeli, 1988; Liu & Shrum, 2002; Liu, 2003; Robu, 2012; Song & Zinkhan, 2008; Kim, 2011). According to Liu and Shrum (2002), interactivity is defined as *the degree to which two or more communication parties can act on each other, on the communication medium, and on the messages and the degree to which such influences are synchronized*. This definition frames the concept of interactivity as a multidimensional variable. Hence, the authors specify three dimensions of interactivity as two-way communication, synchronicity, and active control. Later, Liu (2003) develops a scale of interactivity compound of these three dimensions.

Following this approach, McMillan and Hwang (2002) state that perceived interactivity consists of direction of communication, user control and time. Song and Zinkhan (2008) also state that interactivity consists of these three dimensions: control (internally based efficacy), responsiveness (externally based efficacy) and communication. In a similar way, Van Noort, Voorveld and Reijmersdal (2012) conduct an experiment to study how interactivity in brand websites affects consumers' online flow experience. The authors consider that interactivity consists of two-way communication, active control, and synchronicity.

Two-way communication refers not only to the B2C feedback (traditionally from e-commerce), but also C2B2C. Two-way communication between website users is achieved through social features such as discussion forums (Van Noort, Voorveld and Reijmersdal, 2012). Likewise, two-way communication considers mutual discourse, feedback, and communication among users (using some tools such as chat rooms and bulletin boards) (McMillan and Hwang, 2002). According to the Song and Zinkhan (2008), communication can be manipulated through some system features such as chat rooms, comment forms, questions and answer, and bulletin boards, among others; while synchronicity refers to response time. Teo et al. (2003) design a one-factorial experiment manipulating three levels of interactivity. For the high interactivity level, the authors highlight the salience of user-user interactivity and the existence of online forum and chats.

Synchronicity refers to the simultaneity or responsiveness of the communication. That is the reason why some studies state that for synchronicity to exist, communication must occur in real time (Van Noort, Voorveld and Reijmersdal, 2012).

Control is achieved when users are able to customize the information flow and to move through the whole website. That is, users can take active roles and they can decide how and when accessing the information on the website. Control refers to provide users with more content and navigational tools, features for users' choice (McMillan and Hwang, 2002). Active control gives users a more active role, letting influence in the communication process; one examples that enable users control can be language choice, download features, delivery tracking systems, etc. (Van Noort, Voorveld and Reijmersdal, 2012).

But interactivity has been also categorized in different ways; Wu (2005), for example, considers that interactivity can be classified in three categories: based on the interaction between users and the messages, based on the interaction between the user and the website, and based on the interaction between the sender and the receiver. Because of the interactivity on websites, passive users can become active and interactive consumers. In a similar way, Yadav and Varadarajan (2005) state that computer-mediated interactivity can be divided into two perspectives. Firstly, the *device-centric perspective*, that is, based on how the website facilitates the communication and interaction by giving control to the users. Secondly, the *message-centric perspective*, that is, based on the structure and the interconnectivity process, taking care of the responsiveness and mutual control of the parties which take part in the interaction.

Therefore, the properties of the website and the interconnection relationships that users have with it contribute to the perception of interactivity (Song & Zinkhan, 2008). Kim (2011) classifies the interactivity dimensions into hedonic and utilitarian; being hedonic the two-way communication dimension, because it implies pleasure and enjoyment; and being utilitarian users' control and responsiveness. Moreover, interactivity has been used in the study of involvement (Kim, 2011) and in customer engagement (Rafaeli & Sudweeks, 1997, Wu, 2005). Through interactivity on websites, users can evolve from being passive to active and interactive consumers (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). According to Dholakia, Bagozzi and Pearo (2004), the more the interactivity in a virtual community, the more involved the users. Yoo, Kim and Sanders (2015) examine the impact of interactivity in the eWOM systems in an online buying environment. Hence this investigation hypothesizes that interactivity can have an effect on WOM in social commerce contexts.

3.2. *Active and passive sWOM*

The electronic word of mouth (eWOM) has been described as *any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet* (Hennig-Thurau et al., 2004). On social commerce websites, where social interactions and information exchanges are boosted, the concept of WOM is called social WOM (hereafter sWOM) (Hajli et al., 2014), considering the importance on socialization in this kind of communication. Although eWOM and sWOM share some similarities, the main difference between both concepts is that sWOM refers to users' active and public participation on social commerce platforms, while eWOM is more private oriented, that is, communication on the Internet through e-mails or private messages.

WOM theory describes word-of-mouth as a source of information to help other consumers (Engel, Kegerreis & Blackwell, 1969), but with the Internet inclusion, the definition of sWOM has been developed and as the online exchange of information or experiences to help other users (Kim & Park, 2013). Likewise, it can be considered that sWOM can be active or passive. Active sWOM refers to users' sharing of experiences and opinions in order to make recommendations, suggestions and rating products online. While, passive sWOM is described as the learning and the observation of other users' sWOM, based on observational learning theory (Bandura & McClelland, 1977; Bikhchandani, Hirshleifer, & Welch, 2008, 1998). This twofold sWOM approach has been also studied in some reports; for example, the international report published by PwC (2016), states that 45% of consumers are influenced by reading reviews, comments and feedback and 22% by writing reviews, comments and feedback. Thus, there are direct and indirect interactions with the platform (Blazevic et al., 2013), that is, there are many people who actively interact with other users on a social commerce website, sharing their opinions, giving advice, making recommendations, rating products or services; while others prefer passively observing those social interactions and information exchanges and learn from them without taking part in the interaction (Libai et al., 2010). Hence this study classifies sWOM in two main categories: active sWOM and passive sWOM.

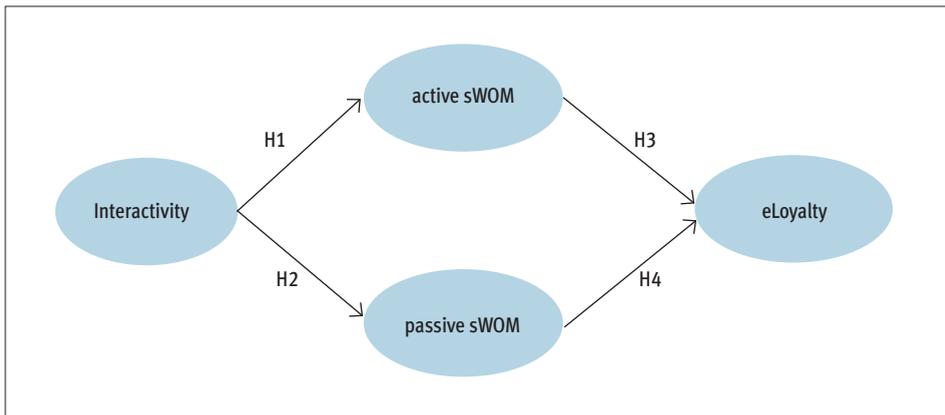
Several investigations have focused on the quality, volume, and valence of WOM among other things; however, few are aimed to study how users' interaction with the social content and information (active or passive sWOM) on the website can affect users' behavior, specifically the development of eLoyalty. Loyalty, called eLoyalty in online settings, has been defined as the intention to buy on a specific website and not to change to another one (Flavián et al., 2005) and as the intention to revisit and repurchase (Cyr et al., 2007).

It has been said that to do sWOM, either active or passive, it is not necessary to be engaged, but it is mandatory to be engaged so as to actively participate (Eisingerich, Auh & Merlo, 2014). Based on this idea, we are going to study whether active sWOM can positively increase users' eLoyalty. This active sWOM is described as users' willingness to provide constructive feedback and suggestions to other users (Eisingerich, Auh & Merlo, 2014). On the other side, passive sWOM is based on observing and learning from others (Libai et al., 2010; Blazevic et al., 2013; Libai, Muller & Peres, 2013). Hence, passive users can develop an imitation behavior (Earls, 2007). Taken into account the information shared by the active users, passive users develop their similar behavior, therefore, we are going to study also whether passive sWOM can have a positive effect on users' eLoyalty.

To the best of our knowledge, the relationship between active and passive sWOM and eLoyalty has not been tested to date. However, it has been said that WOM increases users' satisfaction (Huang, Chen and Huang, 2014) and satisfaction has a positive effect on loyalty (Lee et al., 2015; Yoo, Kim & Sanders, 2015; Zhou & Lu, 2011; Chen, Yen, Pornpriphet & Widjaja, 2015; Casaló, Flavián & Guinalú, 2007). Therefore, we proposed to investigate whether active and passive sWOM have a direct effect on user's eLoyalty, considering perceived interactivity as the antecedent of active and passive sWOM. Taken into consideration the above mentioned, we develop the following hypotheses:

- H1: *Interactivity positively affects active sWOM.*
- H2: *Interactivity positively affects passive sWOM.*
- H3: *Active sWOM positively affects users' eLoyalty.*
- H4: *Passive sWOM positively affects users' eLoyalty.*

Figure 1. Research model



4. Methodology

4.1. Data collection

The data used for the analysis were collected in Japan in 2016 through an online survey. The sample consists of 194 users of social commerce websites, of which 56% are male and 44% female, with ages ranging from 18 to 34. The participants were asked at the beginning of the questionnaire whether they had bought on a website with the characteristics of a social commerce website, giving them an explanation of what is considered a social commerce website. If they had bought on a social commerce website, they could carry on answering the survey, recalling this experience the whole time, and they were asked to name the website from which they had purchased.

The items of the survey were all adapted to the social commerce, where this research is contextualized, and all of them were fruit of a thoroughly reviewed the literature in order to ensure content validity. The survey was checked by several experts. Interactivity was measured as a second-order reflective multidimensional variable that consists of two-way communication, responsiveness and control. The two-way communication and responsiveness variables were adapted from the scales of Song and Zinkhan (2008) and McMillan and Hwang (2002); and the control variable was based on Jackson and Marsh (1996) and Cui, Wang and Xu (2010). The active and passive sWOM variables were created from the scaled of social commerce intention proposed by Liang et al. (2011). The variable eLoyalty was based on the scale of Zeithaml, Berry and Parasuraman (1996) and Cyr et al. (2007). All of the survey variables were measured on a seven-point Likert scale, with the lowest score being 1, *strongly disagree*, and the highest 7, *strongly agree*.

Table 1. Scale

Items
<i>Interactivity – Two-way communication</i>
INT1 - The website enables conversation among users
INT2 - The website facilitates two-way communication between the users and the site
<i>Interactivity – Responsiveness</i>
INT3 - Getting information from the website is very fast
INT4 - When I clicked on the links, I felt I was getting instantaneous information
<i>Interactivity – Control</i>
INT5 - I felt like I could control what I was doing
INT6 - I was always aware where I was
INT7 - I could choose freely what I wanted to see
INT8 - I had a feeling of total control

Active sWOM

AsWOM1 - I have provided my experiences and suggestions when other users need advice on buying something

AsWOM2 - I have recommended a product that is worth buying

Passive sWOM

PsWOM1 - I have read other users to provide me with their suggestions before I go shopping

PWOM2 - I have bought the products recommended by others

eLoyalty

eLOY1 - I would consider this website my first choice to buy

eLOY2 - I would recommend this website to someone who seeks your advice

eLOY3 - I would use this website again

4.2. *Measurement model validation*

Regarding the measurement model validation, we started by conducting a exploratory factor analysis and a confirmatory factor analysis in order to ensure the dimensionality, reliability and validity of the scales, using the statistical software SPSS version 22 and EQS 6. As shown in Table 2, the Cronbach's alpha was higher than the recommended value of 0.70 (Nunnally, 1978), and the item-total correlation was at least 0.30 (Nurosis, 1993).

The exploratory factor analysis was conducted to assess the degree of unidimensionality of the proposed scales using the Principal Axis Factoring method and Varimax rotation as developed by Kaiser (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999; Kaiser, 1970; Kaiser, 1974), where the Kaiser–Meyer–Olkin values were greater than the threshold of 0.70 (or 0.50, with a medium level of correlation and, therefore, medium acceptance), and Bartlett's sphericity tests were significant. The data also showed that the factor loadings were greater than the required minimum of 0.50 (Hair et al., 1999) and the explained variances for each of the constructs were at least 70%.

Finally, we conducted a confirmatory factor analysis following the robust method. The results showed that the model fitted the data well and that all estimated coefficients were significant, so we did not have to remove any items. The factor loadings were greater than the accepted value of 0.50 and most of them above the recommended value of 0.70. We also calculated the composite reliability index (Jöreskog, 1971), which was greater than 0.70, and the extracted variance or average variance extracted (AVE), which showed consistency with values higher than 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). We can conclude that the scales met the requirements of reliability. The results of these analyses are shown in Table 2.

Table 2. Measurement model results

	Item	Cronbach's α	CR (composite reliability)	AVE	Kaiser-Meyer-Olkin	R-Sq	λ (factor loadings)
Interactivity	INT1	0.834	0.945	0.684	0.788	0.659	0.812
	INT2					0.780	0.883
	INT3					0.585	0.765
	INT4					0.561	0.749
	INT5					0.726	0.852
	INT6					0.743	0.862
	INT7					0.607	0.779
	INT8					0.810	0.900
Active sWOM	AsWOM1	0.881	0.870	0.771	0.500	0.729	0.854
	AsWOM2					0.812	0.901
Passive sWOM	PsWOM1	0.783	0.790	0.653	0.500	0.669	0.818
	PsWOM2					0.637	0.798
eLoyalty	eLOY1	0.878	0.874	0.700	0.731	0.667	0.817
	eLOY2					0.797	0.893
	eLOY3					0.634	0.796

Satorra-Bentler Scaled Chi-Sq = 138.702, 75 d.f., p-value < 0.001; Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI) = 0.913; Bentler-Bonett Nonnormed Fit Index (NNFI) = 0.940; Comparative Fit Index (CFI) = 0.957; Bollen (IFI) Fit Index = 0.958; Root Mean-Sq. Error of Approximation (RMSEA) = 0.066; Chi-Sq/d.f. = 1.849

Scale validity was confirmed through the analysis of convergent validity and discriminant validity. Convergent validity was tested by checking the significance (Hildebrandt, 1984) and the value of each item (which had to exceed 0.5 points to confirm validity). Discriminant validity guarantees that the scales represent substantially different concepts. In our analysis, we used the AVE to compare, in a symmetrical matrix, whether the AVE on the diagonal was larger than its corresponding squared correlation coefficients in its rows and columns, which would show discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 1999) (see Table 3).

Table 3. Discriminant validity

	INT-Comm	INT-Resp	INT-Ctrl	AsWOM	PsWOM	eLOY
INT-Comm	0.720					
INT-Resp	0.101	0.573				
INT-Ctrl	0.065	0.366	0.721			
AsWOM	0.073	0.050	0.072	0.771		
PsWOM	0.005	0.230	0.211	0.116	0.653	
eLOY	0.005	0.370	0.487	0.097	0.487	0.700

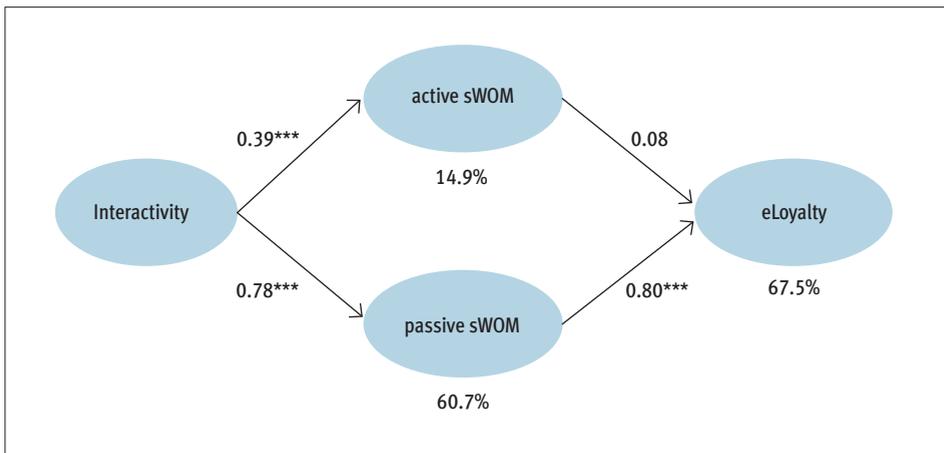
5. Results

5.1. Structural model examination

Once the exploratory and confirmatory analyses were tested, the structural model was examined to test the hypotheses. The model fit indexes show acceptable values (Satorra-Bentler scaled chi-square = 182.920, 83 d.f. $p < 0.01$; Bentler–Bonett normed fit index (NFI) = 0.885; Bentler–Bonett non-normed fit index (NNFI) = 0.915; comparative fit index (CFI) = 0.933; Bollen fit index (IFI) = 0.934; root mean-square error of approximation (RMSEA) = 0.079; chi-square/d.f. = 2.204).

The findings show that, firstly, perceived interactivity has a significant effect on both active (H1: $\beta = 0.39$, $t=2.460$ $p < 0.05$) and passive sWOM (H2: $\beta = 0.78$, $t=2.640$ $p < 0.01$), finding support for H1 and H2. Secondly, and contrary to what could be expected, there is no significant effect of active sWOM on eLoyalty (H3: $\beta = 0.08$, $t=1.037$); while passive sWOM positively affects eLoyalty (H4: $\beta = 0.80$, $t=8.140$ $p < 0.01$), supporting H4. The analysis allows us to explain 67.5% of the eLoyalty variance.

Figure 2. Structural equation model



Significant level: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

6. Conclusions and discussion

The aim of this study was to analyze how the perception of interactivity influences active and passive sWOM and results in increasing eLoyalty, drawn on the interactivity theory (Rafaeli, 1988) and the social learning theory (Bandura, 1977). Regarding the hypothesis that the perception of interactivity helps passive users to become active (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005) and because interactivity has been related to involved and engaged users (Kim, 2011; Wu, 2005; Dholakia, Bagozzi and Pearo, 2004), we expected that interactivity would have a more significant effect on active sWOM. However, surprisingly, the effect of interactivity is higher on passive rather than active sWOM. The former studies and the most part of the investigations that relate interactivity to participation behavior have been carried out in US, while our data were collected in Japan. Hence, we can believe that this result cannot be widespread, since cultural issues might affect this hypothesis. Therefore, for future lines of research, it would be interesting and essential to carry out a cross-cultural study to understand the participative behavior across ethnics.

The empirical findings allow us to conclude that consistent with the idea that passive user can develop an imitation behavior (Earls, 2007), we can believe that those passive users act following the loyal behaviors they read on comments, reviews, etc. However, although this investigation studies the effect of interactivity on active and passive sWOM and the influence on eLoyalty, it would be also highly recommended to study the valence of sWOM, that is, if the reviews or comment written or read took a positive, neutral, or negative meaning.

Regarding the unexpected results, this study awakes interest for companies which run globally. According to our findings, interactivity implies more passive users, what can be a controversy, since it is to be supposed that the more interactivity, the more participative the user will be. However, it can be also believed that the more interactivity, the more content the users will have to read and check. Therefore, it would be advisable to replicate the study in another non-Asian country. Nevertheless, these empirical findings question if what companies need to pursue is not to increase participation, but to make sure that the website is interactive enough to allow passive users to navigate comfortably in order to boost loyalty.

Finally, this research is not without limitations. The data were collected in a single country, Japan, so it would be advisable to carry out an international study in order to compare between different cultures. This would enable generalization of the results, and it would identify how eLoyalty is generated in different cultures, since social commerce users surf websites from all over the world and may be the intention to actively or passively participate on a website through sWOM can differ between countries.

REFERENCES

- BANDURA, A. & MCCLELLAND, D. C. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ; 1977.
- BIKHCHANDANI, S., HIRSHLEIFER, D.A. & WELCH, I. (2008). *Information cascades*. Palgrave Macmillan: UK; 2008.
- BIKHCHANDANI, S., HIRSHLEIFER, D. & WELCH, I. (1998). Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(3), 151-170.
- BLAZEVIC, V., HAMMEDI, W., GARNEFELD, I., RUST, R., KEININGHAM, T. & ANDREASSEN, T.W. (2013). Beyond traditional word-of-mouth: An expanded model of customer-driven influence, *Journal of Service Management*, 24(3), 294-313.
- CASALÓ, L., FLAVIÁN, C. & GUINALÍU, M. (2007). The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 26(6), 399-417.
- CHEN, J.V., YEN, D.C., PORNPRIHET, W. & WIDJAJA, A.E. (2015). E-commerce web site loyalty: A cross cultural comparison. *Information Systems Frontiers*, 17(6), 1283-1299.
- CUI, N., WANG, T. & XU, S. (2010). The influence of social presence on consumers' perceptions of the interactivity of web sites. *Journal of Interactive Advertising*, 11(1), 36-49.
- CYR, D., HASSANEIN, K., HEAD, M. & IVANOV, A. (2007). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. *Interacting with Computers*, 19(1), 43-56.
- DHOLAKIA, U.M., BAGOZZI, R.P. & PEARO, L.K., (2004). A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 241-263.
- EARLS, M. (2007), *Herd*. New York: Wiley.
- EISINGERICH, A.B., AUH, S. & MERLO, O. (2014). *Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance*, *Journal of Service Research*, 17, 40-53.
- ENGEL, J.F., KEGERREIS, R.J. & BLACKWELL, R.D. (1969). Word-of-mouth communication by the innovator. *Journal of Marketing*, 33(3), 15-19.
- FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M. & TORRES, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in traditional versus internet banking, *Internet Research*, 15(4), 447-470.
- FORNELL, C. & LARCKER, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- FORTIN, D.R. & DHOLAKIA, R.R. (2005). Interactivity and Vividness Effects on Social Presence and Involvement with a Web-Based Advertisement. *Journal of Business Research*, 58, 387-396.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. & BLACK, W. (1999). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- HAJLI, N., LIN, X., FEATHERMAN, M.S. & WANG, Y. (2014). Social word of mouth: How trust develops in the market. *International Journal of Market Research*, 56(5), 1-18.
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K.P., WALSH, G. & GREMLER, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- HILDEBRANDT, L. (1984). Attitudes and values as predictors of energy information behaviour patterns. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 574-578.
- HOFFMAN, D. L. & NOVAK, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50-68.

- HUANG, S-Y., CHEN, C.C. & HUANG, N-H. (2014). An integrative approach to understanding customer satisfaction with e-service of online stores. *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(1), 40-57.
- JACKSON, S. A. & MARSH, H.W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 17-35.
- JÖRESKOG, K.G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- KAISER, H.F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- KAISER, H.F. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117.
- KIM, S. (2011). Web-interactivity dimensions and shopping experiential value. *Journal of Internet Business*, 9, 1-25.
- KIM, S. & PARK, H. (2013). Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*, 33(2), 318-332.
- LEE, D., MOON, J., KIM, Y.J. & YI, M.Y. (2015). Antecedents and consequences of mobile phone usability: Linking simplicity and interactivity to satisfaction, trust, and brand loyalty. *Information & Management*, 52(3), 295-304.
- LIANG, T., HO, Y., LI, Y. & TURBAN, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69-90.
- LIBAI, B., BOLTON, R., BÜGEL, M.S., DE RUYTER, K., GÖTZ, O., RISSELADA, H., ET AL. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- LIBAI, B., MULLER E. & PERES R. (2013). Decomposing the value of Word-of-Mouth seeding programs: acceleration versus expansion. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 161-76.
- LIU, Y. (2003). Developing a Scale to Measure the Interactivity of Web Sites. *Journal of Advertising Research*, 43(2), 207-216.
- LIU, Y. & SHRUM, L.J. (2002). What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 31(4), 53-64.
- MATUTE, J., POLO-REDONDO, Y. & UTRILLAS, A. (2016). The influence of EWOM characteristics on online repurchase intention: mediating roles of trust and perceived usefulness. *Online Information Review*, 40(7), 1090-1110.
- McMILLAN, S.J. (2002). A Four-Part Model of Cyber-Interactivity: Some Cyber-Places Are More Interactive Than Others. *New Media and Society*, 4 (2), 271-91.
- McMILLAN, S.J. & HWANG, J-S. (2002). Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction of Communication, User Control, and Time in Shaping Perceptions of Interactivity. *Journal of Advertising*, 31(3), 29-41.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: New York: McGraw-Hill.
- NUROSIS, M.J. (1993). *SPSS. Statistical data analysis*. Spss Inc.
- PARK, S. & NICOLAU, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67-83.
- PwC. (2016) *Total Retail Global Report 2016*. Available at: <http://www.pwc.com/us/en/retail-consumer/publications/assets/Total-Retail-Global-Report.pdf>. Accessed April/1, 2016.
- RAFAELI, S. (1988). Interactivity: From new media to communication. In R.P. Hawkins, J.M. Wiemann, & S. Pingree (Eds.), *New Media to Communication. Advancing Communication Science: Merging Mass and Interpersonal Processes*, Newbury Park, CA: Sage Publications; 110-134.
- RAFAELI, S. & SUDWEEKS, F. (1997). Networked interactivity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2(4).
- ROBU, A. (2012). Web-Sites Interactivity and Design Characteristics in the On-Line

- Consumer Behavior. *Cross-Cultural Management Journal*, 14(2), 45-53.
- SAWHNEY, M., VERONA, G. & PRANDELLI, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- SICILIA, M., RUIZ DE MAYA, S. & MUNUERA J.L. (2005). Effects of Interactivity in a Web Site, *Journal of Advertising*, 34 (3), 31-46.
- SONG, J.H. & ZINKHAN, G.M. (2008). Determinants of perceived web site interactivity, *Journal of Marketing*, 72, 99-113.
- TEO, H-H., OH, L-B., LIU, C. & WEI, K-K. (2003). An empirical study of the effects of interactivity on web user attitude. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58, 281-305.
- VAN NOORT, G., VOORVELD, H.A.M. & VAN REIJMERSDAL, E.A. (2012). Interactivity in brand websites: Cognitive, affective, and behavioral responses explained by consumers' online flow experience. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 223-234.
- WU, G. (2005). The mediating role of perceived interactivity in the effect of actual interactivity on attitude toward the website. *Journal of Interactive Advertising*, 5(2), 29-39.
- YADAV, M. S. & VARADARAJAN, P. R. (2005). Understanding product migration to the electronic marketplace: A conceptual framework. *Journal of Retailing*, 81(2), 125-140.
- YOO, C.W., KIM, Y.J. & SANDERS, G.L. (2015). The impact of interactivity of electronic word of mouth systems and E-Quality on decision support in the context of the e-marketplace. *Information & Management*, 52, 496-505.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- ZHANG, H., LU, Y., GUPTA, S. & ZHAO, L. (2014). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information & Management*, 51(8), 1017-1030.
- ZHOU, T. & LU, Y. (2011). Examining mobile instant messaging user loyalty from the perspectives of network externalities and flow experience, *Computers in Human Behavior*, 27, 883-889.

ANNEX

Table A. Interactivity as a multidimensional construct

Authors	Interactivity concept	Dimensions
Song & Zinkhan, 2008	Interactivity perception	Communication Responsiveness Control
Liu & Shrum, 2002	Interactivity	Two-way communication Synchronicity Active control
Fortin & Dholakia, 2005	Interactivity	Role exchange Mutual discourse Control
Liu, 2003	Website interactivity	Two-way communication Synchronicity Active control

La influencia del eWOM en la disposición a pagar por un alojamiento turístico y el papel moderador del precio de referencia

- MARTA NIETO GARCÍA
 - PABLO A. MUÑOZ GALLEGO
 - ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO
- Universidad de Salamanca*
-

RESUMEN: A la hora de decidir qué alojamiento turístico contratar, son muchas las fuentes de información que el consumidor evalúa. Con el objetivo de explicar el efecto que tienen en su disposición a pagar, en este trabajo se analiza la influencia del eWOM (fuente de información externa) y del precio de referencia (fuente de información interna). Los resultados de un experimento indican que el rating influye de forma directa y positiva en la disposición a pagar, efecto que es moderado tanto por el número de comentarios como por el precio de referencia.

PALABRAS CLAVE: *eWOM, disposición a pagar, rating, número de comentarios, precio de referencia*

ABSTRACT: Diverse sources of information are used by consumers when choosing accommodation. This study analyses the influence of eWOM -as an external source of information- on consumers' willingness to pay. In addition, the model considers the role of consumers' reference price as an internal source of information. Results of an online experiment support a direct and positive effect of rating on willingness to pay that is moderated by both the number of reviews and the reference price.

1. Introducción

Según el estudio 'Navegantes en la Red' (AIMC, 2017), el 90% de los entrevistados ha hecho alguna compra online en el último año, y un 77% en el último mes. Estos datos reflejan la enorme difusión de la compra a través de Internet, tema que ha sido tratado en numerosas investigaciones (Hausman y Siekpe, 2009; San Martín y

Camarero, 2009). A la hora de tomar decisiones de compra online, las opiniones de otros consumidores son una de las fuentes más utilizadas para informarse (Nielsen, 2015). El 66% de los consumidores confían en esta fuente a la hora de elegir un producto (Nielsen, 2015).

Los comentarios y ratings son la principal forma de boca-oído electrónico (eWOM) y ejercen una fuerte influencia en la toma de decisiones (Filieri y McLeay, 2014; Senecal y Nantel, 2004). La actitud hacia marcas y productos (M. Lee, Rodgers, y Kim, 2009);, la opinión sobre el producto (Jeong, Koo, y Jansen, 2015), la adopción de información (Filieri y McLeay, 2014), la intención de compra (J. Lee, Park, y Han, 2011) o la elección de productos (Gupta y Harris, 2010) son algunas de las variables que se ven influidas por el eWOM. Este estudio toma como variable de interés la disposición a pagar del consumidor. Se analizará cómo ésta varía dependiendo de los comentarios y ratings a los que el consumidor se encuentra expuesto. Además, se tendrá en cuenta el papel que tiene en este contexto la información interna sobre precios que el consumidor utiliza al evaluar el producto, en concreto el precio que el consumidor recuerda de sus experiencias de compra pasadas.

El sector turístico es uno de los sectores más influenciados por el eWOM (Cantalops y Salvi, 2014) dadas sus características intrínsecas (intangibilidad, problemas de valoración, etc.). El número de páginas web de reservas de alojamientos turísticos que incluyen comentarios y ratings de consumidores está creciendo continuamente (e.g., Booking, Tripadvisor, Expedia, Hotels.com, Yelp.com, Citysearch). De ahí que los estudios sobre eWOM en el contexto turístico sean cada vez más numerosos (Ayeh, Au, y Law, 2013; Filieri y McLeay, 2014; Z. Liu y Park, 2015; Sparks y Browning, 2011; Viglia, Furlan, y Ladrón-de-Guevara, 2014).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo del presente estudio es analizar dos determinantes (uno externo y otro interno) de la disposición a pagar del consumidor por un alojamiento vacacional. Así, se pretende responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo influyen los ratings y el volumen de comentarios sobre el producto en la disposición a pagar del consumidor?
2. ¿Cómo influye la información interna sobre precios en la disposición a pagar del consumidor?

El resto del presente capítulo se ha organizado en cuatro secciones. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico. A continuación se presenta la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Por último, se ofrecen las conclusiones del estudio, implicaciones para la gestión y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

La influencia del eWOM en el comportamiento del consumidor se ha venido analizando desde la perspectiva de las teorías de adopción de información. En este sentido, la adopción de información se define como el grado en que el consumidor modifica su comportamiento al utilizar las sugerencias obtenidas de comentarios online (Cheung et al., 2008; Sussman y Siegal, 2003). Este estudio pretende profundizar en esta relación analizando cómo el eWOM hace que el consumidor modifique su disposición a pagar y el papel que el precio de referencia tiene a la hora de tomar esta decisión.

La **disposición a pagar** (DAP) se define como el precio máximo que el consumidor acepta pagar por una cantidad dada de producto o servicio (Cameron y James, 1987; Krishna, 1991) y refleja el valor que el consumidor percibe de una oferta (Kotler y Levy, 1969). La literatura previa mantiene que la información disponible a la hora de comprar un producto constituye un importante determinante de la DAP. Dos argumentos diferentes se utilizan como base de esta relación. Por un lado, la riqueza de información reduce el riesgo percibido aumentando así la credibilidad (Erdem et al., 2006). Por otro lado, la disponibilidad de información también reduce los costes de búsqueda de información lo que disminuye la sensibilidad al precio del consumidor (Lynch Jr y Ariely, 2000; Pavlou y Dimoka, 2006). En este trabajo analizaremos dos fuentes principales de información, una externa y otra interna.

Por un lado, en cuanto a **información externa** al consumidor, se estudiará el efecto del boca oído electrónico o eWOM. Aunque algunos artículos han estudiado el papel del eWOM y los precios en la elección del alojamiento (Book, Tanford, y Chen, 2015; Noone y McGuire, 2013), la relación entre el eWOM y la disposición a pagar del consumidor no ha sido suficientemente estudiada. En este sentido, Huang et al. (2013) muestran que la información online sobre el producto lleva a un aumento de la DAP del consumidor debido al aumento de la confianza y la reducción de la conciencia sobre precios. En la misma línea, Pavlou y Dimoka (2006) encontraron un impacto positivo de los comentarios en forma de texto en la DAP. Finalmente, tanto Wu y Gaytán (2013) como Wu y Wu (2016) proponen una relación entre los comentarios online y la DAP, moderada por la actitud hacia el riesgo del comprador.

Por otro lado, en cuanto a **información interna** al consumidor, se estudiará la influencia del precio de referencia en la decisión de DAP. La experiencia pasada del consumidor ejerce un papel importante a la hora de tomar sus decisiones de compra (Tsur, 2008), llegando a predecir el comportamiento del consumidor (Klein, 1998). En este sentido, el último precio pagado por el consumidor por un producto

o servicio es una información interna al consumidor generada tras sus anteriores decisiones de compra y actúa como un precio interno de referencia (Mazumdar et al., 2005) que puede modificar su disposición a pagar. Aunque la literatura sobre precios de referencia es amplia (Viglia, Mauri y Carricano, 2016), no se han encontrado estudios que analicen la influencia del precio de referencia en la DAP en el contexto de toma de decisiones considerando a su vez el papel del eWOM.

2.1. El eWOM como fuente de información externa: la interrelación entre el rating y el volumen de comentarios

El boca-oido electrónico o **eWOM** se define como «cualquier enunciado positivo o negativo hecho por potenciales, actuales o antiguos consumidores; sobre un producto o una empresa, que es útil para una multitud de personas e instituciones vía Internet» (Hennig-Thurau, Walsh, y Walsh, 2003). Los comentarios y ratings generados por usuarios son la forma más accesible y común de eWOM (Chatterjee, 2001) y tienen un papel cada vez más importante en las decisiones de compra.

Los consumidores tienden a confiar más en las opiniones de personas que aparentemente no están relacionadas con las empresas (Park et al., 2007). Por ello, se espera que los comentarios online influyan en la DAP de los consumidores expuestos a los mismos al tratarse de información independiente de la empresa y, por tanto, más creíble para los consumidores (Lee y Youn, 2009). Esta situación es incluso más relevante en el caso de los servicios (Bansal y Voyer, 2000) debido a sus características intrínsecas que hacen difícil su valoración. En este sentido, la consulta de comentarios online está muy consolidada en el sector turístico (Miao, Kuo, y Lee, 2011; Sparks y Browning, 2011; Ye, Law, Gu, y Chen, 2011).

Con base en el modelo del valor esperado (Fishbein y Ajzen, 1975) este trabajo analiza dos características clave del eWOM: el rating y el volumen de comentarios. El modelo del valor esperado sostiene que la actitud hacia un objeto depende de la «creencia sobre el resultado» o la evaluación de los atributos asociados al objeto, y de la «fuerza de la creencia» o la probabilidad subjetiva de que el objeto posea ese atributo. En términos de eWOM, la actitud hacia el producto dependerá tanto del rating (creencia sobre el resultado) como del volumen de comentarios (fuerza de la creencia).

El **rating** es la calificación o evaluación de los atributos de un producto hecha por consumidores anteriores del mismo. Es una señal de calidad percibida y, por lo tanto, influye sobre el valor percibido (Zeithaml, 1988). La literatura sobre subastas mantiene que los ratings positivos aumentan las primas sobre el precio mientras que los negativos las reducen (Houser y Wooders, 2006; Kalyanam y McIntyre, 2001).

En el sector del turismo, se ha demostrado que los ratings son un fuerte predictor de la adopción de información por parte del viajero (Filieri y McLeay, 2014). Los consumidores a menudo utilizan los ratings debido a su limitada habilidad para tomar decisiones óptimas (Park y Nicolau, 2015). Yacouel y Fleischer (2012) muestran empíricamente que la información proporcionada por anteriores huéspedes genera una prima sobre el precio para los hoteles con buena reputación.

El **volumen de comentarios** es el número total de comentarios o ratings sobre un producto (Basuroy et al., 2003; Chevalier y Mayzlin, 2006). Cuando existe un número elevado de comentarios, los consumidores aumentan su intención comportamental ya que los perciben como más informativos (Park et al., 2007). Según Khare et al. (2011), el volumen del eWOM modera el efecto del rating en la persuasión del consumidor. Los consumidores dan mayor credibilidad a productos con mayor volumen de eWOM, especialmente cuando se trata de productos con una calidad incierta (Yang et al., 2012). En el sector hotelero, algunos estudios han confirmado una relación positiva entre el volumen de comentarios y las preferencias (Kostyra et al., 2016; Vermeulen y Seegers, 2009; Viglia et al., 2014), pero no se ha estudiado si existe un efecto de interacción entre el rating y el volumen de comentarios. Por tanto, la primera hipótesis de este estudio es la siguiente:

HIPÓTESIS 1. ¿Son mayores los efectos del rating en la DAP cuando hay un mayor número de comentarios?

2.2. Precio de referencia como fuente de información interna

El precio de referencia es aquel contra el cual los compradores comparan el precio del producto o servicio que se les ofrece (Monroe, 1973). La literatura distingue entre precio de referencia externo (PRE, un precio que se comunica en el mercado) y precio de referencia interno (PRI, un precio memorizado). Los precios de referencia internos son utilizados por los consumidores en sus evaluaciones de las ofertas (Winer, 1986). Por ello, es razonable que el precio interno de referencia influya en la DAP del consumidor.

En este estudio tomaremos como precio de referencia interno el precio pagado en la última ocasión de compra por el consumidor (Mazumdar et al, 2005). Este precio puede ser considerado una señal de las preferencias del individuo en relación a la calidad deseada del producto (Zeithaml, 1988) lo que llevaría a una relación positiva entre el PRI y la DAP. Por otra parte, PRI podría considerarse un indicador de capacidad económica en relación a su próxima compra. Las personas con PRI alto prefieren una alta calidad relativa, que habitualmente estará asociada a alto rating.

Para ellos, un rating bajo significa una expectativa de baja calidad, lo que caerá fuera de sus preferencias, por lo que penalizarán mucho esa oferta en forma de menor DAP. Al contrario, para aquellos con bajo PRI, ante un rating bajo disminuirán su DAP pero en menor medida que los individuos de PRI alto, ya que considerarán que la calidad que representa está más cercana a sus preferencias de calidad. Los viajeros con PRI bajo, no obstante, están sujetos a su restricción económica, por lo que su DAP en el caso de alto rating, pese a su predisposición positiva, distará poco de su DAP en el caso de alto rating. Ambos efectos (preferencias de calidad y restricciones económicas) deben tenerse en cuenta a la hora de considerar la interrelación entre el rating y el PRI. En la Tabla 1 se explica con mayor detalle esta interrelación:

Tabla 1. Interrelación entre la valencia y el precio de referencia interno

PRI/RATING	ALTO RATING	BAJO RATING
ALTO PRI Alta capacidad económica Exige alta calidad relativa	DAP: ++ El alto rating (en línea con sus preferencias) conducirá a un aumento de su DAP.	DAP: -- Drástica penalización de ofertas con bajo rating (fuera de sus preferencias).
BAJO PRI Baja capacidad económica Acepta baja calidad relativa	DAP: + Pese a su predisposición a pagar más (alto rating), dada su restricción económica, su DAP aumentará poco.	DAP: - Dispuestos a aceptar un rating bajo debido a su restricción económica y la mayor proximidad a sus preferencias.

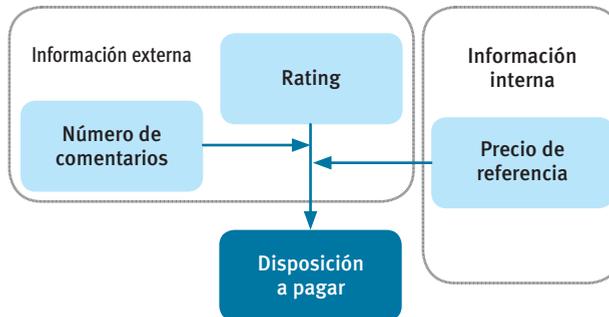
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, esperamos que haya un comportamiento diferente del comprador (distinta DAP) ante la información proporcionada por el rating, según se trate de compradores con un PRI alto o bajo. Así, proponemos la segunda hipótesis:

HIPÓTESIS 2. ¿Qué papel ejerce el precio de referencia del consumidor a la hora de considerar el rating en sus decisiones de DAP?

El modelo propuesto se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

Dado que el principal objetivo de este estudio es investigar la influencia del rating y volumen de comentarios en la DAP, se utiliza un diseño experimental 2 (rating: alto/bajo) x 2 (volumen de comentarios: alto/bajo). Esta técnica permite a los investigadores controlar los efectos con más precisión, lo cual es clave en este contexto de investigación. Para analizar el efecto del PRI en la relación principal, esta variable se introduce como covariable en el modelo.

Esta investigación se lleva a cabo en el sector de alojamientos turísticos. El rating o calificación global del alojamiento se utiliza para diferenciar entre un escenario de rating alto (4.5 sobre 5) y un escenario de rating bajo (1.5 sobre 5). En cuanto al volumen de comentarios se fijan dos niveles de volumen que son establecidos para cada tipo de alojamiento. Tras analizar distintos infomediarios, las cifras 621 (alto) y 9 (bajo) se utilizan para hoteles. Las cifras 72 (alto) y 7 (bajo) se usan para el resto de alojamientos. Para medir la DAP se utiliza el formato de doble pregunta (Double Bound Dichotomous Choice, DBDC) que consiste en presentar a los participantes una primera pregunta sobre su DAP y tras su respuesta se les hace una segunda pregunta en la cual el precio varía en función de si respondieron «Sí» o «No» a la anterior (Hanemann, Loomis, y Kanninen, 1991). Como precio inicial se toma el precio medio de mercado para cada tipo de alojamiento. Además, un directivo experto en turismo confirma que los precios de partida utilizados se adaptan a la realidad del sector. Por último, como precio de referencia interno se toma el último precio pagado por un alojamiento vacacional por persona y noche.

El estímulo, que simula una página web de contratación de alojamientos turísticos, se diseña de forma que permitiese la manipulación de las variables independien-

tes en un escenario realista. Contiene información sobre un alojamiento del tipo que señala el participante como preferido para su próxima estancia (hotel, apartamento, o casa de turismo rural) con una combinación aleatoria de los niveles de las variables rating y volumen de comentarios. Un ejemplo se muestra en la Figura 1A del Anexo.

Tras llevar a cabo un pre-test para comprobar que los niveles de rating y volumen de comentarios en cada escenario eran adecuados, la recogida final de datos se realiza a través de un cuestionario online enviado a consumidores de un panel nacional. Se mide el tiempo de respuesta, que sirvió para eliminar de la muestra final algunos cuestionarios cuyas respuestas no serían precisas debido a una falta de atención por la rapidez de lectura. La muestra final está formada por 766 respuestas.

4. Resultados

Los datos se analizan con el paquete estadístico IBM SPSS Statistics, Version 21. Las características sociodemográficas de la muestra se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra

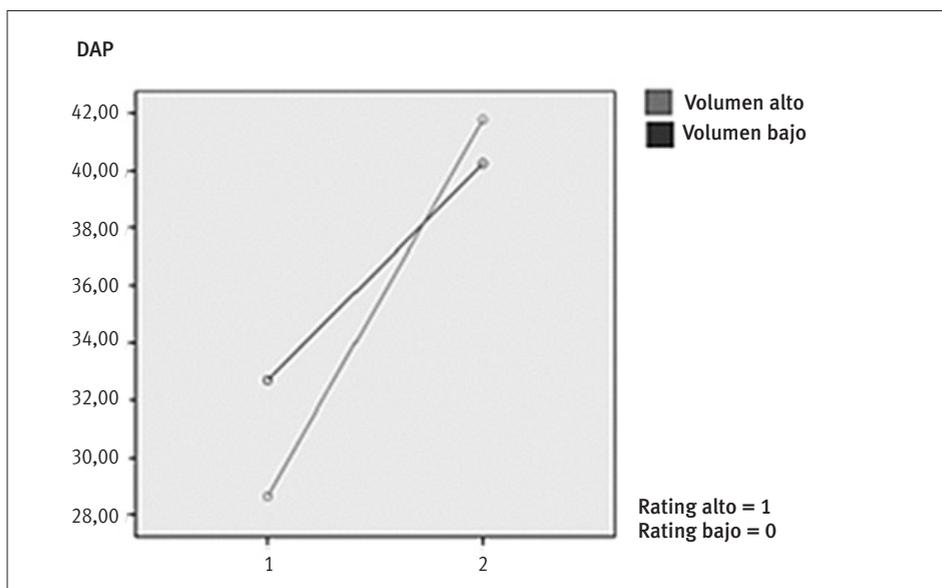
Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	416	54,3
	Mujer	350	45,7
Edad	18-24	81	10,6
	25-34	156	20,4
	35-44	230	30,0
	45-54	186	24,3
	55-65	113	14,8
Educación	ESO	68	8,9
	Bachillerato o formación profesional	331	43,2
	Universidad	367	47,9
Ingresos mensuales del hogar	<1,800 €	227	29,6
	1,800 €-3,000 €	233	30,4
	>3,000 €	185	24,2
	Prefiere no contestar	121	15,8
Situación laboral	Empleado	537	70,1
	Desempleado	229	29,9
Total		766	100,0

Se utiliza la regresión jerárquica para probar el modelo. La multicolinealidad es un problema a tener en cuenta en esta técnica debido a la elevada dependencia lineal de las variables explicativas (Myers, 1990). En este caso, los valores del factor de inflación de la varianza (VIF) para cada variable indican que no hay problemas de multicolinealidad entre las variables (Cohen, Cohen, West, y Aiken, 2013).

El valor del R^2 ajustado para el modelo más completo (que incluye los efectos lineales y cuadráticos del PRI) indica que el 15,9% de la variabilidad de la DAP viene explicada por los predictores rating, PRI y su interacción.

El predictor más fuerte de la DAP es el rating lo que indica que los consumidores que han sido expuestos a un escenario con rating alto muestran mayor DAP que aquellos expuestos a un escenario con rating bajo. El efecto directo del volumen de comentarios en la DAP no es significativo, pero sí existe un efecto moderador del volumen en la relación entre el rating y la DAP. El volumen amplifica el efecto que tiene el rating en la DAP. Este efecto queda representado en la Figura 2.

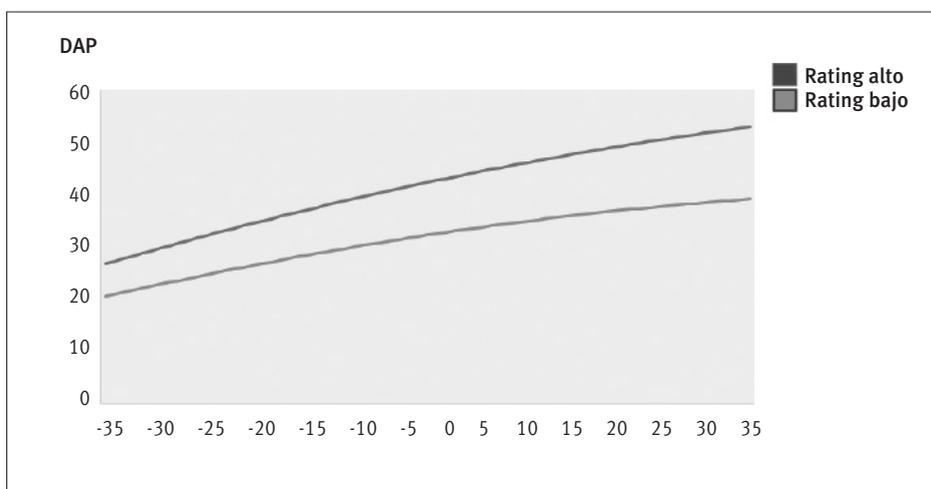
Figura 2. Efecto moderador del volumen en la relación entre el rating y la DAP



El precio de referencia interno también tiene un efecto significativo (tanto directo como moderador) en la DAP. Este efecto resulta ser cuadrático. Por lo tanto el efecto de PRI sobre DAP es positivo con tasas crecientes hasta un umbral y decrecientes a partir de ese umbral. Existe también un efecto moderador positivo del PRI

en la relación principal. Por lo tanto, que exista una moderación entre el rating y el PRI significa que el efecto del rating en la DAP es diferente dependiendo del nivel de PRI. Para niveles bajos de PRI, el rating es menos importante en la decisión. Esto puede deberse a que la DAP del consumidor está muy limitada por su capacidad económica. Sin embargo, para niveles altos de PRI los individuos tienen capacidad para pagar más si observan un alto rating; de la misma forma, tratarán de evitar alojamientos con bajo rating ya que quedan fuera de sus preferencias, por lo que su DAP será baja. El efecto de interacción entre el rating y el precio de referencia interno se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Efecto moderador del PRI en la relación entre el rating y la DAP.



5. Conclusiones

A diferencia de otros estudios en la literatura sobre eWOM que tratan de explicar el efecto de los comentarios en la intención de compra (Vermeulen y Seegers, 2009), o en las ventas (Chevalier y Mayzlin, 2006), este estudio va un paso más allá al intentar explicar la DAP del consumidor. Esta variable es clave para las empresas a la hora de tomar decisiones sobre precio (Wertebroch y Skiera, 2002). En este trabajo, también se incluye el precio de referencia interno del consumidor, una variable relacionada con la experiencia pasada del consumidor, que es crucial a la hora de determinar su DAP y que hasta el momento no se ha tenido en cuenta para determinar la DAP en estudios relacionados con eWOM.

Los resultados de este estudio revelan interesantes interrelaciones. En primer lugar, el rating afecta positivamente a la DAP de forma que los consumidores expuestos a un servicio con valoración positiva están dispuestos a pagar un precio más alto por el mismo. Este resultado va más allá de lo que la literatura previa sobre eWOM ha demostrado, ya que no se explica una actitud sino una intención comportamental o una implicación de pago. En segundo lugar, en cuanto al volumen de comentarios, se ha demostrado la existencia de un efecto moderador: un número elevado de comentarios fortalece el efecto que tiene el rating sobre la DAP. Es decir, cuando el consumidor está ante un alojamiento valorado negativamente, el hecho de que haya un elevado número de personas que han comentado o valorado ese alojamiento, hace que sea más creíble la valoración y por tanto su DAP sea aún menor. Por el contrario, cuando el rating es alto, el hecho de que muchas personas lo hayan calificado o comentado hace que la valoración general sea más creíble, y por tanto esté dispuesto a pagar un precio aún mayor. Este efecto también fue probado por Khare et al. (2011) y Kostyra et al. (2016) al explicar las preferencias del consumidor. Estos resultados contrastan con los de Viglia et al. (2014) que encontraron un efecto positivo del número de comentarios en las preferencias independientemente de la valencia o rating del producto.

Por último, se demuestra que el PRI influye de forma significativa a la hora de explicar la DAP. Según estos resultados, el PRI presenta un efecto cuadrático en la DAP, aunque ese efecto es bajo si tenemos en cuenta los coeficientes del rating y PRI. A medida que el PRI aumenta, la DAP se incrementa a una tasa creciente hasta un determinado umbral; una vez sobrepasado ese umbral de PRI, la tasa es decreciente. La explicación radica en que cuando el consumidor ya ha tenido acceso a niveles muy altos de calidad (PRI muy alto), el aumento de calidad al que puede acceder si paga un precio mayor a su PRI puede no tener sentido ya para él, dándose un efecto saturación en la relación al disminuir la DAP marginal. Además del efecto directo cuadrático, existe un efecto de interacción del PRI en la relación entre el rating y la DAP. En particular, cuando el PRI (como indicador de capacidad económica del consumidor) es bajo, los consumidores son menos sensibles al efecto del aumento del rating, dado que aunque sea alto, su poder adquisitivo limita su DAP. Por tanto en este escenario, el efecto del rating es menor. Cuando el PRI es alto, por el contrario, los consumidores pueden responder más positivamente a ese mayor rating ya que apenas pesará la restricción económica, pero penalizarán en mayor medida bajo rating al no corresponder con sus preferencias, lo que implicará que el diferencial de la DAP entre alto y bajo rating sea más elevado que en el caso de viajeros con PRI bajo.

6. Implicaciones para la gestión

Para concluir, este trabajo proporciona nuevos hallazgos de interés para los operadores del sector turístico. En primer lugar, aquellos establecimientos con una buena calificación o rating están en mejores condiciones para incrementar sus precios dado que cuentan con el valor añadido de la reputación online. En segundo lugar, deben promover la participación de sus clientes en la generación de eWOM dado que un alto volumen refuerza el efecto del rating en la DAP del cliente. Por último, no sólo son importantes las variables de eWOM a la hora de fijar los precios, sino que también deben centrarse en conocer las características de sus clientes, como sus anteriores experiencias, ya que aquellos precios que los consumidores recuerdan de sus últimas experiencias de compra van a influir en sus decisiones actuales: a mayor PRI más fuerte es la relación entre el rating y la DAP. En el escenario actual, el consumidor está acostumbrado a enfrentarse a técnicas de precios dinámicos en sus contrataciones de alojamientos y otros servicios (Abrate y Viglia, 2016). Por tanto, una recomendación que se desprendería de este trabajo es el uso de estas técnicas de precios variables que tengan en cuenta las características del consumidor. Estas técnicas de fijación de precios tendrían como objetivo equiparar los precios con la DAP del consumidor.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como principales limitaciones de este trabajo podemos señalar las siguientes. En primer lugar, aunque la DAP implica mayor implicación que la intención de compra, no deja de ser una actitud o percepción más que un comportamiento real. Hay que tener en cuenta que este método está basado en un contexto hipotético y no incluye una obligación de compra, por tanto puede llevar a unos estimadores de la DAP sesgados al alza (Harrison y Rutström, 2002). En segundo lugar, tanto el rating como el volumen de comentarios se han medido de forma dicotómica (alto/bajo) y además no se ha tenido en cuenta el consenso o dispersión de los comentarios o la varianza de la calificación media. Estudios anteriores han mostrado que un consenso alto aumenta el poder de persuasión de los mensajes positivos (West y Broniarczyk, 1998). Por último, el precio de referencia del consumidor se ha medido utilizando el último precio pagado mientras que esta información interna sobre precios suele estar ligada a toda la secuencia de precios pagados anteriormente.

En cuanto a futuras líneas de investigación, sería interesante probar el modelo teniendo en cuenta otras formas de eWOM como variables independientes (por

ejemplo, fotografías o vídeos de anteriores consumidores). Por último, otra línea de investigación sería el estudio de las relaciones propuestas en el campo de las plataformas colaborativas de alojamientos como Airbnb.

BIOGRAFÍA

- ABRATE, G., & VIGLIA, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, 123-132.
- AYEH, J. K., AU, N., & LAW, R. (2013). Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning. *Tourism Management*, 35, 132-143.
- BANSAL, H. S., & VOYER, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.
- BASUROY, S., CHATTERJEE, S., & RAVID, S. A. (2003). How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets. *Journal of Marketing*, 67(4), 103-117.
- BOOK, L.A., TANFORD, S., CHEN, Y. (2015). Understanding the impact of negative and positive traveler reviews social influence and price anchoring effects. *Journal of Travel Research*. 55 (8), 993-1007.
- CAMERON, T. A., & JAMES, M. D. (1987). Estimating willingness to pay from survey data: An alternative pre-test-market evaluation procedure. *Journal of Marketing Research*, , 389-395.
- CANTALLOPS, A. S., & SALVI, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- CHATTERJEE, P. (2001). Online reviews: Do consumers use them? *Advances in Consumer Research*, 28, 129-133.
- CHEUNG, C. M., LEE, M. K., & RABJOHN, N. (2008). The impact of electronic word-of-mouth: The adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research*, 18(3), 229-247.
- CHEVALIER, J. A., & MAYZLIN, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G., & AIKEN, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* Routledge.
- ERDEM, T., SWAIT, J., Y LOUVIERE, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 1-19.
- FILIERI, R., & McLEAY, F. (2014). EWOM and accommodation an analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57.
- FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*
- GUPTA, P., & HARRIS, J. (2010). How eWOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9), 1041-1049.
- HANEMANN, M., LOOMIS, J., & KANNINEN, B. (1991). Statistical efficiency of double-bounded dichotomous choice contingent valuation. *American Journal of Agricultural Economics*, 73(4), 1255-1263.
- HARRISON, G., & RUTSTRÖM, E. (2002). Experimental evidence on the existence of hypothetical bias in value elicitation methods "in handbook of experimental economics results, ed. plott, C. and smith, V.
- HAUSMAN, A. V., Y SIEKPE, J. S. (2009). The effect of web interface features on consumer online purchase intentions. *Journal of Business Research*, 62(1), 5-13.

- HENNIG-THURAU, T., WALSH, G., & WALSH, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 51-74.
- HOUSER, D., & WOODERS, J. (2006). Reputation in auctions: Theory, and evidence from eBay. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(2), 353-369.
- HUANG, M., ZHU, H., & ZHOU, X. (2013). The effects of information provision and interactivity on e-tailer websites. *Online Information Review*, 37(6), 927-946. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/OIR-07-2012-0117>.
- JEONG, H., KOO, D., & JANSEN, J. (2015). Combined effects of valence and attributes of eWOM on consumer judgment for message and product: The moderating effect of brand community type. *Internet Research*, 25(1)
- KALYANAM, K., & MCINTYRE, S. (2001). Returns to reputation in online auction markets. Santa Clara, CA, Santa Clara University. Available on-Line at Http://Business.Scu.Edu/Faculty/Research/Working_papers/Pdf/Kalyanam_mcintyre_wp10.Pdf,
- KHARE, A., LABRECQUE, L. I., & ASARE, A. K. (2011). The assimilative and contrastive effects of word-of-mouth volume: An experimental examination of online consumer ratings. *Journal of Retailing*, 87(1), 111-126.
- KLEIN, L. R. (1998). Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Search versus experience goods. *Journal of Business Research*, 41(3), 195-203.
- KOSTYRA, D. S., REINER, J., NATTER, M., KLAPPER, D. (2016). Decomposing the effects of online customer reviews on brand, price, and product attributes. *International Journal of Research in Marketing*. 33 (1), 11-26.
- KOTLER, P., & LEVY, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 10-15.
- KRISHNA, A. (1991). Effect of dealing patterns on consumer perceptions of deal frequency and willingness to pay. *Journal of Marketing Research*, , 441-451.
- LEE, J., PARK, D., & HAN, I. (2011). The different effects of online consumer reviews on consumers' purchase intentions depending on trust in online shopping malls: An advertising perspective. *Internet Research*, 21(2), 187-206.
- LEE, M., RODGERS, S., & KIM, M. (2009). Effects of valence and extremity of eWOM on attitude toward the brand and website. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 31(2), 1-11.
- LEE, M., & YOUN, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM) how eWOM platforms influence consumer product judgement. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.
- LIU, Z., & PARK, S. (2015). What makes a useful online review? implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151.
- LYNCH JR, J. G., & ARIELY, D. (2000). Wine online: Search costs affect competition on price, quality, and distribution. *Marketing Science*, 19(1), 83-103.
- MAZUMDAR, T., RAJ, S., SINHA, I. (2005). Reference price research: review and propositions. *Journal of Marketing*. 69 (4), 84-102.
- MIAO, L., KUO, P., & LEE, B. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 178-183.
- MONROE, K.B. (1973). Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research*. 10 (1),70-80
- MYERS, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications* Duxbury Press Belmont, CA.
- NOONE, B.M., MCGUIRE, K.A. (2013). Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 38 (4) (1096348012461551).
- PARK, D., LEE, J., & HAN, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer

- purchasing intention: The moderating role of involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 125-148.
- PARK, S., & NICOLAU, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67-83.
- PAVLOU, P. A., & DIMOKA, A. (2006). The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: Implications for trust building, price premiums, and seller differentiation. *Information Systems Research*, 17(4), 392-414.
- SAN MARTÍN, S., Y CAMARERO, C. (2009). How perceived risk affects online buying. *Online Information Review*, 33(4), 629-654.
- SENECAL, S., & NANTEL, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159-169.
- SPARKS, B. A., & BROWNING, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- SUSSMAN, S. W., & SIEGAL, W. S. (2003). Informational influence in organizations: An integrated approach to knowledge adoption. *Information Systems Research*, 14(1), 47-65.
- TSUR, M. (2008). The selectivity effect of past experience on purchasing decisions: Implications for the WTA-WTP disparity. *Journal of Economic Psychology*, 29(5), 739-746.
- VERMEULEN, I. E., & SEEGER, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127.
- VIGLIA, G., FURLAN, R., & LADRÓN-DE-GUEVARA, A. (2014). Please, talk about it! when hotel popularity boosts preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 155-164.
- VIGLIA, G., MAURI, A., & CARRICANO, M. (2016). The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 46-55.
- WERTENBROCH, K., & SKIERA, B. (2002). Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 228-241.
- WEST, P. M., & BRONIARCZYK, S. M. (1998). Integrating multiple opinions: The role of aspiration level on consumer response to critic consensus. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 38-51.
- WINER, R.S. (1986.) A reference price model of brand choice for frequently purchased products. *Journal of Consumer Research*. 13 (2), 250-256.
- WU, J., & GAYTÁN, E. A. A. (2013). The role of online seller reviews and product price on buyers' willingness-to-pay: A risk perspective. *European Journal of Information Systems*, 22(4), 416-433.
- WU, Y., WU, J. (2016). The impact of user review volume on consumers' willingness-to-pay: a consumer uncertainty perspective. *Journal of Interactive Marketing* 33, 43-56.
- YACOUËL, N., & FLEISCHER, A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219-226.
- YANG, J., KIM, W., AMBLEE, N., & JEONG, J. (2012). The heterogeneous effect of WOM on product sales: Why the effect of WOM valence is mixed? *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1523-1538.
- YE, Q., LAW, R., GU, B., & CHEN, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.
- ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.

Referencias electrónicas

AIMC, 2017: «Navegantes en la red», (accessed Jan 21, 2017), [available at <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>].

NIELSEN, 2015: «Global trust in advertising», (accessed Jan 21, 2017), [available at <http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>].

ANEXO

Figura 1A. Estímulo utilizado

CASA RURAL CORAL



La casa rural Coral, situada en un enclave privilegiado y en plena naturaleza, es un lugar ideal para pasar una estancia inolvidable con la familia y grupos de amigos. Fue totalmente rehabilitada en 2013, lo que le da el encanto de una casa con solera pero con todas las comodidades y la modernidad de sus instalaciones.

Cada dormitorio tiene su propio baño completo. Cuenta con un bonito patio con barbacoa y una caseta para guardar las bicicletas y/o equipos de esquí. Caminando encontrarán todos los servicios del pueblo (restaurante, farmacia, piscina, tienda, sucursal bancaria...) así como la posibilidad de realizar múltiples actividades en la naturaleza.

COMENTARIOS DE LOS CLIENTES



1,5
Nota media



72 comentarios

"Falta limpieza" 12 julio 2014

Hemos estado un fin de semana y, a pesar de que la casa está bastante bien equipada, la limpieza escasea. Debajo de las camas llevaban bastante sin limpiar y la cocina necesitaba una limpieza en profundidad.

★☆☆☆☆

"Regular" 3 marzo 2014

Está bastante bien aunque hay algunas cosas que deberían mejorar. La calefacción deberían ponerla más tiempo, también faltaban algunos pequeños electrodomésticos necesarios cuando vas con niños. Por lo demás, lo hemos pasado muy bien.

★☆☆☆☆

"Precio excesivo" 20 noviembre 2013

La casa es amplia, bien situada, con un mobiliario y decoración muy moderno. Está bien equipada pero el precio nos ha parecido un poco excesivo. Hemos estado en otras semejantes y han sido bastante más baratas.

★☆☆☆☆

"Buena ubicación" 3 septiembre 2013

La localización es lo mejor que tiene esta casa. Cerca de muchas zonas para visitar y en un entorno muy bueno. Sin embargo, el equipamiento se queda corto, la limpieza es un poco escasa y el trato con los propietarios deja bastante que desear.

★☆☆☆☆

Implicaciones del marketing interno en el éxito de los nuevos servicios

- PRIMITIVA PASCUAL FERNÁNDEZ
 - MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE
Universidad de Oviedo
 - JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ
Universidad de Extremadura
-

RESUMEN: El marketing interno es una forma de cultura organizativa que, en un intento de maximizar la eficiencia y la competitividad de la organización, prioriza la gestión del empleado como un cliente interno al que también es preciso aportar valor añadido. El marketing interno es esencial en la empresa moderna puesto que los empleados representan un colectivo cada vez más formado, con sus propias inquietudes y aspiraciones profesionales, y para los que las políticas adecuadas de valoración y participación son un instrumento de motivación muy importante, por lo que revierten en el buen funcionamiento de la empresa. En la literatura, se destaca la necesidad de profundizar en este ámbito de estudio, dada la escasez de análisis empíricos relativos a las prácticas de marketing interno, las cuales son si cabe aún más importantes en las empresas de servicios, donde el empleado contribuye de modo fundamental a la calidad de la oferta. En este trabajo, se avanza en las implicaciones del marketing interno en la gestión empresarial analizando su efecto sobre algunos de los factores clave que favorecen el éxito de los nuevos servicios (la participación del empleado en el proceso de desarrollo del nuevo servicio y el valor añadido del nuevo servicio) y cómo estos efectos se trasladan de modo directo e indirecto a los resultados obtenidos por el nuevo servicio entre los empleados, con los clientes y en términos de indicadores de mercado (ventas, beneficios y cuota de mercado).

PALABRAS CLAVE: *Innovación, Marketing Interno, Desarrollo del Nuevo Servicio, Éxito del Nuevo Servicio, Sector Servicios.*

ABSTRACT: Internal marketing is an organizational culture type which, in a maximizing efficiency and firm's competitiveness effort, prioritizes employee management as an internal customer who must receive added value too. Internal marketing is essential in modern firms since employees form part of an increasingly better educated group, with their own concerns and goals. The appropriate assessment and engagement policies are a very important motivational tool, thus contributing

on better performance of the firm. Literature emphasizes the necessity of deepening in this area of knowledge, due to the empirical research scarceness related to internal marketing practices. These are even more important in service firms, where the employee has a key contribution to the offer's quality. This research goes through the internal marketing implications on business management, analyzing their effect on several key factors that favor new service success (employee engagement in new service development process and new service added value) and how these effects are transferred directly and indirectly to the results obtained by the new service between employees, with customers, and in terms of market indicators (sales, profits and market share).

KEYWORDS: *Innovation, Internal Marketing, Service Sector, New Service Development, New Service Success.*

1. Introducción

Los continuos cambios experimentados en el entorno y en la economía mundial han dado lugar a un mercado globalizado, caracterizado por un alto nivel de competencia y la incorporación frecuente de la tecnología en las actividades cotidianas. Así, por ejemplo es patente el cambio experimentado por los procesos de compra durante la última década (Venkatesan, 2017). Actualmente, disponemos de un elenco de dispositivos que, de una u otra forma, facilitan alguna de las etapas de nuestro proceso de compra. Algunos ya muy comunes como un teléfono móvil o una *tablet*, y otros todavía poco habituales como un *smartwatch* o el *Dash Button*,¹ recién incorporado a la oferta comercial de Amazon España.

Ante este contexto, las organizaciones se sienten presionadas para actualizar con mayor agilidad, no sólo su oferta de bienes y servicios, sino también sus procesos de distribución comercial. Todo ello con el objetivo de adaptarse a los cambios en las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de sus actuales y potenciales clientes, así como anticiparse a situaciones futuras (Venkatesan, 2017; Watson *et al.* 2015). De esta forma, la innovación adquiere un papel primordial en las empresas, como actividad

¹ *Dash Button* consiste en un pequeño dispositivo que simplifica la una nueva compra de un producto concreto de una determinada marca del fabricante. Hasta el momento *Dash Button* está disponible para 23 marcas comerciales y ofrece la posibilidad de adquirir productos con bajo carácter perecedero. Este dispositivo está diseñado para simplificar la recompra de un producto específico. Así, con tal sólo pulsar el botón que contiene el dispositivo se conecta a través de internet a la cesta de la compra que el usuario posee en Amazon y le añade el producto especificado en su cesta de la compra. Además, para facilitar aún más esta circunstancia, el *Dash Button* es de reducido tamaño y dispone de un adhesivo que permite situarlo en el lugar de uso habitual del producto o sobre el propio producto.

estratégica que previene la obsolescencia de su oferta y de sus procesos, internos y externos (Michel *et al.*, 2008).

Precisamente, la innovación ha sido señalada, frecuentemente en estudios centrados en el sector manufacturero, como una fuente de ventaja competitiva vinculada al éxito de la empresa. Sin embargo, la literatura relativa a la innovación en el ámbito del servicio es aún escasa (Gomezelj, 2016). En este ámbito, se destacan dos áreas de interés en la investigación de la innovación en servicio (Santos *et al.*, 2015a): (1) cómo aumentar la actividad innovadora y (2) cómo garantizar el éxito de la innovación en servicio.

Ante el actual escenario, en el que se observa cómo la innovación en servicio comúnmente no alcanza los objetivos esperados, es necesario identificar aquellos factores que pueden favorecer su éxito (Kuester *et al.*, 2013; Ottenbacher *et al.*, 2006). En esta línea, si bien durante la última década el número de contribuciones académicas en este ámbito se ha visto incrementado, aún son escasos los estudios empíricos (Santos *et al.*, 2015a; 2015b). De esta manera, el presente trabajo se enmarca dentro del segundo área de interés y su objetivo es profundizar en el conocimiento de aquellos factores que pueden favorecer el éxito de la innovación en servicio en las empresas.

En las décadas más recientes se ha destacado la necesidad de incorporar en mayor medida el componente humano de la organización (por ej., el conocimiento y las habilidades que poseen el conjunto de sus empleados, y no sólo el departamento de I+D) en el desarrollo de innovaciones para favorecer su éxito (Cadwallader *et al.*, 2010), si bien la literatura empírica sobre esta circunstancia es escasa (Auh *et al.*, 2016; Kuester *et al.*, 2013; Vargo y Lusch, 2008). No obstante, debe señalarse cómo algunos estudios reflejan un cambio de tendencia experimentado por las empresas de servicio (Blut *et al.*, 2016), en las cuales es cada vez más común ofrecer servicios con un alto componente tecnológico y un bajo nivel de contacto, frente a los servicios tradicionales, habitualmente caracterizados por un alto nivel de contacto y un bajo componente tecnológico. De este modo, la introducción de tecnología es a menudo acompañada por una disminución del mencionado componente humano e incluso tiende, en algunos casos, a su completa sustitución.

Por ejemplo, en el ámbito de la distribución comercial surgen nuevos formatos de encaminados al autoservicio² (Blut *et al.*, 2016), como el caso de Hointer,³ que recientemente ha presentado en Estados Unidos un proyecto piloto de establecimiento de alimentación, sin necesidad de presencia física de empleados en el esta-

² Con autoservicio hacemos referencia a la presencia de nuevos procesos de distribución que permiten al cliente desempeñar una parte más activa en un mayor número de etapas de su proceso de compra, pudiendo

blecimiento. Ante esta situación, cabe plantearse la cuestión de si, en un futuro, el componente humano estará presente en las relaciones de intercambio y, en consecuencia, si cada vez será menos relevante el estudio de algunos factores organizativos vinculados al componente humano, como podría ser el marketing interno.

Sin embargo, la tecnología actual no está exenta de dificultades, las cuales han sido recogidas en estudios recientes (Blut *et al* 2016), como la falta de aceptación por parte de algunos potenciales clientes o el efecto negativo que podría suponer el uso reiterado de una misma tecnología (por ej. cuando deja de ser novedad para el posible cliente). Además, con la tecnología actual aún es difícil detectar e interpretar, por ejemplo, el conocimiento tácito presente en una relación de intercambio o en un proceso de compra tradicional.⁴

En este sentido, se puede señalar cómo algunos proyectos que tratan de eliminar o sustituir la presencia humana han fracasado o, al menos, podemos indicar que aún no están preparados para lanzarse en el mercado con total seguridad, tal como sucedió con *Tay*, el robot de Microsoft que el año pasado fue noticia por sus contestaciones poco afortunadas en las redes sociales, precisamente, por carecer de componente humano.

Por tanto, debemos remarcar que los procesos de compra son complejos y que si bien una de las tendencias actuales parece conducir a su automatización, igualmente debe reconocerse que hoy en día la tecnología aún carece de comprensión de algunos sentimientos y comportamientos humanos, como pueden ser los diferentes estados de ánimo, la ironía e, incluso, el sarcasmo. También, resulta difícil identificar las dis-

llegar a desempeñar el proceso de compra completo de manera autónoma, es decir, sin contar con una tercera persona perteneciente al establecimiento que le apoye durante el proceso. Este término autoservicio va más allá del término autoservicio habitualmente empleado en España, que hace referencia a un establecimiento en el que el cliente puede elegir libremente, por ejemplo, su cesta de la compra y, en caso de algún tipo de dificultad o duda en el proceso de compra, dispone de la ayuda de algún empleado del establecimiento, quién podrá asesorarle en su elección y finalmente será éste u otro empleado (vendedor o cajero) quién le efectuará el cobro.

³ Hointer presentó en 2012 un proyecto piloto de establecimiento de textil masculino sin necesidad de presencia física de empleados el mismo y sin necesidad de interactuar con ninguna persona. El cliente entra en el establecimiento con un dispositivo con conexión a internet en el que tiene descargada una aplicación (app) de la empresa. Activando dicha aplicación y seleccionando el código QR de la prenda puede seleccionar la ropa que desea de los lineales, eligiendo en la app su talla. Una vez realizado este proceso se puede dirigir al probador donde encontrará el producto de la talla seleccionada. En caso de estar satisfecho con el producto puede continuar con su compra a través de su dispositivo con conexión a internet. Recientemente (2017), Hointer ha presentado un proyecto similar aplicado a un ámbito de reconocida complejidad, la distribución de productos de alimentación <https://www.hointer.com>.

⁴ Entendemos por proceso de compra tradicional aquel en el que dos o más interactúan y pueden intercambiar su conocimiento y habilidades en relación a un producto determinado.

tintas necesidades o motivaciones de los clientes ante diferentes circunstancias. Así, aunque un cliente haya adquirido un producto con anterioridad en una empresa determinada, su proceso de compra puede ser totalmente diferente cuando realiza una compra de ese mismo tipo de producto un tiempo después, simplemente, porque alguno de los factores que afectan al proceso de compra han variado: habitualmente, no seguimos idéntico proceso de compra para un producto que vamos a regalar que cuando es para nosotros; y con frecuencia, tampoco seguimos el mismo proceso cuando es la primera vez que probamos un producto que cuando se trata de una recompra de un producto que ya hemos tenido la oportunidad de utilizar o disfrutar. En este sentido, parece clave reflejar cómo el componente humano, quizás, lejos de eliminarse, se intente trasladar a la tecnología y podamos continuar hablando en un futuro del desarrollo de prácticas de marketing interno.⁵

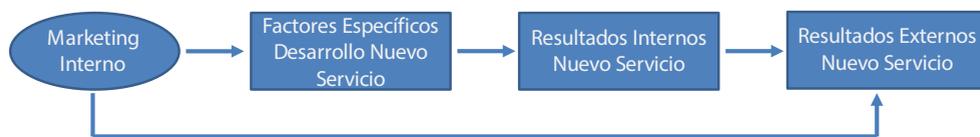
2. Marco teórico

En la literatura se ha destacado la importancia de desarrollar prácticas de marketing interno dentro de la empresa, dado que pueden desencadenar efectos positivos en la organización (Dhar, 2015; Gounaris, 2008; Kim, Song y Lee, 2016; Rubalcaba *et al.*, 2014; Yang, Wan y Fu, 2012; Yu y To, 2013). Si bien esta afirmación se realiza principalmente en el ámbito teórico, son escasos los estudios empíricos que corroboren esta afirmación, especialmente, que expliquen cómo el marketing interno puede afectar al desarrollo de nuevos servicios en las empresas de servicios.

A partir de este planteamiento, a continuación se propone el estudio del marketing interno como antecedente de los resultados del nuevo servicio, tanto de manera directa, como de manera indirecta, a través de una serie de factores específicos del desarrollo del nuevo servicio (Figura 1). Dichos factores se refieren a dos variables clave para el éxito de la innovación de servicio de acuerdo con la literatura: la valoración y empoderamiento de los empleados durante el proceso de desarrollo y el diseño de una innovación capaz de aportar valor añadido. Los resultados internos del nuevo servicio se refieren a la satisfacción de los empleados con la innovación. Entre los resultados externos contemplamos el nivel de satisfacción de los clientes con la innovación, y los resultados comerciales del nuevo servicio en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado.

⁵ También cabe señalar que la tecnología no siempre está reñida con la existencia de un mayor componente humano en los procesos de distribución comercial. Por ejemplo, algunas empresas emplean realidad virtual como herramienta de gamificación o ludificación para apoyar su estrategia de marketing interno (Ruizalba *et al.* 2013).

Figura 1. Planteamiento teórico



Fuente: elaboración propia.

2.1. Marketing interno

El marketing interno (MI) *ha sido definido como una forma de cultura organizativa que promueve el desarrollo de estrategias dirigidas a incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados, o mercado interno de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizativos establecidos con los clientes, o mercado externo* (Pascual *et al.*, 2016, pág. 132). En consecuencia, la motivación de los trabajadores en una empresa resulta fundamental, sobre todo en el caso de aquellas actividades económicas en las que existe un alto contacto empleado-cliente, como tradicionalmente ha sucedido con el comercio o el turismo. Asimismo, el marketing interno se muestra como un factor clave para alcanzar resultados positivos relativos a los clientes, si bien este efecto ha sido menos estudiado de manera empírica (Wieseke *et al.*, 2009). A pesar de la importancia del desarrollo de prácticas de marketing interno para las empresas, se conoce todavía poco acerca de cómo el marketing interno puede influir en los procesos innovadores, especialmente, en las empresas de servicios.

2.1.1. Marketing interno y factores específicos del éxito del nuevo servicio

Algunos autores destacan la necesidad de ahondar en el análisis de los distintos procedimientos internos que pueden afectar a la actividad innovadora de las empresas de servicios (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015), principalmente, mediante el compromiso de los empleados con esta actividad (Dhar, 2015). Precisamente, se señala cómo la participación de los empleados en el proceso de desarrollo de nuevos servicios puede ser mayor cuando éstos se encuentran satisfechos y cuentan con la formación adecuada (de Jong *et al.*, 2014). Con esta finalidad, la empresa debe proveer a los empleados de las habilidades adecuadas para participar en los procesos innovadores (Gomezelj, 2016). Además, el marketing interno desarrolla estrategias que permiten que los empleados confíen en la habilidad de sus compañeros para ayudarles a resolver los problemas que surgen en el desarrollo del nuevo servicio (Kim y Lee, 2006).

En este contexto, entendemos que el desarrollo de prácticas de marketing interno dentro de la empresa no sólo facilitan un clima adecuado para la participación

del empleado en los procesos innovadores (mediante la motivación y la creación de un clima de confianza) sino que además favorecerán una mayor valoración y empoderamiento del empleado durante el proceso de desarrollo del nuevo servicio como medio para incorporar su experiencia, conocimiento y formación en el proceso innovador, lógicamente, con la intención de alcanzar un mejor resultado del nuevo servicio (Lings y Greenley, 2010). Por tanto se plantea la consecuente hipótesis:

H1: El marketing interno tiene un efecto directo y positivo en la valoración y el empoderamiento de los empleados durante el proceso de desarrollo del nuevo servicio.

El valor de un nuevo servicio se ha definido tradicionalmente desde la perspectiva del cliente y se vincula con la diferencia entre las percepciones del cliente ante el nuevo servicio y sus expectativas iniciales (Zeithaml, 1988). En este sentido, los bienes y los servicios no ofrecen valor por sí solos (Grönroos, 2006; Vargo y Lusch, 2004); sin embargo, se reconoce que sí que pueden favorecer la obtención de valor cuando a través de su uso se genera un beneficio para el cliente (Vargo y Lusch, 2008). De esta forma, en el presente trabajo, el valor añadido de un nuevo servicio se refiere al conjunto de actividades dentro de una empresa que permiten la creación de un servicio valorado de manera positiva por el cliente, en comparación con la oferta de la competencia (Ulaga y Eggert, 2005).

El desarrollo de políticas de marketing interno entendemos que crea un entorno favorable para canalizar el conjunto de conocimiento tácito y explícito que pueden acumular los empleados en la organización, tanto los que operan en primera línea, como aquellos que no tienen un trato directo con el cliente. En este contexto, a las empresas de servicios les puede ser más fácil el diseño de nuevos servicios capaces de ofrecer mayor valor añadido respecto a las alternativas de sus competidores (Lings y Greenley, 2010). Es decir, entendemos que el marketing interno permitirá a las empresas que lo pongan en práctica ser más eficientes en el diseño de ofertas capaces de crear mayor valor desde la perspectiva del cliente.

H2: El marketing interno tiene un efecto directo y positivo en el valor añadido del nuevo servicio.

2.1.2. Marketing interno y resultados del nuevo servicio

Frecuentemente, el marketing interno ha sido vinculado a la mejora de diferentes aspectos organizativos de la empresa (Ruizalba *et al.*, 2014); por este motivo, en este trabajo entendemos que el desarrollo de prácticas de marketing interno, que tienen

por objetivo fomentar el compromiso de los empleados con la organización y poner a su disposición la formación adecuada para adquirir las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades que deben desarrollar (Ahmed y Rafiq, 2003; Dhar, 2015; Kim *et al.*, 2016; Lings y Greenley, 2005), también afectan a los resultados de mercado obtenidos con el nuevo servicio. Es decir, teniendo en cuenta que los empleados juegan un papel fundamental en la prestación del servicio y el marketing interno permite tenerlos motivados, y comprometidos con las nuevas iniciativas de la empresa, sugerimos que:

H3: El marketing interno tiene un efecto directo y positivo en los resultados de mercado del nuevo servicio.

2.2. Factores específicos del nuevo servicio y resultados del nuevo servicio

Por su parte, la valoración y el empoderamiento de los empleados es un estado que puede alcanzar el trabajador respecto a la actividad de la empresa, y que depende de la relación o vínculo existente entre ambos (empresa-empleado) (Meyer *et al.*, 2004). La valoración y el empoderamiento de los empleados guarda relación con su compromiso y, de manera más concreta, con el denominado compromiso afectivo. El compromiso afectivo tiene lugar cuando el empleado asume como propios los objetivos y valores de la empresa, es capaz de realizar esfuerzos considerables en beneficio de la empresa, y siente fuertes deseos de permanecer en la misma (Porter *et al.*, 1974). Se pueden apreciar tres componentes interrelacionados con el compromiso afectivo de los empleados, que a su vez se vinculan al éxito de las innovaciones (Wieseke *et al.*, 2009): identificación con la empresa, implicación o involucración en la empresa, y lealtad a la empresa (Kimpakorn y Tocquer, 2010). La actitud de los empleados es un aspecto relevante para las empresas cuando desean llevar a cabo cambios organizativos como, por ejemplo, las innovaciones de servicio (Ottenbacher y Harrington, 2010).

De manera más específica, en la literatura previa se ha señalado cómo el marketing interno puede afectar al compromiso de los empleados con la organización (Dhar, 2015) y esto revertir en unos mejores resultados con los empleados (Kim *et al.*, 2016).

De esta manera, entendemos que la mayor valoración y empoderamiento de los empleados en el proceso de desarrollo de nuevos servicios revertirá en su grado de satisfacción y compromiso con la organización y, por añadidura, con el nuevo servicio. En ese sentido, la valoración y el empoderamiento de los empleados conlleva precisamente que sus opiniones, experiencia y conocimientos son tenidos en cuenta en el diseño del nuevo servicio, por lo que es probable que los niveles de satisfacción y estímulo de los empleados con el nuevo servicio (lo que denominamos resultados

de los empleados con el nuevo servicio) sean mucho mayores, por lo que se formula la siguiente hipótesis:

H4: La valoración y el empoderamiento de los empleados durante el proceso de desarrollo del nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo en los resultados de los empleados con el nuevo servicio.

Un aspecto estratégico en las empresas es saber cómo entregar valor añadido a sus clientes, es decir, mayor valor en comparación con otras empresas del mercado (Goldstein *et al.*, 2002). En el caso de las empresas de servicios, la función de las personas se ha considerado clave en este proceso, dado que existen servicios que son prestados íntegramente por personas (Ruizalba *et al.*, 2014). También, esta función es especialmente relevante debido a que habitualmente es preciso llevar a cabo modificaciones en el servicio, fruto del conocimiento explícito y tácito generado a medida que se desarrolla la provisión del mismo. La interpretación del conocimiento tácito es clave para poder realizar una oferta de servicios con valor añadido (Storey y Hull, 2010). Se hace necesario, por tanto, que el empleado cuente con autonomía para la toma de decisiones según se presta el servicio, pudiendo así adaptar el servicio a las necesidades propias de cada cliente (Salmi *et al.*, 2007).

En concreto, la experiencia del personal en contacto con el cliente y su implicación en el proceso de entrega del servicio son aspectos que influyen de modo determinante en la calidad del servicio y en la percepción de valor añadido del cliente (Dhar, 2015; Ottenbacher *et al.*, 2006). Así, a través de su autonomía en las decisiones, experiencia en el servicio, e implicación en el proceso de entrega, la labor de los empleados es comúnmente el elemento diferenciador entre la oferta de una empresa respecto a la de su competencia (Atuahene-Gima, 1996; Johne y Storey, 1998).

Siguiendo el razonamiento previo, entendemos que cuanto mayor sea la valoración y el empoderamiento de los empleados en el proceso de desarrollo del nuevo servicio, incluidos los que están en contacto con el cliente, será posible diseñar un servicio que incorpore todos los elementos necesarios para proporcionar mayor valor añadido y que genere el menor número posible de conflictos posibles durante su prestación, tanto desde la perspectiva del cliente como del empleado. Conforme a lo apuntado se plantea la siguiente hipótesis:

H5: La valoración y el empoderamiento de los empleados durante el proceso de desarrollo del nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo sobre el valor añadido del nuevo servicio.

El valor añadido de un servicio se relaciona con la obtención de resultados positivos para el cliente (Nyman, 2014). En consecuencia, la percepción de recibir un servicio de mayor calidad, único y superior al ofrecido por la competencia, y con un mayor grado de personalización y adaptación a las necesidades propias del cliente, se han considerado aspectos relevantes en la satisfacción y lealtad de los clientes (Dhar, 2015; Storey y Hull, 2010; Vorhies y Morgan, 2005). Por ello, entendemos que un mayor valor añadido del nuevo servicio se materialice en unos mejores resultados de clientes, proponiendo la consecuente hipótesis:

H6: El valor añadido del nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo en los resultados de clientes con el nuevo servicio.

2.3. Resultados del nuevo servicio

A menudo, el éxito de la innovación puede ser evaluado a través de dos tipos de medidas: resultados de mercado y resultados operativos (Carbonell *et al.*, 2009). Los resultados operativos estudian cómo se lleva a cabo el proceso innovador y, por su parte, los resultados de mercado hacen alusión a los resultados de la innovación en servicio. En este trabajo, analizamos el éxito de la innovación mediante los resultados de mercado. Además, se han considerado de manera separada los resultados del nuevo servicio que afectan a los empleados (resultados de empleados con el nuevo servicio) y a los clientes (resultados de clientes con el nuevo servicio). A continuación, se presentan las relaciones propuestas entre estas medidas de resultados.

Existen estudios que indican que un empleado satisfecho y comprometido con la empresa desempeña su actividad con mayor estímulo (Santos *et al.*, 2012), lo cual supone una mayor calidad del servicio (Dhar, 2015) y puede redundar en unos mejores resultados organizativos (Kim *et al.*, 2016). De este modo, algunos autores señalan que el éxito de la innovación depende de la involucración y dedicación de los empleados al nuevo servicio (Cadwallader *et al.*, 2010). Esta circunstancia afecta también a la actitud del personal en contacto con el cliente (Melton y Hartline, 2010; Roth y Menor, 2003) y a su implicación en el proceso de entrega del servicio, aspectos éstos que influyen en la satisfacción del cliente (Ottenbacher *et al.*, 2006). Precisamente, algunos autores han destacado la importancia de satisfacer a los empleados (Dhar, 2015) a fin de alcanzar una mayor lealtad de los clientes y mejorar su satisfacción (Umashankar *et al.*, 2011).

Igualmente, una empresa con resultados de clientes positivos, es decir, con clientes satisfechos y conscientes del esfuerzo innovador realizado, estará en disposición de obtener mejores resultados de mercado con el nuevo servicio (Leonidou *et al.*,

2013; Santos *et al.*, 2015, 2016), entendiendo dichos resultados en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios. Esto nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

H7: Los resultados de empleados con el nuevo servicio tienen un efecto directo y positivo en los resultados de clientes con el nuevo servicio.

H8: Los resultados de empleados con el nuevo servicio tienen un efecto directo y positivo en los resultados de mercado del nuevo servicio.

H9: Los resultados de clientes con el nuevo servicio tienen un efecto directo y positivo en los resultados de mercado del nuevo servicio.

3. Metodología

3.1. *Ámbito de estudio*

Dentro del sector servicios, la industria del turismo ha destacado por su alto contacto entre empleado-cliente y porque representa una actividad clave para la economía de los países. En el caso concreto de España, es el país europeo que más ingresos obtiene por turismo internacional (62,6 millones de dólares), y el segundo a nivel internacional, tras Estados Unidos (INE, 2015). Sin embargo, cabe remarcar la importancia del alto nivel de competitividad del mercado turístico actual, donde los países BRIC están adquiriendo una importante posición, lo cual amenaza la situación de ventaja competitiva alcanzada por el turismo español. A raíz de lo anterior, este trabajo se centra en el estudio de la innovación en la industria hotelera y, de manera más específica, en el análisis de los hoteles con mayor categoría (3, 4 y 5 estrellas), obviando las categorías inferiores por dos motivos:⁶ (1) el reducido tamaño que habitualmente tienen este tipo de establecimientos, y (2) la falta de estructura organizativa que suelen presentar. En este contexto, a partir de la base de datos de empresas españolas: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), se ha extraído una población de estudio formada por 971 hoteles, con los cuales se contacta de manera telefónica con la intención de solicitar la participación de su director general en el estudio. A aquellos que acceden a participar se les envía un correo electrónico que incluye un cuestionario se puede cumplimentar de manera electrónica. Este procedimiento se desarrolla con la intención de simplificar el proceso de participación y de minimizar el tiempo de respuesta a los directores generales. Tras la eliminación de

⁶ Precisamente, en este estudio se ha detectado que a medida que aumenta la categoría del hotel (cuantificada en número de estrellas) mayor es el interés en aumentar el conocimiento relativo a la actualidad de la industria hotelera. De hecho, en algunos de los hoteles de 5 estrellas analizados se detecta, incluso, la existencia de un departamento exclusivo de innovación o marketing encargado de este tipo de temas.

aquellos cuestionarios que no han sido cumplimentados en su totalidad, se computa un total de 256 cuestionarios recibidos, que son los que finalmente se han utilizado en la parte empírica del estudio.

3.2. *Escalas de medida*

La medición de las variables del modelo se realiza a través de un cuestionario donde se solicita a los directores generales que utilicen una escala de siete posiciones para valorar su opinión con las distintas afirmaciones planteadas, conforme a los constructos considerados en el estudio. A continuación, se explica cada una de las escalas de medida a emplear.

El *marketing interno* se presenta como un constructo de orden superior, concretamente, se desarrolla a partir de una escala de medida que contempla tres dimensiones (Gounaris, 2006; Lings, 2004; Ruizalba *et al.*, 2014): (a) la generación de información sobre el mercado interno, (b) la diseminación de la información interna, y (c) la respuesta a la información interna. En dicha escala se evalúan en un rango de 1 a 7 puntos los distintos indicadores, 1 significa “total desacuerdo” y 7 “total acuerdo”.

La medición de los factores específicos del desarrollo del nuevo servicio, es decir, la valoración y el empoderamiento de los empleados y el valor añadido del nuevo servicio se midieron de acuerdo a un proyecto de innovación de servicio desarrollado en la empresa durante los últimos tres años, facilitando así la comparación con los resultados derivados de otros proyectos (Avlonitis y Gounaris, 1999; Theoharakis y Hooley, 2003). La *valoración y el empoderamiento de los empleados* durante el proceso de desarrollo del nuevo servicio y el *valor añadido del nuevo servicio* se evalúan a partir de los trabajos de Ottenbacher *et al.* (2006) y van Riel *et al.* (2004).

La evaluación de los *resultados del nuevo servicio* se llevó a cabo a través de tres tipos de unidades de medida: relativas a los clientes, a los empleados y a los resultados obtenidos en el mercado. De esta forma, los *resultados de clientes con el nuevo servicio* se midieron teniendo en cuenta el trabajo de Hsu y Fang (2009), analizando la satisfacción del cliente, su lealtad, la imagen percibida de la empresa o el liderazgo alcanzado mediante el nuevo servicio. La medición de los *resultados de empleados con el nuevo servicio* se realizó a partir de una escala basada en los trabajos de Cadwallader *et al.* (2010), Melton y Harline (2013) y Umashankar *et al.*, (2011), analizando la satisfacción, el aprendizaje y el compromiso de los empleados derivados de su participación en el diseño del nuevo servicio. La evaluación de los *resultados de mercado del nuevo servicio* se realizó teniendo en cuenta los trabajos de Carbonell *et al.* (2009) y Ngo y O’Cass (2013), y midiendo aspectos relativos a las ventas, la cuota de mercado y el beneficio relativo obtenido mediante el nuevo servicio.

4. Resultados

La estimación del modelo estructural se realiza mediante la técnica de ecuaciones estructurales, utilizando el paquete estadístico EQS 6.1 para Windows y siguiendo el método de estimación de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con la no-normalidad de los datos (Bentler, 1995). Como fase previa a dicha estimación se verifican las propiedades psicométricas de las escalas de medida, atendiendo a las recomendaciones metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988).

4.1 *Fiabilidad y validez de las escalas de medida*

La técnica del análisis factorial confirmatorio (AFC) se utiliza para evaluar la fiabilidad y la validez convergente de las escalas de medida. Con esta finalidad, las escalas de medida se subdividen en dos subconjuntos de variables: (a) los factores de orden inferior del marketing interno, es decir, la generación de información sobre el mercado interno, la diseminación de la información interna, y la respuesta a la información interna; y el factor de orden superior: el marketing interno (Tabla 1); y (b) los factores de orden inferior de la valoración y empoderamiento de los empleados, valor añadido del nuevo servicio, resultados de empleados con el nuevo servicio, resultados de clientes con el nuevo servicio y resultados de mercado del nuevo servicio (Tabla 2). Este enfoque se utiliza para no exceder la recomendación de cinco casos por cada parámetro estimado (Bentler y Cho, 1988). Los índices de bondad del ajuste obtenidos mediante esta técnica son satisfactorios (Modelo de medida de primer orden: $S-B\chi^2(125)=176,839$ NNFI=0,968 CFI=0,974 IFI=0,974 SRMR=0,500; Modelo de medida de segundo orden ($S-B\chi^2(52)=91,280$ NNFI=0,941 CFI=0,955 IFI=0,955 SRMR=0,052).

La validez de contenido se comprueba mediante la obtención de parámetros lambda estandarizados superiores a 0,5 (Gerbing y Anderson, 1988). La fiabilidad y la validez convergente de las escalas de medida se aceptan con la obtención de valores del IFC superiores a 0,6 y con una AVE mayor de 0,5 (Hair *et al.*, 1998). La validez discriminante se determina comparando la raíz cuadrada del AVE de cada constructo con la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, verificando que la varianza compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

El análisis de las propiedades psicométricas es adecuado y los datos obtenidos sugieren proseguir con la estimación *del modelo estructural*. También se examina post-hoc la posibilidad de que exista varianza del método común (a) utilizando el test de un factor único de Harman, y (b) controlando los efectos de un factor de

métodos latente no medido - *unmeasured latent methods factor approach* (Podsakoff et al., 2003). Los resultados obtenidos a partir de las técnicas anteriormente mencionadas revelan que la varianza del método común no es un problema en esta investigación.

Tabla 1. Evaluación de la medición de los factores de primer orden

FACTOR indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
<i>Primer orden</i>					
VEENS			0,845	0,578	0,844
Veens3	0,765	10,692**			
Veens4	0,760	12,827**			
Veens5	0,765	11,318**			
Veens6	0,752	12,832**			
VANS			0,752	0,506	0,722
Vans1	0,814	11,664**			
Vans3	0,608	9,269**			
Vans4	0,677	7,516**			
RENS			0,921	0,746	0,918
Rens1	0,816	13,317**			
Rens2	0,929	19,023**			
Rens3	0,883	16,184**			
Rens4	0,820	12,832**			
RCNS			0,864	0,681	0,853
Rcns1	0,745	13,518**			
Rcns2	0,873	12,482**			
Rcns3	0,845	14,212**			
RNS			0,937	0,788	0,937
Rns1	0,883	19,001**			
Rns2	0,906	19,622**			
Rns3	0,904	18,067**			
Rns4	0,860	16,593**			
Medidas de bondad del ajuste					
S-Bc2(125)=176,839 NNFI=0,968 CFI=0,974 IFI=0,974 SRMR=0,500					

Clave: MI = Marketing Interno, NS = Nuevo Servicio, VEENS = Valoración y Empoderamiento de los Empleados NS, VANS = Valor Añadido NS, RENS = Resultados Empleados NS, RCNS = Resultados Clientes NS, RNS = Resultados Mercado NS, *p< 0,05 **p< 0,01 n.s.: no significativo.

Tabla 2. Evaluación de la medición del factor de segundo orden marketing interno

FACTOR indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
<i>Primer orden</i>					
GEN			0,904	0,615	0,866
Gen1	0,738	a			
Gen2	0,740	10,435**			
Gen4	0,676	9,984**			
Gen6	0,836	12,293**			
Gen7	0,819	10,496**			
DIS			0,920	0,713	0,891
Dis2	0,845	a			
Dis3	0,871	13,756**			
Dis4	0,844	11,339**			
RES			0,832	0,556	0,824
Resp2	0,638	a			
Resp4	0,764	7,372**			
Resp5	0,876	10,489**			
Resp6	0,684	9,788**			
<i>Segundo orden</i>					
MI			0,910	0,672	0,840
MI-GEN	0,803	8,360**			
MI-DIS	0,836	9,177**			
MI-RES	0,934	7,667**			
Medidas de bondad del ajuste S-Bχ^2 (52)=91,280 NNFI=0,941 CFI=0,955 IFI=0,955 SRMR=0,052					

Clave: **GEN** = Generación de Información sobre el Mercado Interno, **DIS** = Diseminación de Información Interna, **RESP** = Respuesta a la Información Interna, **MI** = Marketing Interno.

^aConforme al planteamiento metodológico de Byrne (2006) y Kline (2005), dado que el parámetro lambda a priori se fija con el valor de 1,0 para poder estimar la estructura factorial de segundo orden, no existen test estadísticos asociados a dicho parámetro.

*p< 0,05 **p< 0,01 n.s.: no significativo.

4.2. Estimación del modelo estructural

Los resultados de la estimación del modelo estructural se han obtenido mediante un sistema de ecuaciones estructurales haciendo uso del paquete estadístico EQS 6.1 para Windows. La evaluación de los indicadores de bondad del ajuste permite acep-

tar el modelo estructural ($S-B\chi^2(180)=269,168$ NNFI=0,955 CFI=0,961 IFI=0,962 SRMR=0,069) y evaluar los resultados obtenidos. De este modo, se observa que existe un efecto directo y positivo del desarrollo de prácticas de marketing interno en la empresa sobre la valoración y el empoderamiento de sus empleados (H1; 0,410 y t -valor robusto = 4,994). Esta valoración y empoderamiento de los empleados a su vez favorece la obtención de un mayor valor añadido del nuevo servicio (H5; 0,619 y t -valor robusto = 4,895). Sin embargo, no se confirma la existencia de un efecto directo y positivo del marketing interno sobre el valor añadido del nuevo servicio (H2) y los resultados de mercado del nuevo servicio (H3). No obstante, empleando el test de Sobel (Sobel, 1982, 1986), siguiendo los procedimientos descritos por Preacher y Hayes (2008) y Shrout y Bolger (2002), para probar estadísticamente la presencia de efectos mediadores relevantes (Santos *et al.*, 2013), se ha obtenido que el marketing interno ejerce un efecto significativo de 0,254 sobre el valor añadido del nuevo servicio a través de la variable mediadora valoración y empoderamiento de los empleados. Concretamente, la valoración y el empoderamiento de los empleados actúa como variable mediadora en dicha relación.

Además, se comprueba que el valor añadido del nuevo servicio sí que ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de clientes con el nuevo servicio (H6; 0,498 y t -valor robusto = 6,013), y estos, a su vez, repercuten en los resultados de mercado del nuevo servicio (H9; 0,297 y t -valor robusto = 3,590). Por su parte, la valoración y el empoderamiento de los empleados también afecta de manera directa y positiva a los resultados de empleados con el nuevo servicio (H4; 0,574 y t -valor robusto = 6,668), revirtiendo estos en los resultados de mercado del nuevo servicio (H8; 0,332 y t -valor robusto = 3,857).

Por otra parte, si bien no se corrobora un efecto directo y positivo del marketing interno sobre los resultados de mercado del nuevo servicio, sí que se observa la existencia de un efecto indirecto (0,078) a través de las variables mediadoras valoración y empoderamiento de los empleados y resultados de los empleados del nuevo servicio. Este efecto guarda relación con algunos trabajos (Wieseke *et al.*, 2009) en los que se muestra cómo las prácticas de marketing interno dan lugar al desarrollo de otro tipo de factores que favorecen el éxito del nuevo servicio, razón por la cual recomiendan el estudio de diferentes variables mediadoras en la relación marketing interno-resultados de la empresa. Finalmente, siguiendo esta misma línea, se ha evaluado también la posibilidad de que el marketing interno ejerza un efecto indirecto sobre los resultados de clientes con el nuevo servicio. En este sentido, se aprecia de nuevo cómo las variables valoración y empoderamiento de los empleados y valor añadido del nuevo servicio ejercen un efecto mediador en dicha relación, dando

lugar a un efecto total indirecto de 0,228 entre el marketing interno de las empresas y los resultados relativos a sus clientes.

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

En un entorno dinámico como el actual, en el que se constata un alto nivel de competencia en el mercado, las empresas deben actualizar su oferta para anticiparse a las nuevas necesidades y preferencias de la demanda. Así, el mercado se encuentra inmerso en un proceso de continuo cambio (Venkatesan, 2017). Ante este escenario, se ha señalado la importancia que posee la innovación en servicio para garantizar la estabilidad y mejora económica de las empresas y, por ende, de los países, dada la idoneidad de los servicios para desarrollar una oferta más difícil de imitar por la competencia (Raddats *et al.*, 2016). Si bien, con frecuencia, las empresas son conscientes de esta circunstancia y desarrollan proyectos de innovación en servicio, estos no siempre alcanzan los resultados deseados en el mercado. De esta manera, este trabajo se centra en el estudio de los principales factores que afectan al éxito de la innovación en servicio.

Uno de los principales factores, en relación a la consecución del éxito de la innovación, tiene que ver con la implicación de los empleados en los proyectos innovadores; paradójicamente, en el sector servicios, se tiende a un menor contacto entre empleados-clientes (Venkatesan, 2017) y se refleja una menor implicación de los empleados en su trabajo respecto a sus homólogos en otras actividades económicas (Auh *et al.* 2016). Esta nueva tendencia representa un profundo cambio en el sector servicios, caracterizado tradicionalmente por su alto nivel de contacto empleado-cliente. No obstante, recientes enfoques teóricos insisten en promover la consideración de un mayor componente humano en los procesos organizativos, incluidos el desarrollo de proyectos innovadores (Auh *et al.*, 2016; Kuester *et al.*, 2013; Vargo y Lusch, 2008). Desde esta perspectiva se confía en la utilidad de emplear el conocimiento y las habilidades disponibles por las personas que intervienen en las relaciones de intercambio con el propósito de alcanzar unos mejores resultados en el mercado, tal y como se corrobora en este estudio.

El presente trabajo demuestra la influencia que puede poseer el marketing interno en el proceso de desarrollo del nuevo servicio y en el propio éxito del nuevo servicio. En primer lugar, cabe indicar que el marketing interno ha sido señalado como un factor relevante para las empresas, dado que puede influir en los resultados de la organización (Ruizalba *et al.*, 2014); sin embargo, son escasos los estudios de carácter empírico que establecen una relación entre el marketing interno y la actividad

innovadora de la empresa (González *et al.*, 2012). A partir de este planteamiento, en esta investigación se ha analizado la posible existencia de un efecto directo y significativo entre las prácticas de marketing interno llevadas a cabo por las empresas y el éxito de sus nuevos servicios, así como en el valor añadido aportado por el nuevo servicio. Los resultados muestran que el marketing interno llevado a cabo por las empresas analizadas no produce efectos directos en el valor añadido del nuevo servicio, ni tampoco en los resultados de mercado del nuevo servicio; ahora bien, sí que se demuestra que el marketing interno favorece la valoración y el empoderamiento de los empleados, la cual contribuye al desarrollo de un nuevo servicio que aporte un mayor valor añadido, permitiendo éste, a su vez, alcanzar unos mejores resultados con los clientes, medidos estos en términos de satisfacción y lealtad de los clientes, y valoración de la imagen y liderazgo de la empresa. En este sentido, los resultados obtenidos permiten ahondar en la literatura en un ámbito en el que los estudios de carácter empírico son escasos (Wieseke, 2009).

Además, la valoración y el empoderamiento de los empleados de la empresa también favorece la obtención de mejores resultados respecto a los empleados, aumentando su satisfacción y estímulo, e incrementando el conocimiento global sobre las actividades relativas al nuevo servicio. Igualmente, se observa que aquellas empresas que alcanzan mayores resultados con sus empleados alcanzan unos mejores resultados de mercado del nuevo servicio; lo mismo sucede con aquellas empresas que obtienen resultados positivos con sus clientes en relación al nuevo servicio. Del mismo modo, se constata que aquellas empresas cuyo marketing interno potencia la obtención de un mayor éxito respecto a los factores específicos del desarrollo del nuevo servicio (la valoración y empoderamiento de los empleados y el valor añadido del nuevo servicio), alcanzan resultados más satisfactorios tanto a nivel de empleados como a nivel de clientes.

5.1. Implicaciones empresariales

Una vez examinado el modelo propuesto, se recomienda que los directivos de las empresas de servicios presten especial atención a las prácticas de marketing interno, las cuales representan una actividad relevante para la consecución exitosa del proceso innovador cuando van encaminadas a la mejora de la formación de los empleados, haciéndoles partícipes de las actividades de la empresa y facilitándoles las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo de sus tareas. Lo anterior posibilita que los empleados de las empresas adquieran una mayor confianza y nivel de autonomía en su labor, la cual repercutirá en los resultados del nuevo servicio desarrollado por la empresa y favorecerá su éxito. Esta recomendación adquiere especial interés en el

momento actual, debido a los recientes cambios acontecidos en el sector servicios (Auh *et al.*, 2016; Venkatesan, 2017), que señalan la cada vez menor implicación de sus empleados en las actividades de la empresa.

Por otra parte, debe indicarse que los resultados de este estudio son fruto de una investigación de corte transversal, lo cual supone que la información analizada ha sido relativa a un momento determinado en el tiempo y no se puede aseverar que estos resultados se puedan mantener a lo largo del tiempo. Los factores analizados han sido evaluados a partir de las percepciones subjetivas de un único informante clave, por lo que a priori se podría pensar de la existencia de un sesgo inherente al procedimiento de medición empleado, aunque los análisis complementarios han puesto de manifiesto que la varianza del método común no ha sido un problema en este estudio, y la fiabilidad y validez de las escalas de medida se encuentran en los umbrales de aceptación por la literatura.

5.2. Líneas futuras de investigación

En relación a las líneas de investigación futuras se debe destacar la importancia de continuar profundizando en el conocimiento relativo al éxito de la innovación en servicio (Gomezelj, 2016; Santos *et al.*, 2015), debido a sus implicaciones en los resultados empresariales y en la economía de los países. Así, es relevante continuar con el estudio del marketing interno y otros factores organizativos que pueden afectar a la empresa y al resultado de las innovaciones de servicio (Evanschitzky *et al.*, 2012).

También puede profundizarse en el estudio de los factores específicos del proyecto de nuevo servicio y cómo estos pueden afectar al propio proceso de desarrollo del nuevo servicio y a cada una de sus etapas de desarrollo, prestando especial atención a algunos factores emergentes como la co-creación con empleados y la co-creación con clientes, ligados al éxito del nuevo servicio en la literatura más reciente. Del mismo modo, parece adecuado estudiar la interacción entre los factores de tipo organizativo y específicos del proyecto de nuevo servicio y sus posibles efectos tanto en el desarrollo del nuevo servicio como en su éxito en el mercado.

Además, dada la evolución constante del entorno, es de interés académico y empresarial conocer cómo evoluciona el mercado y cómo afecta la tendencia actual del sector servicios (alto componente tecnológico y un bajo nivel de contacto) a la actitud de los empleados y clientes frente al nuevo servicio y los nuevos procesos de distribución comercial, grado de aceptación de las innovaciones, posible resultado del efecto aprendizaje derivado del uso reiterado de una misma tecnología o analizar las consecuencias de un fallo del servicio ante este nuevo escenario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). Structural equation model in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 35-52.
- AUH, S., MENGUC, B., SPYROPOULOU, S., Y WANG, F. (2016) Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 726-745.
- AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- BENTLER, P.M. (1995). EQS: Structural Equations Program Manual. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- BENTLER, P.M. Y CHO, C.P. (1998). *Practical Issues in Structural Modeling, in Common Problems/ Proper Solutions: Avoiding Error in Quantitative Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- BLUT, M., WANG, C., Y SCHOEFER, K. (2016) Factors Influencing the Acceptance of Self-Service Technologies: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*, 19(4), 396-416.
- BYRNE, B.M. (2006). *Structural equation modeling with EQS. Basic concepts, applications, and programming*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- CADWALLADER, S., JARVIS, C.B., BITNER, M.J., Y OSTROM, A.L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- CARBONELL, P., RODRÍGUEZ, A.I., Y PUJARI, D. (2009). Customer involvement in NS development: an examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- CHURCHILL, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- DHAR, R.L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- DE JONG, A., VERBEKE, W., Y NIJSSEN, E. (2014). Introduction to special issue: sales and innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 643-646.
- EVANSCHITZKY, H., EISEND, M., CALANTONE, R.J., Y JIANG, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GERBING, D.W. Y ANDERSON, J.C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- GOLDSTEIN, S.M., JOHNSTON, R., DUFFY, J., Y RAO, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134.
- GOMEZELJ, D.O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3).
- GONZÁLEZ-MIERES, C., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A., Y SANTOS-VIJANDE, M.L. (2012). Internal marketing, innovation and performance in business services firms: the role of organizational unlearning. *International*

- Journal of Management, 29(4), 403-429.
- GOUNARIS, S.P. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.
- GOUNARIS, S.P. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- GRÖNROOS, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., Y ANDERSON, R. (1998). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Pearson.
- HSU, Y.H. Y FANG, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- INE (2015). España en cifras 2015. (<https://goo.gl/enz8fm> último acceso: junio 2017)
- JOHNE, A. Y STOREY, C. (1998). New service development: a review of the literature, annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-252.
- KELEMEN, M. Y PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *Service Industrial Journal*, 24(5), 121-135.
- KIM, S. Y LEE, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66, 370-385.
- KIM, J.S., SONG, H.J., & LEE, C.K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- KIMPAKORN, N. Y TOCQUER, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- KLINE, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- KUESTER, S., SCHUHMACHER, M.C., GAST, B., Y WORGUL, A. (2013). Sectoral heterogeneity in new service development: An exploratory study of service types and success factors. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 533-544.
- LEONIDOU, L.C., LEONIDOU, C.N., FOTIADIS, T.A., Y ZERITI, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- LINGS, I.N. (2004). Internal marketing orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- MELTON, H.L. Y HARTLINE, M.D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- MELTON, H.L. Y HARTLINE, M.D. (2013). Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance. *Journal of Service Research*, 16(1), 67-81.
- MEYER, J.P., BECKER, T.E., Y VANDENBERGHE, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- MICHEL, S., BROWN, S.W., Y GALLAN, A.S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- NGO, L.V. Y O'CASS, A. (2013). Innovation and business success: the mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134-1142.
- NIEVES, J. Y SEGARRA-CIPRÉS, M. (2015). Management innovation in the hotel

- industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- NYMAN, H. (2014). The added value of service provision. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 457-476.
- OTTENBACHER, M., GNOTH, J., Y JONES, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contactservices. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344-363.
- OTTENBACHER, M.C. Y HARRINGTON, R.J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3-15.
- PASCUAL-FERNÁNDEZ, P., SANTOS-VIJANDE, M.L., Y LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A. (2016). Factores organizativos clave para el desarrollo de la capacidad innovadora en el sector servicios: Claves de marketing en el nuevo escenario de la distribución comercial, Capítulo 5, 125-149. Eds. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J., Y PODSAKOFF, P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature, recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PORTER, L., STEERS, R, MOWDAY, R., Y BOULIAN, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- PREACHER, K.J., Y HAYES, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- RADDATS, C., BAINES, T., BURTON, J., STORY, V., Y ZOLKIEWSKI, J. (2016). Motivations for servitization: the impact of product complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(5), 572-591.
- ROTH, A.V. Y MENOR, L.J. (2003). Designing and managing service operations: Introduction to the special issue. *Production and Operations Management*, 12(2), 141-144.
- RUIZALBA, J.L., BERMÚDEZ-GONZÁLEZ, G., RODRÍGUEZ-MOLINA, M.A., Y BLANCA, M.J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19.
- RUIZALBA, J.L., NAVARRO-LUCENA, F., Y JIMÉNEZ-ARENAS, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, 9(4), 1113-1144.
- SALMI, P., TORKKELI, M., OJANEN, V., Y HILMOLA, O.P. (2007). New product creation process of KIBS firms: a case study. Tekes seminar on innovation in services: challenges and opportunities for economies, industries and firms. Berkeley: Haas School of Business.
- SANTOS-VIJANDE, M.L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A., Y GONZÁLEZ-MIERES, C. (2012a). Organizational learning, innovation, and performance in KIBS. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 870-904.
- SANTOS-VIJANDE, M.L., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A., Y GONZÁLEZ-MIERES, C. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102.
- SANTOS-VIJANDE, M.L., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A., Y PASCUAL-FERNÁNDEZ, P. (2015a). Co-creation with clients of hotel services: the moderating role of top management support. *Current Issues in Tourism*.
- SANTOS-VIJANDE, M.L., SANZO-PÉREZ, M.J., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A., Y RODRÍGUEZ, N.G. (2012b). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- SANTOS-VIJANDE, M.L., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A., Y RUDD, J. (2015b). Frontline employees' collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation's effects on new service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

- SHROUT, P.E. Y BOLGER, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-45.
- SOBEL, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models, Leinhardt, S. (Ed.), *Sociological Methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 290-312.
- SOBEL, M.E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models, Tuma, N. (Ed.), *Sociological Methodology*, American Sociological Association, Washington, DC, 159-86.
- STOREY, C.D. Y HULL, F.M. (2010). Service development success: a contingent approach by knowledge strategy. *Journal of Service Management*, 21(2), 140-161.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32, 695-702.
- ULAGA, W. Y EGGERT, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- UMASHANKAR, N., SRINIVASAN, R., Y HINDMAN, D. (2011). Developing customer service innovations for service employees: the effects of NSD characteristics on internal innovation magnitude. *Journal of Service Research*, 14(2), 164-179.
- VAN RIEL, A.C.R., LEMMINK, J., Y OUWERSLOOT, H. (2004). High-technology service innovation success: A decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36,1-10.
- VENKATESAN, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 289-293.
- VORHIES, D.W. Y MORGAN N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- WIESEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S.K., Y DICK, R.V. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- YANG, J.T., WAN, C.S., Y FU, Y.J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.
- YU, B.T.W. Y TO, W.M. (2013). The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 475-483.
- ZEITHAML, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Ejecución de la eliminación de una marca: efectos de la descentralización, el consenso, la formalización y la comunicación

- VÍCTOR TEMPRANO GARCÍA
 - JAVIER RODRÍGUEZ PINTO
 - ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO
- Universidad de Valladolid*
-

RESUMEN: En las últimas décadas, muchas empresas se han visto inmersas en estrategias de eliminación de marcas en la búsqueda de una cartera más equilibrada formada por marcas más valiosas y con un posicionamiento estratégico claro. Sin embargo, a pesar de su relevancia y actualidad, apenas hay investigación en el tema de la eliminación de marcas. Basándonos en la literatura sobre implementación estratégica y en el enfoque de mandos intermedios, planteamos un modelo de la ejecución de la eliminación de una marca en el que se identifican cuatro variables —descentralización, consenso, formalización y comunicación— que cubren tanto aspectos del contexto como del proceso de ejecución de la eliminación, así como factores estructurales y del comportamiento interpersonal. Con una muestra de 155 casos de marcas eliminadas, examinamos el efecto de estas cuatro variables en la contribución que la eliminación de la marca supone al desempeño económico de la compañía. El contraste de nuestras hipótesis, realizado con la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), revela la existencia de efectos positivos derivados de una mayor descentralización, del consenso en torno a la eliminación y del esfuerzo de la empresa para comunicar la estrategia. En cambio, la formalización del proceso de ejecución de la eliminación no produce efecto sobre los resultados económicos.

PALABRAS CLAVE: *Eliminación de Marca, Ejecución Estratégica, Formalización, Descentralización, Consenso, Comunicación, Éxito en la Eliminación de Marca.*

ABSTRACT: In the last few decades, many companies have been immersed in brand deletion strategies pursuing a more balanced portfolio comprised of more valuable brands with a clear strategic positioning. However, despite its relevance and topicality, scant scholarly research has investigated this issue of brand deletion. Based on the

literature on strategic implementation and the middle management approach, we outline a brand deletion implementation model, in which four variables are identified—decentralization, consensus, formalization and communication—which cover both the context and the execution process, as well as structural and interpersonal behavior factors. With a sample of 155 brand deletion cases, we examined the effect of these four variables on the contribution of brand deletion to firm's economic performance. Hypothesis testing via the partial least squares (PLS) technique reveals the existence of positive effects derived from a greater decentralization, the consensus on the elimination and the effort made by the company to adequately communicate the strategy. On the other hand, formalizing the deletion implementation process has no significant effect on economic performance.

KEYWORDS: *Brand Deletion, Strategic Implementation, Formalization, Decentralization, Consensus, Communication, Brand Deletion Success.*

1. Introducción

En las últimas décadas, los directivos se han enfrentado a la necesidad de aligerar la cartera de marcas de sus compañías (Kumar, 2003). En muchas ocasiones la eliminación de una marca es considerada como una solución urgente, motivada por problemas económicos de la empresa o por un imperativo del actual contexto en el que prepondera una estrategia de bajo coste. En otras ocasiones, ésta ha sido motivada por el intento de lograr una mayor consistencia y alineación entre las carteras de negocio y de marca, y la estrategia corporativa. Por tanto, eliminar una marca no debe asociarse con una tarea relacionada con un activo de escasa importancia para la empresa, más bien al contrario, puesto que cada vez más, es necesario competir con marcas valiosas para lograr alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esta paradoja, ha llevado a los directivos a eliminar sus marcas más débiles para así redistribuir los recursos liberados en marcas con un mayor potencial, mejorando así la eficiencia y la efectividad de la cartera (Kumar, 2003; Shah, 2015). Unilever y P&G, ejemplos paradigmáticos de empresas con una estrategia multimarca, se enfrentan en la actualidad a una profunda revisión y racionalización de su cartera de marcas. Por ejemplo, la estrategia *Camino al Crecimiento* lanzada en 1999 por Unilever llevó a la compañía a centrar sus esfuerzos en marcas de cuidado personal, lo que se materializó en la eliminación de 1200 marcas de su cartera. Del mismo modo, el programa de *Consolidación de la Marca* de P&G llevado a cabo en 2015 promovió el diseño de una cartera compuesta sólo por marcas líderes en sus correspondientes segmentos de mercado, llevando a la compañía a suprimir hasta 100 marcas en apenas un año.

A pesar de la relevancia de esta estrategia, la eliminación de marcas es un campo que ha sido muy escasamente investigado. En relación con otras materias, como la creación o la introducción de nuevas marcas, las extensiones de marca, las submarcas, etc., tanto los directivos de empresa como los investigadores en el ámbito académico han prestado muy poca atención a todos los aspectos relacionados con la eliminación de marca (Kumar, 2003; Varadarajan *et al.*, 2006). De hecho, muy poco se conoce sobre los factores determinantes del éxito de esta estrategia (Shah 2017a). Kumar (2003) denuncia que son demasiadas las compañías que, sin una lógica clara, mantienen un número excesivo de marcas en sus carteras. Estas compañías no son conscientes de que, al eliminar ciertas marcas, especialmente aquellas que generan pérdidas o se encuentran en una fase de declive, están contribuyendo a cumplir con las expectativas tanto de los consumidores como de los accionistas. Además, este autor lamenta la creencia errónea de un alto número de ejecutivos, que consideran que eliminar una marca es un asunto sencillo. Así, en su artículo seminal, Kumar (2003) adopta un enfoque normativo y propone una serie de recomendaciones con el fin de guiar a los directivos durante el complejo proceso de racionalización de la cartera de marcas, mediante la eliminación de aquellas que no aportan valor al conjunto de la empresa.

Desde una perspectiva académica, la escasez de literatura sobre eliminación de marcas se refleja en el reducido número de publicaciones científicas que hay sobre este tema. Los artículos teóricos son escasos y están orientados a identificar los factores explicativos que subyacen a la propensión a eliminar marcas, ya sea en general (Varadarajan *et al.*, 2006; Shah, 2015) o en multinacionales (Ketkar y Podoshen, 2015). Los trabajos empíricos publicados son también escasos y se centran en analizar cómo la eliminación de una marca influye en los resultados, ya sea considerando como indicador las evaluaciones realizadas por los consumidores (Mao *et al.*, 2009) o a través del estudio del impacto producido en la cotización de las acciones de las empresas ante el anuncio de una inminente eliminación de una marca (Depeçik *et al.*, 2014, Wiles *et al.*, 2012). Sin embargo, estos estudios abordan la eliminación de una marca como un fenómeno exógeno, sin profundizar en las circunstancias internas y los procesos que las empresas encaran ante este tipo de estrategia. En otras palabras, la toma de decisión y la ejecución de la eliminación de una marca, son asuntos que merecen especial atención por parte de los investigadores. Únicamente en los estudios cualitativos de Shah (2013, 2017b), se exploran por primera vez cuestiones tales como las motivaciones por las que las empresas eliminan marcas y los factores determinantes del éxito. Incluso acudiendo a la literatura sobre eliminación de productos o servicios, encontramos que investigación sobre este campo adolece

de un claro déficit si se compara con la investigación en innovación y el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (Gounaris *et al.*, 2006; Varadarajan *et al.*, 2006, Avlonitis y Argouslidis, 2012). Teniendo en cuenta estos antecedentes, buscamos reducir esta importante brecha en la literatura y contribuir a una mejor comprensión del fenómeno de la eliminación de marcas mediante una investigación empírica que aporte a las empresas evidencias sobre lo pueden o deben hacer para llevar a cabo eliminaciones de marca exitosas.

La etapa de implementación o de ejecución es considerada como uno de los factores clave del éxito de una estrategia, puesto que una estrategia no llega a existir si no es ejecutada (Leonardi, 2015). De hecho, una estrategia implementada de manera inadecuada, puede llevar a malgastar todo tipo de recursos (MacLennan, 2010). Resulta decepcionante observar cómo con demasiada frecuencia las empresas arruinan sus esfuerzos encaminados a introducir cambios importantes en la empresa como consecuencia de problemas producidos durante su puesta en marcha (Huy *et al.*, 2014), resultando en más de un setenta por ciento de nuevas iniciativas estratégicas no llegan a ver la luz (Higgs y Rowland, 2005). Estos alarmantes datos nos llevan a pensar que el conocimiento sobre implementación estratégica, es relativamente escaso. Como señalan Hutzschenreuter y Kleindienst (2006), la investigación sobre el proceso estratégico adolece de un claro desequilibrio, prestándose menos atención a la implementación que a la formulación estratégica.

Recurriendo a la literatura de eliminación de productos, observamos que la fase de implementación es considerada como especialmente crítica y compleja, ya que es el momento en el que los clientes se enfrentan a los inconvenientes de interrumpir la oferta de un producto o de un servicio (Avonitis, 1983; Goudaris *et al.*, 2006; Argouslidis, 2008). Por tanto, es en esta fase cuando la empresa debe centrarse en llevar cabo tanto ajustes internos como maniobras encaminadas a reducir los efectos negativos de la eliminación, tratando de encontrar un equilibrio entre los intereses propios que le llevaron a tomar esta decisión y la responsabilidad que ha de mantener con sus clientes (Argouslidis y McLean, 2004, Harness y Marr, 2001). Creemos que la ejecución de la eliminación de una marca es una fase igualmente crítica y compleja, al suponer para la empresa un cambio importante, en ocasiones polémico y exigente, ya que eliminar una marca afecta a múltiples actores internos y externos, y gestionar bien las reacciones de todos ellos es sin duda difícil. Por tanto, los resultados de eliminar una marca están condicionados por su correcta ejecución. Como se ha comentado anteriormente, en la exigua literatura sobre eliminación de marca apenas se dice nada sobre lo que sería una adecuada ejecución de esta estrategia, mientras que en la literatura sobre eliminación de productos, a pesar de que se reco-

noce que es una etapa decisiva, la investigación sobre la ejecución de la eliminación es limitada, quedándose básicamente en una descripción de las alternativas que las empresas eligen a la hora de eliminar productos del mercado, que van desde la liquidación inmediata hasta una retirada lenta y paulatina (Avlonitis y Argouslidis, 2012).

En resumen, pretendemos hacer una contribución a la incipiente literatura sobre eliminación de marca y, entre los posibles factores determinantes del éxito de esta estrategia, en este trabajo centramos nuestra atención en la fase de ejecución. Apoyándonos en la literatura de dirección estratégica, identificamos un conjunto de variables de implementación estratégica que abarcan el contexto y el proceso de la ejecución de la eliminación de una marca, así como las dimensiones de estructura y comportamiento interpersonal (Pettigrew, 1987, 2001, 1999). Más concretamente, examinamos el efecto de la descentralización, el consenso, la formalización y la comunicación sobre los resultados económicos de la empresa atribuidos a la eliminación de la marca. Inspirándonos en la perspectiva de mandos intermedios (Floyd y Wooldridge, 1992, Wooldridge y Floyd, 1990, Wooldridge *et al.*, 2008), planteamos y contrastamos empíricamente una serie de hipótesis sobre la relación directa entre estos factores de ejecución y la contribución que la eliminación de la marca supone para los resultados económicos de la compañía.

2. Marco teórico

La ruta hacia una transformación organizacional es a menudo incierta y los resultados de las estrategias empresariales para acometer tal transformación dependen de una infinidad de factores que deben ser considerados (de Kluyver y Pearce 2003; Thompson, Gamble y Strickland, 2006). Una discusión exhaustiva de estos factores sobrepasa el alcance de este trabajo, pero Pettigrew y sus colegas —Pettigrew (1987); Pettigrew *et al.* (2001)— enfatizan la necesidad de reconocer que los procesos de cambio están necesariamente imbuidos en un contexto particular. El contexto y el proceso de cambio deben ser estudiados en su conjunto para poder explorar así las interconexiones entre estos elementos. En línea con esta idea, consideramos que eliminar una marca constituye una importante transformación dentro de la estrategia de marketing de una empresa y que para que el proceso de ejecución sea adecuado es esencial entender el contexto en el que la eliminación de la marca se va a poner en marcha. Por tanto, investigamos cómo los factores de ejecución contextuales y de proceso se relacionan con el mayor o menor éxito alcanzado con la eliminación de una marca. La comprensión de estos vínculos debería permitir a las organizaciones llevar a cabo un despliegue más efectivo de la estrategia de eliminación de marcas (Sminia y de Rond, 2012).

La ejecución o implementación de una estrategia equivale a la gestión del cambio, y éste último puede abordarse de manera mecanicista u orgánicamente (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006). Este enfoque conecta con un debate importante en la literatura sobre implementación estratégica. De acuerdo con Noble (1999), una de las razones por las que se observa una ausencia de un cuerpo cohesionado de investigación sobre implementación estratégica puede ser la diversidad de enfoques acerca de la naturaleza y la definición de este concepto, de modo que algunos académicos conciben la implementación como la operacionalización de manera formal y directa de un plan claramente articulado, mientras que otros destacan los aspectos interpersonales y de comportamiento de la implementación a la hora de interpretarla. En consecuencia, dos dimensiones principales de la implementación de la estrategia han sido ampliamente consideradas en la literatura: la estructural y la de proceso interpersonal (Noble, 1999; Olson *et al.*, 2005). Son varios los estudios en los que se ha analizado la influencia de la implementación en el desempeño centrándose únicamente en variables estructurales, sin tener en cuenta los factores de comportamiento interpersonal (Jansen-*et al.* 2006; Pertusa-Ortega *et al.*, 2010) o viceversa (Frankwick *et al.*, 1994; Workman, 1993). Los trabajos en los que se analizan las variables estructurales o de comportamiento interpersonal de forma aislada han recibido críticas por su falta de visión panorámica, lo que dificulta conocer adecuadamente el resultado positivo o negativo de la implementación de una estrategia (Hart, 1992; Skivington y Daft, 1991). Para solventar este problema, se hace necesario estudiar conjuntamente la influencia de variables clave de ambos enfoques (Bonnona y Crittenden, 1988; Piercy, 1998), puesto que los vínculos inextricables entre la estructura y la acción no deben ser ignorados (Pettigrew, 1987). Así pues, desde un punto de vista más holístico, la implementación es considerada como una actividad de comportamiento humano orientada hacia la acción que requiere de una adecuada alineación entre estrategia y estructura para así poner con éxito en marcha una nueva estrategia empresarial (Drazin y Howard, 2004; Noble, 1999).

Dada la inexistencia de investigaciones académicas previas sobre la fase de ejecución de la estrategia de eliminación de marca, basamos el núcleo central de nuestro modelo inspirándonos en el marco general que plantea Pettigrew (1987) sobre la transformación de una empresa, en el que se resalta que la formulación del contenido de cualquier nueva estrategia (en nuestro caso, la eliminación de una marca), implica inexorablemente tener en cuenta el contexto y el proceso de la estrategia (Pettigrew, 1987, 2001; Sminia y de Rond, 2012). Además, basándonos en la investigación previa que ha abordado conceptual o empíricamente el tema de la implementación estratégica, integramos en nuestro modelo los enfoques estructural y de

comportamiento interpersonal como dimensiones generales clave de la ejecución de la eliminación de una marca (Nobel, 1999; Skivington y Daft, 1991).

En consonancia con este marco teórico, proponemos una taxonomía de las principales variables de ejecución de la eliminación de una marca, recogida en la tabla 1. Más concretamente, estudiamos la descentralización y el consenso como factores contextuales que pueden ser cruciales para legitimar la decisión de eliminar una marca y que, por tanto, pueden repercutir en los resultados de la eliminación. La *descentralización*, definida como la delegación de autoridad de los altos directivos a niveles directivos inferiores (Cristie *et al.*, 2001; Olson *et al.*, 2005), refleja la medida en que la decisión sobre la eliminación de la marca fue participativa, siendo una dimensión fundamental del enfoque estructural de la implementación de una estrategia. Por su parte, el *consenso*, definido como una manera de entender las prioridades estratégicas que es compartida entre los miembros de la alta dirección y/o de niveles directivos medios y operativos de la organización (Kellermanns *et al.*, 2005), es un componente esencial en el enfoque de comportamiento interpersonal.

En relación al proceso seguido durante la eliminación de la marca, es decir, las acciones emprendidas por los directivos de la empresa al ejecutar la eliminación, consideramos la *formalización* —el grado en que la manera de actuar de la empresa sigue reglas y protocolos estandarizados (Avlonitis y Argouslidis, 2012)—, que es un constructo representativo del enfoque estructural, así como la *comunicación* —la difusión de información relacionada con la estrategia, tanto a nivel interno como externo de la compañía (Christensen *et al.*, 2008)—, que es una actividad clave para modelar el comportamiento interpersonal.

Tabla 1. Variables de ejecución de la eliminación de una marca

	Enfoque estructural	Enfoque de comportamiento interpersonal
Contexto	Descentralización	Consenso
Proceso	Formalización	Comunicación

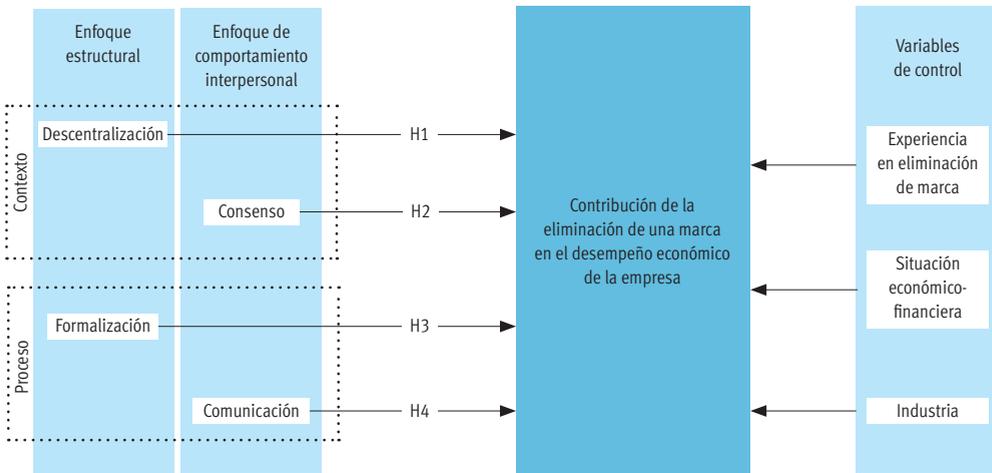
Por último, hemos considerado la perspectiva de los mandos intermedios (Floyd y Wooldridge, 1990; Wooldridge y Floyd, 1992; Wooldridge *et al.*, 2008), enfoque teórico que aboga por el papel crucial que los directivos y otros profesionales de nivel intermedio desempeñan en los procesos de formulación e implementación estratégica, fenómeno que contribuye a explicar ciertas variables clave de los resultados de una organización. Esta perspectiva es muy instructiva en cuanto al diseño

y ejecución de estrategias como es la de eliminar una marca, que supone un cambio importante que afecta a múltiples grupos de interés de la compañía, tanto internos como externos. Dada su posición central en la organización, los mandos intermedios sirven como interfaz o elemento mediador capaz de interrelacionar actores y ámbitos que sin ellos estarían desconectados, convirtiéndose en potenciales fuentes de resistencia y/o agentes de cambio (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006; Wooldridge *et al.*, 2008). Los mandos intermedios incluyen directores generales de línea (p.ej., jefes de división o de unidades estratégicas de negocio), así como directores funcionales de línea (p.ej., responsables de marketing), y se caracterizan por dos atributos inherentes a su posición: por un lado tienen acceso a la alta dirección y, por otro, gozan de un buen conocimiento de las operaciones y de las actividades cotidianas de la empresa (Wooldridge *et al.*, 2008). La implicación de estos mandos intermedios en la estrategia va más allá de la influencia que ejercen en niveles jerárquicos inferiores y que les hace responsables de implementar de manera correcta y fluida la estrategia diseñada por la alta dirección, en nuestro caso la eliminación efectiva y eficiente de una marca. También pueden ejercer su influencia hacia niveles jerárquicos superiores de la organización, ya que pueden condicionar la visión que la alta dirección tiene sobre las circunstancias de la organización y las posibles líneas de acción a tener en cuenta (Floyd y Wooldridge, 1990; Wooldridge y Floyd, 1992), como la elección de la marca susceptible de ser eliminada o las opciones alternativas a la eliminación consideradas, por poner algunos ejemplos relacionados con nuestro estudio. Por consiguiente, en la medida que los directivos intermedios pueden ejercer una influencia clave tanto en el planteamiento como en la acción de la estrategia de una organización (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006), el enfoque de los mandos intermedios constituye para nuestra investigación una teoría adecuada para sustentar el modelo y las hipótesis que proponemos sobre cómo los factores contextuales de la eliminación de una marca (descentralización y consenso), así como las variables del proceso de eliminación (formalización y comunicación) se relacionan con resultados —más positivos o más negativos— conseguidos con esta estrategia, medidos en términos de la contribución que la eliminación representa en el desempeño económico de la empresa.

3. Hipótesis

En la Figura 1 se muestra el modelo conceptual y las hipótesis de investigación sobre los efectos que las variables de la ejecución de la eliminación de una marca tienen en la contribución de la eliminación al desempeño económico de la empresa.

Figura 1. Modelo conceptual e hipótesis



3.1. Efectos del contexto (descentralización y consenso) en la contribución de la eliminación de una marca en el desempeño económico de la empresa.

En cuanto al contexto de la eliminación de la marca, conjeturamos que su desempeño está influenciado por el nivel de descentralización y el grado de consenso alcanzado en torno a la eliminación, ya que estas variables condicionan las percepciones sobre la calidad o la legitimidad de esta estrategia y, por tanto, la resistencia o aceptación de los diversos grupos de interés, así como la mayor o menor implicación de los empleados durante la ejecución de la eliminación.

Aunque se han observado hallazgos contradictorios sobre el efecto de la descentralización en los resultados (Hutzschenreuter y Kleinsdienst, 2006), consideramos que, en casos de cambios estratégicos de cierta magnitud como es la eliminación de una marca prevalecen más los beneficios de hacer que la toma de decisiones sea descentralizada y se permita a los mandos medios participar en la misma. Ketokivi y Casatañer (2004) señalan beneficios informativos derivados de una decisión más participativa. La influencia potencial que los mandos intermedios pueden tener hacia arriba (Wooldridge y Floyd, 1990) es mayor en empresas con estructuras descentralizadas, en las que la eliminación no es determinada únicamente por la alta dirección, sino también por otros niveles directivos a los que se invita a participar en la toma de la decisión. La descentralización también contribuye a una manera de entender las estrategias planificadas que es más compartida (Chapman y Kihn, 2009; Wooldridge y Floyd, 1990). Los directivos involucrados pueden percibir una

mayor transparencia y tienden a creer que el proceso de eliminación es más racional y adaptativo, lo que les inclina a comportarse en consecuencia y volcarse en una correcta ejecución. Por el contrario, si los mandos intermedios no son tenidos en cuenta a la hora de formular la estrategia, es posible que cuestionen tanto las acciones como las indicaciones de la alta dirección, y probablemente tengan una participación menos activa en la implementación de la estrategia o incluso lleguen a confrontarla (Huy *et al.*, 2014). Es más, la descentralización favorece que se saque más partido a las capacidades directivas existentes y confiere más calidad a la ejecución de la eliminación de la marca, pues son más y más diversos los puntos de vista considerados, lo que evita que puedan desecharse alternativas óptimas (Eden y Ackermann, 2010). La posición central que ocupan los mandos intermedios es muy buena (tal vez mejor que la de la alta dirección) para reconocer los recursos y las capacidades de la organización que son más valiosos (Wooldridge *et al.*, 2008). Esto permite conocer mejor cómo cada marca en particular contribuye a los resultados de la empresa, lo que ayuda a hacer una elección más informada y racional de la marca o marcas que se eliminarán.

Ketokivi y Casatañer (2004) también apuntan a los beneficios motivacionales de la participación de los mandos intermedios, pudiendo provocar emociones más positivas (o menos negativas) y reacciones más favorables (o de menor resistencia) hacia los planes que implican cambios importantes en la organización (Huy *et al.*, 2014). En estructuras descentralizadas, los miembros del equipo pueden sentir que forman parte de la generación de estrategias (West y Meyer, 1998), por lo que es más probable que se involucren en la mejora de los resultados de la empresa (Amason y Sapienza, 1997). La descentralización también puede potenciar ciclos positivos de refuerzo en los mandos intermedios, aumentando su confianza y su apego a la alta dirección (Wooldridge y Floyd, 1990; Chapman y Kihn, 2009). Pueden sentir que la alta dirección tiene en cuenta sus ideas, lo que promueve un sentimiento de pertenencia y, por tanto, hace menos probable que se impliquen en boicots o maniobras de bloqueo de la eliminación de la marca, tales como las tácticas de retraso, filtrado de información y actividades de negociación para obstaculizar el proceso de ejecución la eliminación.

Así, una mayor participación de mandos intermedios derivada de una eliminación que se produce en un contexto más descentralizado enriquece los flujos informativos e incrementa la motivación y el apoyo al cambio, lo que explicaría la relación positiva de la participación de los mandos intermedios con los resultados financieros de la empresa. En consecuencia, proponemos que:

H1: Cuanto más descentralizada sea, mayor será la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa.

La literatura académica coincide en señalar que el consenso se relaciona positivamente con el desempeño, ya que el consenso mejora la percepción de justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas y promueve la reciprocidad por parte de los miembros de la empresa, que se mostrarán más predispuestos a compartir sus conocimientos en pro de los intereses de la organización (Hutzschenreuter y Kleinsdienst, 2006). Al contribuir a la generación de un pensamiento estratégico común, el consenso también conduce a mejorar la coordinación e integración de los esfuerzos colectivos y a una ejecución congruente con la estrategia (Dooley *et al.*, 2000; Wooldridge *et al.*, 2008). La legitimidad de una decisión se refuerza al tomarla por consenso, por lo que consideramos que un mayor consenso promoverá una orientación unificada para la empresa y ayudará a suavizar el proceso de ejecución al reducir las diferencias de parecer existentes o los conflictos que pudieran surgir (Dess y Priem, 1995). Si los miembros de la organización en distintos departamentos y niveles sienten que sus intereses al menos se han tenido en cuenta y que se ha dado voz a sus preocupaciones, se estará alentando una mayor participación y colaboración por parte de todos (Dooley *et al.*, 2000). Todo ello redundará en un mayor compromiso con la estrategia, en nuestro caso la eliminación de una marca, lo que favorece una exitosa ejecución y contribuye a una mayor eficiencia y a unos mejores resultados financieros (Wooldridge y Floyd, 1990; Ho *et al.*, 2014).

Una decisión estratégica de la índole de la eliminación de una marca implica un cambio sustancial para la empresa (Eden y Ackermann, 2010). Para algunos directivos y trabajadores de la compañía, especialmente aquellos vinculados con la marca a eliminar, pueden no estar claros los beneficios derivados de ese cambio. Por tanto, puede llevar tiempo llegar a un acuerdo sobre las razones para eliminar una marca y cuáles son las mejores alternativas para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, si la empresa hace un esfuerzo por lograr un amplio consenso sobre la conveniencia de la eliminación antes de proceder a liquidar definitivamente la marca, a su venta a otra firma o a retirarla por completo del mercado, la implicación de los mandos intermedios en todo el proceso será mayor, con las ventajas que esto conlleva para la mejora de los resultados financieros (Wooldridge y Floyd, 1990). Otro de los aspectos derivados de consensuar la estrategia de eliminación, es que se tiene en cuenta a los equipos que trabajan para la marca, los cuales están más en contacto con el mercado que la alta dirección y, por tanto, el consenso contribuye a integrar las valiosas experiencias y opiniones plurales de agentes internos y externos

(p.ej., clientes, directores de marca). Esto conlleva una mayor eficiencia en la implementación estratégica al seguir puntos de vista valiosos y unificados, que puede conducir a una acertada eliminación. Así, el consenso supondría pasar de un contexto en el que impera la disparidad de criterios a otro en el que predomina el entendimiento común de este proceso, de las prioridades y de los objetivos esperados, de modo que se reduciría el estrés de los trabajadores y aumentarían la colaboración y una manera de actuar más proactiva, lo que conduciría a una ejecución más efectiva (Noble, 1999; Ho *et al.*, 2014). Por último, los miembros involucrados en este proceso estarían motivados para resolver los problemas y conflictos que pudieran surgir durante la puesta en marcha de la eliminación, puesto que dieron su visto bueno, de modo que se mejorarían los resultados de mercado. Por lo tanto, hipotetizamos que:

H2: Cuanto más consensuada sea, mayor será la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa.

3.2. Efectos del proceso (formalización y comunicación) en la contribución de la eliminación de una marca en el desempeño económico de la empresa.

Consideramos dos factores principales en el proceso de ejecución: la formalización y la comunicación, los cuales pueden afectar a los resultados económicos derivados de la eliminación de una marca.

A pesar de la existente controversia en torno al valor de la formalización de la fase de implementación estratégica, al ser considerada a menudo como un vestigio de sistemas burocráticos y rígidos, creemos que formalizar el proceso de ejecución mediante el uso de normas y de protocolos estandarizados puede contribuir a una implementación más exitosa (Auh y Menguc, 2007). La formalización acentúa la eficiencia y añade precisión a las acciones organizativas, ya que clarifica el rumbo que deben seguir las mismas, así como los medios para lograr alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Además, el uso de procedimientos y directrices formales, facilita la coordinación dentro de la empresa, lo que incrementa la agilidad y contribuye a acelerar los procesos de la organización, entre los que se encuentra la implementación de las estrategias de marketing (Krush *et al.*, 2016). Disponer de mecanismos de control adecuados, así como de indicadores de rendimiento prefijados, facilita el diagnóstico de cómo las estrategias se están poniendo en marcha, puesto que los directivos son capaces de monitorizar los resultados obtenidos y emprender acciones para corregir posibles desviaciones que hayan sido detectadas (Ho *et al.*, 2014). Por otro lado, durante una etapa de cambio estratégico es inevitable que surjan conflictos, los cuales pueden ser apaciguados siempre y cuando se pueda recurrir

a normas claramente definidas y se establezcan sistemas de supervisión regidos por principios de justicia y transparencia (Wooldridge *et al.*, 2008).

Hasta la fecha, desconocemos la existencia de algún estudio que examine con rigor los efectos de la formalización de la eliminación de una marca. La evidencia cualitativa proporcionada por Shah (2013) indica que los procesos de planificación y de implementación de una estrategia de eliminación de marcas son notablemente informales, probablemente debido a que esta estrategia en muchas empresas tiene un carácter extraordinario y ha sido aplicada en relativamente pocas ocasiones. Sin embargo, no ha sido examinada la influencia en los resultados del grado de formalización existente en la implementación de una eliminación de marca. Cabe destacar en este punto que el impacto potencial de la formalización sí ha sido abordado previamente en la literatura de eliminación de productos. Algunos estudios enfatizan el posible beneficio de incluir procedimientos normalizados y sistemáticos, puesto que así se promueve la efectividad y, además, el cliente puede conocer mejor los protocolos a seguir y el estadio en el que se encuentra el proceso de retirada y las alternativas que se le ofrecen (Argouslidis, 2008; Argouslidis y Baltas, 2007; Gounaris *et al.*, 2006). De este modo, y aunque se pueda añadir cierta complejidad al proceso de implementación, particularmente en entornos turbulentos (Argouslidis y McLean, 2001), en la revisión sistemática de la teoría y la investigación empírica sobre la eliminación de productos que realizaron Avlonitis y Argouslidis (2012), estos autores encontraron un apoyo generalizado a la idea de que la formalización conduce a eliminaciones de productos más rápidas y eficientes, siendo por tanto positivo su impacto global en el rendimiento de la empresa.

Así, y sin dejar de considerar que formalizar un proceso de ejecución de la eliminación de una marca puede ser dificultoso, consideramos que la formalización tiene un impacto positivo en el desempeño financiero, puesto que el establecimiento de normas y protocolos contribuye a disipar incertidumbres, a evitar retrasos innecesarios y a prever y controlar los gastos en los que se incurre durante la ejecución de la eliminación. Además, la empresa podría anticiparse a las reacciones de los clientes, tomando medidas proactivas para mitigar posibles reacciones negativas, y contribuyendo con ello a la mejora del rendimiento en el mercado durante todo el proceso. Por tanto, planteamos que:

H3: Cuanto más formalizada sea, mayor será la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa.

Cuando una compañía lanza una nueva estrategia, es esencial comunicarla tanto interna como externamente. Por un lado, la escasa literatura sobre eliminación de

marcas ha explorado las reacciones del mercado ante anuncios de eliminaciones y ventas de marcas. Los resultados indican que tanto los consumidores como otros grupos de interés, tales como los inversores, pueden no comprender en su totalidad la estrategia de eliminar una marca ante ciertas circunstancias, como, por ejemplo, cuando la empresa se deshace de una marca que disfruta de una buena imagen en el mercado y que genera buenos beneficios para la compañía (Mao *et al.*, 2009; Wiles *et al.*, 2009). Ante esta situación, las empresas deberían realizar el esfuerzo de explicar adecuadamente las causas por las que se tomó la decisión, y así evitar especulaciones sobre las razones y motivaciones que condujeron a la eliminación, así como disipar cualquier duda en cuanto a la lógica que la sustenta. Por tanto, informar adecuadamente sobre la decisión de eliminar una marca debería conducir a los consumidores a inferir motivos positivos para tal eliminación, siempre y cuando comprendan la razón por la que no pueden comprar más esta marca y sean conocedores de las alternativas y posibles soluciones propuestas por la compañía.

Desde un punto de vista interno, el enfoque de mandos intermedios remarca la necesidad de «vender el asunto», es decir, de justificar bien y promover el cambio estratégico, enfatizando el papel crucial que estos mandos intermedios juegan en esta materia (Rouleau, 2005; Wooldridge *et al.*, 2008). De hecho, para convertir una estrategia en acción se requiere que ésta sea conocida e interpretada adecuadamente, lo que no solo exige una comunicación formal procedente de la alta dirección, sino también y más importante, hace que valga la pena el uso de mecanismos de comunicación informal que se extiendan por toda la organización (Cruikshank, 2015). Esta idea es consistente con los hallazgos de Chimhanzi (2003) sobre la influencia positiva que la frecuencia de las comunicaciones interpersonales ejerce sobre la efectividad en la implementación de las estrategias de marketing. Así, una adecuada comunicación interna, tanto en sentido horizontal como vertical, contribuye a disipar la incertidumbre inherente en todo proceso de cambio (Jimmieson *et al.*, 2004) y también a explicar cómo los cambios producidos en el entorno pueden repercutir en las decisiones organizativas (Welch y Jackson, 2007). En las estrategias de reducción de la estructura (muchas eliminaciones de marca están relacionadas con este tipo de estrategia), una adecuada comunicación por parte de la alta dirección y de los mandos intermedios puede contribuir a minimizar los miedos, las amenazas y todo tipo de sentimientos pesimistas que se puedan instalar en los subordinados. De este modo, se previenen o se mejora la capacidad para gestionar reacciones incendiarias y se facilita la puesta en marcha de una estrategia que sin este esfuerzo de comunicación sería más difícil de digerir (Wooldridge *et al.*, 2008). Incluso cuando la marca es eliminada por razones distintas a una crisis de mercado o a problemas

financieros, comunicar esta decisión a los distintos departamentos y niveles jerárquicos sigue siendo necesario e importante. Por ejemplo, puede ser por cuestiones de índole positivo, como tratar de alcanzar una mayor alineación estratégica y una mejor consistencia en la cartera de productos y marcas, o una mejor utilización de los recursos de la empresa. De hecho, toda la organización debería ser conocedora de los motivos por los que se elimina una marca, puesto que así se evitarían especulaciones sobre los propósitos y las intenciones que hay detrás de esta decisión, mitigándose así posibles interpretaciones erróneas, sentimientos de incertidumbre y conflictos.

En otras palabras, consideramos que un esfuerzo encaminado a mejorar los flujos de información internos y externos de la compañía durante la eliminación de una marca revierte en un incremento de los apoyos y ayuda a superar las posibles reticencias, suavizando así la transición que implica ejecutar la eliminación, y en última instancia, repercutiendo positivamente en los resultados económicos globales de la empresa. Por tanto, esperamos que:

H4: Cuanto mejor sea la comunicación, mayor será la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa

4. Metodología

4.1 Muestreo y recogida de información

Para obtener la información que nos permite contrastar nuestro modelo, procedimos de la siguiente forma. En primer lugar, buscamos en la base de datos Amadeus empresas que contaran con al menos una marca registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas y con más de 50 trabajadores. Con el objetivo de abarcar todas las industrias de fabricación y de servicios, se identificaron 4075 empresas. Aproximadamente un tercio (es decir, 1362 empresas) fueron seleccionadas al azar para ser contactadas telefónicamente y mediante correo con el fin de informarles sobre nuestra investigación y solicitar su participación en la misma. El requisito que se les exigía es que hubieran realizado al menos la eliminación reciente de una marca. En este primer contacto, 232 empresas manifestaron su deseo de participar. Se excluyeron 792 empresas debido a que, o no habían eliminado ninguna marca, o pertenecían a un grupo y la empresa matriz ya se encontraba incluida en la muestra. Por otro lado, 338 empresas se negaron a participar porque, a pesar de que garantizamos la confidencialidad, no querían revelar ninguna información sobre este tipo de decisión o porque los directivos se encontraban demasiado ocupados para poder atender nuestra solicitud adecuadamente.

Para explorar el punto de vista de los directivos sobre la relevancia de las variables de ejecución consideradas en este trabajo, además de la revisión de la literatura a la que antes nos hemos referido, realizamos ocho entrevistas en profundidad, cinco a directivos de empresas de servicios y tres a directivos de empresas fabricantes. En cuanto al tamaño de las compañías, tres de los entrevistados pertenecían a empresas medianas y cinco de ellos a empresas grandes. Estas entrevistas también nos sirvieron para refinar el cuestionario diseñado para medir las variables del modelo.

La versión final del cuestionario fue enviada a las 232 empresas que manifestaron su interés en participar. Junto al cuestionario adjuntamos una carta de agradecimiento y dos cartas de apoyo, una de Interbrand y otra del Foro de Marcas Renombradas Españolas. Ambas instituciones han mostrado interés en nuestra investigación. Después de un seguimiento exhaustivo a través de llamadas telefónicas y visitas personales a las sedes algunas empresas de la muestra, obtuvimos 155 cuestionarios completos, proporcionados por 111 empresas, lo que supone una tasa de respuesta efectiva del 48%. En la tabla 2 se presentan las principales características de las empresas y de la marca eliminada.

Para determinar la representatividad de la muestra respecto al universo de población, realizamos un test de proporciones utilizando la industria como variable de estratificación (tabla 3). Los resultados indican que el sector del comercio mayorista y minorista está infrarrepresentado en la muestra, mientras que el sector de la información y la comunicación está sobrerrepresentado. En el primer caso la razón puede ser el elevado número de mayoristas que contiene el grupo. Para estas empresas la estrategia de utilizar la marca como base de su propuesta de valor tiene escasa importancia en comparación con otros sectores. No es frecuente que los comercios mayoristas posean una cartera compuesta de varias marcas (en ocasiones solo disponen de una marca) y, cuando las tienen, las utilizan principalmente con fines identificativos, no tanto con el objetivo de diferenciarse. Por tanto, son poco frecuentes las decisiones de eliminación de marca entre este grupo de empresas. Por el contrario, en el sector de la información y la comunicación, la participación del grupo Atresmedia en nuestra investigación dio lugar a un efecto de bola de nieve, impulsando a otras empresas del sector a participar. Este mismo efecto se observó en el sector financiero por el arrastre del Banco Santander, aunque en menor medida.

Con objeto de comprobar la existencia de potenciales problemas derivados del sesgo de no respuesta, aplicamos el procedimiento de Armstrong y Overton (1977). En particular, comparamos las respuestas de los primeros cuestionarios recibidos (33%) con las respuestas de los últimos (33%) a través de una prueba t. No se encon-

traron diferencias significativas entre los dos grupos con respecto a los constructos examinados en este estudio para un nivel de significación del 0,05.

Tabla 2. Caracterización de la muestra

Caracterización de la marca		
Marca eliminada	N	% del total
Creada	108	69,70
Adquirida	47	30,30
Tipo de eliminación de marca	N	% del total
Marca eliminada o vendida	71	45,80
Cambio de nombre de marca o cese de uso comercial	84	54,20
Ámbito geográfico	N	% del total
Local/Regional	23	14,80
Nacional	95	61,30
Internacional	37	23,90
TOTAL	155	100%
Antes de la eliminación		Media (D. T.)
Año de eliminación		2011
Años en el mercado		21,17 (30,69)
Facturación de la marca (% sobre el total)		20,91 (30,07)
Características de la empresa		
Industria	N	% del total
Manufacturera	56	36,10
Servicio	99	63,90
Empresa familiar	N	% del total
Si	75	67,60
No	36	32,40
Mercado al que se dirige	N	
Consumidores	55,70%	
Industrial	44,30%	
Número de empleados (2014)	N	% del total
<50	5	3,60%
<250	32	28,83%
>251	71	63,96%
No contesta	3	2,70%
Volumen de ventas (2014) (en millones de euros)	N	% del total
<= 10	6	2,70%
<= 50	26	23,42%
>50	67	60,36%
No contesta	12	10,81%
TOTAL	111	100%

Para evaluar la calidad de la información obtenida, se comparó la correlación entre los datos de volumen de ventas y de número de empleados extraídos de la base de datos AMADEUS y los datos de volumen de ventas y de número de empleados extraídos de las respuestas recibidas. La correlación del volumen de ventas es de 0,889 y la correlación del número de empleados es de 0,876, lo que proporciona un indicio de la fiabilidad de las respuestas aportadas por los informantes.

Finalmente, con objeto de destacar la existencia de problemas importantes derivados del posible sesgo de método común que aparece cuando la recogida de información se hace con un único informante, utilizamos el test de factor único de Harman (1967). El análisis factorial exploratorio realizado muestra seis factores con autovalor mayor que uno, que explican el 74,4% de la varianza total. El primer factor, explica tan solo con un 22% de la varianza de los datos, lo que indica que los resultados presentados en el siguiente apartado no pueden atribuirse al sesgo de método común.

Tabla 3. Distribución de la población y de la muestra: Test de proporciones

Código CNAE	Población		Muestra	
	N	% del total	N	% del total
10, 11, 12, 13, 14, 15. Fabricantes de productos alimentarios, tabacaleros y de prendas de vestir.	82	14,39%	19	17,12%
20, 21, 22, 23, 24, 25. Fabricantes de productos químicos, farmacéuticos, plásticos y metalúrgicos.	68	11,93%	12	10,81%
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33. Fabricantes de productos electrónicos, ópticos, maquinaria y muebles.	23	4,04%	5	4,50%
35, 36, 38, 41. Suministro eléctrico, recogida de agua y gestión de residuos.	6	1,05%	2	1,80%
45, 46, 47. Comercio mayorista y minorista	190	33,33%*	24	21,62%*
49, 52, 53, 55, 56. Transporte, almacenamiento y servicios de alojamiento.	18	3,16%	3	2,70%
58, 59, 60, 61, 62, 63. Información y comunicación.	19	3,33%*	12	10,81%*
64, 65, 66, 69, 70. Actividades financieras, aseguradoras y servicios profesionales.	129	22,63%	24	21,62%
71, 73, 74, 77, 79, 81, 82, 85, 86. Actividades científicas, de apoyo técnico educativo y sanitarias.	35	6,14%	10	9,01%
TOTAL	570	100%	111	100%

* Diferencias significativas: $p < 0,05$.

4.2 Medidas

Dado el carácter pionero de nuestra investigación, no hemos encontrado escalas establecidas sobre las variables de ejecución de la eliminación de una marca. Por ello, hemos tenido, bien que crearlas bien que adaptar escalas procedentes de la literatura sobre eliminación de producto o sobre estrategia empresarial.

Para la descentralización el ítem utilizado procede de Papadakis y Barwise (2002) y mide los niveles jerárquicos que han participado en la eliminación de la marca. El consenso se ha establecido con una escala de tres ítems adaptada de Flood *et al.* (2000), en la que se refleja el esfuerzo realizado por la empresa para alcanzar acuerdos en torno a la decisión y el grado de aceptación por parte de la mayoría los miembros implicados. La formalización se ha hecho operativa con una escala de cinco ítems adaptada Argouslidis (2008), Argouslidis y Baltas (2007) y Collier *et al.* (2004), que refleja el nivel de uso de un procedimiento normalizado, el diseño de un plan de acción, el establecimiento de plazos, la rendición de cuentas y al seguimiento del proceso establecido. Por último, para medir la variable comunicación utilizamos una nueva escala en la que se refleja el esfuerzo por comunicar los motivos de la eliminación de marca tanto a nivel interno como externo. Obsérvese en la tabla 4 que en el modelo incluimos, también, tres variables de control: la experiencia previa en eliminación de marca, la situación económico-financiera de la empresa y el efecto del sector industrial. Con la introducción de estas variables tratamos de descartar que los efectos encontrados no se deban a su ausencia en el modelo.

Tabla 4. Definición y medidas de los constructos

Nombre del constructo	Medida del constructo	Media (D.T.)	Cargas
Variables de ejecución de la eliminación de la marca			
Descentralización**	Indique hasta qué nivel jerárquico participó en la adopción de la decisión de eliminación: Sólo la alta dirección / Todos los niveles directivos.	3,10 (2,31)	1,00
Consenso* ($\alpha=0,88$, CR=0,93, AVE=0,81)	La alta dirección consideró que dedicar más tiempo para alcanzar el consenso en la decisión de eliminación mereció la pena.	4,28 (1,83)	0,90
	La dirección de la empresa trabajó duro para alcanzar acuerdos en torno a la decisión.	4,07 (1,93)	0,92
	La decisión no se adoptó hasta que la mayoría los miembros implicados consideraron que era aceptable para ellos.	4,11 (1,85)	0,87

Formalización* ($\alpha=0,94$, CR=0,96, AVE=0,82)	Se utilizó un procedimiento estandarizado o normalizado para la ejecución de la eliminación de la marca.	4,98 (1,83)	0,81
	Se elaboró un plan o líneas de actuación para guiar el proceso de eliminación.	5,38 (1,79)	0,90
	Se establecieron los hitos intermedios o plazos que se debían ir cumpliendo.	5,38 (1,72)	0,93
	Se precisaron las responsabilidades de los implicados en la eliminación.	5,32 (1,81)	0,93
	Se supervisó regularmente la evolución del proceso de eliminación.	5,34 (1,75)	0,94
Comunicación* ($\alpha=0,86$, CR=0,92, AVE=0,78)	La decisión se comunicó adecuadamente a los stakeholders o grupos de interés externos	5,36 (1,67)	0,89
	La decisión se comunicó adecuadamente a los stakeholders o grupos de interés internos	5,64 (1,49)	0,90
	La empresa realizó un gran esfuerzo para explicar los motivos de la eliminación de la marca.	4,85 (1,78)	0,87

Resultado de la eliminación de la marca

Contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa** ($r=0,67$, CR=0,91, AVE=0,84)	Debido a la eliminación hemos empeorado nuestros resultados financieros (márgenes, beneficios...) / mejorado nuestros resultados financieros.	5,02 (1,47)	0,90
	Debido a la eliminación hemos empeorado nuestros resultados de mercado (nº de clientes, ventas, cuota de mercado...) / mejorado nuestros resultados de mercado.	4,95 (1,44)	0,92

Variables de control

Experiencia en eliminación de marca***	Muy baja / Muy alta.	5,69 (2,54)	1,00
Situación económico-financiera financiera* ($\alpha=0,93$, CR=0,96, AVE=0,89)	Nuestros resultados de mercado eran satisfactorios.	4,97 (1,60)	0,94
	La empresa estaba obteniendo unos buenos resultados financieros.	4,98 (1,65)	0,96
	La empresa estaba experimentando un importante crecimiento.	4,58 (1,84)	0,93
Industria****	Servicios / Fabricantes	0,36 (0,48)	1,00

Notas: * Escalas Likert de 7 puntos (1: desacuerdo, 7: acuerdo); ** Escalas de diferencial semántico de 7 puntos; *** Escala de diferencial semántico de 10 puntos; **** Variable dummy (0: Servicios, 1: Fabricantes). α =Alfa de Cronbach, CR= Fiabilidad compuesta, AVE= Varianza extraída promedio.

5. Análisis y resultados

El modelo planteado ha sido estimado utilizando el software SmartPLS v.3.2.6 (Ringle *et al.*, 2015). Con relación a los instrumentos de medida, hemos verificado que todos los valores del α de Cronbach y de la fiabilidad compuesta (CR) son superiores a 0,7, y que los valores de la varianza media extraída (AVE) superan el mínimo recomendado de 0,5 (Bagozzi *et al.*, 1991). Además, las cargas estandarizadas de todos los constructos han resultado significativas ($p < 0,01$) y mayores de 0,7.

Para evaluar la validez discriminante, aplicamos el procedimiento de Fornell y Larcker (1981). Como se muestra en la Tabla 5, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo es mayor que su correlación con cualquier otro constructo. Además, hemos examinado la matriz de cargas cruzadas, y no hemos encontrado problemas de validez discriminante. Sin embargo, Henseler *et al.* (2015) consideran que el criterio de Fornell y Larcker (1981) y de las cargas cruzadas, pueden no ser suficientemente sensibles para detectar problemas relacionados con la validez discriminante, proponiendo recientemente nuevos criterios basados en la ratio HTMT (heterotrait-monotrait). Como se muestra en la Tabla 5, todos los ratios HTMT están por debajo del umbral de 0,85.

Tabla 5. Matriz de correlaciones y validez discriminante

	Media (D.T.)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Descentralización	5,28 (1,60)	1,00	0,34	0,11	0,04	0,22	0,24	0,08	0,10
2. Consenso	4,15 (1,68)	0,32**	0,90	0,31	0,22	0,31	0,04	0,21	0,06
3. Formalización	3,09 (2,30)	0,11	0,29**	0,90	0,59	0,05	0,20	0,15	0,11
4. Comunicación	5,29 (1,46)	-0,04	0,19**	0,53**	0,88	0,23	0,23	0,08	0,26
5. Contribución de la eliminación de marca al desempeño	4,99 (1,45)	0,19**	0,26**	0,02	0,19**	0,91	0,11	0,10	0,10
6. Experiencia en eliminación de marca	5,69 (2,54)	-0,24**	0,03	0,19*	0,21**	0,10	1,00	0,04	0,02
7. Situación económico-financiera	4,85 (1,60)	0,08	0,19*	-0,15*	0,03	0,09	-0,04	0,94	0,19
8. Industria	0,36 (0,48)	0,10	-0,06	0,11	0,24**	0,00	0,02	0,19*	1,00

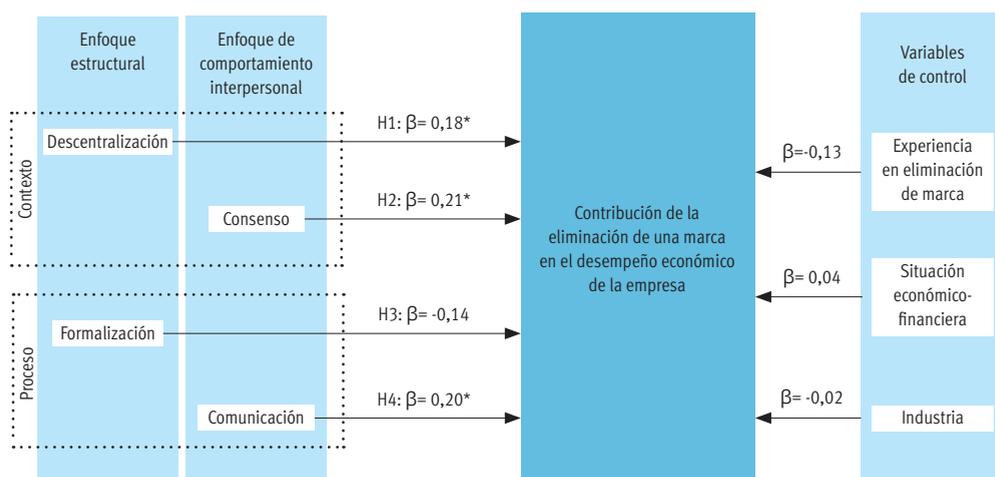
Nota: Los elementos de la diagonal principal son los valores de la raíz cuadrada del AVE. Los valores por debajo de la diagonal principal son los coeficientes de correlación de orden cero. Los valores por encima de la diagonal principal (en gris) son los valores de la ratio HTMT.

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

La evaluación del modelo estructural se ha llevado a cabo examinando el signo, la magnitud y la significación de los coeficientes path estandarizados obtenidos de la estimación mediante el enfoque de mínimos cuadrados parciales. Para determinar la significación de los coeficientes se ha utilizado bootstrapping (5000 sub-muestras generadas al azar).

De acuerdo con los datos, los dos factores del contexto de la ejecución considerados influyen en el resultado. Obsérvese en la Figura 2 que, como se predijo en H1 y H2, la descentralización ($\beta = 0,18, p < 0,05$) y el consenso ($\beta = 0,21, p < 0,01$) ejercen un efecto positivo y significativo en la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa. Con relación a las variables del proceso de ejecución de la eliminación, y contrariamente a lo que se postuló en H3, la formalización no ejerce un efecto positivo y significativo sobre la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa ($\beta = -0,14, n.s.$). Sí, observamos, sin embargo, un efecto positivo y significativo de la comunicación sobre la variable dependiente del modelo ($\beta = 0,20, p < 0,05$).

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Nota: Los valores del estadístico de la t aparecen en paréntesis. Las relaciones significativas aparecen en negrita y con línea continua. **p < 0,01, *p < 0,05 (basado en un test de una cola para las relaciones hipotetizadas y de dos colas para las variables de control).

6. Discusión

Apoyándonos en la literatura sobre ejecución estratégica y en la teoría de los mandos intermedios, nuestro estudio desarrolla y testa por primera vez un conjunto de hipótesis relativas a la influencia de la ejecución de la eliminación de una marca en los resultados. Así, respondemos a la necesidad académica de estudiar el proceso de eliminación de una marca, proponiendo un modelo de ejecución en el que se consideran cuatro variables derivadas de la distinción entre el contexto y el proceso de la eliminación y entre la estructura y el comportamiento interpersonal. Nuestros resultados indican que tanto los aspectos estructurales como los de comportamiento interpersonal de la ejecución, tienen una contribución positiva al desempeño económico de la empresa.

Siguiendo el orden en el que presentamos las variables del modelo, entramos a continuación a discutir cada una de ellas. Con relación a la descentralización observamos un impacto positivo sobre la contribución de la eliminación al desempeño económico de la compañía, posiblemente debido a que involucrar a directores de marketing, de marca, de operaciones, financieros, etc. en una decisión en la que están afectados y de la que pueden tener experiencia, puede contribuir a enriquecer la decisión y a evitar la pérdida de alternativas óptimas (Eden y Ackermann, 2010). También es factible que aumente la confianza y el apego al equipo de la alta dirección, lo que llevará a una mayor implicación en la ejecución de la eliminación y convertirá a todos los participantes en agentes de cambio. Esto evitará frenos a la eliminación y promoverá un mayor esfuerzo por hacer un uso más eficiente de los recursos y capacidades en el proceso de ejecución.

En cuanto al consenso, nuestros resultados sugieren que el esfuerzo de la compañía por alcanzar un cierto grado de acuerdo y la posterior aceptación de la decisión de eliminación favorecerá el logro de un resultado positivo en la fase de ejecución, ya que los miembros afectados no rechazarán el cambio y se comprometerían en mayor medida con un objetivo común, reduciendo la incertidumbre alrededor de la ejecución. También es esperable que contribuya a resolver las diferencias, promoviendo un camino unificado hacia la ejecución de la estrategia (Dess y Priem, 1995) y reforzando su contribución al rendimiento financiero y de mercado de la empresa.

Con relación a la formalización, encontramos que no tiene un efecto positivo sobre la variable de resultados, tal y como propusimos. Antes bien, se observa un efecto negativo, aunque no significativo estadísticamente. A pesar de que formulamos la hipótesis en un sentido positivo, este resultado no es tan sorprendente. En la literatura se ha observado que la planificación no siempre es determinante

para alcanzar una ejecución exitosa y que los factores comportamentales son muy influyentes (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006). En el caso de la eliminación de la marca, una explicación plausible del efecto encontrado puede encontrarse en la complejidad y las dificultades añadidas al formalizar un proceso de eliminación (Argouslidis y McLean, 2001; Gronroos, 1990; Rothe, 1970; Tata y Prasad, 2004). La formalización puede desplazar el foco de atención hacia un control exhaustivo de la evaluación del desempeño, en lugar de centrar los esfuerzos en alcanzar un impacto económico global óptimo con la ejecución de la retirada de la marca.

Por último y como esperábamos, la comunicación contribuye a mejorar el impacto de la ejecución de la eliminación en el desempeño económico de la empresa. Los consumidores realizarán atribuciones positivas a la eliminación cuando puedan entender la causa de la decisión. Además, una buena comunicación interna a lo largo del proceso de ejecución evitará malos entendidos entre los miembros afectados por la misma. Es esperable que la comunicación disuada la especulación sobre las razones por las que se elimina una marca y permita actuar inmediatamente sobre las posibles contingencias que surjan durante el proceso. También es posible que contribuya a reducir los sentimientos de incertidumbre y las emociones negativas de los empleados afectados por la desaparición de una marca de la compañía, mejorando su compromiso, es decir, su vínculo psicológico con la organización y su motivación a la hora de ejecutar la eliminación.

7. Implicaciones para la dirección y futuras líneas de investigación

En aras de contribuir positivamente al desempeño económico de la compañía, en el proceso de ejecución de la eliminación de una marca, recomendamos a la dirección de la empresa que la decisión sea descentralizada, consensuada y que se comunique a todas las partes implicadas.

Esta investigación muestra que la alta dirección debe tratar activamente de asegurar que los directivos de otros niveles jerárquicos están representados en la adopción de la decisión de eliminación de una marca y convencidos de su necesidad. Puesto que juegan un papel importante a la hora de llevar a buen puerto la ejecución, la alta dirección debe dedicar tiempo a alcanzar un enfoque común con ellos. En cambio, no debe obsesionarse con la formalización del proceso, ya que, en el peor de los casos, la formalización contribuirá negativamente al desempeño económico de la empresa y, en el mejor de los casos, su contribución será nula. También resulta pertinente comunicar adecuadamente la eliminación a los grupos de interés internos y externos, con el fin de evitar malos entendidos durante el proceso y mitigar

la incertidumbre tanto de empleados como de los consumidores que pueda llevar a una mala ejecución de la eliminación y, por tanto, a un rendimiento negativo en términos económicos para la empresa.

Con relación a las futuras líneas de investigación, consideramos pertinente explorar los efectos moderadores entre las variables de contexto y de proceso, para conocer posibles variaciones de los efectos directos estudiados en la presente investigación. También estimamos que se debería tener en cuenta el impacto de la forma en que se tomó la decisión de la eliminación en el modelo de ejecución propuesto, para así tratar de integrar variables de decisión con variables de ejecución y medir su impacto sobre el desempeño económico de la compañía. Estos análisis podrían ayudar a mejorar la explicación de la contribución de la eliminación de la marca al desempeño económico de la empresa, incrementando el grado de explicación conseguido por las variables de ejecución contempladas en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMASON, A. C., Y SAPIENZA, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23(4), 495-516.
- ARGOULIDIS, P. C. (2008). Determinants of the speed of elimination decision making in financial services. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 237-254.
- ARGOULIDIS, P. C., Y BALTAS, G. (2007). Structure in product line management: The role of formalization in service elimination decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 475-491.
- ARGOULIDIS, P. C., Y McLEAN, F. (2001). Service elimination decision making: preliminary empirical evidence from the UK financial services sector. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 166-178.
- ARGOULIDIS, P. C., Y McLEAN, F. (2004). Service elimination decision-making. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1355-1381.
- ARMSTRONG, J. S., Y OVERTON, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- AUH, S., Y MENGUC, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022-1034.
- AVLONITIS, G. J. (1983). The product-elimination decision and strategies. *Industrial Marketing Management*, 12(1), 31-43.
- AVLONITIS, G. J., Y ARGOULIDIS, P. C. (2012). Tracking the evolution of theory on product elimination: Past, present, and future. *The Marketing Review*, 12(4), 345-379.
- BONOMA, T. V., Y CRITTENDEN, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- COLLIER, N., FISHWICK, F., Y FLOYD, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67-83.
- CRUIKSHANK, R. A., AUSTER, E. R., BASIR, N. O., Y RUEBOTTOM, T. (2015). Middle managers' knowledge of strategy: antecedents, cognitive accuracy and self-awareness. *International Journal of Strategic Change Management*, 6(1), 73-99.

- CHAPMAN, C. S., y KIHN, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- CHIMHANZI, J. (2004). The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 713-740.
- CHRISTENSEN, L. T., MORSING, M., y CHENEY, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*: Sage.
- CHRISTIE, A. A., JOYE, M. P., y WATTS, R. L. (2003). Decentralization of the firm: theory and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 9(1), 3-36.
- DE KLUYVER, C. A., y PEARCE, J. A. (2006). *Strategy: a view from the top. An executive perspective*: Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- DEPECIK, B., VAN EVERDINGEN, Y. M., y VAN BRUGGEN, G. H. (2014). Firm Value Effects of Global, Regional, and Local Brand Divestments in Core and Non-Core Businesses. *Global Strategy Journal*, 4(2), 143-160.
- DESS, G. G., y PRIEM, R. L. (1995). Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions. *Journal of Management Studies*, 32(4), 401-417.
- DOOLEY, R. S., FRYXELL, G. E., y JUDGE, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
- DRAZIN, O., y HOWARD, A. (2004). Critical Tactics for Implementing Porter's Generic Strategies. *The Journal of Business Strategy*, 27, 43-53.
- EDEN, C., y ACKERMANN, F. (2010). Decision making in groups: Theory and practice. *Handbook of Decision Making*, 231-272.
- FLOOD, P. C., HANNAN, E., SMITH, K. G., TURNER, T., WEST, M. A., y DAWSON, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420.
- FLOYD, S. W., y WOOLDRIDGE, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39.
- FORNELL, C., y LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- FRANKWICK, G. L., WARD, J. C., HUTT, M. D., y REINGEN, P. H. (1994). Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy. *The Journal of Marketing*, 96-110.
- GOUNARIS, S. P., AVLONITIS, G. J., y PAPANATHOPOULOU, P. G. (2006). Uncovering the keys to successful service elimination: «Project ServDrop». *Journal of Services Marketing*, 20(1), 24-36.
- GRONROOS, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- HARNESS, D. R., y MARR, N. E. (2001). Strategies for eliminating a financial services product. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 423-438.
- HART, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., y SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HIGGS, M., y ROWLAND, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- HO, J. L., WU, A., y WU, S. Y. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38-58.
- HUTZSCHENREUTER, T., y KLEINDIENST, I. (2006). Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720.

- HUY, Q. N., CORLEY, K. G., Y KRAATZ, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-1680.
- JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A., Y VOLBERDA, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- JIMMIESON, N. L., TERRY, D. J., Y CALLAN, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11.
- KELLERMANN, F. W., WALTER, J., LECHNER, C., Y FLOYD, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
- KETKAR, S., Y PODOSHEN, J. (2015). New Thoughts on Brand Disposal Strategies of Multinational Firms. Paper presented at the Proceedings of the 2009 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference.
- KETOKIVI, M., Y CASTANER, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- KRUSH, M. T., AGNIHOTRI, R., TRAINOR, K. J., Y RUDD, J. (2016). A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. *European Journal of Marketing*, 50(12).
- KUMAR, N. (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, 81(12), 86-95, 126.
- LEONARDI, P. M. (2015). Materializing strategy: the blurry line between strategy formulation and strategy implementation. *British Journal of Management*, 26(S1), S17-S21.
- MACLENNAN, A. (2010). *Strategy execution: Translating strategy into action in complex organizations*: Routledge.
- MAO, H., LUO, X., Y JAIN, S. P. (2009). Consumer responses to brand elimination: An attributional perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 280-289.
- OLSON, E. M., SLATER, S. F., Y HULT, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48(1), 47-54.
- PAPADAKIS, V. M., Y BARWISE, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- PERTUSA-ORTEGA, E. M., ZARAGOZA-SÁEZ, P., Y CLAVER-CORTES, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
- PETTIGREW, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- PETTIGREW, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.
- PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W., Y CAMERON, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- PIERCY, N. F. (1998). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222-236.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., Y BECKER, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from: <http://www.smartpls.com>.
- ROTHER, J. T. (1970). Product elimination decision. *MSU Business Topics-Michigan State University*, 18(4), 45-52.
- ROULEAU, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell

- change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- SHAH, P. (2013). The brand deletion strategy in brand portfolio management. Texas Tech University.
- SHAH, P. (2015). Kill it or keep it: The weak brand retain-or-discard decision in brand portfolio management. *Journal of Brand Management*, 22(2), 154-172.
- SHAH, P. (2017a). Culling the Brand Portfolio: Brand Deletion Outcomes and Success Factors. *Management Research Review*, 40(4).
- SHAH, P. (2017b). Why do firms delete brands?: insights from a qualitative study. *Journal of Marketing Management*, In press.
- SKIVINGTON, J. E., Y DAFT, R. L. (1991). A study of organizational 'Framework' and 'Process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- SMINIA, H., Y DE ROND, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329-1349.
- TATA, J., Y PRASAD, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265.
- THOMPSON, A. A., GAMBLE, J. E., Y STRICKLAND III, A. J. (2006). *Strategy: Winning in the Marketplace: Core Concepts, Analytical Tools, Cases with Online Learning Center with Premium Content Card*, McGraw-Hill/Irwin.
- VARADARAJAN, R., DEFANTI, M. P., Y BUSCH, P. S. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195-205.
- WELCH, M., Y JACKSON, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- WEST, G. P., Y MEYER, G. D. (1998). To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395-422.
- WILES, M. A., MORGAN, N. A., Y REGO, L. L. (2012). The effect of brand acquisition and disposal on stock returns. *Journal of Marketing*, 76(1), 38-58.
- WOOLDRIDGE, B., Y FLOYD, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- WOOLDRIDGE, B., SCHMID, T., Y FLOYD, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- WORKMAN JR, J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, 405-421.

Virtual agents as a value creation tool in the era of C2C interactions

- SIRA TRESPALACIOS MENÉNDEZ
 - ANA SUÁREZ VÁZQUEZ
Universidad de Oviedo
-

RESUMEN: Los consumidores confían en otros consumidores para tomar decisiones de compra online. Esto debe tenerse en cuenta para conseguir una comunicación integrada de marketing de servicios efectiva. Este trabajo se enfoca en los agentes virtuales, y en el estilo de contenido que utilizan para interactuar con clientes. Los resultados de un experimento realizado en el sector hotelero muestran que la mejor manera de generar confianza es utilizando inicialmente contenido afectivo para conectar con el cliente y usando después contenido funcional.

PALABRAS CLAVE: *Comunicación Integrada de Marketing de servicios, Interacción entre Clientes, Presencia Social, Agentes Virtuales*

ABSTRACT: Customers increasingly rely on one another to make purchase decisions online. This should be taken into account to achieve an effective integrated services marketing communication. This work focuses on virtual agents and on the content style they use to interact with customers. Results based in a laboratory experiment carried out in the hotel sector showed that the best way to generate trust by virtual agents is by using affective content at first to bond with customers and then functional content.

KEY WORDS: *Integrated Services Marketing Communication, Customer-to-Customer Interactions, Social Presence, Virtual Agents.*

1. Introduction

The service sector accounts for around 73.1% of all European employment and 73.6% of European GDP (CIA, 2016). Services are a growing market and its increasing dominance is present in economies worldwide. This economic contribution of the service sector has resulted in an increasing attention to the issues and challenges of the industries of this sector all around the world (Wilson *et al.*, 2012).

The most dominant model in services marketing strategy is the well-known gaps model of service quality (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985). It is a

useful and classical way to measure the service performance and capabilities of an organization as it positions key concepts, strategies and decisions in services marketing (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Through this work, the focus is going to be on closing the gap 4—that is, the difference between service delivery and external communications to customers—through a better use of integrated services marketing communication (henceforth ISMC).

From now on, the concept and importance of ISMC is going to be explained. Then, the focus will be on how consumers influence each other and the impact this has on ISMC. Thirdly, the possibility of managing consumer interactions to create value is explained. The importance of the notion of social presence and how it can be promoted by different tools will be seen. One of the tools for promoting social presence is the use of virtual agents. The last part of the work presents an empirical study that analyses how to create value with virtual agents in the particular case of the hospitality industry. The relevance of this sector in the context of this study, the methodology used and the main results will be presented. The work finishes summarizing the conclusions and pointing out future research directions.

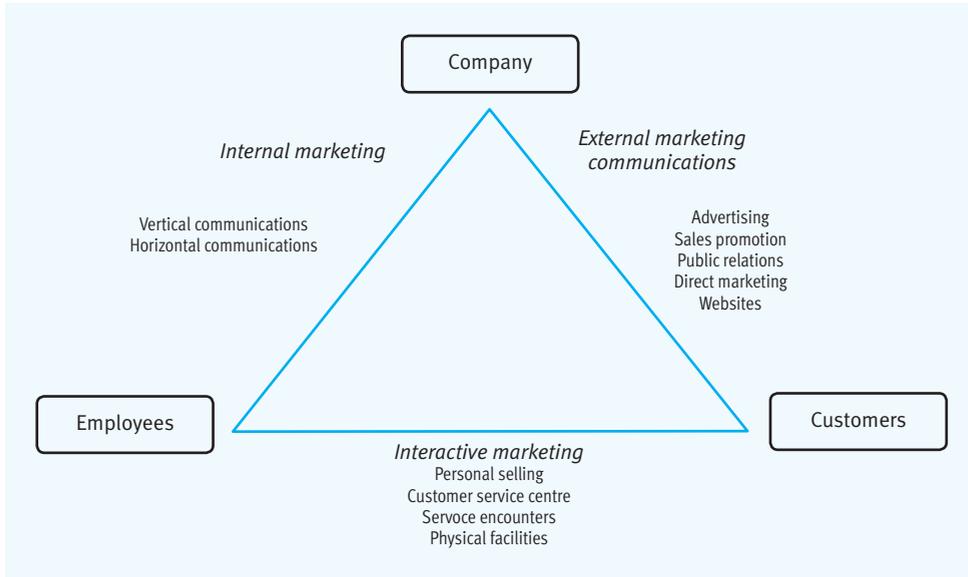
Integrated Services Marketing Communications (ISMC)

Services marketing communication is complex as consumers receive communications from a high variety of advertising vehicles. Figure 1 shows the services marketing triangle in which three key players; the company, the employees and the customer develop, promote and deliver the services promises. For a service to succeed, three types of marketing must be successfully carried: external marketing, interactive marketing and internal marketing (Wilson *et al.*, 2012).

One thing missing in the service marketing triangle exposed are the customer-to-customer interactions (henceforth C2C). These C2C interactions are important to business performance as nowadays customers are connected in many different ways and this has a consequence on customer relationship with the firm (Libai *et al.*, 2010). That is the reason why in this work we propose a transition from the service marketing triangle to a service marketing pyramid that includes C2C interactions by adding one more dimension. In Figure 2, the effects of the change in the management of communication by service firms can be seen graphically in a three-dimensional pyramid.

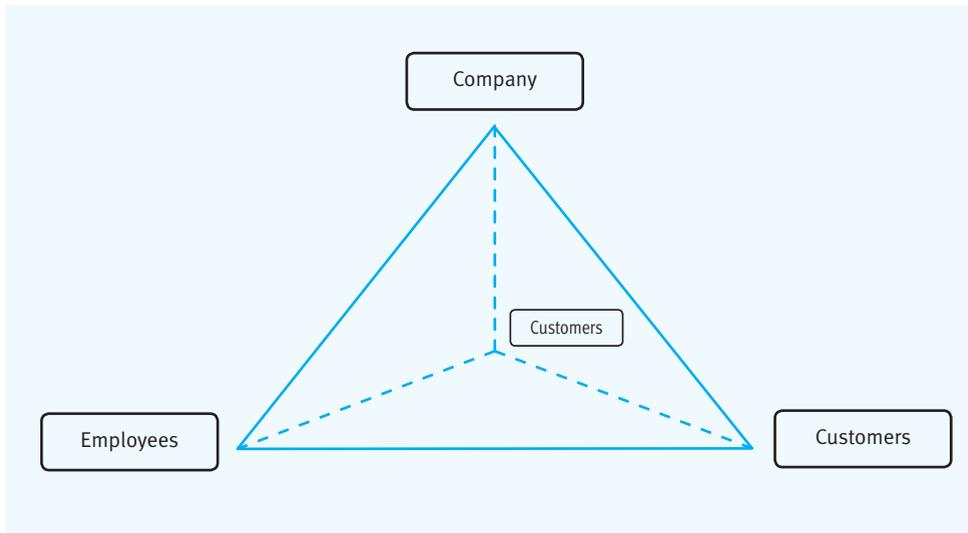
In order to develop the relevance of this approach, in the next section the impact of C2C interactions on ISMC is going to be analysed.

Figure 1. Communications and the services marketing triangle



Source: Adapted from Wilson *et al.* (2012).

Figure 2 Service marketing pyramid



Source: Compiled by author (2016) departing from Wilson *et al.* (2012).

3. Customer To Customer Interactions and ISMC

ISMC attempts to coordinate the different elements of the promotional mix to produce a unified customer-focused message and achieve many organizational objectives (Boone & Kurtz, 2007). However, C2C interactions also have an influence on expectations and this has to be taken into account as it is important to business performance (Libai *et al.*, 2010).

Firms attempt to affect C2C interactions through word-of-mouth agent campaigns, opinion leader programs, viral marketing and referral reward programs (Godes *et al.*, 2005).

It is important to bear in mind that C2C interactions complements traditional media and not only is an alternative to it. A significant percentage of word-of-mouth conversation includes references to advertising and those conversation are more influential (Keller & Fay, 2009).

User-generated content has become a mass phenomenon as Social Media as active social users account for 31% of the total population (Kemp, 2016). By engaging with customers through Social Media, it is easier to find out what customers think without being intrusive and without spending huge amounts of money, unlike the offline methods (Ryan, 2014).

Consumers can have a pro-active behaviour as they have the possibility of contributing to all parts of the value chain. This makes that the flow of information about the brand is multidirectional, interconnected and difficult to predict (Hennig-Thurau *et al.*, 2010).

A new communication paradigm emerges from all these changes. According with it, the reality that information about brands is communicated by consumers to other consumers through Social Media must be accepted and taken into account when developing ISMC strategies (Mangold & Faulds, 2009).

The new communication paradigm recognizes that Social Media are hybrid elements of the communication mix. They allow both the traditional communication between firms and consumers but they also offer a non-traditional channel of communication between consumers. Even when this non-traditional channel is out of the control of the firms, they must do a conscious effort to manage it in a positive way for the firms' objectives (Mangold & Faulds, 2009). In the next section, the possibility of generating value through the management of C2C interactions is going to be analysed.

4. C2C Interactions Management

Until now, the importance of ISMC in matching firm's promises to service delivery has been shown. It has also been shown how C2C interactions shape customer expectations and how crucial it is in Social Media environments. Companies should make an effort to manage C2C interactions in online environments. In this section, some tools to improve online services are going to be explained.

4.1. *The Influence of Social Presence on Trust*

One of the cornerstones of services marketing is the importance of trust as a determinant of customer satisfaction and customers' purchase intention. In the online environment trust is also a key aspect as it increases the purchase intention that leads to an increase in online sales (Flavian, Guinaliu & Gurrea, 2006). However, as there is not a face-to-face relationship between employees and customers, online trust is the result of different heuristics.

Trust in an online environment can be defined by the belief an individual has in the competency, dependability and security of the online system (Kini & Chooibneh, 1998). Nohria and Eccles (1992) suggest that some conditions that threaten the establishment of online trust are the absence of simultaneous existence in time and space, absence of human network attributes and absence of feedback and learning capability. To overcome these difficulties one significant factor is social presence (Gunawardena *et al.*, 2001; Ogonowski *et al.*, 2014); it is the perception of personal, sociable, sensitive human elements of an online medium (Gefen & Straub, 2003). It leads to inclusion, control and affection with people (Whiteman, 2002).

Social presence creates a level of comfort in which customers feel at ease around the company and other customers (Aragon, 2003). Most online shops display their products with a low social appeal (Gefen & Straub, 2003), they are normally described in a functional, attribute-based way that results unemotional to the customers (Hassanein & Head, 2007).

However, different tools can create communication channels for sales, customer support or for getting in touch with consumers (Lu & Fan, 2014). These tools generate social presence of interaction with sellers. Next section summarizes the most important social tools and their consequences.

4.2. *The Transmission of Social Cues as a Trust Generator*

The relationship between social presence and trust is based on the conveyance of social cues. Gefen and Straub (2003) suggested three reasons for this. First, it is easier to

engage untrustworthy activities when fewer social cues are conveyed. Second, trust widens when a trustee behaves as expected. Third, trust increases when the trustor perceives the trustee has more to lose from untrustworthy behaviour.

Customers' decision making processes are now supported through interfaces that are highly interactive (Hess, Fuller & Campbell, 2009). As interface design is focused on how to overcome physical distance and the lack of human assistance, social presence has been recognized as a central component of the design (Hassanein & Head, 2007).

The main point is the customer has to perceive that the website has human contact (Cyr, Hassanein, Head & Ivanov, 2007). Increasing the perceived social presence should take into account both the types of channels used as well as the social cues conveyed through these channels (Hess, Fuller & Campbell, 2009).

Two main ways to increase perceived social presence are examined below. These ways are virtual agents controlled by the firm and consumer reviews.

• VIRTUAL AGENTS

Hess *et al.*, (2009) found that virtual agents' extraversion and vividness can be used to increase the perceived social presence of the virtual agent.

Firms can engage in customer-online agent interactions with a proactive dialogue. Virtual agents can help to provide a consistent customer experience becoming the brand, people view them as human when they use social cues, and their presence leads to more positive attitudes and greater purchase intention. Virtual agents allow firms to interact with customers in a proactive way by communicating information as technical or social (Köhler *et al.*, 2011).

The understanding between customers and virtual agents is known as rapport, it matches with behaviours indicating positive emotions, mutual care, and coordination. Embodied agents can establish this understanding through non-verbal behaviour like recognizing cues of a human speaker (Gratch *et al.*, 2007). One of the most important factors in design is appearance; humans are more persuaded by someone that is a member of their in-group and, apart from ethnicity, by other features like coolness or attractiveness (Baylor, 2009).

• CONSUMER REVIEWS

Consumers increasingly rely on other consumer's reviews more than they do on information provided by the seller. Consumer reviews create an information channel that eliminates the seller's capability to control the supply of information (Chen & Xie, 2008).

An important fact that has to be taken into account when dealing with communication among customers is the influence of the semantic content and style

properties of customer reviews as customers rely on them to make decisions online. There is a positive interaction effect between affective content and the linguistic style matches of reviews, having a stronger positive influence if they matched the linguistic style of the target audience (Ludwig *et al.*, 2013).

Functional content, the one that is helpful for increasing customer performance, leads to significant impact on the adjustment of customers who are unfamiliar with the service offerings.

While virtual agents depend completely on the firm, consumer reviews can be only partially controlled by the company. From now on, this work will present an empirical study which departs from this body of knowledge about consumer reviews to propose a better approach in the use of virtual agents.

5. Study

In previous sections it has been showed how important trust is in interactions with customers because of its high influence on satisfaction and purchase intention. Online trust can be generated with social presence and it can be achieved in different ways. In this section we are going to focus on virtual agents.

The study is settled in the hospitality industry. This industry suffered a complete change in the way in which the information is distributed. In the new tourism landscape virtual agents have being pointed as a very relevant tool to help Internet-based tourism to interact dynamically with their customers (Xiang & Gretzel, 2010).

5.1. Objectives and Hypotheses

The aim of this study is to improve the knowledge about how to better use virtual agents as a value creation tool. Intuitively, the idea is how to push the chain social presence-trust-purchase intention through the use of a virtual agent.

The effects of the style of content given by a virtual agent in a hotel website are going to be analysed in order to ensure whether it could be a good decision to have virtual agents in this sector or not and what is the best style to communicate with customers.

The effects of virtual agents on initial online trust, purchase intention and perceived ease of use are going to be analysed differentiating when they use affective and functional content. Trust increases purchase intention which leads to an increase in online sales. Tools that can increase consumer trust levels are a key factor to success in an online environment, the use of these tools should be understood by customers (Ogonowski *et al.*, 2014).

When dealing with how to better use a virtual agent a very important issue is the style of the content provided by the agent. It is possible to make a distinction between two general content styles: functional content/affective content. Köhler *et al.* (2011) showed that functional content has a strong significant impact on newcomer adjustment and provide the customer with knowledge about how to perform tasks, how the company works and what is expected from the customer. Affective content leads to positive outcomes up to a certain point because a high level of it produces misunderstandings that make the decision making not optimal. The customer may perceive the virtual agent as a friend but this can induce in an interaction on elements unrelated to the service and not helpful to the learning and evaluation of the service environment.

Wang & Emurian (2005) argue that trust is one of the most important factors in determining whether to buy online or not. The aim of this study is to check whether functional and affective content used by virtual agents (representing company-controlled online agents) has an impact on initial online trust, purchase intention and perceived ease of use.

Ludwig *et al.* (2013) found a strong effect of increasing levels of positive affective content in consumer reviews on conversion rates, but it does not work the same way for virtual agents because according to Köhler *et al.* (2011), affective content is subject to diminishing marginal returns. So, departing from this previous literature and in the specific case of virtual agents, the hypotheses showed in Table 1 can be formulated.

Table 1 Hypotheses and sources

Hypotheses	Source
H1: Virtual agents using affective content have a positive effect on online trust.	Köhler <i>et al.</i> (2011) Libai <i>et al.</i> (2010)
H2: Virtual agents using affective content have a positive effect on purchase intention.	Köhler <i>et al.</i> (2011) Hennig-Thurau (2010)
H3: Virtual agents using functional content have a positive effect on online trust.	Köhler <i>et al.</i> (2011) Libai <i>et al.</i> (2010)
H4: Virtual agents using functional content have a positive effect on purchase intention.	Köhler <i>et al.</i> (2011) Hennig-Thurau (2010)
H5: When increasing the level of affective and functional content, this last one has more positive effects.	Ludwig <i>et al.</i> (2013) Köhler <i>et al.</i> (2011) Cozby (1973)
H6: The most positive effect is achieved by starting using affective content and then evolving using functional one.	Ludwig <i>et al.</i> (2013) Köhler <i>et al.</i> (2011)

Hypotheses H1, H2, H3 and H4 express the positive effect both styles of content have on trust and purchase intention.

As affective content is expected to diminish when the levels increase up to a certain point (Köhler *et al.*, 2011), H5 is proposed.

As it was previously stated, Köhler *et al.* (2011) showed that firms should design virtual agent interactions so that the focus evolves from affective to functional content. This leads us to the last hypothesis proposed, which is H6.

5.2. Methodology and Research Design

The proposed framework is investigated by a between-subjects design which analyses the influence of four different styles of content of virtual agents over three dependent variables: perceived trust, purchase intention and perceived ease of use. The context for the experiment involves hotel industry.

This sector has been reshaped by the Internet as online travellers have gained more power in distributing information through the increase in the use of social media websites, which represent forms of consumer-generated content. Also, due to the huge amount of information available, searching has become an increasingly dominant mode in consumer's use of the Internet (Xiang & Gretzel, 2010).

In order to reduce the tension between the tourism industry as information providers and online consumer, Internet-based tourism should be focused in interacting with their customers dynamically (Buhalis & Law, 2008). The possibility of introducing a virtual agent that can help customers and that can increase the level of online trust is going to be studied.

A fictitious hotel website that has a virtual agent was created so existing customer relations and brand awareness could be avoided (Ogonowski *et al.* 2014) as the different components of brand equity can be a key differentiating factor (Callarisa *et al.*, 2012).

When creating the fictitious website (see picture in Figure 3), and in order to control the validity of the experiment, some aspects, condensed in Table 2, were taken into account.

Figure 3. Fictitious website



Table 2. Aspects to control the validity of the experiment

Issue	Method/Source	Decision
Colour of the website	Heller (2009)	Yellow
Virtual agent's profile picture	Pre-test	
Virtual agent's name	INE (2015)	David
Content	Lockyer (2002)	Cleanliness related questions

The colours used in the website are mostly yellow tones as this colour represents joy and happiness, which is adequate to use in the leisure industry (Heller, 2009).

The virtual agent had a profile picture, this creates social presence and makes the interaction closer to a face-to-face interaction (Cyr *et al.*, 2007). To decide which profile picture it should had, a pre-test was made. Four volunteers facilitated a picture of themselves and nine participants who did not know none of the volunteers had to associate several positive adjectives to one of the pictures, these adjectives were taken from Gratch *et al.* (2007) and they were "close", "sociable", "honest", "empathic" and "reliable".

The picture chosen was the one on the top left of Figure 4 because it was the one with the higher positive adjectives associated to it (twelve positive associations) even though the results were pretty close among the four pictures.

Figure 4. Pre-test's pictures



To give a name to the virtual agent, the INE (2015) was consulted. The name given to the virtual agent was “David” because it was the most used for men who were born during the 70s and 80s and the second most used in the 90s.

In the website, the virtual agent answered to cleanliness related questions as this is the most important factor people value in a hotel (Lockyer, 2002). The first question was a more general one and was related to the cleanliness of the bedroom; the second one was a more specific one and was related to the air conditioner maintenance.

Participants were randomly assigned to four experimental conditions. Each condition represents a different style of content of the virtual agent: (1) affective style (A-A); (2) a combination of an affective and functional style (A-F); (3) functional style (F-F); (4) a combination of functional an affective style (F-A). Participants were presented with a webpage as the one showed in Figure 5. They were asked to imagine being a customer that is asking information about a hotel using a virtual agent of the hotel webpage. The style of content of the virtual agent differed according to experimental conditions. Participants then completed the response items. They were asked to answer questions related to trust, purchase intention and perceived ease of use.

A self-administered online questionnaire was used to recruit a sample of 242 participants. 64.5% of the participants were women. A total of 43% of them use hotel services with a frequency of less than six months and 69% of them had never use a virtual agent before.

A detailed description of the items used to measure the different dependent variables can be seen in Table 3.

In first place, participants were asked to rate trust related statements from 1 (“Totally disagree”) to 5 (“Totally agree”). These statements were “I feel this online vendor is honest”, “I feel this online vendor is trustworthy”, “I feel this online vendor cares about customers” and “I feel this online vendor would provide me with good service” (Gefen *et al.* 2003; Hassanein & Head, 2007).

Secondly, they were asked to rate purchase intentions related statements from 1 (“Totally disagree”) to 5 (“Totally agree”). The statements were “I would not hesitate to use the information provided by the virtual agent”, “I would take into account the information given to make my decision” (McKnight *et al.* 2002) and “The thought of buying a product from this website is appealing to me” (van der Heijden *et al.* 2001).

Finally, in the third question they were asked to rate perceived ease of use related statements from 1 (“Totally disagree”) to 5 (“Totally agree”). They were “This is a user-friendly website”, “I feel I can quickly find the information I need on this website” (van der Heijden, 2003) and “The interaction with this agent is clear and understandable” (van der Heijden *et al.* 2003).

Table 3. Description of the variables

Variable	Item	Wording	Source
Trust	T1	I feel this online vendor is honest	Hassanein & Head (2007) Gefen <i>et al.</i> (2003)
	T2	I feel this online vendor is trustworthy	
	T3	I feel this online vendor cares about customers	
	T4	I feel this online vendor would provide me with good service	
Purchase intention	PI1	I would not hesitate to use the information provided by the virtual agent	Hassanein & Head (2007) McKnight <i>et al.</i> (2002)
	PI2	I would take into account the information given to make my decision	
	PI3	I would take into account the information given to make my decision	Hassanein & Head (2007) van der Heijden <i>et al.</i> (2001)
Perceived ease of use	PEOU1	This is a user-friendly website	Hassanein & Head (2007) van der Heijden (2003)
	PEOU2	I feel I can quickly find the information I need on this website	
	PEOU3	The interaction with this agent is clear and understandable	Hassanein & Head (2007)

5.3. Results

As it can be seen in Table 4, there is a high correlation among the items of each variable and they explain the corresponding variable in a good way.

Table 4. Reliability statistics

Variable	Cronbach's Alpha	Number of items
Trust	0.918	4
Purchase intention	0.865	3
Perceived Ease of Use	0.862	3

An index that measures each variable as the result of the mean of the items was computed in the following way:

$$\text{Trust}_{\text{mean}} = \frac{\sum_{i=1}^4 T_i}{4} \quad \text{Purchase Intention}_{\text{mean}} = \frac{\sum_{i=1}^3 PI_i}{3}$$

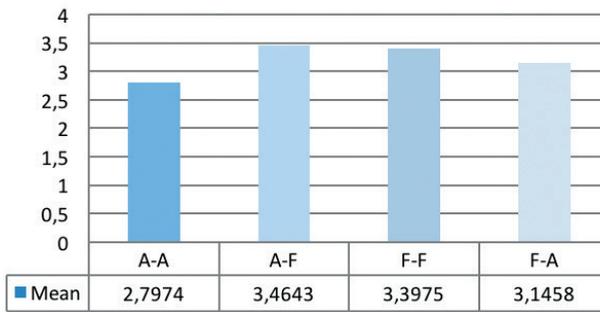
$$\text{Perceived Ease Of Use}_{\text{mean}} = \frac{\sum_{i=1}^4 \text{PEOU}_i}{3}$$

Where, T_i are the different items used to measured trust, PI_i the ones to measure purchase intention and $PEOU_i$ the ones to measure perceived ease of use.

Analysis of variance (ANOVA) compared the means of the dependent variables across experimental conditions

For the first variable, trust, the results showed in Figure 5 were obtained.

Figure 5. Means of the effect of content style on trust



A-A: Affective-affective content | A-F: Affective-functional content
 F-F: Functional-functional content | F-A: Functional-affective content

Table 5 Descriptive statistics (Trust)

	N	Mean	Std. Deviation
A-A	58	2.7974	1.1116
A-F	63	3.4643	1.03843
F-F	61	3.3975	0.8855
F-A	60	3.1458	0.96033
Total	242	3.2087	1.02881

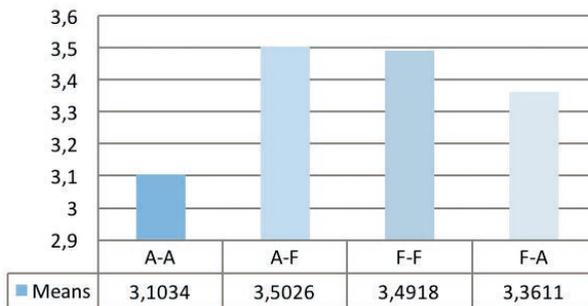
Table 6 Tests of Between-Subjects Effects (Mean of trust)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2507.877	4	627	625.005	0.00
Type	2.508	4	626.969	625.005	0.00
Error	239	238	1		
Total	2.747	242			

The ANOVA test (Table 6) indicates that there are significant differences in the trust means across the experimental conditions. The questionnaire referring to just affective content (Table 5) has a mean value under the value of 3 so it does not have a positive effect on trust. Contrary, the questionnaire referring to just functional content has a mean above 3 indicating that functional content has a positive effect on trust. The combination that generates more trust is using affective content at first and then functional one. Hypothesis H1 is rejected and H3 is supported.

The effects of the different combinations of affective and functional content on purchase intention are showed in Figure 6.

Figure 6 Means of the effect of content style on purchase intention



A-A: Affective-affective content | A-F: Affective-functional content
F-F: Functional-functional content | F-A: Functional-affective content

Table 7 Descriptive statistics (Purchase intention)

	N	Mean	Std. Deviation
A-A	58	3.1034	1.02447
A-F	63	3.5026	0.99438
F-F	61	3.4918	0.91004
F-A	60	3.3611	0.96705
Total	242	3.3691	0.98143

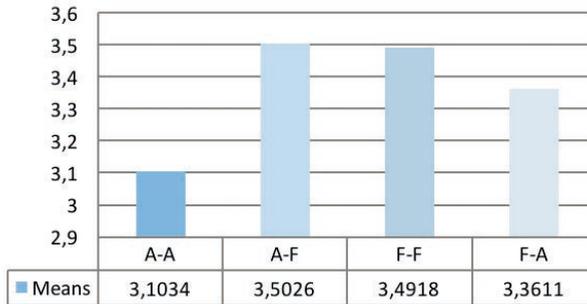
Table 8. Tests of Between-Subjects Effects (Mean of purchase intention)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2753.116	4	688.279	724.840	.000
Type	2753.116	4	688.279	724.840	.000
Error	225.995	238	.950		
Total	2979.111	242			

At the level of significance is 0.00 (Table 8) it can be said that there are significant differences on purchase intention among the different experimental conditions. It is seen that the questionnaire using first affective and then functional content generated the higher purchase intention (Table 7). All of them have a positive effect on purchase intention so hypotheses H2 and H4 are supported.

With respect to the last variable, perceived ease of use, the results are described in the following figures.

Figure 7. Means of the effect of content style resulted from the questionnaires on perceived ease of use



A-A: Affective-affective content | A-F: Affective-functional content
F-F: Functional-functional content | F-A: Functional-affective content

Table 9. Perceived ease of use

	N	Mean	Std. Deviation
A-A	58	3.7299	0.99796
A-F	63	4.0053	1.00802
F-F	61	3.8689	0.94139
F-A	60	3.9333	0.86749
Total	242	3.8871	0.95501

Table 10. Tests of Between-Subjects Effects (Mean of purchase intention)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3658.883	4	914.721	1001.675	.000
Type	3658.883	4	914.721	1001.675	.000
Error	217.339	238	.913		
Total	3876.222	242			

The significant level showed in Table 10 indicates that there are significant differences between the experimental conditions in terms of the perceived ease of use.

The mean perceived ease of use when using affective content persistently (3.72) is lower than in any of the other conditions. Thus, hypothesis H5 is supported. Hypothesis H6 is also supported as the best combination of content styles is using affective one first and then functional one.

Finally, differences in terms of gender, users experience on virtual agents and usage frequency of hotel services were considered by including those variables as covariates in the analysis.

It seems that there is no an effect of users experience on virtual agents or usage frequency of hotel services over the variables analysed. However, interestingly, differences on the gender effect among the different dependent variables were founded. Specifically there are no gender differences in the effect of the experimental conditions over trust. However, there is a significant interaction effect between gender and experimental condition (Table 11).

Table 11 Tests of Between-Subjects Effects (Mean of trust with gender)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2519.894	8	314.987	325.086	0
Type	158.009	4	39.502	40.769	0
Gender	2.434	1	2.434	2.512	0.114
Type * Gender	9.155	3	3.052	3.149	0.026
Error	226.731	234	0.969		
Total	2746.625	242			

Paying attention to the variable related to trust, there are significant differences in the results for men but not for women as it can be seen in tables 12 and 13.

Table 12 Mean of variable trust for males

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between groups	21.242	3	7.081	7.006	0
Within groups	82.871	82	1.011		
Total	104.113	85			

Table 13. Mean of variable trust for females

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between groups	1.934	3	0.645	0.681	0.565
Within groups	143.859	152	0.946		
Total	145.793	155			

For the variable “perceived ease of use” there are significant differences between gender but there is no an interaction effect between the gender and the experimental condition as can be seen in Table 14.

Table 14. Tests of Between-Subjects Effects (Mean of perceive ease of use with gender)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3667.240	8	458.405	513.282	0
Type	214.205	4	53.551	59.962	0
Gender	4.682	1	4.682	5.242	0.023
Type * Gender	3.323	3	1.108	1.24	0.296
Error	208.982	234	0.893		
Total	3876.222	242			

6. Conclusions

Online media is top of the agenda of many marketing professionals nowadays. The managerial importance of online media developed is also reflected in the marketing literature. In this work we explain the main effects of recent changes in the communication landscape. A very relevant phenomenon is the increasing power of the consumers and the consequently loss of control of the firms. We live in the era of C2C interactions and companies must do a conscious effort to control the effect of C2C over ISMC.

This paper explains how the Internet and social media have shaped the way customers gather information from other customers and not only from the company. The main conclusions can be summarized in two points:

- The change from the services triangle to the services pyramid.
- How C2C interactions shape the better way of companies to connect with customers through virtual agents.

From a theoretical point of view, this paper proposes a change from the traditional services triangle that joins the company, the employees and the customers to a services pyramid which visually reflects the need of taking into account the interactions among consumers. This is not only a graphical issue, it reflects a deep change in the way companies deal with ISMC. It implies that firms should manage C2C to create value through some tools.

This paper focuses on virtual agents, which is probably one of the least known tools a firm can use. It is very promising and several organizations have developed these virtual employees, some examples would be IKEA's "Anna" or eBay's "Louise". The focus in this paper is on one specific aspect of it, the style of the content the virtual agent uses to interact with customers. An experimental design was carried out to know how to manage the style of the content of the virtual agent in order to improve its performance.

Departing from previous literature on C2C interactions, it has been distinguished between functional content and affective content. The results of an experimental design settled in the hotel sector showed that functional content has a strong impact generating trust and purchase intention. It is also shown that the best way to generate trust is by combining affective content at first to bond with customers and then functional content.

6.1. Managerial Implications

In this paper it is shown that virtual agents designed by the company can be used as socialization agents in the hospitality industry by increasing trust and purchase intention levels. Unlike consumer reviews, customers prefer the content style of virtual agents to be functional rather than affective. This is a very interesting implication that points out the differences in the approach that must be used to manage different value creation tools. Virtual agents and C2C interactions might be managed differently. Thus, while a company can have incentives to promote comments of affective nature —i.e. changing the order of consumers' comments to favour the impact of affective comments— virtual agents should be designed to combine both affective and functional content. This result should deserve further attention as could also have implications in other fields, like the design of intelligent personal assistants such as Siri by Apple.

Managers should combine both affective and functional content so the affective one engages customers and makes them perceive the agent as friendly. Once this stage is reached, functional content can improve the customer's knowledge on how to perform tasks and how the company works. This result suggests the existence of a sequence in the virtual agent-consumer rapport process. According with the results of this study, for this rapport to be productive in terms of changes in customer behaviour, emotional rapport should be follow but cognitive rapport. That is, the feelings of harmony must be back for a sense of efficiency.

This study shows that hotels can actually increase online trust and purchase intention by using an online virtual agent that increase social presence in the website. It acts as a seller and costs less than having someone available for interacting with customers through online chat boxes. This last implication is very important because it shows that the conclusions of this study can be used independently of the size of the firm. Virtual agents are a low cost asset than can be used for firms with limited communication budget. This is particularly important in sectors such as the one analysed in this study, tourism, which is characterized by a large proportion of small and medium firms.

6.2. Limitations and Future Research Directions

These results are not exempt from limitations. Due to the method used for the administration of the study the majority of the respondents are people between 19 and 30 years. For further research, we suggest overcoming this limitation. It would be very interesting to know to what extent the findings can be extrapolated to a far more heterogeneous touristic market.

The study is focused on the touristic sector. Even when the properties of this sector are particularly interesting for the aim of this paper, it would be very interesting to make comparisons between sectors.

In the experimental desing a sequence of responses of the virtual agent (two responses) were tested. However, the data of the study refers to a specific point of time. A longitudinal analysis would be also interesting.

Further research should delve deeper into the effect of gender over perceived online trust. One possible explanation could be the gender of the virtual agent, or the different effect affective/functional content itself could have on men and women.

BIBLIOGRAPHY

- ARAGON, S. R. (2003). Creating social presence in online environments. *New directions for adult and continuing education*, 2003(100), 57-68.
- BAYLOR, A. L. (2009). Promoting motivation with virtual agents and avatars: role of visual presence and appearance. *Philosophical transactions of the Royal Society of London b: biological sciences*, 364(1535), 3559-3565.
- BOONE, L. E., & KURTZ, D. L. (2007). *Principles of marketing*. 12 th edition Cengage learning. India pvt. ltd.
- BUHALIS, D., & LAW, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.
- CALLARISA, L., GARCÍA, J. S., CARDIFF, J., & ROSCHINA, A. (2012). Harnessing social media platforms to measure customer-based hotel brand equity. *Tourism management perspectives*, 4, 73-79.
- CHEN, Y., & XIE, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management science*, 54(3), 477-491.
- CIA, C. (2016). *CIA world factbook*. Tech. rep. Retrieved 2017-04-27.
- COZBY, P. C. (1973). Self-disclosure: a literature review. *Psychological bulletin*, 79(2), 73.
- CYR, D., HASSANEIN, K., HEAD, M., & IVANOV, A. (2007). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. *Interacting with computers*, 19(1), 43-56.
- FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M., & GURREA, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & management*, 43(1), 1-14.
- GEFEN, D., KARAHANNA, E., & STRAUB, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS quarterly*, 27(1), 51-90.
- GEFEN, D., & STRAUB, D. W. (2003). Managing user trust in B2C e-services. *E-service journal*, 2(2), 7-24.
- GODES, D., MAYZLIN, D., CHEN, Y., DAS, S., DELLAROCAS, C., PFEIFFER, B., & VERLEGH, P. (2005). The firms management of social interactions. *Marketing letters*, 16(3-4), 415-428.
- GRATCH, J., WANG, N., GERTEN, J., FAST, E., & DUFFY, R. (2007, September). Creating rapport with virtual agents. In *Intelligent virtual agents* (pp. 125-138). Springer Berlin Heidelberg.
- GUNAWARDENA, C. N., NOLLA, A. C., WILSON, P. L., LOPEZ-ISLAS, J. R., RAMIREZ-ANGEL, N., & MEGCHUN-ALPIZAR, R. M. (2001). A cross-cultural study of group process and development in online conferences. *Distance education*, 22(1), 85-121.
- HASSANEIN, K., & HEAD, M. (2007). Manipulating perceived social presence through the web interface and its impact on attitude towards online shopping. *International journal of human-computer studies*, 65(8), 689-708.
- HELLER, E. (2009). *Psicología del color: cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Editorial Gustavo Gili.
- HENNIG-THURAU, T., MALTHOUSE, E. C., FRIEGE, C., GENSLER, S., LOBSCHAT, L., RANGASWAMY, A., & SKIERA, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- HESS, T., FULLER, M., & CAMPBELL, D. (2009). Designing Interfaces with Social Presence: Using Vividness and Extraversion to Create Social Recommendation Agents*. *Journal of the association for information systems*, 10(12), 889.
- INE.ES (2015). Nombres más frecuentes por fecha de nacimiento. http://www.ine.es/daco/daco42/nombyapel/nombres_por_fecha.xls

- KELLER, E., & FAY, B. (2009). The role of advertising in word of mouth. *Journal of advertising research*, 49(2), 154-158.
- KEMP, S. (2016). Digital in 2016 - we are social UK. <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>.
- KINI, A., & CHOUBINEH, J. (1998, January). Trust in electronic commerce: definition and theoretical considerations. In *System sciences, 1998., Proceedings of the thirty-first Hawaii international conference on* (Vol. 4, pp. 51-61). IEEE.
- KÖHLER, C. F., ROHM, A. J., DE RUYTER, K., & WETZELS, M. (2011). Return on interactivity: The impact of online agents on newcomer adjustment. *Journal of marketing*, 75(2), 93-108.
- LIBAI, B., BOLTON, R., BÜGEL, M. S., DE RUYTER, K., GÖTZ, O., RISSELADA, H., & STEPHEN, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of service research*, 13(3), 267-282.
- LOCKYER, T. (2002). Business guests' accommodation selection: the view from both sides. *International journal of contemporary hospitality management*, 14(6), 294-300.
- LU, B., & FAN, W. (2014). Social Presence, Trust, and Social Commerce Purchase Intention: an Empirical Research. In *PACIS* (p. 105).
- LUDWIG, S., DE RUYTER, K., FRIEDMAN, M., BRÜGGEN, E. C., WETZELS, M., & PFANN, G. (2013). More than words: The influence of affective content and linguistic style matches in online reviews on conversion rates. *Journal of marketing*, 77(1), 87-103.
- MANGOLD, W. G., & FAULDS, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- McKNIGHT, D. H., CHOUDHURY, V., & KACMAR, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model. *The journal of strategic information systems*, 11(3), 297-323.
- NOHRIA, N., & ECCLES, R. G. (1992). Face-to-face: Making network organizations work. OGDONOWSKI, A., MONTANDON, A., BOTH, E., & REYNEKE, M. (2014). Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation. *Journal of retailing and consumer services*, 21(4), 482-491.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 41-50.
- RYAN, D. (2014). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.
- VAN DER HEIJDEN, H. (2003). Factors influencing the usage of websites: the case of a generic portal in The Netherlands. *Information & management*, 40(6), 541-549.
- VAN DER HEIJDEN, H., VERHAGEN, T., & CREEMERS, M. (2001, January). Predicting online purchase behavior: replications and tests of competing models. In *System sciences, 2001. Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- VAN DER HEIJDEN, H., VERHAGEN, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives. *European journal of information systems*, 12(1), 41-48.
- WANG, Y. D., & EMURIAN, H. H. (2005). An overview of online trust: Concepts, elements, and implications. *Computers in human behavior*, 21(1), 105-125.
- WHITEMAN, J. A. M. (2002). *Interpersonal Communication in Computer Mediated Learning*.
- WILSON, A., ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., & GREMLER, D. D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (No. 2nd Eu). McGraw Hill.
- XIANG, Z., & GRETZEL, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., & BERRY, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Valor percibido y comunicación boca-oído positiva¹

• JOSÉ TRONCH

• ENRIQUE BIGNÉ

• CARLA RUÍZ

Universitat de València

RESUMEN: Esta investigación trata de comprender con mayor profundidad el papel de los antecedentes utilitaristas de la comunicación boca-oído positiva electrónica (eCBO positiva), prestando una atención especial a la influencia de las creencias del consumidor sobre las plataformas de comercio electrónico en las que puede intercambiar opiniones y comentarios con otros usuarios (plataformas 2.0 de comercio electrónico). Perseguimos un triple objetivo: (i) explorar las relaciones entre el valor percibido utilitarista y la eCBO positiva en las plataformas 2.0 de comercio electrónico; (ii) desarrollar y testar un modelo integrado de los antecedentes (factores representativos de la calidad de una web y creencias del consumidor) y consecuencias (eCBO positiva) del valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico; (iii) analizar los efectos indirectos de los antecedentes del valor utilitarista sobre la eCBO positiva y analizar efectos de mediación entre las creencias del TAM y el valor percibido. Los datos fueron recogidos de una muestra de 385 usuarios españoles activos de plataformas 2.0 de comercio electrónico en el sector de alojamientos turísticos. El modelo de investigación explica el 82,4% de la varianza del valor utilitarista percibido y el 57,6% de la eCBO positiva. Los resultados muestran que el valor percibido utilitarista tiene una fuerte influencia sobre la eCBO positiva. La calidad del servicio es el principal generador de valor percibido, seguida de la utilidad percibida y de la calidad de la información. Como conclusiones, se ofrecen implicaciones y recomendaciones académicas y gerenciales.

PALABRAS CLAVE: *Valor Percibido, eCBO, Modelo de Aceptación de la Tecnología, Efectos Indirectos, Efectos de Mediación*

ABSTRACT: This paper aims to provide deeper understanding of the role of utilitarian antecedents of positive eWOM paying special attention to the mediating role of

¹ Agradecimientos: esta investigación ha sido posible gracias al apoyo del Ministerio de Economía de España (programa ECO2014-53837R).

consumer's beliefs about e-commerce review platforms (e-commerce platforms 2.0). Our purpose is three-folded: (i) to explore the relationships among utilitarian perceived value and positive eWOM of e-commerce platforms 2.0; (ii) to develop and test an integrative model of the antecedents (web quality factors and consumer beliefs) and outcomes (positive eWOM) of utilitarian perceived value of e-commerce platforms 2.0; (iii) to analyze indirect effects of utilitarian value antecedents on positive eWOM and to analyze mediating effects on the interaction of TAM beliefs and perceived value. Data was collected from 383 Spanish active users of e-commerce review platforms. The research model explains 82.4% of variance of perceived utilitarian value and 57.6% of positive eWOM. Findings show perceived utilitarian value has a strong influence on positive eWOM. Service quality is the main driver of perceived value followed by perceived usefulness and information quality. Academic and managerial implications are provided.

KEYWORDS: *Perceived Value, eWOM, Technology Acceptance Model, Indirect Effects, Mediating Effects*

1. Introducción

El desarrollo de las plataformas de comercio electrónico en las que los usuarios pueden intercambiar sus opiniones (plataformas 2.0 de comercio electrónico) ha cambiado radicalmente el sector de los alojamientos turísticos (Banerjee y Chua, 2016; Bigné et al., 2016; Filieri et al., 2015). Tales plataformas han ido constituyéndose en una valiosa fuente de información para los consumidores y, en consecuencia, en una herramienta de decisión de uso creciente en la elección de reservas de alojamiento en hoteles, restaurantes y otros recursos turísticos (Hu et al., 2017; Ruiz et al., 2016). La investigación más reciente se centra en la comprensión de los mecanismos que guían la eCBO (Daughert et al., 2008; Purnawirawan et al., 2015) debido a que los comentarios online están considerados como la forma más importante de eCBO (Banerjee y Chua, 2016). Sin embargo, pese al fuerte interés de los investigadores por los comentarios online, recientes meta-análisis sobre la eCBO no han permitido todavía alcanzar conclusiones definitivas (Babic et al., 2016; Purnawirawan et al., 2015; Yan et al., 2016). Entre la gran variedad de oportunidades y medios que los consumidores tienen para interactuar (Matute-Vallejo et al., 2015), este estudio se centra en la eCBO positiva entendida como «cualquier comentario positivo hecho por consumidores actuales o potenciales que esté disponible a través de internet para muchas otras personas e instituciones» (Hennig-Thurau et al., 2004; p.39).

El conocimiento de los mecanismos de influencia de la eCBO en los procesos de toma de decisión de los consumidores es relevante para las empresas del sector turismo (Babic et al., 2016). Algunos autores recomiendan profundizar en la investigación sobre cómo trabaja la eCBO en función de sus antecedentes (Filiari, et al., 2015; Ruiz et al., 2016). Otros, como Babic et al. (2016) identifican varios tipos de plataformas 2.0 encontrando que los efectos de la eCBO son mayores en plataformas 2.0 de comercio electrónico (*consumer opinion sites*) que en webs, blogs u otros medios y redes de comunicación social online (*social network sites*), o incluso que las motivaciones en unas u otras plataformas son distintas (Xiang et al., 2017; Yan et al., 2016; Yen y Tang, 2015). Por tanto, esta investigación se centra en plataformas 2.0 de comercio electrónico del sector de alojamientos turísticos que incluyan comentarios y opiniones emitidos directamente por los consumidores (p. e., Tripadvisor, Booking, etc.).

Debido a la intensa competencia existente entre webs con contenido turístico, la percepción de valor por parte de los usuarios se convierte en una cuestión clave en el momento de elegir una web de reservas de alojamiento (Mohd-Any et al., 2015). Una cuestión de relevancia a investigar es si la eCBO positiva está motivada por el valor percibido de las plataformas 2.0 de comercio electrónico y cuáles son los principales antecedentes de ese valor percibido. En ese sentido, esta investigación intenta completar dos lagunas existentes en la literatura. En primer lugar, y pese a que el valor percibido es el predictor más importante de la intención de compra (Parasuraman y Grewal, 2000; Chiu et al., 2014; Strom et al., 2014) y, en consecuencia, uno de los principales antecedentes generadores de ventajas competitivas, la investigación se ha centrado tradicionalmente en los efectos del valor sobre la intención de compra, descuidando el efecto de los componentes del valor sobre la eCBO. Esta investigación se centrará en el impacto del valor utilitarista sobre la eCBO, entendiendo el valor percibido como la diferencia entre los beneficios obtenidos por el usuario al aceptar una oferta y los sacrificios (costes) que el usuario debe aportar para aceptarla. En segundo lugar, algunos estudios previos que desarrollan el Modelo de Aceptación de la Tecnología (*Technology Acceptance Model*, TAM) exploran las creencias del TAM actuando como mediadores de variables externas sobre el comportamiento (Burton y Hubona, 2006) o bien considerando la actitud como una variable dependiente (Amoako-Gyampah y Salam, 2004; Chen et al., 2002; Hsu y Lu, 2004; Kim et al., 2009; Vijayasarathy, 2004; Shih, 2004). Pero hasta donde nosotros sabemos, la investigación no se ha ocupado hasta este momento del efecto de la interacción de las creencias del TAM sobre el valor percibido en webs o plataformas 2.0.

En definitiva, este trabajo persigue un triple objetivo: (i) explorar la relación entre el valor percibido utilitarista y la eCBO positiva en plataformas 2.0 de comercio

electrónico; (ii) desarrollar y testar un modelo integrador de antecedentes (calidad de la web y creencias del consumidor) y consecuencias (eCBO positiva) del valor percibido utilitarista en plataformas 2.0 de comercio electrónico; y (iii) analizar los efectos indirectos de los antecedentes del valor percibido utilitarista sobre la eCBO positiva y los efectos de mediación entre las creencias del TAM y el valor percibido. Esta investigación es innovadora porque integra la influencia del valor percibido con variables descritas en la literatura sobre sistemas de información (facilidad de uso percibida, utilidad percibida y factores de calidad de la web) para desarrollar un modelo mejorado que explique la generación de eCBO en plataformas 2.0 de comercio electrónico. La investigación se divide en dos partes. En la primera se incluye una revisión de la literatura, las hipótesis de trabajo propuestas y el análisis metodológico. En la segunda parte se lleva a cabo un estudio empírico del valor percibido y sus antecedentes sobre la eCBO positiva utilizando una muestra de 385 usuarios de plataformas 2.0 de comercio electrónico.

2. Marco teórico

2.1. *Valor percibido y eCBO positiva*

En la literatura de marketing se trabaja con un concepto de valor que pone énfasis en la percepción del precio (Bolton y Drew, 1991; Zeithaml, 1988). Esta aproximación aplica una perspectiva cognitiva y racional centrada en los valores de adquisición y de transacción. En este contexto, una de las propuestas más admitidas es la de Zeithaml (1988) que define el valor como la evaluación global que un consumidor hace de la utilidad de un producto o servicio basada en las percepciones de lo que recibe del producto y lo que tiene que dar para conseguirlo. La influencia del valor percibido en el proceso de compra está ampliamente aceptada en la literatura tanto para entornos tradicionales (Babin et al., 1994; Holbrook y Hirschman, 1982; Oliver, 1997; Sánchez et al., 2006; Sweeney y Soutar, 2001) como para entornos online (Novak et al., 2003; Shang et al., 2005; Turel et al., 2010). Todos estos autores consideran que las percepciones de valor no son únicamente la base en la que el consumidor apoya su decisión de compra: la percepción del valor es también el resultado de una experiencia de consumo.

El trabajo de Liu y Arnet (2000) explica que los consumidores no sólo encuentran recompensas extrínsecas al adquirir un producto o un servicio, sino que también reciben recompensas emocionales. Por su parte, Mohd-Any et al. (2015) encuentran que la percepción de valor del usuario es un elemento clave en la elección de una web de reservas de alojamiento. Nuestra aproximación se centra en el valor

utilitarista porque esta dimensión ha sido identificada como una de las más relevantes para conseguir ventajas competitivas (Parasuraman y Grewal, 2000; Strom et al., 2014). En consecuencia, el valor utilitarista en el uso de un servicio es entendido como el éxito en el alcance de objetivos específicos cuando se llevan a cabo determinadas tareas (Kim y Han, 2011). En nuestra investigación, el valor utilitarista incorpora aspectos cognitivos como la relación calidad-precio (Zeithaml, 1988) y juicios y apreciaciones sobre la conveniencia y el ahorro de tiempo al utilizar la plataforma 2.0 de comercio electrónico (Overby y Lee, 2006). El valor utilitarista es, por tanto, un determinante esencial de la intención de uso puesto que los usuarios llevan a cabo evaluaciones racionales de los beneficios funcionales y los sacrificios necesarios para el consumo de los productos y los servicios (Hong y Tam, 2006; Kim et al., 2007).

Por su parte, la eCBO es una actividad que exige que los consumidores se involucren en el análisis e interpretación de la experiencia de compra, compartiendo información relevante con otros usuarios (Jones et al., 2006). Puesto que se asume que el valor utilitarista se centra en la ponderación de costes y beneficios, *inputs* y *outputs*, de la experiencia de compra, elementos con los que el consumidor decide hasta qué punto la experiencia es satisfactoria (Babin et al., 1994), es razonable pensar que el valor percibido influirá en la eCBO positiva.

Por tanto,

H1. El valor percibido utilitarista influye positivamente en la eCBO positiva en una plataforma 2.0 de comercio electrónico

2.2. Calidad de la web y valor percibido

Dos variables representativas de la calidad de una plataforma 2.0 de comercio electrónico son la calidad de servicio percibida y la calidad de la información percibida. La calidad de servicio percibida se define como la comparación entre las expectativas que el usuario tiene acerca de lo que un servicio debería ofrecer y la percepción de lo que verdaderamente ofrece (Parasuraman et al., 1985). La calidad de servicio de una plataforma 2.0 de comercio electrónico depende de la disponibilidad de mecanismos de comunicación que acepten comentarios, sugerencias y quejas de los usuarios y de su resolución efectiva en tiempo y forma (Ahn et al., 2007), así como de la gestión de peticiones de servicios adicionales por parte de los usuarios y de la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas que se presenten.

Una oferta de servicios personalizable, fiable y oportuna reduce el esfuerzo y el tiempo de búsqueda de información eliminando barreras en el proceso de reserva.

Por tanto, niveles elevados de calidad de servicio percibida incrementan la eficiencia y la eficacia y, en consecuencia, el valor utilitarista de un sistema 2.0 de reservas de alojamiento.

Así:

H2a. La calidad de servicio percibida tiene un impacto positivo en el valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico

La calidad de la información percibida es la percepción que el consumidor tiene sobre los contenidos proporcionados por la plataforma, incluyendo los datos (exactitud, relevancia, adecuación, inteligibilidad...), forma (formato, oportunidad, presentación...), nivel de detalle y variedad de la información (Kim y Han, 2011; Wixom y Todd, 2005).

Cuanto más gratificante es la información sobre los alojamientos y más útil es el contenido de una plataforma de reservas de alojamiento, mayor es el valor utilitarista que los usuarios de esa plataforma perciben (Chen y Chen, 2010). Una alta calidad de la información significa que ésta es variada, completa, detallada, exacta, puntual, relevante y confiable (Kim et al., 2016) y, por lo tanto, proporciona al usuario conveniencia y capacidad para tomar la mejor decisión de compra. En vista de lo cual, se propone que:

H2b. La calidad de la información percibida tiene un impacto positivo sobre el valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico

2.3. Modelo de Aceptación de la Tecnología (Technology Acceptance Model, TAM) y valor percibido

El Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) es aceptado como un modelo capaz de explicar y predecir la actitud del usuario hacia el uso de los sistemas de información. El modelo propone que la aceptación de las tecnologías de la información por parte del usuario viene determinada por dos creencias: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida (Davis, 1989; Davis et al., 1989). En el contexto de esta investigación, la utilidad percibida se refiere al grado en que los usuarios creen que la utilización de una plataforma 2.0 de comercio electrónico para reservar alojamiento mejorará la ejecución de sus procesos de reserva al mejorar la eficiencia, la efectividad y el ahorro de tiempo asociado al uso de esa plataforma 2.0. La facilidad de uso percibida se define como el grado de esfuerzo que los consumidores consideran

necesario para reservar alojamiento a través de una plataforma 2.0 determinada. La facilidad de uso percibida influye en la utilidad percibida puesto que, por una parte, la simplicidad de uso de una plataforma puede mejorar sus resultados; y por otra una tecnología concreta se percibe tanto más útil cuanto más fácil de usar resulta (Aye et al., 2013; Davis, 1989). Por tanto, se postula que:

H3a. La facilidad de uso percibida influye positivamente en la utilidad percibida de una plataforma 2.0 de comercio electrónico

El sacrificio que un individuo tiene que hacer para llevar a cabo un comportamiento de consumo influye en el valor percibido. Esta investigación de Zeithaml (1988) demuestra que el sacrificio que un individuo tiene que hacer es un tipo de esfuerzo que no tiene necesariamente conexión con un concepto monetario. Para el TAM, el esfuerzo es un componente del coste y en consecuencia la facilidad de uso es una medida del coste: a mayor facilidad de uso, menor coste. Investigaciones previas confirman este razonamiento. Así, Watchravesringkan y Hodges (2010) postulan que los consumidores perciben más valor utilitarista en un producto que es más fácil de usar. Ruiz et al., (2010) demuestran empíricamente la influencia de la facilidad de uso percibida en el valor percibido de servicios móviles. Y Llach et al. (2013) señalan que existe una relación entre la facilidad de acceso a una web de reservas de vuelos y el valor percibido de esa web de reservas. Por lo tanto,

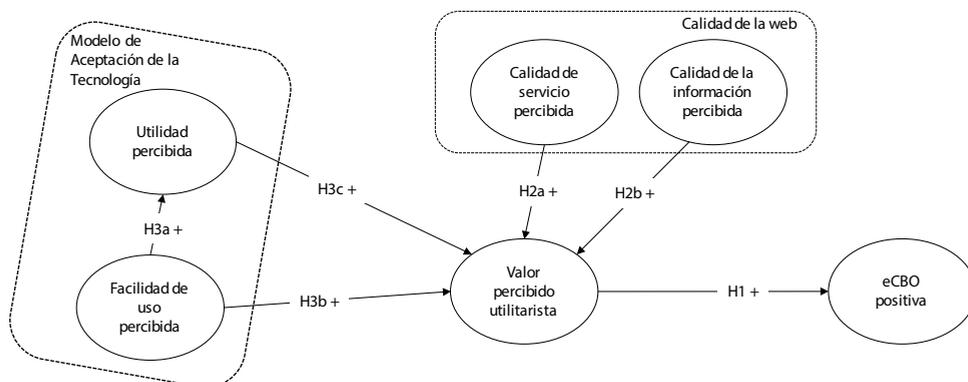
H3b. La facilidad de uso percibida tiene un impacto positivo en el valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico

La utilidad percibida se centra en beneficios funcionales y de conveniencia. En consecuencia, los beneficios y la conveniencia ofrecida por las plataformas 2.0 de comercio electrónico en relación con la experiencia de reserva de alojamiento en un hotel concreto debería influir en la percepción del valor de la plataforma por parte de los usuarios. De los estudios de El-Gohary et al. (2012), Hallem y Barth (2011) y Kim et al., (2013) se desprenden evidencias empíricas de la influencia de la utilidad percibida sobre el valor percibido. Y, por lo tanto,

H3c. La utilidad percibida tiene un impacto positivo sobre el valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico

La siguiente figura 1 muestra el modelo conceptual propuesto:

Figura 1. Modelo de investigación



3. Metodología

Los datos fueron recogidos a partir de una muestra de 385 usuarios españoles activos de comunidades de viajes online, mediante un método de recogida simple por cuotas basadas en el sexo, la edad y la Comunidad Autónoma de residencia del usuario. Estas cuotas fueron extraídas de «Estudio sobre comercio electrónico» (ONTSI), el directorio sobre comercio electrónico más importante de España, con lo que se garantiza una buena representatividad del comprador online medio. De acuerdo con prácticas de investigación habituales para recoger datos en internet y en redes sociales, elegimos la encuestación online siguiendo la recomendación de Bagozzi y Dholakia (2002). Los usuarios respondieron a la encuesta a través de una página web específicamente diseñada para esta investigación. Se llevó a cabo un pretest del cuestionario a través de entrevistas personales con objeto de corregir posibles defectos y anticipar dudas y problemas que podrían surgir durante el proceso de recogida de información. Las encuestas se administraron a 30 consumidores con un mínimo de un año de experiencia como compradores de servicios turísticos y que eran activos en comunidades online de viajes. Estos usuarios constituyeron también una muestra representativa del público objetivo a estudiar. El pretest pidió a los encuestados rellenar el cuestionario y reportar cualquier tipo de comentario e información. Como resultado de este pretest, algunas preguntas redundantes fueron eliminadas y algunas escalas fueron adaptadas para facilitar su comprensión y evitar interpretaciones erróneas. Todas las preguntas se relacionaron con la plataforma 2.0 de comercio electrónico de reservas de alojamiento favorita. Los constructos utilizados en la investigación fueron medidos utilizando grupos de indicadores adaptados de investigaciones previas, como se muestra en la Tabla 1. Todas las variables se midieron utilizando escalas Likert de 7 puntos (1, totalmente en desacuerdo; 7, totalmente de acuerdo).

**Tabla 1. Escalas de medida
(X: m comunidad online de viajes favorita)**

CONSTRUCTO	FUENTE
eCBO positive	Zeithaml <i>et al.</i> (1996); Anderson y Srinivasan (2003); Aldás <i>et al.</i> (2011)
Digo cosas positivas sobre X a otras personas Recomiendo X a cualquiera que busque mi consejo Animo a familiares y amigos a realizar sus reservas a través de X	
Valor percibido utilitarista	Sindeshmukh <i>et al.</i> (2002); Kim y Han (2011); Kim y Oh (2011)
En X, los servicios que contrato ofrecen una buena relación calidad-precio El tiempo que dedico a buscar y contratar un servicio a través de X es razonable El esfuerzo que dedico a buscar y contratar un servicio a través de X vale la pena En conjunto, el uso de X para buscar y contratar servicios vale la pena	
Calidad de la información	Palmer (2002); Aladwani y Palvia (2002); Ahn <i>et al.</i> (2007)
X: Tiene suficiente contenido sobre los servicios que quiero contratar Me proporciona información completa Me dirige a las páginas web adecuadas Me proporciona información correcta y precisa Me proporciona información actualizada Me proporciona información fiable Me proporciona información en un formato apropiado	
Calidad del servicio	
X: Proporciona los servicios que promete Me da confianza, reduciendo mi incertidumbre Entiende y se adapta a mis necesidades específicas Proporciona servicios de seguimiento a los usuarios Ofrece una imagen competente y profesional	
Utilidad percibida	Davis <i>et al.</i> (1989); Venkatesh <i>et al.</i> (2003); Herrero y San Martín (2012)
El uso de X mejora la ejecución del proceso de compra El uso de X permite llevar a cabo el proceso de compra más rápidamente El uso de X me resulta muy útil en el proceso de compra El uso de X incrementa mi eficiencia en el proceso de compra	
Facilidad de uso percibida	
Usar X es fácil para mi Usar X es simple para mi Usar X implica poco esfuerzo por mi parte El uso de X es una actividad para la que me siento capacitado	

Para prevenir el riesgo sesgo, en el proceso de extracción y análisis seguimos la recomendación de Podsakoff et al., (2003) y MacKenzie y Podsakoff (2012). En primer lugar, durante la recolección de los datos se garantizó el anonimato de los participantes y no se reveló el objeto exacto de la investigación, evitando así condicionar las respuestas. En segundo lugar, los indicadores del cuestionario que estaban relacionadas con las variables dependientes se situaron detrás de los indicadores que medían las variables independientes. Además, se limitó el acceso de los participantes a sus respuestas previas para que las respuestas posteriores no se vieran influidas por respuestas anteriores. Finalmente, se obtuvo evidencia estadística de la ausencia de sesgo en los datos tras aplicar el test de factor único de Harman. Esta prueba encontró que los indicadores no cargaban sobre un único factor (Podsakoff et al., 2003), confirmándose la ausencia de sesgo en la muestra obtenida.

La muestra completa (385 individuos) tiene un 46,3% de mujeres y un 52,7% de hombres. El mayor porcentaje de individuos de la muestra pertenecen al segmento de edad comprendido entre los 25 – 34 años (29,4%) y 35 – 49 años (38,7%). En función de su nivel de educación, predominan los individuos con formación universitaria (33,3%). El 55% de la muestra tiene más de un año de experiencia en el uso de comunidades online de viajes para reservar alojamiento. Teniendo en cuenta el comportamiento de compra para reservar alojamiento, sólo el 30,5% de los individuos declara pedir consejo a agencias de viajes tradicionales, frente al 76,5% de usuarios que obtiene información de comunidades de viajes online. Los sitios web de comunidades online de viajes más visitados son Booking.com (30,3%), Trivago.com (22,0%) y Tripadvisor.com (11,2%). LastMinute, Hotelius, Hotelworld, Ciao y Destinia suman en conjunto 3,5%. El 70,6% de los usuarios declara que su principal razón para reservar alojamiento es el ocio y únicamente el 1,8% lo hace por razones profesionales o viajes de negocios. El 27,5% de usuarios lo hace por cualquiera de los dos motivos, ocio y negocio.

4. Resultados y discusión

4.1. Modelo de medida

Para verificar la validez y la fiabilidad de las escalas de medida se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) siguiendo el método de máxima verosimilitud. En el AFC se incluyeron todos los constructos y sus indicadores, llevándose a cabo las estimaciones mediante software EQS 6.2 (Bentler, 1995). La estimación del coeficiente de Mardia devuelve un valor de 134,7781 mostrando evidencia de distribuciones no normales, por lo que se utilizan estadísticos robustos en lugar de métodos

de estimación alternativos desarrollados para el caso de distribuciones no gaussianas (Chou et al., 1991; Hu et al., 1992; Satorra y Bentler, 1988).

Los resultados del AFC se resumen en la Tabla 2. Todos los indicadores se relacionan de manera significativa ($p < 0,05$) con los factores de cuyas escalas de medida formaban parte, todas las cargas estandarizadas son superiores a 0,600 (Bagozzi y Yi, 1988) y la media de las cargas estandarizadas sobre su correspondiente factor es superior a 0,700 (Hair et al., 1998). La Tabla 2 muestra también la alta consistencia interna de los constructos. α_{Cronbach} excede el valor 0,700 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). El Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) representa la varianza compartida en un conjunto observado de variables que miden un constructo (Fornell y Larcker, 1981). En general, se considera adecuado un IFC de al menos 0,600. Todos los factores cumplen este requisito. El Índice de Varianza Extraída (IVE) se estimó también para cada variable, resultando IVEs superiores a 0,5000 (Fornell y Larcker, 1981). Por último, el modelo de medida ofrece buenos ajustes de los datos según los principales estadísticos ($S\text{-}B\chi^2 = 449,6810$ ($gl = 309$) $p = 0,00000$; $RM\text{-}SEA$ (90%) = 0,034 (0,027 – 0,041); $NFI = 0,902$; $NNFI = 0,962$; $CFI = 0,967$; $IFI = 0,967$). Los resultados del AFC, por tanto, permiten confirmar la fiabilidad y la validez convergente de las escalas de medida.

Tabla 2. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida

Variable	t robusto (5%)	Cargas estandarizadas (>0,600)	Media de cargas sobre cada factor (>0,700)	α_{Cronbach} (>0,700)	IFC* (>0,700)	IVE** (>0,500)
Valor Utilitarista (VU)	16,251	0,834	0,889	0,937	0,938	0,791
	17,438	0,889				
	19,540	0,927				
	16,958	0,904				
Calidad de servicio percibida (CS)	15,746	0,830	0,854	0,929	0,931	0,731
	17,204	0,875				
	17,613	0,905				
	17,453	0,795				
	17,277	0,866				

Calidad de la información percibida (CI)	14,977	0,832	0,840	0,943	0,945	0,713
	16,416	0,862				
	11,086	0,630				
	17,032	0,861				
	19,660	0,900				
	18,683	0,911				
	17,448	0,881				
Utilidad percibida (UP)	18,539	0,910	0,903	0,946	0,947	0,816
	18,307	0,908				
	14,867	0,911				
	16,485	0,883				
Facilidad de uso percibida (FUP)	15,976	0,908	0,893	0,940	0,941	0,799
	16,095	0,940				
	14,043	0,853				
	14,998	0,871				
eCBO positiva	18,002	0,778	0,822	0,861	0,864	0,681
	20,378	0,918				
	14,407	0,771				

NFI = 0,902; NNFI = 0,962; CFI = 0,967; IFI = 0,967;

S-B χ^2 = 449,6810 (gl = 309) p = 0,00000; RMSEA = 0,034 (0,027 – 0,041)

*: IFC = Índice de Fiabilidad Compuesta; **: IVE = Índice de Varianza Extraída

La validez discriminante de las escalas de medida fue comprobada de dos maneras. El primer lugar, el test de la varianza extraída aplicado reporta que la varianza compartida entre todos los pares de constructos es inferior al correspondiente IVE (Fornell y Larcker, 1981), excepto para los pares VU-CS, UP-FUP y CS-CI. En los dos primeros casos el cuadrado de la correlación es superior a uno de los IVE, aunque no al otro. En segundo lugar, el test del intervalo de confianza indica que ninguno de los intervalos de confianza al 95% de la matriz de correlaciones de los indicadores sobre las variables latentes contiene el valor 1,0 (Anderson y Gerbing, 1988). Adicionalmente, el test de los multiplicadores de Lagrange descarta que algún indicador correlacione más fuertemente con algún factor distinto de aquel de cuya escala de medida forma parte. Los resultados del análisis de la validez discriminante se detallan en la Tabla 3. Basándonos en estos dos criterios (test de la varianza ex-

traída y test del intervalo de confianza), a los que se añade el resultado del test de Lagrange, se concluye que puede afirmarse evidencia suficiente de la validez discriminante de las escalas de medida utilizadas en esta investigación.

Tabla 4. Validez discriminante

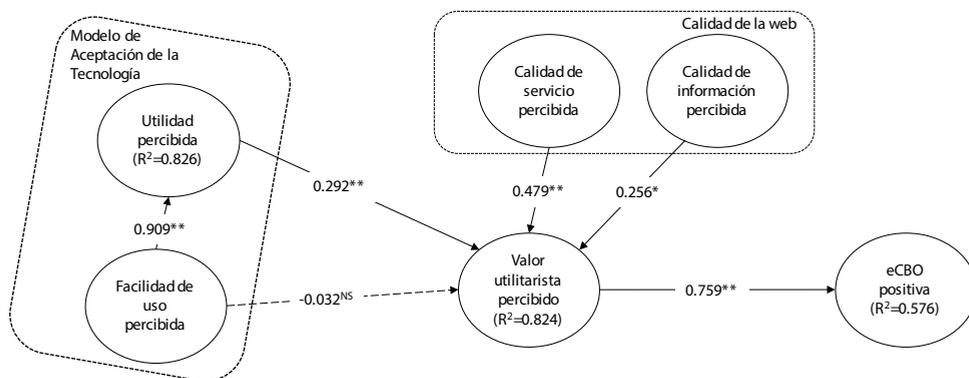
	1 VU	2 CS	3 CI	4 UP	5 FUP	6 ECBO
1 VU	0,791	0,753	0,674	0,604	0,537	0,529
2 CS	0,82 ; 0,92	0,731	0,738	0,599	0,539	0,616
3 CI	0,74 ; 0,90	0,79 ; 0,93	0,713	0,475	0,423	0,491
4 UP	0,69 ; 0,87	0,70 ; 0,85	0,59 ; 0,79	0,816	0,803	0,555
5 FUP	0,63 ; 0,84	0,66 ; 0,81	0,54 ; 0,76	0,85 ; 0,94	0,799	0,389
6 ECBO	0,65 ; 0,81	0,72 ; 0,85	0,62 ; 0,79	0,69 ; 0,81	0,53 ; 0,71	0,681

En la diagonal se encuentran los Índices de Varianza Extraída (IVE). Las entradas superiores de la matriz corresponden al cuadrado de la correlación entre los dos factores involucrados. Las entradas por debajo de la diagonal corresponden a los intervalos de confianza al 95% de las correlaciones estimadas de los factores

4.2. Test del modelo estructural

El modelo conceptual propuesto fue estimado utilizando sistemas de modelización estructural y software EQS 6.2. Las estimaciones empíricas para los efectos principales del modelo se muestran en la figura 2 y en la Tabla 4. Los resultados indican que desde un punto de vista estadístico los datos se ajustan aceptablemente al modelo conceptual ($S-B\chi^2 = 497,2665$ ($gl = 315$) $p = 0,00000$; $NFI = 0,892$; $NNFI = 0,952$; $CFI = 0,957$; $IFI = 0,957$; $RMSEA (90\%) = 0,039$ ($0,032 - 0,045$). Una de las hipótesis no se puede confirmar. Las varianzas explicadas (R^2) para los constructos endógenos tienen los siguientes valores: valor utilitarista = 0,824; eCBO positiva = 0,576. Estos resultados significan que el 57,6% de la varianza de la eCBO positiva se puede explicar por el modelo de investigación. También, el modelo explica el 82,4% de la varianza del valor utilitarista. Siguiendo a Falk y Miller (1992), los valores superiores de R^2 superiores a 0,1 son apropiados y aceptables, lo que es el caso para los constructos endógenos considerados. Por tanto, las relaciones formuladas tienen un poder predictivo apropiado en el modelo propuesto.

Figura 2. Síntesis de resultados del modelo estructural propuesto



*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; (NS) = no significativo

S-B $\chi^2 = 497,2665$ (gl = 315) $p = 0,00000$; NFI = 0,892; NNFI = 0,952; CFI = 0,957; IFI = 0,957; RMSEA = 0,039, 90% CI RMSEA = 0,032 - 0,045; R^2 (Perceived utilitarian value) = 0,824; R^2 (eWOM) = 0,576

Los resultados evidencian que el valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico influye positivamente en la eCBO ($H1: \beta = 0,759^{**}$), confirmando que los usuarios de las plataformas 2.0 de comercio electrónico valoran los resultados de un proceso de reserva de alojamiento desde un punto de vista utilitarista: cuestiones como la relación calidad / precio proporcionada por una plataforma 2.0 de comercio electrónico, o el esfuerzo o tiempo necesario para reservar alojamiento son generadores de eCBO positiva. Las dos dimensiones de la calidad de una página web, la calidad del servicio ($H2a: \beta = 0,479^{**}$) y la calidad de la información ($H2b: \beta = 0.256^*$) influyen en el valor percibido utilitarista, apoyando investigaciones previas (Kim y Han, 2011; Zhou, 2011). Una calidad de servicio elevada significa que el hotel reservado a través de la plataforma ofrece los servicios descritos en la mencionada plataforma. La calidad del servicio es importante porque los usuarios perciben que pueden reservar alojamiento de una manera efectiva y eficiente (Ahn et al., 2007). El contenido informativo y la información completa sobre los servicios de alojamiento también incrementa el valor percibido. La calidad de la información percibida es importante porque cuanto más completa resulta, mejores decisiones pueden tomar los usuarios.

Como ya demuestra en el Modelo de Aceptación de la Tecnología, TAM, (Davis, 1989; Davis et al., 1989) se aprecia una relación significativa entre la facilidad de uso percibida y la utilidad percibida ($H3a: \beta = 0.909^{**}$). En el contexto de esta investigación, la facilidad de reservar alojamiento a través de una plataforma 2.0 de comer-

cio electrónico puede mejorar los resultados obtenidos, incrementando la utilidad percibida. Por su parte, la utilidad percibida influye positivamente en el valor utilitarista (H3c: $\beta = 0.292^{**}$) porque el usuario valora la eficiencia y la rapidez cuando reserva alojamiento. Sin embargo, no se encuentra una relación significativa entre la facilidad de uso y el valor utilitarista (H3b: $\beta = -0.032$ NS), contradiciendo investigaciones previas (Davis et al., 1989; Watchravesringkan y Hodges, 2010). En el siguiente apartado 5.2 *Efecto de mediación de la utilidad percibida*, se ha encontrado un efecto de mediación total de la utilidad percibida entre la facilidad de uso y el valor utilitarista. Las características de la muestra, formada por usuarios experimentados en plataformas 2.0 de comercio electrónico, pueden explicar este resultado. La facilidad de uso contribuye a incrementar la utilidad, en el sentido de que la experiencia de compra se lleva a cabo de una manera más eficaz y eficiente. El incremento de la utilidad, a su vez, y como componente del beneficio obtenido de la experiencia, incrementa el valor percibido. Pero la facilidad de uso de una plataforma 2.0 de comercio electrónico es una condición *sine qua non*, por lo que no contribuye directamente a generar valor percibido. La Tabla 4 resume estos resultados.

5. Análisis *post hoc*: efectos indirectos y de mediación sobre eCBO

Con objeto de comprender mejor las relaciones entre las variables representativas de la calidad de la web y las creencias de la aceptación de la tecnología con la eCBO se lleva a cabo un análisis *post hoc* de los efectos indirectos de las variables independientes del modelo de investigación sobre la eCBO y un análisis del efecto de mediación de la utilidad percibida.

5.1. Efectos indirectos sobre la eCBO

Tras considerar los resultados discutidos anteriormente, que validan la mayor parte de las hipótesis propuestas, se estiman los efectos indirectos de las variables independientes sobre la eCBO positiva. Los efectos indirectos son la cuantificación de la influencia de cualquier factor específico sobre otro factor al que no está directamente unido. Para analizar el efecto de la calidad de servicio, calidad de la información, utilidad percibida y facilidad de uso sobre la eCBO, a través del valor percibido utilitarista, se utiliza la sintaxis adecuada introduciéndola en el software EQS 6.2. Como se describe en la Tabla 4, la calidad de servicio es la variable que presenta la influencia más fuerte sobre la eCBO positiva ($\beta_{(\text{calidad de servicio} \rightarrow (\text{valor utilitarista}) \rightarrow \text{eCBO})} = 0,363^{**}$), lo que quiere decir que la influencia directa del valor utilitarista sobre la eCBO es más intensa si se tiene en cuenta la calidad del servicio. En segundo lugar,

la utilidad percibida influye en la eCBO a través del valor utilitarista ($\beta_{(\text{utilidad percibida} \rightarrow (\text{valor utilitarista}) \rightarrow \text{eCBO})} = 0,222^*$). Y, tercero, la calidad de la información tiene un efecto indirecto sobre la eCBO no tan fuerte, aunque también significativo ($\beta_{(\text{calidad de la información} \rightarrow (\text{valor utilitarista}) \rightarrow \text{eCBO})} = 0,194^*$). En cambio, como se observa, la facilidad de uso no tiene influencia indirecta sobre la eCBO ($\beta_{(\text{facilidad de uso} \rightarrow (\text{valor utilitarista}) \rightarrow \text{eCBO})} = 0,177^{\text{NS}}$).

Tabla 4. Efectos directos e indirectos de las variables independientes sobre la eCBO

Relación	Coefficiente estandarizado (β)	t (5%)
Efectos directos		
H1 Valor percibido utilitarista \rightarrow eCBO	0,759**	12,981
H2a Calidad de servicio percibida \rightarrow Valor percibido utilitarista	0,479**	3,883
H2b Calidad de la información percibida \rightarrow Valor percibido utilitarista	0,256*	2,331
H3a Facilidad de uso percibida \rightarrow Utilidad percibida	0,909**	30,763
H3b Facilidad de uso percibida \rightarrow Valor percibido utilitarista	-0,032NS	-0,218
H3c Utilidad percibida \rightarrow Valor percibido utilitarista	0,292**	2,599
Efectos indirectos		
Calidad de servicio percibida \rightarrow (Valor percibido utilitarista) \rightarrow eCBO	0,363**	3,684
Calidad de la información percibida \rightarrow (Valor percibido utilitarista) \rightarrow eCBO	0,194*	2,245
Utilidad percibida \rightarrow (Valor percibido utilitarista) \rightarrow eCBO	0,222*	2,561
Facilidad de uso percibida \rightarrow (Valor percibido utilitarista) \rightarrow eCBO	0,177NS	0,973

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; (NS) = no significativo

El efecto total significa la influencia completa de cada variable particular sobre otra variable. Explicado de manera sencilla, el efecto total es la suma de los efectos directos e indirectos sobre cada variable dependiente. Como puede comprobarse fácilmente, las variables independientes del modelo y la utilidad percibida sólo tienen efectos indirectos sobre la eCBO positiva (en consecuencia, el efecto indirecto es el mismo que el efecto total), excepto para el caso de la facilidad de uso percibida, que es no significativo. Y el valor utilitarista no tiene efectos indirectos sobre la eCBO positiva, sino que el efecto es directo: en este caso, el efecto directo es igual al efecto total. Por tanto, y por lo que se refiere a efectos totales, no cabe hacer comentarios adicionales.

5.2. Efecto de mediación de la utilidad percibida

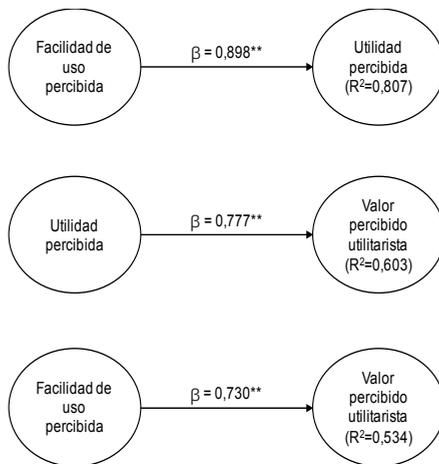
Desde un punto de vista metodológico, la utilidad percibida presenta un efecto de mediación total entre la facilidad de uso percibida y el valor percibido utilitarista. Para llevar a cabo este análisis hemos desarrollado el test de mediación propuesto por Baron y Kenny (1986), puesto que es el proceso más aceptado para la constatación del efecto de mediación ejercido por una variable mediadora entre una variable independiente y una variable dependiente (Sánchez-García y Currás-Pérez, 2011).

La primera condición exigida para afirmar esta mediación es que la variable independiente (facilidad de uso percibida) debe tener un efecto significativo sobre la variable dependiente (valor percibido utilitarista). La estimación de esta condición se realiza mediante software EQS 6.2, obteniéndose un resultado de $\beta_{(\text{facilidad de uso} \rightarrow \text{valor utilitarista})} = 0,730^{**}$ (figura 3). Esta relación también ha sido confirmada en investigaciones previas (Llach et al., 2013; Ruiz et al., 2010; Watchravesringkan y Hodges, 2010) en otros contextos: compra de billetes de avión, servicios de mensajería móvil o adopción de productos tecnológicos. Al ser el esfuerzo de aprendizaje y de uso un componente del coste, a menor esfuerzo en ese uso (es decir, mayor facilidad de uso) menor coste, lo que implica mayor valor percibido.

El modelo propuesto incluye la utilidad percibida variable que, según el TAM, está relacionada con la facilidad de uso. Siguiendo a Baron y Kenny (1986) comprobamos la relación entre la variable independiente (facilidad de uso) y la variable mediadora (utilidad percibida). La estimación del impacto mediante EQS 6.2, que se refleja en la figura 3, arroja una relación significativa entre ambas variables: $\beta_{(\text{facilidad de uso} \rightarrow \text{utilidad percibida})} = 0,898^{**}$.

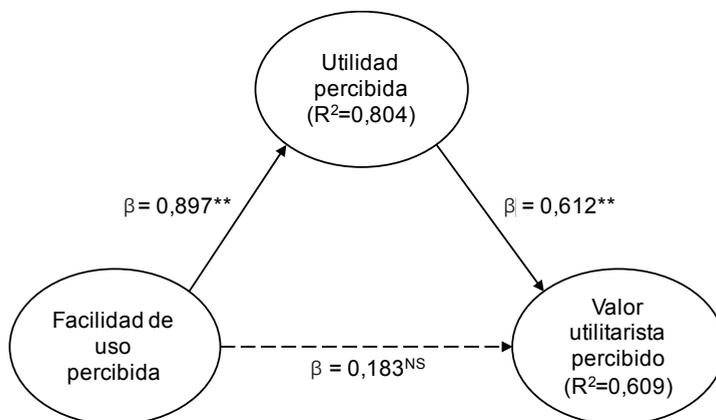
Baron y Kenny (1986) exigen una tercera condición: la influencia de la variable mediadora (utilidad percibida) sobre la variable dependiente (valor percibido utilitarista) debe ser también significativa. La utilidad percibida puede ser considerada como un componente del beneficio y, en consecuencia, a mayor utilidad percibida mayor valor percibido. Esta influencia se ha evidenciado empíricamente en los trabajos de El-Gohary (2012), Hallem y Barth (2011) y Kim et al., (2013), entre otros. Esta condición detallada igualmente en la figura 3, también es significativa: $\beta_{(\text{utilidad percibida} \rightarrow \text{valor percibido})} = 0,777^{**}$.

Figura 3. Análisis de las condiciones previas para el estudio del efecto de mediación



Cumplidas estas tres condiciones avanzamos en la propuesta de Baron y Kenny (1986) estimando el modelo de mediación esquematizado en la figura 4, en la que se reflejan los resultados obtenidos.

Figura 4. Modelo de mediación



El efecto de mediación viene determinado por la no significatividad de la relación directa *facilidad de uso percibida* \rightarrow *valor percibido utilitarista* ($\beta_{(\text{facilidad de uso} \rightarrow \text{valor percibido})} = 0,183^{NS}$) y la significatividad del efecto indirecto *facilidad de uso*

percibida → (*utilidad percibida*) → *valor utilitarista percibido* ($\beta_{(\text{facilidad de uso} \rightarrow (\text{utilidad percibida}) \rightarrow \text{valor percibido})} = 0,549^{**}$). La Tabla 5 resume los datos y efectos del análisis de mediación.

Tabla 5. Efecto de mediación: resultados

Relaciones entre las variables del modelo de mediación	Coefficiente estandarizado (β)	t (5%)	R ²
Facilidad de uso percibida → Valor percibido utilitarista	0,730**	10,431	0,534
Facilidad de uso percibida → Utilidad percibida	0,898**	29,917	0,807
Utilidad percibida → Valor percibido utilitarista	0,777**	11,220	0,603
Facilidad de uso percibida → Valor percibido utilitarista	0,183 ^{NS}	1,346	0,609
Facilidad de uso percibida → (Utilidad percibida) → Valor percibido utilitarista	0,549**	4,441	

** : $p < 0,01$; (^{NS}) = no significativo

Este resultado puede explicar la no confirmación de la hipótesis H3b (*facilidad de uso percibida* → *valor percibido utilitarista*) como consecuencia del efecto de mediación total de la utilidad percibida entre las dos variables analizadas.

6. Conclusiones

La comprensión de los antecedentes utilitaristas de la eCBO positiva es de una importancia estratégica para los proveedores de servicios turísticos, habida cuenta del gran número de consumidores que utilizan webs 2.0 para obtener información y reservar alojamientos. En su conjunto, el modelo estudiado permite explicar el 82,4% de la varianza del valor percibido utilitarista de una plataforma 2.0 de comercio electrónico de reservas de alojamiento y el 57,6% de la varianza de la eCBO positiva. Al contrario que otros estudios previos centrados en la intención de generar eCBO, esta investigación considera la eCBO como manifestación del comportamiento del consumidor que es consecuencia de una experiencia de compra.

La investigación ofrece dos contribuciones específicas a la literatura. En primer lugar, el modelo propuesto presenta resultados relevantes en lo que respecta al valor utilitarista y sus antecedentes. La calidad de servicio percibida es el factor de mayor impacto sobre el valor utilitarista, seguida de la utilidad percibida y la calidad de la información percibida. En segundo lugar, al enlazar las creencias del TAM con el valor utilitarista se refuerza la importancia teórica de la facilidad de uso percibida y

la utilidad percibida en la formación del valor utilitarista. En el contexto del uso de las plataformas 2.0 de comercio electrónico, estas creencias influyen en el comportamiento del consumidor ya que generan eCBO positiva.

Desde una perspectiva empresarial, los resultados sugieren que las plataformas 2.0 de comercio electrónico deben reforzar su calidad de servicio puesto que éste es el principal factor que impacta sobre el valor utilitarista y, en consecuencia, sobre la eCBO positiva. Para mejorar la calidad de servicio percibida, los gestores de los establecimientos hoteleros deben tomar las siguientes iniciativas: (i) organizar los comentarios de los usuarios online clasificándolos según los intereses de los consumidores; (ii) diseñar botones que permitan elegir preferencias durante el proceso de reserva, por ejemplo marcando casillas de elección del tipo de habitación, desayuno, minibar, almohadas, etc. La calidad de servicio percibida también se puede mejorar ofreciendo servicios de seguimiento de la reserva, por ejemplo a través de servicios de alertas en cuentas personales y otros servicios similares. Poner en marcha tales iniciativas puede favorecer la percepción de utilidad y la percepción de la calidad del servicio de la web.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas para futuras investigaciones. La primera, es que sólo se ha tenido en cuenta la dimensión utilitarista del valor percibido. Las variables hedónicas y emocionales habrán de ser tenidas en cuenta en el futuro (Herrero et al., 2017) ya que la dimensión hedónica del valor percibido es un componente clave del proceso de compra. La actual investigación se basa en un servicio online muy concreto (reservas de alojamiento a través de plataformas 2.0), lo que es preciso considerar a la hora de extraer conclusiones más generales. Por tanto, se propone aplicar el modelo a otros servicios turísticos como, por ejemplo, billetes de avión, parques de ocio o restaurantes, para extender el modelo a las comunidades de viajes online de manera general.

REFERENCIAS

- AHN, T., RYU, S., HAN, I. (2007). «The impact of web quality and playfulness on user acceptance of online retailing». *Information and Management*, 44, 263-275
- AMOAKO-GYAMPAH, K., SALAM, A. (2004). «An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment». *Information and Management*, 41, 731-745
- ANDERSON, E., GERBING, D. (1988). «Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach». *Psychological Bulletin*, 103, 411-423
- AYEH, J., AU, N., LAW, R. (2013). «Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning». *Tourism Management*, 35, 132-143
- BABIN, B., DARDEN, W., GRIFFIN, M. (1994). «Work and / or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value». *Journal of Consumer Research*, 20, 644-656
- BABI- ROSARIO, A., SOTGIU, F., DE VALCK, K., AND BIJMOLT, T. H. (2016). «The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors». *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297-318.
- BAGOZZI, R., DHOLAKIA, U. (2002). «Intentional social action in virtual communities». *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 2-21
- BAGOZZI, R., YI, Y. (1988). «On the evaluation of structural equation models». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BANERJEE, S., CHUA, A. (2016). «In search of patterns among travellers' hotel ratings in Tripadvisor». *Tourism Management*, 53, 125-131
- BARON, R., KENNY, D. (1986). «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1.173-1.182
- BENTLER, P. (1995). *EQS Structural Equations Program Manual*, Ed. Multivariate Software, Inc. California
- BIGNÉ, E., ANDREU, L., HERNANDEZ, B., RUIZ, C. (2016). «The impact of social media and offline influences on consumer behaviour. Analysis of the low-cost airline industry». *Current Issues in Tourism*, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2015.1126236>.
- BOLTON, R., DREW, J. (1991). «A multistage model of customers' assessments of service quality and value». *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384
- BURTON, A., HUBONA, G. (2006). «The mediation of external variables in the technology acceptance model». *Information and Management*, 43, 706-717
- CHEN, C., CHEN, F. (2010). «Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists». *Tourism Management*, 31, 29-35
- CHEN, L., GILLENSON, M., SHERRELL, D. (2002). «Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective». *Information and Management*, 39, 705-719
- CHIU, C., WANG, E., FANG, Y., HUANG, H. (2014). «Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk». *Information Systems Journal*, 24, 85-114
- CHOU, C., BENTLER, P., SATORRA, A. (1991). «Scaled test statistics and robust standard errors for non-normal data in covariance structure analysis». *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347-357
- DAVIS, F. D. (1989). «Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology». *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340
- DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. P., WARSHAW, P. R. (1989). «User acceptance of computer technology. a comparison of two theoretical models». *Management Science*, 35, 8-982-1003
- DAUGHERTY, T., EASTIN, M. S., AND BRIGHT, L. (2008). «Exploring consumer motivations for creating user-generated

- content». *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25.
- EL-GOHARY, H. (2012). «Factors affecting e-marketing adoption and implementation in tourism firms: an empirical investigation of Egyptian small tourism organizations». *Tourism Management*, 33, 1.256-1.269
- FALK, R., MILLER, N. (1992). *A primer for soft modelling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press
- FILIERI, R., ALGUEZAU, S., MCLEAY, F. (2015). «Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth». *Tourism Management*, 51, 174-185
- FORNELL, C., LARCKER, D. (1981). «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. L., BLACK, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Ed. Prentice Hall, NY
- HALLEM, Y., BARTH, I. (2011). «Consumer-perceived value of medical tourism: an exploratory study». *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 121-129
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K., WALSH, G., GREMLER, D. (2004). «Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?». *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52
- HERRERO, A., SAN MARTÍN, H., GARCÍA DE LOS SALMONES, M. (2017). «Explaining the adoption of social networks sites for sharing user-generated content: a revision of the UTAUT2». *Computers in Human Behavior*, 71, 209-217
- HOLBERT, R., STEPHENSON, M. (2003). «The importance of analyzing indirect effects in media effects research: testing for mediation in structural equation modeling». *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 47, 553-569
- HOLBROOK, M., HIRSCHMAN, E. (1982). «The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun». *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140
- HONG, S., TAM, K. (2006). «Understanding the adoption of multipurpose information appliances: the case of mobile data services». *Information Systems Research*, 17(2), 162-179
- HSU, C., LU, H. (2004). «Why do people play online games? An extended TAM with social influences and flow experience». *Information and Management*, 41(7), 853-868
- HU, L., BENTLER, P., KANO, Y. (1992). «Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?». *Psychological Bulletin*, 112, 351-362
- HU, Y., CHEN, Y., CHOU, H. (2017). «Opinion mining from online hotel reviews. A text summarization approach». *Information Processing and Management*, 53, 436-449
- IACOBUCCI, D., SALDANHA, N., DENG, X. (2007). «A mediation on mediation: evidence that structural equation models perform better than regressions». *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153
- JONES, M. A., REYNOLDS, K. E., ARNOLD, M. J. (2006). «Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes». *Journal of Business Research*, 59(9), 974-981
- KIM, B., HAN, I. (2011). «The role of utilitarian and hedonic values and their antecedents in a mobile data service environment». *Expert Systems with Applications*, 38, 2311-2318
- KIM, B., OH, J. (2011). «The difference of determinants of acceptance and continuance of mobile data services: a value perspective». *Expert Systems with Applications*, 38, 1798-1804
- KIM, H., CHAN, H., GUPTA, S. (2007). «Value-based adoption of mobile Internet: an empirical investigation». *Decision Support Systems*, 43(1), 111-126
- KIM, S., LEE, K., SHIN, S., YANG, S. (2017). «Effects of tourism information quality in social media on destination image formation: the case of Sina Weibo». *Information and Management*, doi: <http://>

- dx.doi.org/10.1016/j.im.2017.02.009 (acceso: marzo 2017)
- KIM, Y., CHUN, J., SONG, J. (2009). «Investigating the role of attitude in technology acceptance from an attitude strength perspective». *International Journal of Information Management*, 29, 67-77
- KIM, Y., KIM, D., WATCHER, K. (2013). «A study of mobile user engagement: engagement motivations, perceived value, satisfaction and continued engagement intention». *Decision Support Systems*, 56, 361-370
- LIU, C., ARNETT, K. P. (2000). «Exploring the factors associated with website success in the context of electronic commerce». *Information and Management*, 38(1), 23-33
- LLACH, J., MARIMON, F., ALONSO-ALMEIDA, M., BERNARDO, M. (2013). «Determinants of online booking loyalties for the purchasing of airline tickets». *Tourism Management*, 35, 23-31
- MATUTE-VALLEJO, J. POLO-REDONDO, Y., UTRILLAS-ACERETE, A. (2015). «Las características del boca-oido electrónico, su influencia en la intención de recompra online». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(2), 61-75
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. 2012. «COMMON METHOD BIAS IN MARKETING: CAUSES, MECHANISMS, AND PROCEDURAL REMEDIES». *JOURNAL OF RETAILING*, 88(4), 542-555
- MOHD-ANY, A., WINKLHOFFER, H., ENNEW, C. (2015). «Measuring users' value experience on a travel website (e-value): what value is cocreated by the user?». *Journal of Travel Research*, 54(4), 496-510
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L., DUHACHEK, A (2003). «The influence of goal-directed and experiential activities on online flow experiences». *Journal of Consumer Psychology*, 13(1-2), 3-16
- NUNNALLY, J., BERNSTEIN, I. (1994). *Psychometric theory*. Ed. McGraw-Hill, NY
- OLIVER, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the costumer*. McGraw Hill, N. Y.
- ONTSI (2012). *Observatorio Nacional de las Tecnologías y la Sociedad de la Información*. La sociedad en red. Informe Anual 2012.
- OVERBY, J. W., LEE, E. J. (2006). «The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions». *Journal of Business Research*, 59, 1160-1166
- PARASURAMAN, A., GREWAL, D. (2000). «The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research understanding customers' repeat purchase intentions». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 168-174
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., MALHOTRA, A. (2005). «E-S-QUAL: a multi-item scale for assessing electronic service quality». *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., PODSAKOFF, N. P. (2003). «Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies». *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903
- PORTER, C., DONTU, N. (2006). «Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine Internet usage: the role of perceived access barriers and demographics». *Journal of Business Research*, 59, 999-1007
- PURNAWIRAWAN, N., EISEND, M., DE PELSMACKER, P., AND DENS, N. (2015). «A Meta-analytic Investigation of the Role of Valence in Online Reviews». *Journal of Interactive Marketing*, 31, 17-27.
- RUIZ, C., SANZ, S., TAVERA, J. (2010). «A comparative study of mobile messaging services acceptance to participate in television programmes». *Journal of Service Management*, 21(1), 69-102
- RUIZ-MAFE, C., TRONCH, J.; SANZ-BLAS, S. (2016). «The role of emotions and social influences on consumer loyalty towards online travel communities». *Journal of Service Theory and Practice*, 26(5), 534-558
- SÁNCHEZ, J., CALLARISA, L., RODRÍGUEZ, R., MOLINER, M. A. (2006). «Perceived value of the purchase of a tourism product». *Tourism Management*, 27, 394-409

- SÁNCHEZ-FRANCO, M., RONDÁN-CATALUÑA, F. (2010). «Virtual travel communities and customer loyalty. Customer purchase involvement and website design». *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(2), 171-182
- SÁNCHEZ-GARCÍA, I., CURRÁS-PÉREZ, R. (2011). «Effects of dissatisfaction in tourist services: the role of anger and regret». *Tourism Management*, 32, 1.397-1.406
- SATORRA, A., BENTLER, P. (1988). *Scaling corrections for statistics in covariance structure analysis (UCLA Statistics Series 2)*. Los Angeles: University of California at Los Angeles, Department of Psychology
- SHANG, R. A., CHEN, Y. C., SHEN, L. (2005). «Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on line». *Information and Management*, 42, 401-413
- SHIH, H. P. (2004). «An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the web». *Information and Management*, 41(3), 351-368
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J., SABOL, B. (2002). «Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges». *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37
- STROM, R., VENDEL, M., BREDICAN, J. (2014). «Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1001-1012
- SWEENEY, J., SOUTAR, G. (2001). «Consumer perceived value: the development of a multiple item scale». *Journal of Retailing*, 77, 203-220
- TUREL, O., SERENKO, A., BONTIS, N. (2010). «User acceptance of hedonic digital artifacts: a theory of consumption values perspective». *Information and Management*, 47, 53-59
- VIJAYASARATHY, L. (2004). «Predicting consumer intentions to use online shopping: the case for an augmented technology acceptance model». *Information and Management*, 41(6), 747-762
- WATCHRAVESRINGKAN, K., HODGES, N. N. (2010). «Exploring consumers' adoption of highly technological fashion products: the role of extrinsic and intrinsic motivational factors». *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(2), 263-281
- WIXOM, B. H., TODD, P. A. (2005). «A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance». *Information Systems Research*, 16(1), 85-102
- XIANG, Z., DU, Q., MA, Y., FAN, W. (2017). «A comparative analysis of major online review platforms: implications for social media analytics in hospitality and tourism». *Tourism Management*, 58, 51-65
- YAN, Q., WU, S., WANG, L., WU, P., CHEN, H., WEI, G. (2016). «eWOM from e-commerce websites and social media: which will consumers adopt?». *Electronic Commerce Research and Applications*, 17, 62-73
- YEN, C. A., TANG, C. H. (2015). «Hotel attribute performance, eWOM motivations, and media choice». *International Journal of Hospitality Management*, 46, 79-88
- ZEITHAML, V. (1988). «Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence». *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (1996). «The behavioural consequences of service quality». *Journal of Marketing*, 60, 31-46
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., MALHOTRA, A. (2002). «Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge». *Journal of Academy Marketing Science*, 30(4), 362-375
- ZHOU, T. (2011). «Examining the critical success factors of mobile website adoption». *Online Information Review*, 35(4), 636-652

El eWOM sobre destinos turísticos: un análisis comparativo de destinos españoles y argentinos

- MARINA ZANFARDINI
 - ENRIQUE BIGNÉ
 - LUISA ANDREU
Universitat de València
-

RESUMEN: El estudio analiza y compara el eWOM de destinos turísticos de España y Argentina. Se aplicó minería de texto a un conjunto de comentarios para realizar el análisis de léxico y semántico. Las palabras frecuentes y los argumentos temáticos varían según el país al que pertenecen los destinos turísticos. Sin embargo, se observan coincidencias en la preponderancia de contenido creativo emocional, así como en la consistencia entre la valencia auto-informada y la extraída de los textos.

PALABRAS CLAVE: *eWOM, Destinos Turísticos, TripAdvisor, España, Argentina*

ABSTRACT: The study analyzes and compares eWOM about tourism destinations of Spain and Argentina. For the lexicon and semantics' analysis we applied text mining to a set of reviews. The frequent words and the thematic arguments are different for each country. However, reviews result preponderantly emotional and the authors are consistent between self-informed valence and the extracted-from-the-text valence at tourism destinations from both countries.

KEYWORDS: *eWOM, Tourism Destinations, TripAdvisor, Spain, Argentina*

1. Introducción

Las referencias de familiares y amigos, por su naturaleza espontánea y no comercial, han sido siempre influyentes en el proceso de decisión de compra turística. A partir de la masificación de Internet, la comunicación boca-oído se ha mudado a los espacios virtuales dando lugar a la comunicación boca-oído electrónica (eWOM).

El turismo es un tipo de servicio que no puede ser experimentado de manera anticipada, por lo que los viajeros habitualmente buscan información a través de canales informales para reducir riesgos en la toma de decisión antes de decidir qué destino turístico (DT) visitar (Zhu y Lai 2009). Puesto que se trata de productos

experienciales y de alta implicación, en los cuales los consumidores habitualmente participan en una búsqueda intensiva de información antes de la compra, puede observarse mayor efectividad del volumen y la valencia del eWOM (You, Vadakkepatt, y Joshi 2015).

La literatura eWOM se encuentra en desarrollo incipiente y un estudio bibliométrico en las cinco revistas principales de turismo en el periodo 2010-2014 (Ruiz, Bigné, y Martí-Parreño 2016) concluye que una de las líneas de investigación con gran desarrollo futuro es la influencia de los contenidos generados por los usuarios en la planificación y reserva de viajes turísticos, identificándose por tanto una oportunidad para la investigación. Además, y atendiendo a la variedad, riqueza y cantidad de información que generan los turistas, se ha observado un aumento de las contribuciones que analizan el eWOM a través de minería de datos (Berezan et al. 2015; García-Pablos et al. 2016).

En este marco, la presente investigación tiene por objetivo analizar el estilo de eWOM de los destinos turísticos (DT) y comparar los resultados para dos países: Argentina y España. Más específicamente las cuestiones a investigar (CI) son las siguientes: CI1 léxico más frecuente, argumento temático del mensaje (Petty y Cacioppo 1986); tipo de contenido creativo y la valencia (Pang y Lee 2006; Park y Lee 2008; CI2 asociaciones entre argumentos temáticos y los DT y CI3 consistencia entre la valencia otorgada por los autores a sus eWOM (auto-informada) y la valencia extraída del eWOM textual.

2. El eWOM en los DT: similitudes y diferencias con el WOM tradicional

Desde una perspectiva sociocultural, los lugares y los espacios son el resultado de prácticas sociales y, por lo tanto, son estructuras de significados y valores más que de una esencia física (Framke 2002; Leiper 1979; Saraniemi y Kylanen 2010). Este enfoque permite pensar a los DT como unidades históricas dinámicas, con identidades específicas, caracterizadas por los discursos dominantes y discursos alternativos, los que producen la noción de qué es y qué representa el destino en un momento dado (Saarinen 2005). Una parte de los discursos que define a los DT es creada por los propios turistas a través de las comunicaciones y contenidos que generan en Internet.

La comunicación eWOM consiste en una «declaración positiva o negativa hecha por los clientes potenciales, actuales o antiguos sobre un producto o empresa, que se pone a disposición de una multitud de personas e instituciones a través de internet» (Hennig-Thurau et al. 2004). Tomando como referencia la definición tra-

dicional de boca-oído (WOM) realizada por Westbrook (1987), Litvin, Goldsmith y Pan (2008) definieron el eWOM como «toda comunicación informal dirigida a los consumidores a través de tecnologías basadas en Internet en relación al uso o características de determinados bienes o servicios o de sus vendedores» (Litvin *et al.*, 2008, p. 462).

Existen características del WOM tradicional que el eWOM también comparte. Por tanto, el eWOM es catalogado como una de las formas de comunicación más efectivas para influir a los consumidores (Buttle 1998; Yang *et al.* 2012) y se ha comprobado que posee efectos remanentes más prolongados que las acciones de marketing (Butler 1980; Trusov, Bucklin, y Pauwels 2009) outbound WOM can be precisely tracked. Along with traditional marketing, WOM can then be linked to the number of new members subsequently joining the site (sign-ups. A diferencia de los mensajes publicitarios, en la comunicación entre consumidores el receptor percibe que el emisor del mensaje no tiene fines comerciales (Buttle, 1998).

A su vez existen características singulares de esta comunicación que se constituyen en ventajas del eWOM en comparación al WOM tradicional. El eWOM es más atractivo ya que (i) es un dispositivo de comunicación más efectivo y poderoso, porque puede ser accedido por los consumidores desde cualquier lugar vía Internet; (ii) es más equilibrado e imparcial, porque permite que se presenten opiniones divergentes de manera simultánea, en el mismo sitio web y de diferentes consumidores; (iii) es más fácil de descifrar, dado que la cantidad y calidad de mecanismos de retroalimentación en la web son publicados de manera escrita; y (iv) es más controlable para las marcas, quienes pueden diseñar sistemas de información que permitan mediar el intercambio de la retroalimentación regulando quiénes participan, qué tipo de información es solicitada, cómo se agrega información y qué tipo de información se pone a disposición sobre las fuentes (Floyd *et al.* 2014)

En el mismo sentido, King, Racherla y Busch (2014) señalan que el eWOM tiene lugar en un contexto más complejo, que es justamente el mediado por computadoras. El WOM típico sucede en contextos cara a cara y uno a uno, con participantes que tienen una cierta proximidad, que comparten significados sociales y contextuales y que incluso pueden llegar a sostener conversaciones de naturaleza privada. Mientras que en el eWOM los individuos participan en comunidades en Internet, en las que las conversaciones son más visibles y los sujetos tienen cierto anonimato. Como los sujetos por lo general no se conocen entre sí y sólo mantienen su vínculo a través de la comunicación on-line, la credibilidad de los mensajes puede verse afectada de manera negativa (Litvin *et al.* 2008; Matute-Vallejo, Polo-Redondo, y Utrilla-Acerete 2015).

3. El estilo de la comunicación eWOM

En el eWOM los consumidores pueden tener distintos roles, con diferente nivel de actividad y constituirse en emisores o receptores. Los emisores de eWOM son usuarios activos que comparten sus opiniones con otros consumidores persiguiendo diferentes objetivos, como motivos funcionales, psico-sociales, hedonísticos o de incentivos (Ben-Shaul y Reichel 2017) y utilizando diversas plataformas disponibles en la web. Por el contrario, los receptores del eWOM son usuarios pasivos que se dedican fundamentalmente a la búsqueda de información a la que acceden a través de la lectura de los comentarios y experiencias compartidas por otros consumidores en la red (Matute-Vallejo et al. 2015; Wang y Fesenmaier 2004)

En la comunicación eWOM el estilo del mensaje incluye diversas variables que perfilan su contenido, tales como el tipo de lenguaje utilizado para codificar el mensaje (verbal/no verbal), el argumento temático del mensaje, el tipo de contenido creativo (racional/emocional), la valencia del mensaje (positivo/negativo) así como el volumen del contenido. Esta investigación, tal como lo muestra la Figura 1, centró su interés en tres de ellas: el argumento temático, el tipo de contenido creativo y la valencia.

Figura 1. Estilo del eWOM



Fuente: Elaboración propia

Los argumentos son fragmentos de información contenidos en una comunicación que resultan relevantes para que el emisor logre persuadir con su mensaje por vía central (Petty y Cacioppo 1986) y se basan en temas sobre los que trata el mensaje

eWOM (Cheung, Lee, y Rabjohn 2008). En el contexto turístico son escasas las investigaciones vinculadas a los argumentos temáticos usados por los consumidores en el eWOM. Arsal, Woosnam, Baldwin y Backman (2010) analizan los temas discutidos en los foros en relación a recomendaciones sobre el DT, de los que se desprenden argumentos como: información general del destino, alojamiento, itinerario (actividades y atracciones), comidas y bebidas, dinero y seguridad. Por su parte Költringer y Dickinger (2015) identificaron que los principales temas tratados en el eWOM sobre DT están relacionados con los lugares de interés o atracciones, las actividades para los turistas, los medios de transporte y la experiencia. En un estudio de fotografías publicadas por turistas sobre Perú, se identificaron que las categorías temáticas más frecuentes eran: naturaleza y paisaje, gente, sitios arqueológicos, modo de vida, vestimenta tradicional, arquitectura, aventura, vida silvestre, objetos de arte y facilidades turísticas (Stepchenkova y Zhan 2012).

Desde las ciencias del procesamiento del lenguaje natural, la mayor o menor presencia de emocionalidad en la comunicación eWOM puede ser evaluada a través del análisis de subjetividad/objetividad, temática cada vez más frecuente en la literatura de análisis de sentimiento (Pang y Lee 2006). Si bien en el eWOM el emisor no tiene un fin comercial sí es cierto que él puede, al codificar su mensaje y verbalizar sus emociones en relación a las marcas, apelar a distintas estrategias creativas similares a las utilizadas en el ámbito publicitario. El contenido creativo del eWOM es emocional si en él se expresan opiniones y evaluaciones. Las expresiones subjetivas son palabras o frases que expresan opiniones, emociones, sentimientos, especulaciones, etc. (Wilson, Wiebe, y Hwa 2004). Por el contrario, el eWOM es racional si en él se expresan datos factuales (Bruce y Wiebe 1999; Esuli y Sebastiani 2006; Pang y Lee 2006).

Los comentarios sobre un producto o una marca pueden ser positivos o negativos, denominados valencia (Buttle 1998). En muchas comunidades online, el eWOM consiste simplemente en una evaluación a través de un puntaje que los consumidores otorgan a una marca (con una escala numérica o el sistema de estrellas) (Babi et al. 2016; You et al. 2015). Sin embargo aquí también interesa resaltar que un mensaje textual también genera en el lector un impacto de valencia positiva o negativa (Tang y Guo 2013). La valencia del mensaje textual puede evaluarse a través de una clasificación bipolar (positivo/negativo) o a través de escalas de puntuación que indican la intensidad del sentimiento positivo o negativo (Pang y Lee 2006). Por tanto, la intensidad de la orientación semántica es la fuerza de la opinión, la emoción u otro estado privado que el texto expresa (Wilson et al. 2004).

Una manera de validar el procesamiento automático de la valencia del mensaje textual eWOM es contrastarlo con la evaluación auto-informada por el propio

autor. Sorprendentemente sólo se han encontrado dos estudios que realizaron este tipo de validación concurrente. En el contexto de eWOM sobre restaurantes, Tang y Guo (2013) hallaron una correlación significativa entre la valencia obtenida a través de minería de texto de los comentarios y la valencia auto-reportada por el autor del eWOM. Similares resultados, pero en el ámbito de los hoteles, informaron López, Sánchez y Sicilia (2015).

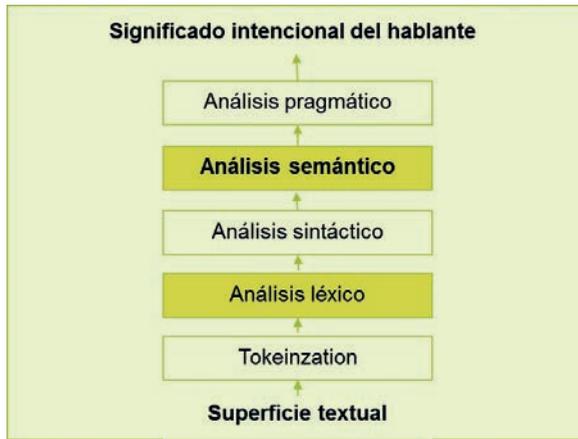
4. Diseño de la investigación

4.1. *Técnica de investigación y herramientas de textmining*

El análisis de contenido es una técnica de investigación que permite formular, a partir de textos (u otro material significativo), inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto (Krippendorff y Krippendorff 2012). Incluye un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados (Kolbe y Burnett 1991), y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel 2002). El análisis de contenido presenta la ventaja de que no es una práctica intromisiva, permite abordar gran volumen de información y emplea procedimientos sistemáticos y objetivos para la descripción del contenido de la comunicación (Bigné y Royo 2014). El análisis de contenido puede aplicarse a distintos materiales comunicacionales. En esta investigación se empleó para analizar el eWOM generado en comunidades virtuales sobre los DT.

A diferencia de otros contenidos comunicacionales, el eWOM se caracteriza por que los autores de los contenidos (los turistas) hacen uso de su lenguaje natural. El procesamiento del lenguaje natural (en inglés NPL, por natural language processing) es un campo de estudio centrado en el uso de métodos simbólicos como un medio para resolver el problema del procesamiento automático del lenguaje de los humanos (Dale 2010). El NPL se ocupa de procesos tales como la división del texto en unidades menores como palabras (tokenization), el análisis del léxico, el análisis sintáctico, el análisis semántico, el análisis pragmático y la generación de lenguaje natural (Figura 2).

Figura 2. Etapas de análisis en el NLP



Fuente: Dale (2010)

La minería de textos (en inglés text mining), una de las aplicaciones del NPL, consiste en extraer patrones de interés y de conocimiento a partir de documentos textuales no estructurados (Tan 1999). En este estudio se emplearon dos herramientas informáticas para el análisis de los textos: RapidMiner permitió procesar los textos e identificar los términos más frecuentes, mientras que el plugin de MeaningCloud para Excel se utilizó para el análisis automático de sentimientos. Las categorías temáticas se identificaron a través de la función «text classification» de MeaningCloud, usando como modelo el «social media», orientado a clasificar información de medios sociales en una taxonomía simple de 17 categorías (MeaningCloud, 2016). La opción «análisis de sentimiento» del mismo software fue utilizada para identificar la objetividad/subjetividad y la valencia de los comentarios.

4.2. Decisiones de muestreo

La comunidad de viajeros Tripadvisor fue seleccionada como fuente de análisis, debido a que es la comunidad de servicios de viajes más popular, con más de 350 millones de visitantes únicos al mes, 385 millones de opiniones y comentarios sobre 6,6 millones de alojamientos, restaurantes y lugares de interés (TripAdvisor 2016) y por contar con la credibilidad de los viajeros (Ayeh, Au, y Law 2013).

Se seleccionaron dos países (España y Argentina) y los diez destinos más populares de cada uno siguiendo el ranking propio de Tripadvisor, permitiendo un enfoque cross cultural. Para que los comentarios refirieran al destino, se omitieron los

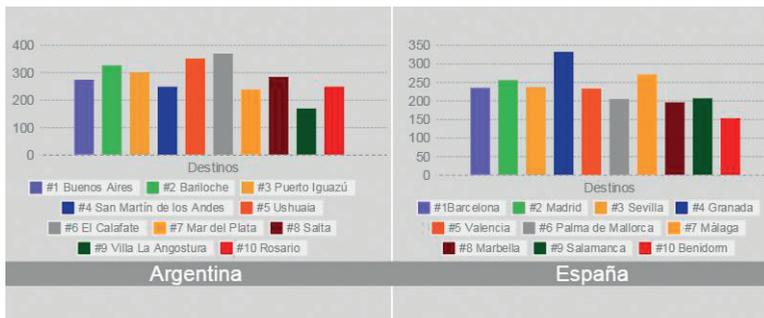
comentarios de los servicios turísticos tales como hoteles o restaurantes, acotando el análisis sólo a actividades y atracciones, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Decisiones de muestreo en la captura de eWOM

Fuente	• TripAdvisor
Alcance geográfico	• 20 destinos: los 10 destinos más populares de España y de Argentina según puntuación Tripadvisor.
Unidades de muestreo	• 400 páginas: dos páginas de los comentarios más recientes para las 10 actividades y 10 atracciones mejor puntuadas de cada destino.
Unidades objeto de análisis	• 5113 comentarios de usuarios en relación a las categorías: actividades y atracciones. Se omitieron los hoteles y restaurantes
Unidad de registro	• Palabras de cada comentario (para análisis de léxicos) • Comentarios (para análisis de argumento y sentimiento)

Como cada actividad y atracción cuenta con múltiples comentarios, se optó por seleccionar las dos páginas de comentarios más recientes de las 10 actividades y 10 atracciones mejor puntuadas de cada DT en análisis. La captura de los datos se realizó el 2 de marzo de 2014 para acotar la variabilidad de los comentarios. Para el mes de marzo ya estaban publicados los comentarios de las temporadas altas (sea invierno /verano, dependiendo el hemisferio) de los DT. El tamaño de la muestra resultó de 5113 comentarios, distribuidos por destino y país como se muestra en las Figura 4. El 54,7% del eWOM es sobre destinos argentinos y el 45,3% restante es sobre destinos españoles.

Figura 4: Cantidad de comentarios según país y según destino



5. Resultados

5.1. Palabras frecuentes en el eWOM

El primer tratamiento de los datos consistió en el análisis exploratorio de términos incluidos en los comentarios que resultó en un listado de los términos más frecuentes. Con este propósito, se utilizó el operador «procesar documento de datos» de RapidMiner, y los sub-operadores: transformación de casos, tokenize, filtrado de palabras vacías, filtrado por extensión (de 3 a 25 caracteres) y n-grams (frases de hasta dos palabras).

Debido a la cantidad de palabras o términos (más de treinta y cinco mil) fue necesario hacer un muestreo de términos o tokens, por lo que se omitieron las palabras que aparecían en menos del 1% de los documentos. Como resultado se obtuvo un listado de los 378 términos más frecuentes en el eWOM sobre los 20 DT de España y Argentina.

RapidMiner ofrece dos estadísticos para cada término incluido en la lista: el total de ocurrencia (TO) y el total de ocurrencia en documentos (TOD). El TO cuenta la cantidad de veces que aparece cada palabra encontrada en todas las formas intermedias, sin discriminar por documento (comentario). El TOD cuenta para cada palabra la cantidad de veces que aparece en los documentos. En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de TO y TOD. El rango de ocurrencia de los términos va de 51 (el 1%, definido como punto de corte inferior en el muestreo) a 1132. Por tanto, el término más frecuente se observa 1132 veces en los comentarios y el menos frecuente 51 veces. En promedio los términos del listado tienen un TO de 143 y una dispersión de 131, 25.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de TO y TOD de los términos más frecuentes

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Total de ocurrencias (TO)	378	51	1132	142,79	131,25
Total de ocurrencias en documentos (TOD)	378	51	938	129,28	113,47
N válido (según lista)	378				

El TOD presentó un máximo de 938, señalando que el término más frecuente se encuentra en 938 de los 5113 comentarios y el menos frecuente, también condicionado por decisiones de muestreo, en 51 comentarios (el 1% del total de los comentarios). Los términos del listado tienen una ocurrencia media en 130 de los comentarios, y la dispersión es de 113, 47.

«paisajes» y «vale» son palabras que diferencian a los comentarios sobre los DT argentinos en comparación a los españoles. Por otra parte, las palabras «visita», «merece», el anagrama «merece_pena» (que representa a la frase merece la pena), «edificio», «museo», «catedral» y «alhambra» son palabras/frases que predominan entre los comentarios de DT españoles y no están tan presentes en los de los argentinos.

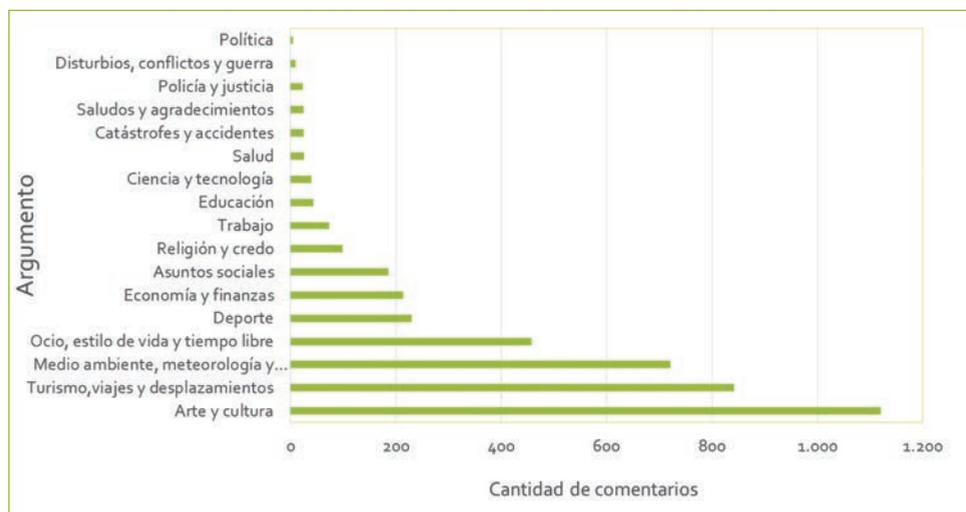
Argumento temático del eWOM

A diferencia del análisis de léxico presentado hasta aquí, que se basa en las palabras como unidad de análisis, en el estudio semántico de los mensajes se busca comprender el mensaje como entidad global, a efectos de identificar los argumentos temáticos y los sentimientos (valencia y tipo de contenido creativo).

Para identificar los argumentos del eWOM sobre DT se utilizó la función «text classification» del software MeaningCloud y como modelo de clasificación el «Social Media», orientado a clasificar información de medios sociales en una taxonomía simple de 17 categorías (MeaningCloud, 2016).

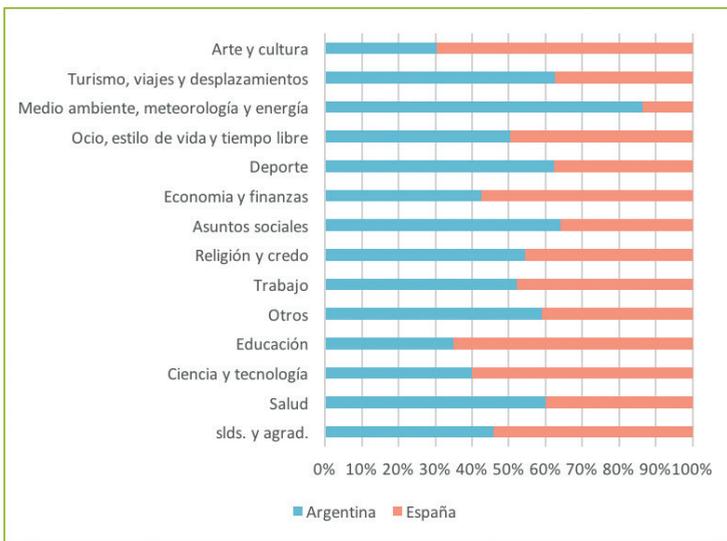
De los 5113 comentarios, 4134 (80,9 %) fueron clasificados, mientras que 979 (19,1%) no pudieron ser incluidos en ninguna de las taxonomías del modelo, es decir, no contaban con un argumento temático definido. En cuanto a los comentarios que fueron clasificados (la Figura 8 presenta la cantidad de comentarios por categoría temática) se observó que los argumentos temáticos más frecuentes fueron «arte y cultura» (21,9%), «turismo, viajes y desplazamientos» (16,4%), «medioambiente, meteorología y energía» (14,1%) y «ocio, estilo de vida y tiempo libre» (8,9%).

Figura 8. Clasificación automática de los comentarios según argumento temático



A efectos de comparar los argumentos temáticos de los comentarios de los turistas por país del DT, se realizó una tabla cruzada de las dos variables que arrojó asociaciones significativas ($\chi^2_{(13gl)}=620,99, p=0,000$). Tal como se observa en la Figura 9, los comentarios sobre «arte y cultura», «educación» y «ciencia y tecnología» están presentes en mayor proporción en el eWOM de DT españoles. Los comentarios que fueron automáticamente clasificados en la categoría «arte y cultura» hacen referencia a temas vinculados con atractivos culturales de los DT y en ellos son frecuentes las palabras «museo», «ciudad» y «catedral», entre otras. Los clasificados como «educación» son relatos relacionados con visitas a lugares educativos así como a experiencias de aprendizaje debido al viaje turístico, por lo que las palabras más frecuente en los mismos son «conocer», «disfrutar», «mundo» y «diferentes». En los comentarios clasificados como «ciencia y tecnología» los términos utilizados son muy diversos, y en el caso de los DT españoles refieren al atractivo Ciudad de las Artes y de las Ciencias, de Valencia.

Figura 9: Argumentos temáticos según país del DT comentado



Nota: Las categorías temáticas con menos comentarios («catástrofes y accidente», «policía y justicia», «disturbios, conflictos y guerra» y «política») fueron agrupadas bajo la denominación «otros».

Por otra parte, se observa que los comentarios sobre «medioambiente, meteorología y energía», «turismo, viajes y desplazamientos», «asuntos sociales» y «salud», son mayormente sobre DT argentinos. En la primera categoría predominan términos que refieren a atractivos naturales, es decir, que estos comentarios hacen

referencia a la dimensión ambiental de los destinos turísticos. Los comentarios clasificados como «turismo, viajes y desplazamientos» resaltan el desplazamiento hasta el destino y el consumo de actividades y servicios ofrecidos por empresas netamente turísticas (excursiones, guía, etc.). En los comentarios clasificados como «asuntos sociales», se observa clara referencia al grupo que acompaña la experiencia turística, y en los comentarios de la categoría «salud» se hace referencia a actividades para mantener el estado físico y/o que requieren un estado físico.

5.3. Argumentos temáticos y destinos turísticos

Para analizar la relación entre argumentos temáticos de los comentarios y los DT comentados, se realizó un análisis factorial de correspondencia simple (ANAFACO). El ANAFACO es un análisis de datos exploratorio (Hoffman y Franke 1986) cuyo propósito es identificar relaciones entre variables categóricas dispuestas en una tabla de contingencia (Luque 2000). En este caso, la tabla de contingencia surge de cruzar las categorías temáticas de los eWOM con los DT. El método ofrece la ventaja de representar las relaciones entre las modalidades de las variables a través de un mapa perceptual muy intuitivo. Las categorías temáticas con menos comentarios («catástrofes y accidente», «policía y justicia», «disturbios, conflictos y guerra» y «política») fueron agrupadas bajo la denominación «otros». La tabla de correspondencia entre las categorías temáticas y los destinos arrojó un chi cuadrado significativo ($\chi^2_{(gl\ 247)}=2203.02; p= 0,000$). Se optó por una solución de dos dimensiones, que representan una proporción de inercia acumulada de 0,700. Es decir, que las dos dimensiones explican el 70% de la información de la tabla de contingencia sometida a análisis.

Los resultados del ANAFACO ofrecen las puntuaciones de las categorías de cada variable para las dimensiones retenidas, las que se utilizarán para la representación gráfica o mapa perceptual que muestra más adelante la Figura 10. Si las puntuaciones son cercanas a 0, significa que la categoría de la variable tiene una puntuación media o esperada para esa dimensión, mientras que si tiene valores alejados al 0 (sean estos positivos o negativos) tiene una puntuación que se aleja de lo esperado y, por tanto, contribuye a explicar e interpretar a la dimensión (Miquel et al. 1997).

La dimensión 1 opone los comentarios clasificados en la categoría «medio-ambiente, meteorología y energía» (con una puntuación de 1,255), referidos a los atributos naturales del DT, a las categorías relacionadas a los atributos culturales del DT: «educación», «arte y cultura» y «religión y credo» (con puntuaciones de -0,968, -0,905 y -0,804, respectivamente).

Calafate, Ushuaia, San Martín de los Andes, Bariloche e Iguazú, tienen puntuación alta en la dimensión 1, es decir que su eWOM recae con mayor frecuencia sobre

temas ambientales. Salamanca, Madrid y Sevilla tienen puntuaciones altas negativas en esta dimensión, es decir que están más relacionados con las categorías temáticas culturales

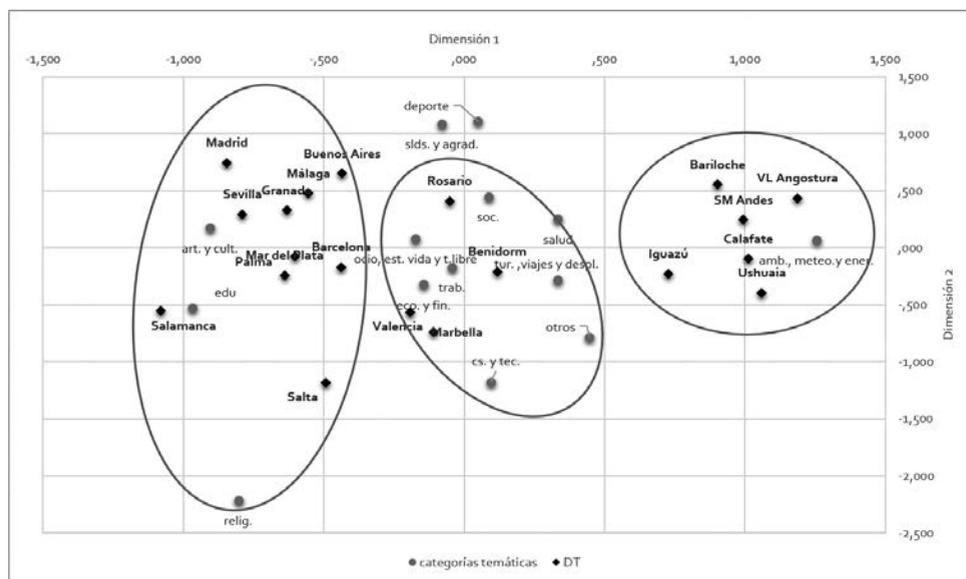
Por su parte, la dimensión 2 opone las categorías temáticas que se asocian a atracciones, como «religión y credo» (-2,213) y «ciencia y tecnología» (-1,175) a las categorías asociadas a actividades, como «deporte» (1,113) y «saludos y agradecimientos»¹ (1,087). Madrid, Buenos Aires y Bariloche, tienen una puntuación positiva alta en la dimensión 2, indicando que cuentan con comentarios sobre actividades deportivas y también en los que se agradece a los prestadores de servicios turísticos. Sala, Marbella, Valencia y Salamanca tienen valores negativos elevados sobre la dimensión 2, al contar con importante proporción de comentarios vinculados a atractivos religiosos y de ciencia y tecnología.

La Figura 10 presenta el mapa perceptual de los destinos y categorías temáticas en espacio bidimensional. Visualmente se detecta un grupo de destinos muy cercanos entre sí y con la categoría temática «medio-ambiente, meteorología y energía». La cercanía de los puntos indica que los comentarios sobre los destino Villa La Angostura, Ushuaia, El Calafate, San Martín de los Andes, Bariloche e Iguazú están relacionados sobre todo a la categoría temática de la dimensión ambiental del destino. De este grupo, cabe destacar que Bariloche se encuentra también cercano a las categorías «Deporte» y «Saludos y agradecimientos». Es válido recordar que en este destino se encuentra el centro de esquí más importante de la Argentina, además de ser un destino de turismo aventura, con excursiones deportivas que implican el uso de agencias receptoras, habitualmente con guías. Como se mencionara previamente, cuando los turistas realizan este tipo de actividades suelen redactar comentarios de agradecimiento.

Otro conjunto de DT es el compuesto por Salamanca, Madrid, Sevilla, Granada, Mar del Plata, Palma de Mallorca, Málaga, Salta, Barcelona y Buenos Aires, los que se concentran hacia las categorías temáticas «educación», «arte y cultura» y «religión y credo» indicando que presentan una gran proporción de su eWOM vinculada a la dimensión socio-cultural de los destinos turísticos. Es de resaltar que el destino más relacionado a la categoría «educación» es Salamanca y el DT Salta es el que cuenta con más eWOM sobre «religión y credo». Asimismo destacar que Buenos Aires y Madrid además de contar con comentarios vinculados a lo cultural poseen un porcentaje relevante de eWOM sobre «deporte».

¹ Los comentarios que fueron clasificados como de «saludos y agradecimientos» suelen ser relatos de agradecimiento a las personas que han prestado los servicios turísticos, como lo indican frases como «guías profesionales», «gracias chicos», «buena onda» y «gracias por la atención», entre otras

Figura 10. Mapa perceptual de DT y categorías temáticas



Finalmente, se obtiene un tercer grupo de destinos (Rosario, Benidorm, Valencia y Marbella) cuyos eWOM se refieren a múltiples temáticas, vinculadas a la actividad turística desde la mirada comercial y económica («turismo, viajes y desplazamientos», «economía y finanzas», «trabajo») y las actividades turísticas urbanas («ocio, estilo de vida y tiempo libre» que incluye comentarios sobre restaurantes y bares, «ciencia y tecnología», con exposiciones y museos). En este grupo, en los DT de Valencia y Marbella se observa una mayor proporción de eWOM clasificado como de «ciencia y tecnología» (por Ciudad de las Artes y las Ciencias y por comentarios vinculados a lo náutico) y de «economía y finanzas», es decir, comentarios que hablan de los precios. Rosario y Benidorm cuentan con una importante proporción de comentarios sobre el «ocio, estilo de vida y tiempo libre» y sobre «turismo, viajes y desplazamientos». Los comentarios sobre estos destinos están relacionados, por tanto, con la variedad de oferta recreativa y turística, considerándose urbanos y masivos.

5.4. Tipo de contenido creativo

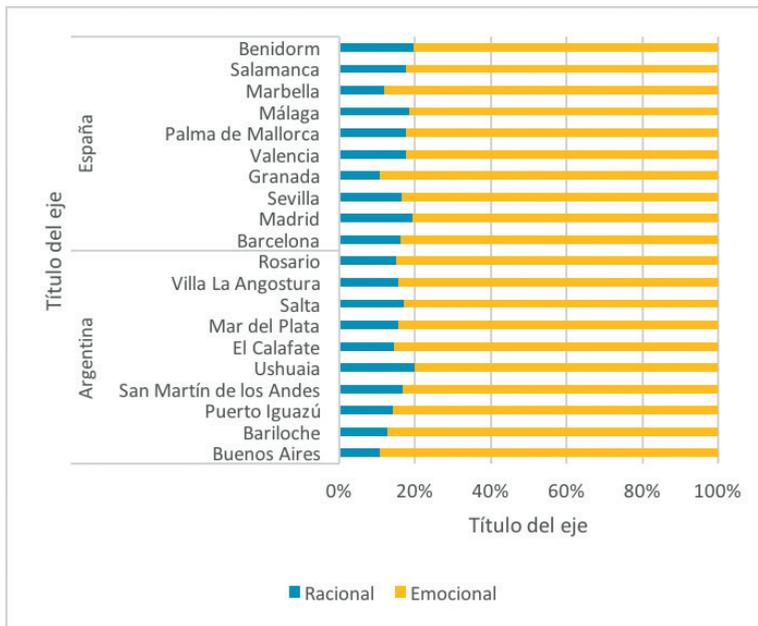
Utilizando la función «sentiment analysis» de MeaningCloud, los mensajes eWOM fueron clasificados automáticamente según su tipo de contenido creativo en racional o emocional. Del total de los comentarios, sólo 801 fueron redactados con un lenguaje racional, mientras que los 4312 restantes (el 84% del total) contaban con

una comunicación emocional.

Con el fin de analizar el tipo de contenido creativo del mensaje en función del país del DT y específicamente del DT, se realizaron dos tablas de contingencia que compararon la frecuencia de mensajes racionales/emocionales por país y por DT, respectivamente. La comparación por país no arrojó asociaciones significativas ($\chi^2_{(gl1)}=1,227$, $p=0,268$) pero sí lo hizo la contrastación entre DT y tipo de contenido ($\chi^2_{(gl19)}=30,934$; $p= 0,041$).

Gráficamente, como se muestra en la Figura 11, Buenos Aires y Granada fueron los DT con mayor porcentaje de mensajes emocionales (89% ambos destinos), seguidos por Marbella (88%) y Bariloche (87%). Por el contrario, los DT con mayor porcentaje de comentarios de tipo racional fueron: Benidorm y Ushuaia (20%) seguidos por Málaga y Madrid (19%).

Figura 11. Tipo de contenido creativo por DT



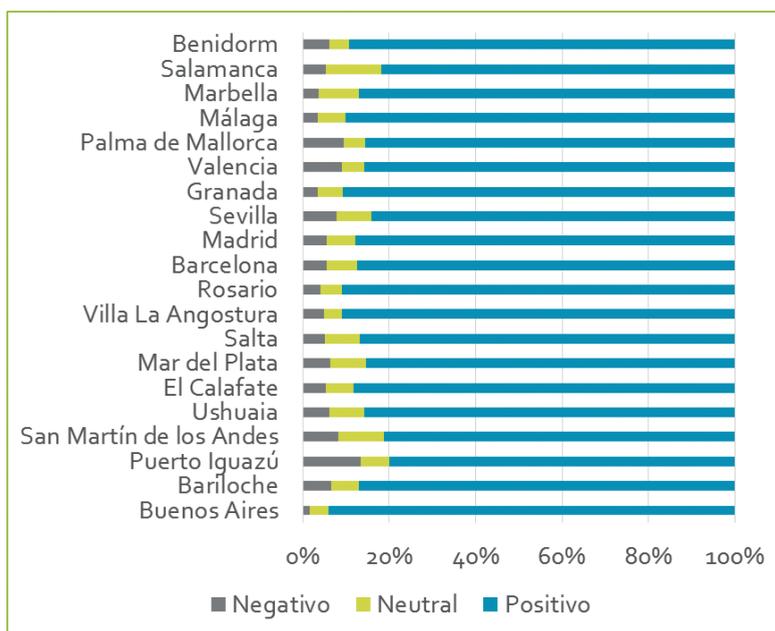
5.5. Valencia del eWOM

La función «sentiment analysis» de MeaningCloud también ofrece la identificación automática de la valencia del mensaje aplicando una escala de 5 puntos que va de Muy positivo (P+) a Muy Negativo (N+). De los 5113 comentarios, sólo 55 (1,1%)

no pudieron ser clasificados. La mayoría de los comentarios fueron clasificados como positivos (60 %) y en segundo lugar está el grupo de comentarios muy positivos (25,8%). Este resultado era esperable debido a que la muestra de comentarios tomada en TripAdvisor incluyó a los comentarios sobre actividades y atracciones mejores puntuadas de los destinos mejores puntuados en los dos países analizados.

La valencia extraída del texto del eWOM para cada DT se comparó a través de una tabla cruzada, en la que las categorías de la valencia fueron reagrupadas en positivo (para P y P+), neutral y negativo (para N y N+). El estadístico chi cuadrado resultó significativo ($\chi^2_{(gl\ 38)}=93,421; p= 0,000$) y como puede observarse en la Figura 12, los DT con menor porcentaje de eWOM negativo sobre el total de sus comentarios son: Buenos Aires (1,5%), Málaga y Granada (cada una con 3,4%), Marbella (3,6%), Rosario (4,1%) y Villa La Angostura (4,8%). Los porcentajes de eWOM negativo de estos DT están por debajo del 6% que representan los comentarios negativos en el total de la muestra. Por otra parte, los DT con mayor porcentaje de eWOM fueron Puerto Iguazú (13,4%) y Palma de Mallorca (9,4%). Salamanca y San Martín de los Andes fueron los destinos con mayor porcentaje de eWOM neutral (12,7% y 10,6%, respectivamente). En cuanto a los DT con mayor porcentaje de eWOM textual positivo fueron Buenos Aires (94,0% de su eWOM), Villa La Angostura (91,0%).

Figura 12: Valencia de los comentarios por DT



Los autores de los comentarios en TripAdvisor tienen la posibilidad de indicar junto a su comentario una valoración sobre la actividad/atracción que comentaron, en una escala de 1 a 5. Para validar la extracción automática de la valencia presente en los textos realizada por MeaningCloud, resultó interesante contrastarla con la valoración otorgada por el propio autor del eWOM. Este análisis también se realizó por país al cual pertenecen los DT.

El análisis de correlación entre las dos puntuaciones dio positiva y significativa para toda la muestra (Rho de Spearman=0,178, $p \leq 0,000$) y para las submuestras por país (Rho de SpearmanArgentina=0,200, $p \leq 0,000$; Rho de SpearmanEspaña=0,178, $p \leq 0,000$). Por tanto, la evaluación de la valencia extraída de manera automática es consistente con la puntuación auto-reportada del eWOM y esta consistencia es mayor en los comentarios sobre los DT argentinos. La consistencia entre el valor numérico auto-informado por el autor y el valor extraído automáticamente del texto es un resultado positivo ya que valida la metodología utilizada para la clasificación automática de sentimientos.

6. Conclusiones e implicaciones

En la sociedad de la información y del conocimiento en la que se desenvuelven los DT la gigante masa de información que crece en Internet es el nuevo gran activo. Aunque es creciente la tendencia del eWOM como vía para la promoción orgánica de los destinos y servicios turísticos, son escasos los estudios que se han centrado en la comprensión del estilo del mensaje. En este trabajo se profundizó en el conocimiento y comparación del eWOM sobre DT argentinos y españoles a través de: (i) la identificación de palabras más frecuentes, (ii) argumentos temáticos más frecuentes y (iii) la comprensión semántica de los mensajes, por medio del análisis de sentimiento de los mismos (valencia y tipo de contenido creativo).

En primer lugar se observa que las palabras más utilizadas para comentar sobre los DT varían según estos se encuentren en Argentina y en España, y que esta variación está dada sobre todo por el tipo producto turístico que éstos ofrecen. En los destinos de Argentina, a diferencia de los españoles, utilizan con mayor frecuencia la palabra «lugar» y «experiencia» para referirse al DT y se observa con mayor frecuencia palabras vinculadas a atractivos naturales, tales como «lago», «paseo», «camino», «vista» y «paisajes». Algunas palabras de tipo emocional que predominan en los comentarios de DT argentinos en comparación a los españoles son «buenas» y «excelentes». Por su parte en los comentarios sobre los DT españoles se utilizan con mayor frecuencia palabras sobre atractivos urbanos y culturales,

como «museo», «edificio» o «catedral» y la frase «merece la pena», para expresar emociones.

La identificación de argumentos temáticos confirmó el análisis de los léxicos. En los DT españoles los argumentos temáticos están vinculados al patrimonio cultural de los DT, mientras que en los DT argentinos se habla sobre todo de los atractivos naturales y del desplazamiento hacia ellos. Además, el análisis de correspondencia realizado entre los argumentos temáticos del eWOM y los DT permitió visualizar qué argumentos eran los más comentados en cada uno. En destinos de naturaleza, como Villa La Angostura, Bariloche, San Martín de los Andes, Calafate, Ushuaia e Iguazú predominan las conversaciones sobre la dimensión ambiental; mientras que en destinos culturales como Salamanca, Madrid, Sevilla, Granada, Mar del Plata, Palma de Mallorca, Málaga, Salta, Barcelona y Buenos Aires, las conversaciones giran mayormente en torno a la dimensión sociocultural, con temas como la «educación», «arte y cultura» y «religión y credo». Finalmente, en los destinos urbanos como Valencia, Marbella, Rosario y Benidorm los autores del eWOM hablan más frecuentemente de la variedad de oferta recreativa y turística, aspecto relacionado a la dimensión económica.

En relación a la valencia extraída de los textos la mayoría de testimonios resultaron positivos, resultado esperable para los diez mejores destinos de cada país. Pero lo más interesante es que la correlación entre la valencia auto-informada y la valencia extraída automáticamente de los textos resultó positiva y significativa. En otras palabras los autores del eWOM fueron consistentes entre la positividad o negatividad de sus palabras y la cantidad de estrellas utilizadas para calificar al DT. Estos resultados son coincidentes con los encontrados por Tang y Guo (2013) y López, Sánchez y Sicilia (2015) quienes realizaron esta misma comparación para validar la minería de texto aplicada a eWOM de restaurantes y hoteles, respectivamente. Sin embargo, y a diferencia de los estudios citados, en esta investigación se centra el análisis en comentarios sobre DT (diez de España y diez de Argentina) redactados en español.

En lo que respecta al tipo de contenido, se concluye que el eWOM de los DT es predominantemente emocional y este predominio de subjetividad se mantuvo en los destinos de ambos países, con variaciones porcentuales leves y significativas entre ellos. Estos resultados ofrecen, por tanto, evidencia en el mismo sentido de las investigaciones de la publicidad tradicional, que sostienen que las comunicaciones sobre bienes experienciales (como los viajes y el turismo) tienen predominio de lenguaje emocional (Albers-Miller & Stafford, 1999).

Nuestro estudio sugiere las siguientes implicaciones de gestión. Escuchar a los turistas siempre ha sido de interés para los gestores de los DT, pero nunca ha resul-

tado tan sencillo y necesario como con el desarrollo de los medios sociales (Bigné 2016). La preocupación por el buen desempeño de las atracciones en los DT no alcanza para lograr un buen posicionamiento del DT en las comunidades de viajeros online. Es necesaria la articulación de esfuerzos y la asociación entre los distintos stakeholders del DT: organismos públicos, empresas, intermediarios y comunidad local. Finalmente, este trabajo ofrece a los DT analizados la posibilidad de compararse, en términos de las percepciones de los turistas, no sólo con DT del mismo país sino cross culturalmente. La cercanía en los argumentos temáticos de los mensajes entre DT habla de la necesidad de comunicar mejor elementos que sean diferenciadores para cada DT. Los resultados también permiten la comparación relativa de la satisfacción percibida, expresados en los mensajes a través de la valencia.

AGRADECIMIENTOS:

Esta investigación ha recibido el apoyo del proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad ECO 2014-53837R

REFERENCIAS

- ARSAL, I., K. M. WOOSNAM, E. D. BALDWIN, Y S. J. BACKMAN. 2010. «Residents as Travel Destination Information Providers: An Online Community Perspective». *Journal of Travel Research* 49(4):400-413.
- AYEH, J. K., N. AU, Y R. LAW. 2013. ««Do We Believe in TripAdvisor?» Examining Credibility Perceptions and Online Travelers' Attitude toward Using User-Generated Content». *Journal of Travel Research* 52(4):437-52.
- BABIĆ, ANA, FRANCESCA SOTGIU, KRISTINE DE VALCK, Y TAMMO H. A. BIJMOLT. 2016. «The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors». *Journal of Marketing Research* LIII(June):297-318.
- BEN-SHAUL, MICHAL Y ARIE REICHEL. 2017. «Motives, Modes of Participation, and Loyalty Intentions of Facebook Tourism Brand Page Consumers». *Journal of Travel Research* 4728751770408.
- BEREZAN, ORIE, CAROLA RAAB, SARAH TANFORD, Y YEN-SOON KIM. 2015. «Evaluation Loyalty Constructs among Hotel Reward Programs Members using eWOM». *Journal of Hospitality & Tourism Research* 39(2):198-224.
- BIGNÉ, ENRIQUE. 2016. «Frontiers in research in business: Will you be in?» *European Journal of Management and Business Economics* 25(3):89-90.
- BIGNÉ, ENRIQUE Y M. ROYO. 2014. «Metodología del Análisis de contenido». en *Métodos de Investigación Social y de la Empresa*, editado por F. J. Sarabia. Madrid: Pirámide.
- BRUCE, REBECCA F. Y JANYCE M. WIEBE. 1999. «Recognizing subjectivity: a case study in manual tagging». *Natural Language Engineering* 5(1):187-205.
- BUTLER, R. W. 1980. «the Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources». *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien* 24(1):5-12.
- BUTTLE, FRANCIS A. 1998. «Word of mouth: understanding and managing referral

- marketing». *Journal of Strategic Marketing* 6(3):241-54.
- CHEUNG, CHRISTY M. K., MATTHEW K. O. LEE, Y NEIL RABJOHN. 2008. «The impact of electronic word-of-mouth. The adoption of online opinions in online customer communities». *Internet Research* 18(3): 229-47.
- DALE, ROBERT. 2010. «Classical Approaches to Natural Language Processing». Pp. 3-8 en *Handbook of Natural Language Processing*, editado por N. Indurkha y F. J. Damerau. Boca Raton, FL.
- ESULI, ANDREA Y FABRIZIO SEBASTIANI. 2006. «Determining term subjectivity and term orientation for opinion mining». *Proceedings of the 11th Meeting of the European Chapter of the Association for Computational Linguistics (EACL-2006)* 2(1):193-200.
- FLOYD, KRISTOPHER, RYAN FRELING, SAAD ALHOQAIL, HYUN YOUNG CHO, Y TRACI FRELING. 2014. «How online product reviews affect retail sales: A meta-analysis». *Journal of Retailing* 90(2):217-32.
- FRAMKE, WOLFGANG. 2002. «The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective versus the Socio-Cultural Approach in Tourism Theory». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 2(2):92-108.
- GARCÍA-PABLOS, AITOR, ANGÉLICA LO DUCA, MONTSE CUADROS, MARÍA TERESA LINAZA, Y ANDREA MARCHETTI. 2016. «Correlating Languages and Sentiment Analysis on Basis of Text-based Reviews». *Annals of Tourism Research* 28(4):1070-72.
- HENNIG-THURAU, THORSTEN, KEVIN P. GWINNER, GIANFRANCO WALSH, Y DWAYNE D. GREMLER. 2004. «Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?» *Journal of Interactive Marketing* 18(1):38-52.
- HOFFMAN, DONNA L. Y GEORGE R. FRANKE. 1986. «Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research». *Journal of Marketing Research* 23(3):213-27.
- KING, ROBERT ALLEN, PRADEEP RACHERLA, Y VICTORIA D. BUSH. 2014. «What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature». *Journal of Interactive Marketing* 28(3):167-83.
- KOLBE, RICHARD H. Y MELISSA S. BURNETT. 1991. «Content-Analysis of An for Examination Improving Applications with Directives and Reliability Objectivity». *Journal of Consumer Research* 18(2): 243-50.
- KÖLTRINGER, CLEMENS Y ASTRID DICKINGER. 2015. «Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach». *Journal of Business Research* 68(9):1836-43.
- KRIPPENDORFF, KLAUS H. Y KLAUS KRIPPENDORFF. 2012. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- LEIPER, NELL. 1979. «THE FRAMEWORK OF TOURISM». *ANNALS OF TOURISM RESEARCH* 6(4):390-407.
- LITVIN, STEPHEN W., RONALD E. GOLDSMITH, Y BING PAN. 2008. «Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management». *Tourism Management* 29(3):458-68.
- LÓPEZ, RUTILIO RODOLFO, SALVADOR SÁNCHEZ, Y MIGUEL ANGEL SICILIA. 2015. «Evaluating hotels rating prediction based on sentiment analysis services». *Aslib Journal of Information Management* 67(4):392-407.
- LUQUE, TEODORO. 2000. *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MATUTE-VALLEJO, JORGE, YOLANDA POLO-REDONDO, Y ANA UTRILLA-ACERETE. 2015. «Las características del boca-oido electrónico y su influencia en la intención de recompra online». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24(2):61-75.
- MIQUEL, SALVADOR, ENRIQUE BIGNÉ, JEAN-PIERRE LÉVY, ANTONIO CARLOS CUENCA, Y M. JOSÉ MIQUEL. 1997. *Investigación de mercados*. Madrid: Mc Graw Hill.
- PANG, BO Y LILLIAN LEE. 2006. «Opinion Mining and Sentiment Analysis».

- Foundations and Trends in Information Retrieval 2(1-2):1-135.
- PARK, DO HYUNG Y JUMIN LEE. 2008. «eWOM overload and its effect on consumer behavioral intention depending on consumer involvement». *Electronic Commerce Research and Applications* 7(4):386-98.
- PETTY, RICHARD E. Y JOHN T. CACIOPPO. 1986. THE ELABORATION LIKELIHOOD MODEL OF PERSUASION.
- PIÑUEL, J. 2002. «Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido». *Estudios de Sociolingüística* 3(1):1-42.
- RUIZ, CARLA, ENRIQUE BIGNÉ, Y JOSÉ MARTÍ-PARREÑO. 2016. «Word of mouth research in marketing: A bibliometric analysis (2010-2014)». en XV International Marketing Trends Conference. Venecia.
- SAARINEN, J. 2005. ««Destinations in change»: The transformation process of tourist destinations». *Tourist Studies* 4(2):161-79.
- SARANIEMI, S. Y M. KYLANEN. 2010. «Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches». *Journal of Travel Research* 50(2):133-43.
- STEPCHENKOVA, SVETLANA Y FANGZI ZHAN. 2012. «Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography». *Tourism Management* 36(1):590-601.
- TAN, AH-HWEE. 1999. «TEXT MINING : The state of the art and the challenges Concept-based». Pp. 6-70 en *Proceedings of the PAKDD 1999 Workshop on Knowledge Discovery from Advanced Databases*. Beijing.
- TANG, CHUANYI Y LIN GUO. 2013. «Digging for gold with a simple tool: Validating text mining in studying electronic word-of-mouth (eWOM) communication». *Marketing Letters* 26(1):67-80.
- TRIPADVISOR. 2016. «Ficha informativa TripAdvisor». Centro de Prensa. Recuperado 19 de septiembre de 2016 (https://www.tripadvisor.es/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html).
- TRUSOV, MICHAEL, RANDOLPH E. BUCKLIN, Y KOEN PAUWELS. 2009. «Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site». *Journal of Marketing* 73(5):90-102.
- VILLARROEL, FRANCISCO, BABIS THEODOULIDIS, JAMIE BURTON, THORSTEN GRUBER, Y MOHAMED ZAKI. 2014. «Analyzing Customer Experience Feedback Using Text Mining: A Linguistics-Based Approach». *Journal of Service Research* 17(3):278-95.
- WANG, YOUNGCHENG Y DANIEL R. FESENMAIER. 2004. «Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community». *Tourism Management* 25(6):709-22.
- WESTBROOK, ROBERT A. 1987. «PRODUCT/ CONSUMPTION-BASED AFFECTIVE RESPONSES AND POSTPURCHASE PROCESSES». *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH* 24(3):258-70.
- WILSON, THERESA, JANYCE WIEBE, Y REBECCA HWA. 2004. «Just How Mad Are You ? Finding Strong and Weak Opinion Clauses». Pp. 761-67 en *Proceedings of AAAI*. San José, C.A.
- YANG, S., M. HU, R. S. WINER, H. ASSAEL, Y X. CHEN. 2012. «An Empirical Study of Word-of-Mouth Generation and Consumption». *Marketing Science* 31(6):952-63.
- YOU, YA, GAUTHAM G. VADAKKUPATT, Y AMIT M. JOSHI. 2015. «A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity». *Journal of Marketing* 79(March):19-39.
- ZHU, MIN Y SHENGQIANG LAI. 2009. «A study about the ewom influence on tourism destination choice». Pp. 120-24 en *International Conference on Electronic Commerce and Business Intelligence*, ECBI.

¿Qué tipos de experiencias de compra favorecen la intención de realizar WOM? El papel de la confianza en el detallista

- SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ
 - RODOLFO VÁZQUEZ-CASIELLES
- Universidad de Oviedo*
-

RESUMEN: Actualmente el sector detallista busca ofrecer al consumidor algo único, y dada la globalización de los productos y servicios la alternativa para diferenciarse de sus competidores pasa por crear experiencias de compra irrepetibles y memorables. El presente estudio analiza la interrelación existente entre las dimensiones de la experiencia y su influencia sobre la intención de realizar WOM y la confianza depositada en el detallista. Se solicita información a una muestra de 527 consumidores que indican su opinión con respecto a diferentes detallistas donde se desarrollan estrategias de marketing que inciden en las dimensiones de experiencia. Los resultados obtenidos confirman que fomentar experiencias sensoriales y sociales en el punto de venta lleva a unos mayores niveles de confianza en el detallista, siendo además interesante la interrelación entre estos tipos de experiencia. Si lo que busca el detallista es animar al consumidor a que hable bien de él, una buena opción sería fomentando los tipos de experiencia analizados.

PALABRAS CLAVE: *Experiencia de Compra, Confianza, WOM, Retail.*

ABSTRACT: Currently the retail sector seeks to offer the consumer something unique, and given the globalization of products and services the alternative to differentiate themselves from their competitors is to create unique and memorable shopping experiences. The present study analyzes the interrelation between experience dimensions and its influence on the intention to perform WOM and the trust deposited in the retailer. Data was requested from a sample of 527 consumers who indicate their opinion regarding different retailers where marketing strategies that affect experience dimensions are developed. The results confirm that promoting sensory and social experiences in the store leads to higher levels of trust in the retailer. Also is interesting the interrelation between these types of experiences. If

retailer is looking for positive consumer comments, a good option would be to encourage the types of experience analyzed.

KEYWORDS: *Shopping Experience, Trust, WOM, Retail.*

1. Introducción

El consumidor de hoy en día poco tiene que ver con el de hace apenas una década. Se ha convertido en un consumidor exigente, que desea optimizar el tiempo de búsqueda y comparación de productos y servicios. Además, no busca sólo productos o servicios, sino que también desea vivir experiencias en el punto de venta. Ante esta nueva perspectiva, los detallistas han tenido que actualizar, tanto su oferta, como su manera de hacer las cosas, con el fin de ofrecer un producto y un servicio diferenciado y así buscar la fidelidad de sus clientes.

El consumidor actual espera que el detallista sea capaz de provocar sentimientos y emociones agradables, ofreciendo durante la búsqueda de información, la compra y en el consumo una auténtica vivencia personalizada y única. El detallista ha tenido que convertir el acto de compra en un acto memorable y auténtico, de tal modo que esas conexiones más personales, valiosas y profundas ofrezcan dosis de confianza al consumidor. El objetivo que busca el detallista es conseguir la lealtad actitudinal de los consumidores, medida en esta investigación a través la intención de WOM (p.e. recomendar a amigos y familiares la compra en ese detallista o animar a que vivan las experiencias que el detallista crea en el entorno de compra).

En esta investigación se analiza la relación existente entre diversas experiencias durante el acto de compra (sensorial, social y emocional) (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Schmitt, Brakus y Zarantonello, 2015; Verleye, 2015; Bhandari, 2016; Cachero y Vázquez, 2017) y su relación con la confianza en el detallista (Ha y Perks, 2005; Park y Yang, 2006). Apenas existen trabajos que estudien la interrelación entre las experiencias de compra (Yang y He, 2011). Schmitt (1999) afirma que existe una estructura jerárquica de estas experiencias. La presente investigación asume una secuencia entre diversas experiencias de compra (experiencia sensorial, experiencia social y experiencia emocional), en línea con el modelo cognitivo-afectivo de Ajzen y Fishbein (1980).

Este artículo contribuye a la literatura sobre gestión de empresas detallistas de tres formas. En primer lugar, se extiende el conocimiento sobre las experiencias de compra (Schmitt, 1999; Nasermodeli, Ling y Maghnati, 2013; Verleye, 2015; Foroudi, Jin, Gupta, Melewar y Foroudi, 2016; Lemon y Verhoef, 2016; Srivastava y Kaul, 2016; Moreira, Fortes y Santiago, 2017), analizando las interrelaciones posibles

entre ellas y su estructura jerárquica. En segundo lugar, se considera el impacto de las experiencias de compra sobre las intenciones de realizar WOM y la confianza en el detallista (Lau y Lee, 1999; Ha y Perks, 2005; Yoon, 2012; Ardyan, Kurnianingsih, Rahmawan, Wibisono y Winata, 2016; Mishra, Bakshi y Singh, 2016). En tercer lugar, existen diversas investigaciones sobre la relación entre la intención de realizar WOM y la confianza (Sweeney, Soutar y Mazzarol, 2008; Shah Alam y Mohd Yasin, 2010, Nielsen, 2015). En este artículo se amplía el conocimiento existente, analizando el efecto de estas variables en el sector retail y proporcionando diversas conclusiones empíricas para mejorar la gestión de una empresa detallista.

2. Marco teórico y planteamiento de hipótesis

2.1. *Experiencia sensorial*

Se trata de una dimensión de la experiencia que incluye los sentidos de los consumidores y afecta a su percepción, juicio y comportamiento (Smith y Wheeler, 2002; Krishna, 2013). La potenciación de los sentidos de los consumidores se ha utilizado en el sector retail desde hace tiempo, lo que ha cambiado es la manera de hacerlo: antes se desarrollaban de manera inconsciente, y hoy en día su planificación y programación es máxima por parte del detallista, bien porque afecta a su establecimiento (Helkkula, 2011) o a su marca (Moreira *et al.*, 2017).

Lo que busca el detallista es el bienestar absoluto, tanto del comprador durante su recorrido por el establecimiento como el de las personas que trabajan en él. Para ello incide en diferentes factores ambientales que modifica en función de la experiencia sensorial que quiere ofrecer. Así, varía la iluminación, la disposición del producto, el diseño, los olores, el color, la música,...

Las tiendas sensoriales han experimentado un gran desarrollo, son tiendas que huelen, saben... la marca se toca y se oye. A continuación se comentan las principales características que hacen de cada sentido un factor relevante a tener en cuenta a la hora de generar experiencias y emociones.

- *Experiencia visual*

Este tipo de experiencia se centra en los colores, las formas, la distancia, el tamaño de los artículos, la iluminación o el merchandising digital (Sachdeva y Goel, 2015). Es la manera más directa de proporcionar información a los consumidores, bien a nivel offline (Orth y Wirtz, 2014), online (Kahn, 2017) o través de exposiciones publicitarias (Wedel y Pieters, 2015), atrayéndoles al establecimiento e intentando que se recuerden y «graben» en la mente del consumidor en forma de imágenes.

Diseñar una buena experiencia visual es decisivo para un detallista, dado que el 90% de la información que recibe el cerebro es visual. El factor más estudiado es el impacto del color (Zielke, 2011; Tantanatewin y Inkarojrit, 2016) como detonante en la decisión de compra y de elección de una marca.

- *Experiencia olfativa*

La estimulación del olfato es una herramienta de marketing de gran potencial (Spence, Puccinelli, Grewal y Roggeveen, 2014), dado que permite al detallista generar estados afectivos, promocionar un producto, posicionar una marca o asignar «aromas exclusivos» a un detallista y diferenciarse de la competencia. Además, también es usada para estimular la compra impulsiva en los puntos de venta. A la hora de estudiar los efectos del aroma sobre las experiencias de los consumidores se hace referencia a diferentes dimensiones: las cualidades afectivas del olor (agradable o no), las cualidades de activación (provoca respuestas fisiológicas o no) y la intensidad (fuerte/suave). Para que la experiencia olfativa produzca mayores efectos positivos es necesario que exista congruencia entre el olor, el ambiente deseado para un detallista, el producto ofertado y/o el perfil del comprador objetivo (Krishna, 2013).

- *Experiencia auditiva*

El sentido del oído está constantemente activo, convirtiéndolo en un interesante punto de atención para los detallistas que deseen aplicar en su establecimiento marketing sensorial. No se trata sólo de experimentar el sonido, si no de tratar de crear, a través de la música (Zaltman y Puccinelli, 2000) y la voz (Wiener y Chartrand, 2014), un lazo con el consumidor, facilitando la representación de la marca en su mente y creando asociaciones que activen las emociones y las experiencias. Por tanto, hacer coincidir los sonidos con situaciones concretas, con marcas y logotipos o con ruidos específicos emitidos por el producto es tan importante como la sola presencia de un sonido (Krishna, 2013).

La revisión de la literatura hace especial hincapié en el uso de la música como herramienta para crear la imagen del punto de venta en la mente del cliente, así como la identidad de la marca. Además, puede ayudar a cambiar el estado de ánimo y a crear sensaciones que ayuden a que los clientes sean más propensos a comprar o a hablar bien del establecimiento.

- *Experiencia de sabor*

El sentido del sabor ha sido objeto de investigación en el ámbito de la venta de productos de alimentación y bebidas (Lawton, 2016). Así pues, existen investigacio-

nes que sugieren que ciertos alimentos pueden provocar euforia en el consumidor, como por ejemplo la liberación de endorfinas con el consumo de chocolate. Además, existen casos de éxito en los que el uso de dulces a la entrada del establecimiento provocaba reacciones positivas en el consumidor (Wessler, 2011). Las respuestas a distintos sabores son programadas genéticamente, en lugar de ser aprendidas o vinculadas con la experiencia, pero están altamente influenciadas por el resto de sentidos, por lo que se puede considerar al sabor como un mix del resto de sentidos, ya que éstos pueden afectar la percepción del sabor del consumidor (Krishna, 2013). Esto plantea muchas posibilidades de actuación a los detallistas que ofrecen productos de alimentación y bebidas, dado que pueden vincular sus productos con determinados olores para modificar el comportamiento de los consumidores.

- *Experiencia táctil*

Tocar un producto es fundamental a la hora de generar información al consumidor (George, 2015), dado que la integración de estas percepciones táctiles en su comportamiento facilita la decisión de compra. Poder tocar los productos y experimentar con ellos, intencionadamente o no (Gallace y Spence, 2014), hace que la relación cliente-producto sea mucho más estrecha, favoreciendo así la posibilidad de compra. Aunque tenemos sensores táctiles en todas las partes de nuestro cuerpo, las investigaciones de marketing se han centrado en las manos como una fuente primaria del sistema perceptual (Ackerman, Nocera y Bargh, 2010): son el «cerebro exterior» de una persona.

- *Experiencia multisensorial*

La revisión de la literatura reconoce e identifica diferentes modalidades sensoriales (Krishna, Elder y Caldara, 2010; Spence y Gallace, 2011), dado que los consumidores raramente procesan información utilizando un solo sentido. Se dan por tanto interacciones multisensoriales, cuyas respuestas son más positivas que si sólo se usase uno de los sentidos (Spence *et al.*, 2014). Así pues, es de gran interés el estudio de las interacciones multisensoriales (Krishna, 2006; Krishna y Morrin, 2008; Spence, 2012), dado que pueden facilitar las percepciones, actitudes y preferencias del consumidor. Por ejemplo, aunque la información visual de un producto en el punto de venta no permita desarrollar suficientes vivencias, se puede crear a su alrededor una experiencia con el producto, ofreciendo la posibilidad de tocarlo, interactuar con él, imaginar nuevos usos para el mismo, transmitiéndose así la riqueza de una modalidad de experiencia sensorial a otra, mejorando la imaginación visual.

La mayoría de los estudios publicados hasta el momento no analizan la interrelación que puede existir entre las diferentes dimensiones de la experiencia (Nasermoadeli *et al.*, 2013). Este trabajo de investigación, en línea con Schmitt (1999) propone que existe una estructura jerárquica de estas experiencias, relacionando las experiencias sensoriales, con las experiencias sociales y las experiencias emocionales (consultar Figura 1). En definitiva, se considera que existe una secuencia entre diversas experiencias de compra, en línea con el modelo cognitivo-afectivo de Ajzen y Fishbein (1980).

La dimensión social o módulo de relaciones, según Schmitt (1999), se refiere a las interacciones que van más allá de los sentimientos privados y personales de los individuos que los llevan a relacionarse con terceros e implica una conexión con otras personas y grupos sociales. La experiencia sensorial potencia la experiencia social estimulando la compra y consumo junto con otras personas. Algunas experiencias sensoriales promueven la interacción sociocultural y la necesidad de una identidad social (Schmitt, 1999). En conclusión, en ocasiones las experiencias sensoriales en el punto de venta no se dirigen sólo al consumidor como persona individual, van más allá de esto, involucrando su contexto social y las relaciones con otras personas (Schmitt, 1999). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1A: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la experiencia social del consumidor durante el acto de compra.

Cuando un detallista diseña una experiencia sensorial lo que busca en todo momento es llamar la atención del consumidor, apelar a sus sentidos y que éstos calen en sus emociones. Los recuerdos que generan emociones son más duraderos, de ahí el deseo de los detallistas de llevar a cabo este tipo de estrategias (Walsh, Shiu, Hassan, Michaelidou y Beatty, 2011; Nasermoadeli *et al.*, 2013). Por ello planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1B: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la experiencia emocional del consumidor durante el acto de compra.

El objetivo del marketing sensorial es que el cliente se vaya satisfecho y con un buen recuerdo que no se borre fácilmente de su memoria. Ese recuerdo imborrable es lo que incita al consumidor a contar la experiencia vivida a sus conocidos o en sus redes sociales. El detallista debe cuidar las percepciones a través de los sentidos,

ya que sentirse a gusto (física, mental y espiritualmente) favorece la estancia en el detallista e influye en sus intenciones de realizar WOM (Yoon, 2012). Así pues:

HIPÓTESIS 3A: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la intención de realizar WOM.

El consumidor necesita ciertos indicadores en el establecimiento o de la marca que le lleven a confiar en el detallista (Lau y Lee, 1999). Ofrecerle una estrategia sensorial completa, afectando a todos los sentidos, puede llevarle a depositar en el detallista unos mayores niveles de confianza. De lo que se trata en el punto de venta es que el consumidor lo pase bien, dándole a entender que esa experiencia sensorial es sincera y está diseñada por y para el cliente, buscando su bienestar y no únicamente el beneficio económico. Por lo que:

HIPÓTESIS 4A: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la confianza en el detallista.

2.2. Experiencia social

Este tipo de experiencia hace referencia al propio consumidor y su contexto social, sus relaciones con otros consumidores (Ferguson, Paulin y Bergeron, 2010) y con los vendedores del establecimiento. Incluye el anhelo personal de una mejora continua o de superación personal, y el deseo de ser percibido positivamente por otros individuos del entorno social. A partir de la investigación de Tauber (1972), la literatura sugiere que ir de compras es una experiencia social, de tal forma que las relaciones con el grupo son determinantes de muchos de sus comportamientos.

El diseño de experiencias sociales por parte del detallista es una estrategia deseada por el consumidor porque le reporta diversos beneficios no monetarios (Borges, Chebat y Babin, 2010). Uno de ellos sería tener la oportunidad de ir de compras con la familia/amigos y de obtener información de nuevos productos/servicios o de tendencias que reflejan actitudes y estilos de vida. Otras experiencias que el consumidor desea son salir a comprar para buscar nuevas amistades, conocer a otras personas o simplemente ver a la gente. Además, la experiencia social ofrece la oportunidad de interactuar con otros clientes que comparten intereses y de acudir a un lugar donde pueden reunirse los grupos de referencia.

Los consumidores, a la hora de ir a comprar en compañía de sus conocidos, buscan disfrutar y aprovechar ese tiempo. Es por tanto un acto social (Mangleburg, Doney y Bristol, 2004), donde los vendedores juegan un papel fundamental a la hora de

crear experiencias (Chang, Eckman y Yan, 2011). Dejarse aconsejar, ser entendido y escuchado por los empleados son aspectos muy valorados por los consumidores, de tal manera que estas acciones pueden despertar las emociones positivas del consumidor durante el acto de compra. Todo esto lleva a plantear las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 2: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas positivamente con la experiencia emocional del consumidor durante la compra.

Gestionar y diseñar una buena experiencia social por parte del detallista en su establecimiento es una estrategia compleja, dada que una variable fundamental es el comportamiento de los vendedores. No obstante, dado la tendencia de los consumidores actuales a compartir en redes sociales, no sólo lo que compra, si no también cómo lo compra, puede constituir una fuente de ventaja competitiva. Por tanto, se tienen indicios de que la experiencia social puede estar fuertemente vinculada con las intenciones de realizar WOM (Yoon, 2012). Convertir a los clientes en prescriptores de la marca, por la atractiva experiencia social en el establecimiento, puede llevar a la lealtad del consumidor. Esto nos permite presentar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3B: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas positivamente con la intención de realizar WOM.

El hecho de que un detallista diseñe una estrategia comercial relacionada con las experiencias de compra, donde el consumidor pase un rato agradable en compañía de sus familiares y amigos es un indicador del buen hacer del detallista, donde no solo prima la obtención de beneficios, sino el placer durante la compra. Se trata de crear un espacio donde los clientes puedan interactuar con otros clientes cuyos intereses son similares. Esta estrategia puede constituir un factor determinante a la hora de generar confianza en el detallista (Lau y Lee, 1999). De este modo, se propone que:

HIPÓTESIS 4B: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas positivamente con la confianza en el detallista.

2.3. Experiencia emocional

La revisión de la literatura confirma que la vivencia de experiencias emocionales positivas es un factor deseado por los consumidores (Li, Kim y Lee, 2009), por lo que en los últimos años han adquirido mayor relevancia los componentes emocionales en la toma de decisiones del consumidor (Quartier, Vanrie y Van Cleempoel, 2014;

Adam, Krämer y Müller, 2015; Pérez y Del Bosque, 2015; Kim, Park, Lee y Choi, 2016; Ladhari, Souiden y Dufour, 2017). En terminología de marketing, por emoción se entiende un estado mental instantáneo, que surge de las apreciaciones cognoscitivas de eventos o pensamientos; tiene un tono de fenomenología; se acompaña de procesos fisiológicos; se expresa a menudo físicamente (por ejemplo, en gestos, posturas, rasgos faciales) y puede producir acciones específicas para afirmar o cubrir con la emoción, mientras que depende de la naturaleza y significado que tiene para la persona que lo experimenta (Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999).

Actualmente, los detallistas han comenzado a desarrollar estrategias de marketing de experiencias como forma de expresar los valores que representan a la empresa. Lo que buscan es generar emociones y sentimientos en el consumidor para que los vínculos con éste sean más profundos y compartan esa experiencia emocional (Mishra *et al.*, 2016). Además, las experiencias con carga emocional se comparten en un 80% de los casos en las horas inmediatamente posteriores al evento, principalmente con las personas de más estrecha relación (López, 2012). Así pues:

HIPÓTESIS 3C: Percepciones favorables de la experiencia emocional están relacionadas positivamente con la intención de realizar WOM.

El cliente necesita fiarse del detallista o de la marca (Ha y Perks, 2005; Ardyan *et al.*, 2016), tanto del personal que trabaja en la tienda como de la política de la empresa; sin confianza el detallista no podrá crear relaciones estables y duraderas con el consumidor. Para generar esa confianza puede diseñar experiencias honestas, que no sean meramente creadas con la finalidad de aumentar las ventas. Deben provocar en el consumidor la sensación de estar pasándolo bien durante el acto de compra, sin ser engañado, despertando sus emociones positivas. Así pues, se plantea la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 4C: Percepciones favorables de la experiencia emocional están relacionadas positivamente con la confianza en el detallista.

2.4. Lealtad actitudinal y confianza en el detallista

La *comunicación WOM* es una de las herramientas más influyentes en el comportamiento del consumidor (Bansal y Voyer, 2000). O'Mitchell (2005) afirma que las personas cada vez tienden más a informarse y buscar recomendaciones a través de amigos y familiares, debido a la necesidad de confirmar la información proporcionada por la empresa. Además, la comunicación WOM surge independientemente de

los deseos de una empresa, por lo que hay que prestarle especial atención, sobre todo a la comunicación WOM negativa. Resulta relevante la distinción entre el WOM, que se produce cara a cara y el EWOM, que se produce vía dispositivos electrónicos. Así pues, el WOM es efímero, oral y no alcanza por regla general a muchos destinatarios en un intervalo corto de tiempo, mientras que el EWOM es más duradero y alcanza a múltiples destinatarios, pero la comunicación es mucho menos personalizada (Gvili, Gvili, Levy y Levy, 2016). Hoy en día los detallistas deben hacer especial hincapié en el EWOM, dado el gran desarrollo de las redes sociales (Cantallops y Salvi, 2014).

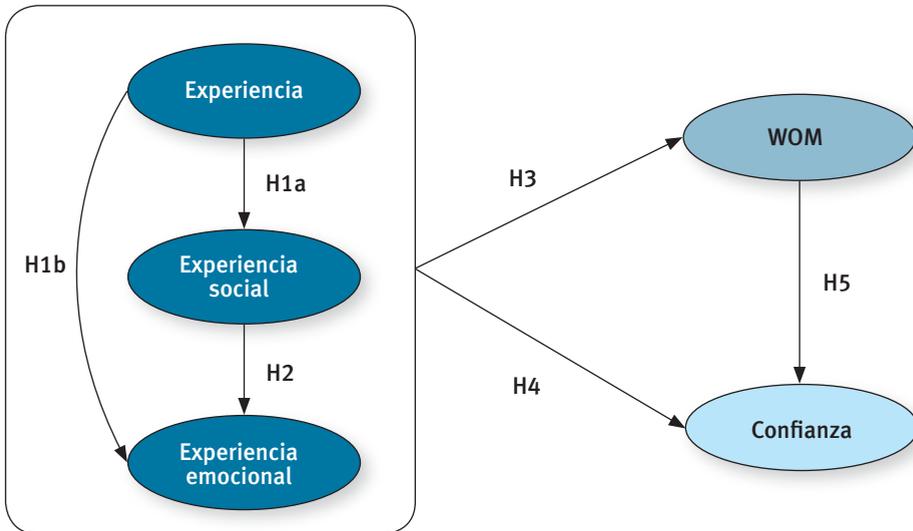
La *confianza* es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad relacionada con las expectativas positivas de las intenciones o comportamientos (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998), incluyendo las creencias acerca de la honestidad, la benevolencia y la competencia del vendedor (Flavián, Guinalíu y Gurrea, 2006). La mayoría de investigaciones realizadas en el ámbito detallista consideran la confianza como una variable de carácter multidimensional, integrando conceptos como fiabilidad, seguridad, privacidad, vulnerabilidad y el miedo a lo desconocido (Tan y Sutherland, 2004). No obstante, la honestidad y la benevolencia son las dimensiones que con mayor frecuencia se encuentran asociadas a la confianza (Doney y Canon, 1997; Fernández y Martín, 2006; San Martín Gutiérrez, 2006). La honestidad se refiere a la creencia en que la otra parte cumplirá sus promesas y sus compromisos, haciendo referencia a la sinceridad y el cumplimiento de las promesas (Doney y Canon, 1997). La benevolencia implica que las acciones que tiene que realizar el detallista deben beneficiar a ambas partes, y que no tomará por tanto decisiones que perjudiquen al que confía (Doney y Canon, 1997; Raimondo, 2000; Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2003).

Murphy, Mascardo y Benckendorff (2007) afirman que si el consumidor recibe una información de sus amistades o familiares, ésta influye en su comportamiento y en sus actitudes. Así pues, es posible que establezca altos niveles de confianza inicial en el detallista si considera esta información positiva (Sweeney *et al.*, 2008; Shah Alam y Mohd Yasin, 2010, Nielsen, 2015). Todo esto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 5: Cuanto mayor sea la intención de realizar WOM mayor será la confianza que el consumidor deposita en el detallista.

Como conclusión de este apartado, la Figura 1 resume todas las hipótesis propuestas y justificadas previamente.

Figura 1. Modelo estructural



3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación y medición de las variables

A nivel metodológico, se ha subdividido el trabajo en dos etapas. La primera de ellas consiste en la identificación de las dimensiones de la experiencia y la segunda analiza las relaciones entre esas dimensiones de la experiencia, la intención de realizar WOM y la confianza.

Para la recogida de los datos se elaboró un cuestionario para que una muestra representativa de consumidores indicara su opinión sobre dimensiones de la experiencia de compra, la confianza en el detallista y factores relacionados con la lealtad actitudinal. El formato de las escalas fue el siguiente: la experiencia emocional se midió con una escala Likert que reflejaba la intensidad de esas emociones, desde «1-En absoluto» a «7-Extremadamente», y el resto de los constructos se midieron con escalas Likert cuyas respuestas variaban desde «1-Total Desacuerdo» a «7-Total Acuerdo». Las escalas de medida del modelo propuesto se han elaborado a partir de la revisión de la literatura: Cachero y Vázquez (2017) para la experiencia sensorial, social y emocional; Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) para las intenciones de realizar WOM y Doney y Cannon (1997) para la confianza.

La investigación se realiza para nueve sectores detallistas: ropa, moda y accesorios; zapatería; cosméticos y perfumería; joyería; deportes; informática y electrónica;

decoración; librerías y juguetería. Para estos sectores se analizan enseñas minoristas que ofrecen experiencias sensoriales, sociales y emocionales. Cada entrevistado analizó un detallista de los sectores estudiados que había visitado en las últimas dos semanas. La muestra eran 527 personas de varias ciudades de España.

3.2. *Fiabilidad y validez de las escalas de medida*

Para demostrar la fiabilidad y validez del modelo de medida, se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio (software EQS 6.2), del cual se obtienen resultados de ajuste global adecuados para el modelo propuesto (BBNNFI=0.924; CFI=0.935; RMSEA=0.054), con validez convergente (*standardized factor loading* mayores que 0.6) (Tabla 1). Los coeficientes alpha de Cronbach son todos superiores a 0.7, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) es mayor que 0.7 y el AVE superior a 0.4. Existe validez discriminante dado que los intervalos de confianza de todas las correlaciones entre los conceptos analizados no contenían el valor unitario y su valor al cuadrado no excedía el AVE de las escalas de medida consideradas.

Tabla 1. Evaluación de los sectores de actividad por tipo de experiencia

FACTOR	LAMBDA ESTAND.	IFC	AVE	ALPHA DE CRONBACH
EXP. EMOCIONAL		0,946	0,746	0,945
Emoc1	0,879			
Emoc2	0,875			
Emoc3	0,828			
Emoc4	0,882			
Emoc5	0,903			
Emoc6	0,810			
EXP. SENSORIAL		0,894	0,587	0,891
ESen1	0,703			
ESen2	0,825			
ESen3	0,851			
ESen4	0,844			
ESen5	0,681			
ESen6	0,668			
EXP. SOCIAL		0,810	0,590	0,797
ESoc1	0,738			
ESoc2	0,887			
ESoc3	0,662			

CONFIANZA		0,915	0,732	0,896
Conf1	0,696			
Conf2	0,852			
Conf3	0,941			
Conf4	0,908			
WOM		0,956	0,880	0,953
WOM1	0,934			
WOM2	0,984			
WOM3	0,894			

Dado que las propiedades psicométricas de las escalas analizadas son adecuadas, se procede a estimar cada concepto o constructo como el promedio de los atributos que lo integran. En la Tabla 2 se proporcionan los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones

Variable	Exp. sensorial	Exp. social	Exp. emocional	WOM	Confianza
Exp. sensorial	1.00				
Exp. social	0,490**	1.00			
Exp. emocional	0,212**	0,351**	1.00		
WOM	0,455**	0,506**	0,430**	1.00	
Confianza	0,406**	0,454**	0,215**	0,461**	1.00
Media	7,237	6,883	6,036	6,970	7,785
Desviación típica	1,367	1,502	1,752	1,732	1,5354

Nota: ** $p < 0,01$ (bilateral)

4. Resultados

A nivel descriptivo pueden obtenerse varias conclusiones de la evaluación de los sectores de actividad por tipo de experiencia (Tabla 3). La experiencia emocional está presente principalmente en los detallistas de los sectores de joyería, deporte, decoración, librería y juguetería. La experiencia sensorial es típica de los detallistas que llevan a cabo su actividad en los sectores de textil, moda y complementos, cosmética y perfumería y librería. La experiencia social se observa en los sectores de textil, moda y complementos, deporte, librería y cosmética y perfumería. Cabe destacar que en

la oferta detallista del sector librerías predominan todas las modalidades de experiencia del consumidor, mientras que en el sector calzado ocurre todo lo contrario.

Tabla 3. Evaluación de los sectores de actividad por tipo de experiencia

	DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		
	Sensorial	Social	Emocional
Textil, moda, complem.			
Calzado			
Cosmética, perfumería			
Joyería			
Deporte			
Informática, electrónica			
Decoración			
Librería			
Juguetería			

Nota: En negrita se indican valores superiores a la media para cada tipo de experiencia

Para analizar las relaciones previamente expuestas en la formulación de hipótesis se han utilizado análisis de regresiones entre las variables, utilizando el software estadístico SPSS en su versión para Windows.

La relación existente entre la experiencia sensorial y la experiencia social se ha comprobado utilizando un análisis de regresión simple, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4. La percepción de experiencia social (H1a: $\beta_1 = 0,490$) aumenta cuando lo hace la percepción de experiencia sensorial (se acepta H1a). El 23,9% de las variaciones en las percepciones de la experiencia social están explicadas por cambios en las percepciones de la experiencia sensorial.

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión simple (H1)

Variables	Coefficiente estandarizado	t-valor robusto	Significatividad
H1a: Experiencia sensorial → Experiencia social	0,490	12,893	0,000
R=0,490; R ² =0,240; R ² ajustado=0,239; F=166,218 (p=0,000); Durbin-Watson=1,927			

Nota: Variable dependiente: Experiencia social

Para el resto de relaciones se han utilizado análisis de regresiones múltiples. Así pues, se observan efectos directos y positivos de la experiencia social sobre la experiencia emocional (H2: $\beta_2 = 0,325$) (Tabla 5). Sin embargo, la experiencia sensorial no tiene efectos significativos directos sobre la experiencia emocional (aunque sí efectos indirectos a través de la experiencia social), rechazando la hipótesis H1b. El 12,20% de las variaciones en las percepciones de la experiencia emocional están explicadas directamente por cambios en las percepciones de la experiencia social. La experiencia social es, por tanto, el principal antecedente de la experiencia emocional.

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión múltiple (H1b y H2)

Variables	Coefficiente estandarizado	t-valor robusto	Significatividad
H1b: Experiencia sensorial → Experiencia emocional	0,053	1,124	0,261
H2: Experiencia social → Experiencia emocional	0,325	6,934	0,000

R=0,354; R²=0,125; R² ajustado=0,122; F=37,512 (p=0,000); Durbin-Watson=1,812

Nota: Variable dependiente: Experiencia emocional

En la Tabla 6 se estudian los efectos de los diferentes tipos de la experiencia sobre la intención de realizar WOM. Este análisis revela que la experiencia sensorial (H3a: $\beta_{3a} = 0,257$), la experiencia social (H3b: $\beta_{3b} = 0,283$) y la experiencia emocional (H3c: $\beta_{3c} = 0,276$) tienen una influencia directa y positiva sobre la intención de realizar WOM. En este caso, la experiencia social es el principal impulsor de la intención de realizar WOM. No obstante, el cambio en la intención de realizar WOM está explicado en un 37,6% por una combinación de tres variables independientes: la experiencia sensorial, la social y la emocional.

Tabla 6. Resultados del análisis de regresión múltiple (H3a, H3b y H3c)

Variables	Coefficiente estandarizado	t-valor robusto	Significatividad
H3a: Experiencia sensorial → WOM	0,257	6,498	0,000
H3b: Experiencia social → WOM	0,283	6,851	0,000
H3c: Experiencia emocional → WOM	0,276	7,503	0,000

R=0,616; R²=0,379; R² ajustado=0,376; F=106,443 (p=0,000); Durbin-Watson=2,015

Nota: Variable dependiente: WOM

Por último, en la Tabla 7 se muestra el resultado del análisis de la cuarta y quinta hipótesis, las cuales relacionan la experiencia sensorial, social, emocional y la in-

tención de realizar WOM con la confianza en el detallista. En este caso, se observan efectos directos y positivos de la experiencia sensorial (H4a: $\beta_{4a} = 0,169$), de la experiencia social (H4b: $\beta_{4b} = 0,241$) y de la intención de realizar WOM (H5: $\beta_5 = 0,272$) sobre la confianza. La experiencia emocional no tiene efectos significativos sobre la confianza (se rechaza la hipótesis H4c). La intención de realizar WOM es, de las variables analizadas, el principal antecedente de la confianza. Además, el cambio en la confianza está explicado en un 29,30% por una combinación de tres variables independientes, en este caso la experiencia sensorial, la experiencia social y la intención de realizar WOM. No obstante, las dimensiones de experiencia sensorial y social no solo tienen efectos directos sobre la confianza sino también efectos indirectos a través de la intención de WOM.

Tabla 7. Resultados del análisis de regresión múltiple (H4a, H4b, H4c y H5)

Variables	Coefficiente estandarizado	t-valor robusto	Significatividad
H4a: Experiencia sensorial → Confianza	0,169	3,870	0,000
H4b: Experiencia social → Confianza	0,241	5,248	0,000
H4c: Experiencia emocional → Confianza	-0,022	-0,537	0,592
H5: WOM → Confianza	0,272	5,837	0,000
R=0,546; R ² =0,298; R ² ajustado=0,293; F=55,521 (p=0,000); Durbin-Watson=1,668			

Nota: Variable dependiente: Confianza

5. Conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial

Este trabajo se ha centrado en el análisis de la influencia de las experiencias sobre las intenciones de realizar WOM y sobre la confianza depositada en el detallista, aplicado al sector retail. A partir de investigaciones previas, se han especificado relaciones que contemplan: (a) la estructura jerárquica de las experiencias (b) los efectos de estas experiencias sobre la intención de realizar WOM, y (c) la influencia de las experiencias y de las intenciones de realizar WOM sobre la confianza en el detallista. Las implicaciones teóricas y prácticas más relevantes de la investigación se destacan a continuación.

Este estudio confirma, por un lado, que la experiencia social durante el acto de compra condiciona la experiencia emocional del consumidor. La experiencia sensorial no tiene efectos directos sobre la experiencia emocional pero sí efectos indirectos a través de la experiencia social. Efectivamente, se observan efectos positivos de la experiencia sensorial sobre la experiencia social y de esta sobre la experiencia emo-

cional, lo cual corrobora la estructura jerárquica de las emociones. Respecto a las intenciones de realizar comunicaciones positivas sobre el detallista, se observa que todas las experiencias analizadas influyen en estas intenciones, si bien es cierto que la experiencia social es la que afecta en mayor medida. Para el estudio de la confianza, se han tenido en cuenta tanto las señales que ofrece el detallista (experiencias) como la lealtad actitudinal del consumidor (intención WOM). Los resultados contribuyen por tanto a entender qué tipo de experiencia es más efectiva para estimular la confianza. Se confirma que el ser humano es un ser social, dado que la experiencia social es el tipo de experiencia que influye en mayor medida en la confianza. Por último, se estudia la relación existente entre la intención de realizar comunicaciones positivas y la confianza depositada en el detallista, existiendo una relación positiva entre estos conceptos. Además, las dimensiones de experiencia sensorial y social no solo tienen efectos directos sobre la confianza sino también efectos indirectos a través de la intención de WOM.

Este estudio sirve como apoyo a la toma de decisiones por parte de directivos de empresas detallistas, principalmente cuando el consumidor busca experiencias de compra. En primer lugar, estimular los sentidos de los consumidores potencia las vivencias sociales en el establecimiento. Poder manipular los productos que ofrece el detallista, permitiendo a los usuarios interactuar con ellos puede ser una fuente de creación de contactos entre los consumidores con similares intereses. Crear un ambiente de compra agradable, p.e. en términos olfativos y visuales, permite a los consumidores pasar un rato agradable con sus amigos o familiares. Disfrutar en el establecimiento en compañía de éstos incide en las sensaciones experimentadas por el consumidor, dado que sus comentarios pueden afectar y alterar sus emociones. Desde esta perspectiva, los elementos visuales y de diseño son muy importantes para hacer atractiva una compra: realidad aumentada o plataformas como Pinterest son algunos ejemplos. Asimismo, el uso de diferentes pantallas y tecnologías en las tiendas físicas ayudan a crear una experiencia visual que también interviene en el proceso de compra.

Pero, ¿qué tipos de experiencias son las que hacen que el consumidor tenga intenciones de hacer comentarios sobre el detallista? Los nuevos consumidores no sólo comparten el producto adquirido, sino que también expresan lo que significó para ellos su compra. Es aquí donde las experiencias cobran especial relevancia. Conocer y desarrollar aquellas que realmente sorprendan e interesen al consumidor puede fomentar su lealtad, convirtiendo a éste en un auténtico fan del detallista. Los resultados de la presente investigación invitan a los detallistas a crear experiencias sociales, dado que son éstas las que influyen en mayor medida sobre las intenciones de

realizar WOM por parte del consumidor. Se trata de crear experiencias que permitan al consumidor interactuar con otros clientes, p.e. organizando firmas de libros, discos, conciertos patrocinados, charlas sobre nuevos usos de determinados productos o talleres/centros de co-innovación. Estas actividades de interés del consumidor son las que luego comparte con sus conocidos o en sus redes sociales, por el prestigio o beneficio hedónico que le reporta formar parte de ellas. No obstante, también las experiencias emocionales y sensoriales animan al consumidor a compartir sus experiencias de compra, bien sea físicamente con sus amigos, familiares, conocidos, o virtualmente a través de redes sociales. Actualmente el consumo se ha convertido en una forma de ocio, por ello las compras son cada vez más emocionales y se tiende más a compartir lo vivido durante el acto de búsqueda de información y/o compra.

Finalmente, cuando el consumidor adquiere un producto, espera que éste sea genuino y que sea afín a su mentalidad, lo que exige que las empresas detallistas sean éticamente correctas, que sean transparentes. Un detallista debe ser capaz de generar confianza en el consumidor para que éste lo considere siempre su primera opción. No obstante, en ocasiones el detallista no sabe cómo generar esa confianza. Esta investigación confirma que las experiencias de compra juegan un papel fundamental a la hora de estimular esa confianza (p.e. poder tocar un producto para evaluar sus características), siendo la experiencia social la que más puede influir en ella (directa e indirectamente). Se reafirma por tanto la idea de que ir a comprar es un acto social. No obstante, la intención de realizar WOM también modifica esos niveles de confianza. El hecho de recibir información sobre un establecimiento, bien por una persona conocida bien por redes sociales o internet, hace que el consumidor deposite una mayor confianza en el detallista.

Aunque las tecnologías digitales han simplificado el proceso de compra, las experiencias tangibles son muy valiosas para los consumidores. Por eso los establecimientos detallistas deben transformarse y pasar de ser un simple lugar donde se vende el producto a convertirse en un espacio más experimental, más sensorial. Aquellos detallistas que no apuesten por el marketing de experiencias irán con desventaja en términos de competitividad y posibilidades de protegerse frente a caídas de márgenes y precios. Es necesario vincular a los clientes a través de las experiencias de compra para que el precio no sea lo más relevante, recomienden el detallista, sus productos/marcas/servicios y sobre todo para conseguir su confianza. Los establecimientos del futuro tendrán que llamar a los corazones, no a las mentes, ya que en un mundo de productos y servicios cada vez más similares será la experiencia lo que haga distintos a los detallistas y, por tanto, lo que les lleve al éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, J. M., NOCERA, C. C. & BARGH, J. A. (2010). Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions. *Science*, 328(5986), 1712-1715.
- ADAM, M. T., KRÄMER, J. & MÜLLER, M. B. (2015). Auction fever! How time pressure and social competition affect bidders' arousal and bids in retail auctions. *Journal of Retailing*, 91(3), 468-485.
- AJZEN I. & FISHBEN, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- ARDYAN, E., KURNIANINGSIH, H., RAHMAWAN, G., WIBISONO, U. & WINATA, W. (2016). Enhancing brand experience along with emotional attachment towards trust and brand loyalty. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 18(1), 33-44.
- BAGOZZI, R. P., GOPINATH, M. & NYER, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- BANSAL, H. S. & VOYER, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.
- BHANDARI, S. (2016). Customer Experience: An emerging source of sustainable competitive advantage. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7), 245-254.
- BORGES, A., CHEBAT, J. C. & BABIN, B. J. (2010). Does a companion always enhance the shopping experience? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 294-299.
- CACHERO-MARTÍNEZ, S. & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2017). Stimulating curiosity and consumer experience in a retailer. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 473-486.
- CANTALLOPS, A. S. & SALVI, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- CHANG, H. J., ECKMAN, M. & YAN, R. N. (2011). Application of the Stimulus-Organism-Response model to the retail environment: The role of hedonic motivation in impulse buying behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(3), 233-249.
- DONEY, P. & CANNON, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- FERGUSON, R. J., PAULIN, M. & BERGERON, J. (2010). Customer sociability and the total service experience: Antecedents of positive word-of-mouth intentions. *Journal of Service Management*, 21(1), 25-44.
- FERNÁNDEZ, M. & MARTÍN, J.D. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: Una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *REDEE*, 15(1), 77-100.
- FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M. & GURREA, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43(1), 1-14.
- FOROUDI, P., JIN, Z., GUPTA, S., MELEWAR, T. C. & FOROUDI, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889.
- GALLACE, A. & SPENCE, C. (2014). In touch with the future: The sense of touch from cognitive neuroscience to virtual reality. Oxford: Oxford University Press.
- GENTILE, C., SPILLER, N. & NOCI, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- GEORGE, M. (2015). Haptics: The new wave of tactics for customer experience. *International Journal of Information & Futuristic Research*, 2(8), 2606-2611.
- GVILI, Y., GVILI, Y., LEVY, S. & LEVY, S. (2016). Antecedents of attitudes toward eWOM

- communication: Differences across channels. *Internet Research*, 26(5), 1030-1051.
- HA, H. Y. & PERKS, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 438-452.
- HELKKULA, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 36-389.
- KAHN, B. E. (2017). Using visual design to improve customer perceptions of online assortments. *Journal of Retailing*, 93(1), 29-42.
- KIM, S., PARK, G., LEE, Y. & CHOI, S. (2016). Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop. *Journal of Business Research*, 69(12), 5809-5818.
- KRISHNA, A. (2006). Interaction of senses: The effect of vision versus touch on the elongation bias. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 557-566.
- KRISHNA, A. (2013). *Customer sense. How the 5 senses influence buying behavior*. New York: Palgrave MacMillan.
- KRISHNA, A. & MORRIN, M. (2008). Does touch affect taste? The perceptual transfer of product container haptic cues. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 807-818.
- KRISHNA, A., ELDER, R. & CALDARA, C. (2010). Feminine to smell but masculine to touch? Multisensory congruence and its effect on the aesthetic experience. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 410-418.
- LADHARI, R., SOUIDEN, N. & DUFOUR, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 10-18.
- LAU, G. T. & LEE, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.
- LAWTON, S. (2016). Exploring the meal experience: Customer perceptions of dark-dining. In *Food Science, Production, and Engineering in Contemporary Economies* (225-244). IGI Global.
- LEMON, K.N. & VERHOEF, P.C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- LI, J. G. T., KIM, J. O. & LEE, S. Y. (2009). An empirical examination of perceived retail crowding, emotions, and retail outcomes. *The Service Industries Journal*, 29(5), 635-652.
- LÓPEZ, I. (2012). El efecto de compartir las emociones asociadas a episodios de consumo. Docfradis 03/2012, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Disponible en http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/ficha_documento.php?idDocumento=29 (Consultado 15 de mayo de 2017).
- MANGLEBURG, T. F., DONEY, P. M. & BRISTOL, T. (2004). Shopping with friends and teens' susceptibility to peer influence. *Journal of Retailing*, 80(2), 101-116.
- MISHRA, P., BAKSHI, M. & SINGH, R. (2016). Impact of consumption emotions on WOM in movie consumption: Empirical evidence from emerging markets. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 59-67.
- MOREIRA, A. C., FORTES, N. & SANTIAGO, R. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68-83.
- MURPHY, L., MASCARDO, G. & BENCKENDORFF, P. (2007). Exploring word-of-mouth influences on travel decisions: Friends and relatives vs. other travellers. *International Journal of Consumer Studies*, 31(5), 517-527.
- NASERMOADELI, A., LING, K. C. & MAGHNATI, F. (2013). Evaluating the impacts of customer experience on purchase intention. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 128-138.
- NIELSEN (2015): «Global trust in advertising». Disponible en la siguiente dirección web: <http://www.nielsen.com/content/dam/>

- niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf (Consultado 22 de mayo de 2017).
- O'MITCHELL, J. (2005). Word-of-mouth marketing. *LIMRA's Market Facts Quarterly*, 24(2), 22-24.
- ORTH, U. R. & WIRTZ, J. (2014). Consumer processing of interior service environments: The interplay among visual complexity, processing fluency, and attractiveness. *Journal of Service Research*, 17(3), 296-309.
- PARK, J. & YANG, S. (2006). The moderating role of consumer trust and experiences: Value driven usage of mobile technology. *International Journal of Mobile Marketing*, 1(2), 24-32.
- PÉREZ, A. & DEL BOSQUE, I. R. (2015). An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 571-584.
- QUARTIER, K., VANRIE, J. & VAN CLEEMPOEL, K. (2014). The mediating role of consumers' perception of atmosphere on emotions and behavior. A study to analyze the impact of lighting in food retailing. Disponible en http://www.retailology.be/Retail-ology/publications/Artikelen/2010/10/7_A_study_to_analyze_the_impact_of_lighting_in_food_retailing_files/final2_1.pdf (Consultado 15 de mayo de 2017).
- RAIMONDO, M. A. (2000). The measurement of trust in marketing studies: A review of models and methodologies. In 16th IMP-Conference, Bath, UK.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. & CAMERER, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- SACHDEVA, I. & GOEL, S. (2015). Role of store atmospherics on customer experience. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 2(3), 72-83.
- SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 201-223.
- SANZO, M. J., SANTOS, M. L., VÁZQUEZ, R. & ÁLVAREZ, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management* 32(4), 327-345.
- SCHMITT, B.H. (1999). *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands.* New York: The Free Press.
- SCHMITT, B., BRAKUS, J. J. & ZARANTONELLO, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- SHAH ALAM, S. & MOHD YASIN, N. (2010). What factors influence online brand trust: Evidence from online tickets buyers in Malaysia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(3), 78-89.
- SMITH, S. & WHEELER, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates.* Pearson Education.
- SPENCE, C. (2012). Managing sensory expectations concerning products and brands: Capitalizing on the potential of sound and shape symbolism. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 37-54.
- SPENCE, C. & GALLACE, A. (2011). Multisensory design: Reaching out to touch the consumer. *Psychology & Marketing*, 28(3), 267-308.
- SPENCE, C., PUCCINELLI, N. M., GREWAL, D. & ROGGEVEEN, A. L. (2014). Store atmospherics: A multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472-488.
- SRIVASTAVA, M. & KAUL, D. (2016). Exploring the link between customer experience-loyalty-consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277-286.
- SWEENEY, J. C., SOUTAR, G. N. & MAZZAROL, T. (2008). Factors influencing word

- of mouth effectiveness: Receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344-364.
- TAN, F. B. & SUTHERLAND, P. (2004). Online consumer trust: a multi-dimensional model. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(3), 40-58.
- TANTANATEWIN, W. & INKAROJIT, V. (2016). Effects of color and lighting on retail impression and identity. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 197-205.
- TAUBER, E. M. (1972). Why do people shop? *Journal of Marketing*, 46-49.
- VERLEYE, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
- WALSH, G., SHIU, E., HASSAN, L. M., MICHAELIDOU, N. & BEATTY, S. E. (2011). Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes. *Journal of Business Research*, 64(7), 737-744.
- WEDEL, M. & PIETERS, R. (2015). The buffer effect: the role of color when advertising exposures are brief and blurred. *Marketing Science*, 34(1), 134-143.
- WESSLER, R. (2011). What does your brand taste like? Disponible en <http://www.creditunions.com/whatdoes-your-brand-taste-like/> (Consultado 20 de enero de 2014).
- WIENER, H. J. & CHARTRAND, T. L. (2014). The effect of voice quality on ad efficacy. *Psychology & Marketing*, 31(7), 509-517.
- YANG, Z. Y. & HE, L. Y. (2011). Goal, customer experience and purchase intention in a retail context in China: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6738-6746.
- YOON, S.J. (2012). A social network approach to the influences of shopping experiences on e-wom. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 213-223.
- ZALTMAN, G. & PUCCINELLI, N. (2000). Strategic use of music in marketing: A selective review [Case Study]. Boston: Harvard Business School Publishing.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- ZIELKE, S. (2011). How store lightning influences store atmosphere, price and quality perceptions and shopping intention. *European Marketing Academy Conference*, Ljubljana, Slovenia, 40.

El sistema de franquicia español: un análisis de eficiencia

- LEYRE M. DÍEZ ULI,
 - ANTONIO NAVARRO GARCÍA
 - FÉLIX VELICIA MARTÍN
- Universidad de Sevilla*
-

RESUMEN: Este trabajo está centrado en el sistema de franquicia español y los sectores que lo conforman distinguiendo tres niveles de agrupación: Comercio Minorista, Hostelería/Restauración y Servicios. En primer lugar, realizamos un análisis global del sistema de franquicia español y su evolución. A continuación, se analizan y comparan las diferencias de resultados por sectores, comprobando si las diferencias son estadísticamente significativas. En tercer lugar, se muestra cuál de los dos tipos de unidades (propias o franquiciadas) empleadas por las redes de franquicias son más eficientes, mostrándose los resultados a favor de las unidades propias.

PALABRAS CLAVE: *Franquicia, Eficiencia, Resultados.*

ABSTRACT: This work is focused on the Spanish franchise system and the sectors that make it up, distinguishing three levels of grouping: Retail, Hotels/Restaurants and Services. First, we perform an overall analysis of the Spanish franchise system and its evolution. Next, we analyze and compare the differences of results by sector, checking if the differences are statistically significant. Third, it shows which of the two types of units (own or franchised) used by franchise networks are more efficient, showing the results in favor of the own units.

KEYWORDS: *Franchise, Efficiency, Results.*

1. Introducción

La franquicia es un formato comercial que ha contribuido a la modernización de las estructuras comerciales y, especialmente, al pequeño comercio. En nuestro país desde hace más de veinticinco años las redes de franquicia y unidades franquiciadas no han parado de crecer. La franquicia española ha salvado la crisis económica de forma satisfactoria frente al comercio en general. Pensamos que la importancia de la franquicia no ha tenido el reconocimiento que le corresponde en la literatura por parte de profesionales y científicos. Este trabajo sobre el sistema de franquicia

español, lo consideramos de gran valor y utilidad para teóricos e investigadores, contribuyendo a reducir este gap investigador.

El trabajo se ha estructurado en dos partes claramente diferenciadas, una parte de análisis, fundamentalmente teórica que comprende los epígrafes 3 y 4; y otra parte, en la que realizamos dos investigaciones empíricas —epígrafes 6 y 7—. Así, la estructura de este trabajo consta de un total de ocho epígrafes. En el epígrafe segundo, realizamos una breve referencia conceptual de la franquicia. El epígrafe tercero lo dedicamos a analizar y estudiar la evolución de la franquicia española en el presente siglo (2001-2015). En el epígrafe cuarto, mediante un análisis sectorial, presentamos y analizamos brevemente los datos de los 41 sectores que forman la franquicia según la AEF¹ (Asociación Española de Franquiciadores). La metodología e indicadores utilizados en las investigaciones realizadas son desarrollados en el epígrafe 5. La primera investigación que trata de analizar la eficiencia de la franquicia a nivel sectorial se recoge en el epígrafe 6. La segunda investigación, desarrollada en el epígrafe 7, tiene como objetivo valorar cuál de las unidades que componen el sistema de franquicia son más eficientes, ¿las unidades propias o las franquiciadas? Por último, dedicamos un epígrafe final a recoger las conclusiones más sobresalientes de nuestro trabajo.

2. La franquicia

La franquicia es una forma de comercio y una estrategia de distribución que desde sus orígenes hasta el momento presente, muestra un notable crecimiento en nuestro país y en todo el mundo, abarcando y extendiéndose a todos los sectores de actividad. Una de las razones para este hecho ha sido, a nuestro entender, la consideración y el reconocimiento social de la franquicia, aunque en el tiempo presenta momentos álgidos y otros de cierto descrédito.

En nuestro país, la franquicia ha tenido épocas de apoyo por parte de entes públicos y privados que han considerado como muy importante los aspectos positivos que incorporaba a la sociedad y a la economía en general.

Las razones de apoyo a la franquicia eran básicamente las siguientes (Díez, Navarro y Rondán, 2005):

1. Se considera que es un formato comercial que contribuye a la modernización del comercio.

¹ AEF (Asociación Española de Franquiciadores): www.franquiciadores.com

2. La franquicia permite al pequeño comercio anticuado reconvertirse y formar parte de una cadena moderna que le permitirá su supervivencia.
3. Es una forma de comercio que posibilita la creación de nuevas empresas, empresas estables, nuevos empleos, etc.
4. La franquicia facilita que un pequeño empresario pueda crecer y competir con otras compañías de mayor dimensión.

No obstante, la franquicia no siempre se ha visualizado de esta forma tan positiva, las causas también son diversas, pero podemos destacar algunas como negocios no probados con éxito y falta de know how, comportamientos oportunistas de empresarios atraídos por el negocio franquiciador que no han seguido los principios más elementales de la franquicia, contratos abusivos por parte del franquiciador, reclutamiento de franquiciados no riguroso, inexistencia de formación del franquiciado, cánones y royalties excesivos, etc. En la actualidad, la franquicia no es ajena a la crisis que se está viviendo en los últimos años y que ha hecho desaparecer cadenas de franquicia en su totalidad y muchísimos negocios franquiciados.

Por otra parte, asistimos a un fenómeno nuevo, que es el ataque publicitario de cadenas sucursalistas (que operan únicamente con unidades propias) resaltando sus virtudes y dando a entender la negatividad de las cadenas franquiciadas. Este hecho se está extendiendo y por si fuera poco, algunos medios han señalado y adjudicado como fracaso de la franquicia la caída de redes que eran sucursalistas, y consideramos como algo muy importante que no observamos, hasta el momento, una adecuada reacción por parte de las cadenas de franquicia.

La franquicia en España comienza su desarrollo en la década de los 80. En la actualidad las estimaciones tanto de la AEF como de algunas consultoras de franquicia (Tormo, MundoFranquicia, Barbadillo) indican que las franquicias representan en España alrededor del 10 % de las ventas minoristas, y el 12 % del total de establecimientos minoristas, porcentajes que se mantienen invariables en los últimos años. El sistema de franquicia español, bien por número de enseñas o número de establecimientos (propios y franquiciados), se ubica en los primeros puestos de los rankings europeos y mundiales de franquicia.

No cabe ninguna duda al considerar a Estados Unidos como líder mundial del sistema de franquicia. Al final de la década de los ochenta, el sistema de franquicia de este país se estimaba que representaba en torno al 34 % (Díez y Galán, 1989) y, posteriormente, que alcanzaba el 40 % (Swartz, 2001; Welsh y Alon, 2004; Welsh, Alon y Falbe, 2006), o 50 % (Falbe, Dandridge y Kumar, 1999) del total de las unidades o de las ventas minoristas. Más recientemente se confirma la cifra del 50 % del total del comercio

minorista (Antuña, 2011). Como vemos los porcentajes alcanzados en Estados Unidos son muy superiores a los obtenidos por la franquicia en España, lo que es indicativo de que aún quedan muchas posibilidades de desarrollo de la franquicia en nuestro país.

3. Análisis y evolución del sistema de franquicia español

El análisis del sistema de franquicia los vamos a realizar considerando los aspectos que creemos más significativos: Enseñas o cadenas² operativas, unidades propias y unidades franquiciadas, facturación y empleo.

3.1. *Redes y establecimientos*

El sistema de franquicia español presenta un crecimiento casi continuo en el tiempo, en lo que se refiere al número de compañías franquiciadoras (enseñas) y al número de unidades operativas. Los informes y anuarios publicados por la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) nos permiten obtener los datos recogidos en la tabla 1.

Así, la franquicia en España ha pasado de 646 cadenas operando en 2001 a 1.232 en 2015, representando un aumento del 90,7%, a un ritmo medio de crecimiento anual de casi el 5% (4,80%). Igualmente, en el mismo período, el número de unidades totales ha pasado de 35.692 a 65.878 (84,57% de incremento; ritmo medio de crecimiento anual del 4,60%), el número de Unidades Propias (UP) de 7.931 a 19.688 (148,24% de incremento) y el número de Unidades Franquiciadas (UF) de 27.761 a 46.190 (66,38% de incremento).

Estas cifras indican una buena salud del sistema de franquicia español, lo que permite afirmar que es una de las mejores salidas al espíritu emprendedor español y, además, con posibilidades de crecimiento en los próximos años. No obstante, al igual que ha ocurrido con otros formatos comerciales, el desarrollo de la franquicia, durante la crisis económica, ha sufrido una desaceleración e incluso pequeños retrocesos del número total de unidades operativas (2008-2010 y 2013) debido a la disminución del número de unidades franquiciadas.

Otro aspecto digno de ser reseñado, se refiere a un posible cambio estratégico en la forma de expansión del negocio. Así observamos que las unidades propias durante la crisis han mantenido un constante crecimiento, reflejo de un mayor desarrollo de la estrategia sucursalista por parte de la franquicia española, debido bien a una preferencia del franquiciador por hacer propias las nuevas unidades, bien a la

² Usaremos de forma indistinta el vocablo red, enseña o cadena de franquicia. Igualmente, punto de venta, unidad o establecimiento.

no renovación de contratos de franquicia con los franquiciados para convertir las unidades franquiciadas en propias o bien la recompra de las unidades franquiciadas por parte del franquiciador. Prueba de esta tendencia es que en el año 2001, las unidades franquiciadas alcanzaban un porcentaje del 77,78% del total de unidades del sistema de franquicia español y las unidades propias el 22,22%. Estos porcentajes han cambiado de forma significativa con los datos de 2015 (70,11 % de unidades franquiciadas; 29,89% unidades propias), reflejando claramente un cambio de tendencia en el porcentaje de unidades propias (UP).

Tabla 1. Evolución de la franquicia en España (2001-2015)

Años	Número de enseñas	% Crecimiento Interanual	Total unidades	% Crecimiento Interanual	Unidades Propias (UP)	Unidades Franquiciadas (UF)	% UP	% UF
2001	646		35.692		7.931	27.761	22,22	77,78
2002	634	-1,86	38.432	7,68	8.733	29.699	22,72	77,28
2003	650	2,52	42.554	10,73	9.522	33.032	22,38	77,62
2004	649	-0,15	44.301	4,11	9.588	34.713	21,64	78,36
2005	712	9,71	48.302	9,03	11.077	37.225	22,93	77,07
2006	804	12,92	56.029	16,00	11.889	44.140	21,22	78,78
2007	850	5,72	59.182	5,63	12.978	46.204	21,93	78,07
2008	875	2,94	58.305	-1,48	13.201	45.104	22,64	77,36
2009	919	5,03	57.139	-2,00	13.400	43.739	23,45	76,55
2010	934	1,63	56.444	-1,22	14.011	42.433	24,82	75,18
2011	947	1,39	58.279	3,25	15.430	42.849	26,48	73,52
2012	1.040	9,82	59.758	2,54	18.039	41.719	30,19	69,81
2013	1.087	4,52	59.131	-1,05	17.711	41.420	29,95	70,05
2014	1.199	10,30	63.869	8,01	19.250	44.619	30,14	69,86
2015	1.232	2,75	65.878	3,04	19.688	46.190	29,89	70,11
Media		4,80	Media	4,60				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la AEF

3.2. Facturación

Con respecto a las ventas totales, como vemos en la tabla 2, han pasado de 11.421 en 2001 a 26.483 millones de euros en 2015 con un crecimiento medio anual de 6,56 %. Los mayores incrementos de facturación se dieron en el período 2003-2006. Los datos muestran el aceptable comportamiento de la facturación de la franquicia en el período de crisis.

No obstante, el análisis de las ventas por red o enseña no son tan halagüeños. Observamos que las ventas por red de las enseñas que operan en España en 2015 es de 402.001 €, cifras similares a las del período 2005-2006 y muy lejos de los niveles alcanzados al final de la primera y principios de la segunda década del presente siglo. Esto puede hacer peligrar la supervivencia de muchos establecimientos que no sean rentables salvo que se haya conseguido una mayor eficiencia con una estimable reducción de costes empresariales.

También cabe señalar la evolución de las ventas de UP y UF. En 2001 las ventas de las UP representaban el 29,25 % del total de facturación de las cadenas de franquicia. En 2015 después de una subida interanual, prácticamente constante, las UP alcanzan el 42,69 % del total de ingresos de las enseñas. No debemos olvidar que, actualmente, las UP son el 29,89 % de las unidades totales y, sin embargo, obtienen el 42,69 % de las ventas, lo que es un primer indicador de que las UP, por término medio, obtienen resultados muy superiores a las UF.

Tabla 2. Evolución de la facturación de la franquicia en España (2001-2015)

Años	VT (Ventas Totales) (millones €)	% Crecimiento Interanual	Ventas por Red (€)	% Ventas UP (Unidades Propias)	% Ventas UF (Unidades Franquiciadas)
2001	11.421		319.988	29,25	70,75
2002	11.968	4,79	311.407	31,58	68,42
2003	13.989	16,89	328.735	29,42	70,58
2004	15.949	14,01	360.014	27,80	72,20
2005	17.909	12,29	370.771	30,44	69,56
2006	23.489	31,16	419.229	31,76	68,24
2007	24.677	5,06	416.968	33,85	66,15
2008	26.010	5,40	446.102	34,85	65,15
2009	24.699	-5,04	432.262	35,05	64,95
2010	24.651	-0,19	436.734	37,28	62,72
2011	26.352	6,90	452.170	40,47	59,53
2012	25.937	-1,57	434.034	42,24	57,76
2013	25.867	-0,27	437.452	41,98	58,02
2014	25.879	0,05	405.189	43,39	56,61
2015	26.483	2,33	402.001	42,69	57,31
Media		6,56			

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la AEF

3.3. Empleo

La tabla 3 muestra la evolución del número de empleados de los establecimientos de las enseñanzas de franquicia que operan en España. Como vemos en el período 2001-2015 el número de empleos que proporcionan las unidades de las enseñanzas de franquicia ha pasado de 153.169 a 253.913, lo que supone un incremento del 66 % y un ritmo medio de crecimiento anual del 3,82 %. En los últimos años se ha ralentizado la magnitud del crecimiento, prueba de ello es que en los últimos cinco años es del 1,9 %. Por todo ello, creemos que el empleo en la franquicia ha seguido una línea muy positiva con resultados que consideramos francamente buenos sobre todo en comparación con otras fórmulas de comercio.

Tabla 3. Evolución del empleo de la franquicia en España (2001-2015)

Años	Número de Empleados del total de las Unidades	% Crecimiento Interanual	Empleados por Red	% Empleados UP	% Empleados UF
2001	153.169		237	31,42	68,58
2002	154.283	0,73	243	24,55	75,45
2003	186.000	20,56	286	27,25	72,75
2004	192.741	3,62	297	26,42	73,58
2005	201.977	4,79	284	25,25	74,75
2006	227.271	12,52	283	27,58	72,42
2007	234.415	3,14	276	27,64	72,36
2008	235.929	0,65	270	28,36	71,64
2009	235.075	-0,36	256	28,69	71,31
2010	231.603	-1,48	248	30,48	69,52
2011	240.713	3,93	254	32,99	67,01
2012	246.354	2,34	237	35,21	64,79
2013	242.140	-1,71	223	34,95	65,05
2014	248.914	2,80	208	35,79	64,21
2015	253.913	2,01	206	36,12	63,88
Media		3,82			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEF

No obstante, si observamos los datos de empleados por red, ya no son tan positivos. Los empleados por red aumentan progresivamente desde 237 en 2001 a 270 en 2007. A partir de aquí, se produce un descenso muy importante, llegando

al mínimo de 206 empleados por red en 2015. Dado que el número de establecimientos ha crecido en mayor proporción que el empleo, es evidente, que se están produciendo ahorros de personal en la franquicia, lo que podría redundar en una menor calidad de atención al cliente. Sin embargo, una mejor selección, formación, motivación, etc., del personal de la franquicia, que es una de las tendencias seguidas actualmente en el sistema de franquicia, puede conseguir una mayor eficiencia del personal con los consiguientes ahorros de costes y sin disminuir la calidad de atención al cliente.

Por último, indicar que las UP que son el 29,89 % de las unidades totales, proporcionan el 36,12 % del empleo (recordar que alcanzaban el 42,69 % de las ventas). Es evidente, que tienen un número de empleados mayor por unidad y, por tanto, un coste salarial más elevado pero que se justifica por mayores ventas, el tamaño mayor de las UP o su mejor localización.

Concluimos diciendo que estamos en total consonancia con la AEF³ cuando afirma: «Si en 2008 había un total de 235.929 personas trabajando en la franquicia, al concluir 2015 esa cantidad había aumentado hasta las 253.913, lo que significa que en la actualidad hay 17.984 personas más empleadas en este modelo de negocio, un 7,6% más en una coyuntura económica desfavorable, lo que demuestra que *la franquicia es una fórmula generadora de empleo en nuestro país*».

4. Los sectores de la franquicia

El análisis se realiza con 1232 enseñas que conforman, siguiendo a la AEF,⁴ el total de la población de franquicias operativas existentes en España a 31 de diciembre de 2015. La AEF clasifica la franquicia española en 41 sectores cuyos datos básicos se muestran en la tabla 4.

Los datos del Informe (2016) de la AEF recogidos en la tabla ponen de manifiesto lo siguiente:

- A) El sector de la Moda que agrupa ocho sectores, con 204 cadenas es el que tiene un mayor número de redes, seguido por Hostelería/Restauración que agrupa seis sectores con 174 cadenas, seguido por el sector de Belleza/Estética con 107 cadenas y Tiendas Especializadas con 81 cadenas.

³ Fuente: AEF. *Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores* 2016. pp. 12.

⁴ Queremos agradecer a la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), la cesión y autorización para utilizar los datos proporcionados con fines científicos.

Tabla 4. Estadística de la franquicia en España por sectores (2015)

Sectores	Enseñas	UP	UF	Unidades Totales	Ingresos UP (miles €)	Ingresos UIF (miles €)	Ingresos tot. (miles €)	Personal UP	Personal UF	Total personal
Administración Fincas	8	18	226	244	3.127	23.374	26.501	51	398	449
Agencias Inmobiliarias	31	46	1.057	1103	11.475	220.414	231.889	122	2.626	2748
Agencias de Viajes	15	1.372	1.144	2.516	584.131	323.450	907.581	3.643	2.321	5.964
Alimentación	67	6.586	5.475	12.061	6.041.297	4.001.343	10.042.640	38.018	25.748	63.766
Belleza-Estética	107	687	3.610	4.297	160.617	635.948	796.565	2.368	9.621	11.989
Centros de Ocio	13	56	165	221	9.363	21.575	30.938	145	442	587
Centros de Salud	23	302	670	972	142.289	276.865	419.154	1.721	3.545	5.266
Colchoneras	5	130	189	319	29.466	59.423	88.889	303	474	777
Deportes	18	325	533	858	198.460	281.261	479.721	856	1.250	2106
Dietética-Parafarmacia	14	193	982	1.175	28.644	129.797	158.441	396	2.138	2534
Energías Renovables	8	19	248	267	4.526	34.414	38.940	65	575	640
Enseñanza-Formación	40	138	1.544	1682	28.598	302.497	331.095	558	4.271	4829
Fotografía	5	89	144	233	23.259	23.440	46.699	209	268	477
Hostelería / Cafeterías	29	195	434	629	48.450	104.564	153.014	876	1.758	2634
Host. / Cervecerías / Sidrerías	11	18	510	528	4.797	118.028	122.825	76	2.189	2265
Hostelería / Fast Food	36	484	2.175	2.659	343.814	2.299.758	2.643.572	4.475	24.796	29.271
Host. / Heladerías / Yogurterías	20	62	506	568	13.526	95.883	109.409	175	1.195	1370
Host. / Restaurantes / Hoteles	61	693	2.502	3195	1.275.003	876.565	2.151.568	10.614	7.176	17.790
Hostelería / Tapas	22	57	883	940	19.112	296.350	315.462	260	4.270	4530
Informática	72	350	3.789	4.139	67.861	586.865	654.726	1.018	10.926	11.944
Joyería / Bisutería	21	400	545	945	80.862	91.267	172.129	736	1.217	1953
Mobiliario / Hogar	67	413	1.371	1.784	212.138	409.328	621.466	1.682	4.906	6.588
Moda / Arreglos	7	77	67	144	9.593	7.663	17.256	154	134	288
Moda / Complementos	49	661	1.048	1.709	140.368	192.272	332.640	1.755	2.277	4.032
Moda / Femenina	60	1.124	1.015	2.139	332.943	253.496	586.439	3.537	3.069	6.606
Moda Genérica Mixta	19	627	498	1.125	392.617	159.197	551.814	3.974	2.458	6.432
Moda / Infantil Juvenil	33	680	915	1.595	125.515	164.307	289.822	1.557	1.998	3.555
Moda / Íntima	17	278	390	668	78.629	76.856	155.485	765	1.020	1785
Moda / Nupcial	7	84	170	254	39.094	68.584	107.678	264	450	714
Moda / Masculina	12	110	134	244	29.265	31.509	60.774	356	443	799
Oficina/Papelería/Librería	22	129	847	976	30.419	215.686	246.105	331	2.459	2790
Óptica / Audiometría	15	718	812	1.530	123.539	177.780	301.319	2.476	2.888	5.364
Panadería / Pastelería	29	268	705	973	64.187	138.484	202.671	843	2.222	3065
Serv. / Asesorías-Serv. a empres.	52	149	1.297	1446	30.216	134.741	164.957	401	2.283	2684
Servicios / Automoción	46	452	3.132	3.584	126.171	533.086	659.257	1.795	7.793	9.588
Servicios / Financieros	8	10	119	129	1.816	45.916	47.732	22	377	399
Servicios / Limpieza	10	17	135	152	2.736	16.273	19.009	39	224	263
Servicios / Transportes	17	275	2.413	2.688	183.198	1.180.244	1.363.442	1.344	10.946	12.290
Servicios / Varios	39	267	1.129	1396	32.192	127.671	159.863	561	2.297	2858
Tiendas Especializadas	81	1.012	1.823	2.835	211.553	334.096	545.649	2.868	4.774	7.642
Tintorerías	16	114	774	888	20.275	106.617	126.892	323	1.959	2282
TOTALES 2015	1232	19.685	46.125	65.810	11.305.141	15.176.887	26.482.028	91.732	162.181	253.913

Fuente: Informe (2016). AEF (Asociación Española de Franquiciadores)

- b) Con respecto al número de unidades operativas, el sector líder con 12.061 puntos de venta es Alimentación, seguido por Belleza/Estética con 4.297 unidades e Informática con 4.139 establecimientos.
- c) Si consideramos el nivel de facturación, el sector con mayor facturación, repitiendo en los últimos años, es el de Alimentación, con un total de ventas de 10.042,6 millones de euros seguido por el de Hostelería/Restauración con unos ingresos de 5.495,85 millones de euros.
- d) Por lo que respecta al empleo, el sector que presenta un mayor número de empleados es el de Alimentación que da empleo a 63.766 trabajadores, seguido por Hostelería/Restauración con 57.860, Hostelería/Fast Food 29.271, Hostelería/Restaurantes/Hoteles que da empleo a 17.790, Servicios/Transportes que da trabajo a 12.290 y Belleza/Estética en el que trabajan 11.989 personas.

Resaltar la importancia del sector de la alimentación que es el que posee mayor número de establecimientos totales, propios y franquiciados. Igualmente, es el que obtiene mayores ingresos y proporciona mayor número de empleos.

Tabla 5. Comparativa de las franquicias de los sectores inmobiliario y financiero 2007-2014

Número	Agencias Inmobiliarias			Servicios Financieros		
	2007	2014	Variación 2007-2014	2007	2014	Variación 2007-2014
Enseñas	41	26	-36,58%	32	7	-78,13%
Unidades Propias	366	30	-91,80%	747	9	-98,80%
Unidades Franquiciadas	3.407	849	-75,08%	1.241	95	-92,34%
Total Unidades	3.773	879	-76,70%	1.988	104	-94,77%
Facturación						
Unidades Propias	90.710.000	9.032.000	-90,04%	77.959.000	1.651.000	-97,88%
Unidades Franquiciadas	814.572.000	178.595.000	-78,07%	646.512.000	43.082.000	-93,33%
Total Facturación	905.282.000	187.627.000	-79,27%	724.471.000	44.733.000	-93,82%

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEF

Como hemos indicado en el epígrafe 1, los datos ilustran el buen comportamiento de la franquicia, revelándose como una de las mejores salidas al espíritu emprendedor español y con unas perspectivas de crecimiento muy halagüeñas para

el futuro inmediato. No obstante, a nivel sectorial la crisis económica ha provocado una importante recesión en algunos sectores. Un claro ejemplo de ello son las franquicias inmobiliarias y las franquicias de servicios financieros (en la tabla 5 se recogen los datos antes de la crisis -2007- y los datos de 2014). Como vemos, en el sector inmobiliario el descenso del número de unidades que operan en franquicia, ya sean propios o franquiciados, ha descendido en el periodo de referencia un 76,7%, traduciéndose en una caída de la facturación del 79,27%. Estos descensos aún han sido más pronunciados en el sector financiero (94,77% y 93,82%, respectivamente). Es importante remarcar que los datos de 2015 revelan una recuperación de ambos sectores.

5. Metodología de investigación

En este apartado describimos la metodología seguida en las dos investigaciones realizadas que mostramos en los dos epígrafes siguientes. Primeramente, creemos conveniente realizar una serie de consideraciones y explicaciones sobre los indicadores de eficiencia que vamos a utilizar en este trabajo. Vamos a comenzar este apartado refiriéndonos, muy brevemente, a los conceptos de eficacia y eficiencia.

La eficacia mide el grado de cumplimiento de un objetivo establecido. La eficiencia relaciona los resultados o el grado de cumplimiento del objetivo con los recursos empleados para lograrlos. Los indicadores de eficacia indican si el resultado obtenido cumple el objetivo o no y, en este último caso, nos dan el porcentaje de cumplimiento alcanzado. Los indicadores de eficiencia basan su utilidad en que nos permiten comparar entre dos o más compañías, así si consiguen resultados similares será más eficiente quien logre hacerlo invirtiendo menores recursos (de capital, humanos, costes, materiales, etc.).

En la actividad comercial, los indicadores que relacionan las ventas y los empleados con los recursos disponibles son los más usados, especialmente, ventas por unidad, ventas por empleado y número de empleados por unidad. Estos indicadores posibilitan realizar comparaciones entre distintas secciones de un establecimiento, entre establecimientos de una misma empresa y, también, entre establecimientos de distintas empresas. Igualmente, es muy útil analizar la evolución de las distintas unidades comerciales lo largo del tiempo.

El valor de un indicador de eficiencia de una empresa no tiene gran significación cuando se analiza de forma aislada, sin embargo, cobra importancia cuando se compara con los indicadores de otras empresas. En este trabajo, se emplean tres indicadores de eficiencia para evaluar a las unidades de una red de franquicia: ven-

tas por empleado, ventas por unidad (establecimiento) y número medio de empleados por unidad.

Debemos precisar y distinguir claramente los niveles de análisis utilizados:

- A) Nivel de cadena, red o enseña: Ventas medias por Unidad o establecimiento (V_i/U_i) de la cadena i , Ventas medias por Empleado (V_i/E_i), número medio de Empleados por Unidad (E_i/U_i).
- B) Nivel Poblacional por cadena (total de las cadenas operan en España): media de ventas medias por unidad (V/U), media de ventas medias por empleado (V/E), media de número medio de empleados por unidad (E/U).

$$\frac{V}{U} = \sum_{i=1}^N \frac{V_i}{U_i}; \quad \frac{V}{E} = \sum_{i=1}^N \frac{V_i}{E_i}; \quad \frac{E}{U} = \sum_{i=1}^N \frac{E_i}{U_i}$$

Siendo,

N = número total de cadenas;

V_i = Ventas totales de la cadena i ;

U_i = Unidades totales de la cadena i ;

E_i = Empleados totales de la cadena i .

- c) Nivel Poblacional agregado (considerando los datos de las cadenas ponderadas): ventas medias por unidad de la franquicia en España (V_T/U_T), ventas medias por empleado de la franquicia en España (V_T/E_T) y número medio de empleados por unidad de la franquicia en España (E_T/U_T).

$$\frac{V_T}{U_T} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{\sum_{i=1}^N U_i}; \quad \frac{V_T}{E_T} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{\sum_{i=1}^N E_i}; \quad \frac{E_T}{U_T} = \frac{\sum_{i=1}^N E_i}{\sum_{i=1}^N U_i}$$

Los niveles poblacionales de los apartados b) y c) proporcionan resultados distintos. En el apartado b), las cadenas de franquicias no están ponderadas (equivale a ponderación unitaria de cada una de las cadenas) y, por tanto, los resultados obtenidos son independientes del tamaño de la red (número unidades de la red). En el apartado c), cada franquicia se trata de forma ponderada y el tamaño de la red influye el resultado final en función del número de establecimientos.

En nuestros análisis, también, utilizaremos los ratios: Ventas por Red (cadena o enseña) (V/Red) y Empleados por Red (E/Red).

Las bases de datos utilizadas han sido cedidas por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF)⁵ y recogen los datos individualizados de las 1040 y 1232 cadenas de franquicia existentes en España en 2012 y 2015.

Se empleará las diferencias de medias como metodología principal de análisis. Los «tests de diferencias de medias» nos permiten estudiar si las diferencias de las medias entre las variables son o no estadísticamente significativas. Debemos seleccionar, para comparar las medias, un test paramétrico siempre que las variables sean numéricas y cumplan los requisitos de normalidad y homocedasticidad. En otro caso, utilizaremos test no paramétricos. En todas las pruebas se utilizará un nivel de confianza del 95% y nivel de significancia del 5%.

Cuando se realiza un test de hipótesis utilizando dos muestras, hay que seleccionar el tipo de prueba dependiendo de si las muestras son independientes o relacionadas. Las muestras independientes son mediciones realizadas en dos conjuntos diferentes de elementos. Las muestras dependientes o relacionadas son mediciones pareadas de un conjunto de elementos.

Dos muestras son independientes o relacionadas entre sí en función de si las observaciones de las muestras se han obtenido de los mismos individuos o no. Si ambas muestras se obtienen de diferentes empresas, individuos, etc., no hay nada en común en dichas muestras lo que hace que ambas sean «independientes». Sin embargo, si las observaciones o valores de ambas muestras se obtienen de las mismas empresas, individuos, etc., diremos que hay algo en común en dichas muestras por lo que serán muestras «relacionadas» o «dependientes» (UOC). El tratamiento de los datos se ha realizado utilizando el software IBM SPSS Statistics Versión 24.

6. Análisis comparativo de la eficiencia a nivel sectorial

Uno de los objetivos propuestos en este trabajo es analizar y comparar las diferencias de resultados entre los niveles sectoriales, comprobando si las diferencias existentes son o no estadísticamente significativas. Para llevar a cabo la investigación, hemos agrupado los 41 sectores de la AEF en los tres grandes sectores clásicos de agrupación de la franquicia (Navarro, Rondán y Rodríguez, 2014): Comercio Minorista que comprende 620 enseñas (50 %), Servicios 433 enseñas (35 %) y Hostelería/Res-

⁵ La Asociación Española de Franquiciadores (AEF) sigue los criterios que recoge el Código Deontológico Europeo de la Franquicia e indica que puede ser considerada como empresa franquiciadora «toda entidad nacional o extranjera, que corresponda a un concepto de negocio probado a través de centros piloto; posea un know how propio, diferenciado y transmisible; ostente la propiedad o licencia de uso de las marcas y distintivos de la enseña y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados».

tauración 179 cadenas (15 %). Indicamos a continuación, cómo hemos agrupado los sectores AEF en estos tres grandes sectores mencionando el nombre del sector y el número de redes que lo integran.

- *Sector Servicios*: Administración de Fincas (8), Agencias Inmobiliarias (31), Agencia de Viajes (15), Belleza / Estética (107), Centros de Ocio (13), Centros de Salud (23), Energías Renovables (8), Enseñanza / Formación (40), Servicios / Asesorías / Empresas (52), Servicios / Automoción (46), Servicios / Financieros (8), Servicios / Limpieza (10), Servicios / Transportes (17), Servicios / Varios (39), Tintorerías (16).
- *Sector Comercio Minorista*: Alimentación (67), Colchonerías (5), Deportes (18), Dietética / Parafarmacia (14), Fotografía (5), Informática (72), Joyería / Bisutería (21), Mobiliario / Hogar (67), Moda / Arreglos (7), Moda / Complementos (49), Moda / Femenina (60), Moda Genérica Mixta (19), Moda Infantil / Juvenil (33), Moda / Íntima (17), Moda / Novias (7), Moda / Masculina (12), Oficina / Papelería / Librería (22), Óptica / Audiometría (15), Panadería / Pastelería (29), Tiendas Especializadas (81).
- *Sector Hostelería/Restauración*: Cafeterías (29), Cervecerías/Sidrerías (11), Fast Food (36), Heladerías / Yogurterías (20), Restaurantes / Hoteles (61), Tapas (22).

La totalidad de los test de normalidad (Kolgomorov-Smirnov) de las variables, arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Para analizar las diferencias de medias entre los tres niveles sectoriales considerados, realizamos los tratamientos de los datos utilizando los test no paramétricos para K muestras independientes de Kruskal-Wallis. La tabla 6 resume los resultados de la investigación para los años 2012 y 2015. Los estadísticos de contraste del test de Kruskal-Wallis, nos indican que las diferencias existentes entre los tres niveles sectoriales, para cada una de las 5 variables analizadas, son estadísticamente significativas con la única excepción de la media de empleados por unidad (E/U) en 2015.

El análisis comparativo 2012-2015 pone claramente de manifiesto que todas las variables (Ventas por Red, Empleados por Red, Ventas por Unidad, Ventas por Empleado y Empleados por Unidad) en 2015, a nivel global de la franquicia y a nivel sectorial, presentan resultados claramente superiores a 2012 lo que indica el crecimiento de la franquicia y, por tanto, su importancia como formato comercial.

Las siguientes consideraciones las hacemos, centrándonos en los datos de 2015 de la tabla 6. Las mayores ventas por red 39.913.643 € se consiguen en Hostelería / Restauración seguidas del Comercio Minorista con 31.195.268 € (aproximadamente un 22 % menos). Las ventas por red del sector servicios son muy inferiores

15.909.815 € (60 % inferior). Igualmente, las Ventas por Unidad o establecimiento en Hostelería / Restauración 958.247 son muy superiores a los restantes sectores. Son 3,4 veces más eficientes que las V/U del Comercio Minorista (281.327 €) y 4,5 veces las V/U de los Servicios (213.914 €).

Tabla 6. Prueba de Kruskal-Wallis (2012-2015)

	Año	Población	Sectores			Estadísticos de contraste (a, b)		
			Comercio minorista	Hostelería / Restauración	Servicios	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
Tamaño Población	2012	N = 1.039	N = 529	N = 156	N = 354			
	2015	N = 1.232	N = 620	N = 179	N = 433			
V/Red	2012	27.215.978	31.195.268	39.913.643	15.909.815	10,846	2	,004
	2015	21.496.310	25.261.876	30.703.073	12.298.478	18,600	2	,000
V/U	2012	354.781	281.327	958.247	213.914	109,833	2	,002
	2015	308.334	232.625	851.735	192.099	144,691	2	,000
V/E	2012	87.181	94.802	88.612	75.076	79.786	2	,000
	2015	79.296	82.968	83.298	72.383	46,378	2	,000
E/Red	2012	248	253	375	188	15,996	2	,000
	2015	206	215	323	145	14,601	2	,001
E/U	2012	3,47	2,93	6,18	3,17	159,283	2	,000
	2015	3,26	2,82	5,88	2,80	183,919	2	,452

(a) Prueba de Kruskal-Wallis; (b) Variable de agrupación: Sectores; N = número de redes

A nivel de V/E (ventas por empleado) las diferencias entre sectores son menores. Las mayores V/E y, por tanto, la mayor eficiencia, se consiguen en el sector minorista con 94.802 € que son superiores en un 6 % a las 88.612 € de Hostelería / Restauración y en un 25 % a las 75.706 € del Sector Servicios.

Analizando la variable E/Red, observamos que las redes que proporcionan mayor empleo 375 empleados por red son las del Sector de Hostelería / Restauración, a bastante distancia del Sector Comercio Minorista, con 253 empleados por red y a gran distancia de los alejados, 216 empleados por red del Sector Servicios.

Por último, en lo que respecta a E/U (empleados por unidad), las redes más eficientes son las del Sector Comercio Minorista con 2,93 empleados por unidad, a reducida distancia se encuentran las franquicias del sector Servicios que utilizan una media de 3,17 trabajadores por unidad y, por el contrario, y de forma clara, las menos eficientes por este criterio son las redes del sector Hostelería / Restauración que precisan de mayor personal y utilizan una media de 6,18 empleados por establecimiento.

Resaltar que la mayor eficiencia del Sector Hostelería Restauración por V/U y V/E tiene su contrapeso en soportar mayores costes debido a la utilización de más personal.

7. análisis comparativo de la eficiencia de unidades propias y franquiciadas a nivel sectorial

En este apartado vamos a realizar una investigación para comprobar si en el sistema de franquicia española hay diferencias de eficiencia entre unidades propias y franquiciadas tanto a nivel global como a nivel sectorial (Comercio Minorista, Hostelería/Restauración y Servicios). Dada la importancia de este apartado para franquiciadores y franquiciados y la necesidad de resultados concluyentes realizamos el análisis para los años 2012 y 2015.

Uno de los fundamentos en los que se basa la franquicia consiste en que las unidades en las que el franquiciador ha experimentado con éxito su concepto y puesta a punto de su know how pueden ser reproducidos de manera uniforme. Por tanto, es fácil colegir que los establecimientos franquiciados y propios, en principio, deberían obtener los mismos resultados.

El primer paso de la investigación lo vamos a realizar revisando los antecedentes sobre la eficiencia de las unidades propias y franquiciadas, fundamentalmente en dos apartados: a) Referencias y estudios generales sobre la eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas y, b) Las estadísticas históricas de la franquicia en España.

a) Estudios generales sobre la eficiencia en el ámbito de la franquicia

La revisión de la literatura científica sobre franquicia indica que existe divergencia en los resultados y conclusiones de los estudios sobre la eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas. Así, Brickley y Dark (1987) y Minkler (1990), consideran que las unidades franquiciadas son más eficientes que las propias. Por su parte, Scott (1995) y Dant y Kaufmann, (2003), refiriéndose a la industria de comida rápida donde es un pilar central del servicio, la calidad, señalan que ésta se asocia más a las unidades propias que a las franquiciadas. Dant, Kaufmann y Paswan (1992), se posicionan a favor de un sistema mixto, manteniendo establecimientos propios y franquiciados. Entre las ventajas de ello destacan que las unidades franquiciadas servirán para comparar y valorar los resultados de las unidades propias, lo que puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas. Siguiendo esta orientación, numerosos estudios han encontrado que más que unas frente a otras, es el uso combinado de unidades propias y franquiciadas lo que contribuye

a una mayor eficiencia de la red (Bradach, 1997; Cliquet, 2000; Cliquet y Croizean, 2002; Dant y Kaufmann, 2003; Perrigot, Cliquet, y Piot-Lepetit, 2009).

En todo caso, según Piot-Lepetit, Perrigot y Cliquet (2014) resulta sorprendente que existiendo muchos trabajos que analizan el rendimiento (performance) del comercio minorista y de los servicios usando el concepto de eficiencia (Barros, 2006; Barros y Alves, 2003; De Jorge, 2008; De JorgeMoreno and Sanz-Triguero, 2011; y Sanz, 2011; Mostafa, 2009; Mostafa, 2009; Sellers-Rubio and Mas-Ruiz, 2006; Sellers y Mas, 2006; Uyar et Uyar, A., Bayyurt, N., Dilber, M. y Karaca, V.al. , 2013;, 2013.; Yu and Ramanathan, 2008). Yu y Ramanathan, 2008) son muy pocos los que se centran en la franquicia, a pesar de la importancia y necesidad de este tipo de investigación (Combs, Ketchen, Shook y Short, 2011; Combs, Ketchen y Short, 2011; El Akremi, Perrigot y Piot-Lepetit, 2015).

Siguiendo a Macías (2015), las cadenas franquiciadas, en la etapa de expansión prefieren crecer mediante unidades franquiciadas y, posteriormente, buscan conseguir una mayor eficiencia con unidades propias, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014). Por su parte, la investigación de Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008) se posiciona por una mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas.

En definitiva, la revisión de la literatura muestra claramente la dificultad de posicionarse sobre la eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas, pues depende de diferentes factores, como el tiempo que lleva operando la franquicia, el tamaño de la cadena, la localización, el porcentaje de unidades propias y franquiciadas de la cadena, etc. Esta dificultad es aun mayor si se trabaja con una muestra reducida, pues no se podrán generalizar los resultados. Por todo ello, es necesario desarrollar estudios sobre la eficiencia de la franquicia que permitan superar el gap investigador existente.

b) Estadísticas históricas de eficiencia de la franquicia en España

A partir de los datos de los informes y anuarios de la AEF, se ha elaborado la tabla 7 —son datos globales y cada cadena de franquicia está ponderada por el número de establecimientos que posee—. En ella se recoge el histórico de los indicadores seleccionados para el período comprendido entre 2001 a 2015.

Como vemos las ventas por unidad, ventas por empleado y empleados por unidad son mayores en las unidades propias que en las unidades franquiciadas y esto sucede en los 15 años considerados. La única excepción se produce el año 2001, en el que las ventas medias por empleado son mayores para las unidades franquiciadas

que para las propias. Resumiendo los datos de la tabla 7, a nuestro entender, constituyen una magnífica orientación y aproximación para afirmar que las unidades propias son más eficientes que las franquiciadas en el sistema de franquicia español.

Tabla 7. Evolución de los Indicadores Principales de la Franquicia en España (2001-2015)

Años	V_T/U_T (UP)	V_T/U_T (UF)	V_T/E_T (UP)	V_T/E_T (UF)	E_T/UT (UP)	E_T/U_T (UF)
2001	421.204	291.101	69.420	76.929	6,1	3,8
2002	432.801	275.716	99.785	70.345	4,3	3,9
2003	432.182	298.930	81.183	72.976	5,3	4,1
2004	462.464	331.721	87.068	81.198	5,3	4,1
2005	492.101	334.668	106.895	82.513	4,6	4,1
2006	627.471	363.140	119.000	97.392	5,3	3,7
2007	643.705	353.281	128.942	96.229	5,0	3,7
2008	686.690	375.687	135.480	100.255	5,1	3,7
2009	645.970	366.789	128.353	95.701	5,0	3,8
2010	655.842	364.386	130.152	96.037	5,0	3,8
2011	691.121	366.123	134.290	97.258	5,1	3,8
2012	607.295	359.117	126.310	93.859	4,8	3,8
2013	613.122	362.337	128.319	95.280	4,8	3,8
2014	583.325	328.335	126.038	91.664	4,6	3,6
2015	574.234	328.598	123.279	93.572	4,7	3,5

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEF (Datos a nivel poblacional agregados)

Una vez analizados los antecedentes, pasamos a describir la metodología que empleamos en esta investigación. Elaboramos la base de datos con el total poblacional de franquicias españolas para los años 2012 y 2015, con los tres indicadores correspondientes -ventas medias por unidad (V/U), ventas medias por empleado (V/E) y número medio de empleados por unidad (E/U), y para los dos subgrupos considerados: grupo 1: unidades propias (UP); grupo 2: unidades franquiciadas (UF).

Como en el caso precedente, la totalidad de los test de normalidad (Kolgomorov-Smirnov) de las variables, arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Por ello, realizamos todos los tratamientos de los datos utilizando los test no paramétricos para dos muestras relacionadas de Wilcoxon. Es evidente que en nuestro caso son muestras relacionadas ya que los datos son pareados. Para cada una de las observaciones de la variable unidades propias tiene

su correspondencia en la otra variable con otra observación de las unidades franquiciadas de la misma red. Además unidades propias y franquiciadas de una misma cadena están relacionadas en el sentido de que es el franquiciador el que considera si una unidad debe ser propia o franquiciada, hay dependencia muy grande entre franquiciador y sus franquiciados (seguir las normas prescritas por el franquiciador, abonar canon de funcionamiento y royalty de publicidad, poder o no renovar el contrato, etc.).

Las tablas 8 a 10 resumen los resultados de los distintos test de Wilcoxon efectuados sobre las variables pareadas de análisis. En dichas tablas, además se incluyen: las medias de las variables para las unidades propias y franquiciadas; el porcentaje de superioridad de las unidades propias sobre las franquiciadas; los rangos negativos (número de observaciones para los que las unidades propias son inferiores a las franquiciadas); rangos positivos (número de observaciones para los que las unidades propias son superiores); empates (número de igualdades que son descartadas en el análisis) y, por último, el tamaño de la muestra.

Tabla 8. Media de ventas medias por establecimiento (V/U)

		Total población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	483.360	412.363	362.279	278.818	1.410.135	1.314.880	279.516	247.635
	UF	314.474	267.710	260.558	220.997	783.023	636.531	200.397	182.765
	$\% \frac{UP-UF}{UF}$	54 %	54 %	39 %	26 %	80 %	107 %	39 %	35 %
Rangos negativos (a)		128 (14 %)	126 (12 %)	61 (13 %)	64 (12 %)	24 (19 %)	26 (18 %)	43 (14 %)	36 (10 %)
Rangos Positivos (b)		739 (84 %)	894 (86 %)	385 (85 %)	449 (86 %)	98 (78 %)	115 (80 %)	256 (85 %)	330 (90 %)
Empates (c)		17 (2 %)	16 (2 %)	10 (2 %)	11 (2 %)	4 (3 %)	3 (2 %)	3 (1 %)	2 (0 %)
N (tamaño poblacional)		884	1.036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-19,688	-22,415	-14,586	-15,648	-6,619	-7,231	-11,585	-14,428
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

La tabla 8 muestra los resultados para la variable ventas medias por unidad (V/U). Para todos los niveles de estudio y los dos años considerados, las V/U de las UP (unidades propias) muestran valores superiores a los de las UF (unidades franquiciadas). Los estadísticos de contraste de la tabla 8, indican el valor del Z estadístico de Wilcoxon y su nivel crítico bilateral (significación asintótica bilateral) que es para todos los niveles = 0,000, lo que indica que las diferencias entre las ventas medias por unidad de UF y UP son estadísticamente significativas, y ello tanto para el total poblacional como para las tres agrupaciones sectoriales consideradas.

Los resultados obtenidos indican que las ventas medias por establecimiento de las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas, ocurriendo para el total de franquicias consideradas en el estudio y con independencia del sector en el que operen. La superioridad de las V/U de las UP con respecto a las UF es de un 54 % a nivel de toda la población en ambos años, llegando al 80% y 107%, respectivamente, en el sector hostelería / restauración. El análisis de rango nos indica que V/U (UP) es mayor que V/U (UF) en el 84% (2012) y 86% (2015) de los casos con pequeñas oscilaciones a nivel sectorial. En consecuencia, considerando los resultados de este indicador individualmente, es evidente la mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello para el total poblacional y para todos los sectores de actividad en el que opera la cadena de franquicia.

La tabla 9 resume los datos obtenidos para el indicador V/E, mostrando, como en el caso precedente, que para 2012 y 2015 y en todos los casos de estudio (para el total poblacional y a nivel de sectores), las ventas medias por empleado en UP son mayores que en UF. Los estadísticos de contraste de Wilcoxon indican que estas diferencias son estadísticamente significativas (con valores inferiores a 0.05).

Nuevamente, si consideramos los resultados de este indicador individualmente, nos posicionaríamos a favor de una mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello con independencia del sector de actividad. Estos resultados se contraponen a los obtenidos en otros trabajos (ej: Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990), que presuponen que las V/E son mayores en UF que en UP, acorde a los planteamientos de la teoría de la agencia. Coincidimos con Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008) en la justificación del resultado obtenido. Así los mayores incentivos que pueda tener el franquiciado, cuya retribución está ligada a su eficiencia en su propio trabajo frente al gerente de una unidad propia que trabaja por cuenta del franquiciador, no se traslada al franquiciado y/o a sus empleados. Otra razón, puede ser, que no se consiguen más V/E en UF porque los locales están situadas en peores ubicaciones o localizaciones.

Tabla 9. Media de ventas medias por empleado (V/E)

		Total Población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	99.215	88.640	107.882	92.081	109.275	101.526	81.932	79.126
	UF	83.725	76.403	91.383	80.763	81.672	74.544	73.020	70.945
	% $\frac{UP-UF}{UF}$	19 %	16 %	18 %	14 %	34 %	36 %	12 %	12 %
Rangos negativos (a)		329 (37 %)	345 (33 %)	157 (34 %)	163 (31 %)	50 (40 %)	56 (39 %)	122 (40 %)	126 (34 %)
Rangos Positivos (b)		547 (62 %)	683 (66 %)	295 (65 %)	355 (68 %)	75 (59 %)	88 (61 %)	177 (59 %)	240 (65 %)
Empates (c)		8 (1 %)	8 (1 %)	4 (1 %)	6 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	3 (1 %)	2 (1 %)
N (tamaño poblacional)		884	1036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-8,932	-11,453	-8,033	-9,248	-2,890	-3,432	-3,483	-5,977
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

Hay que resaltar que las diferencias de las V/E entre UP y UF son muy inferiores a las obtenidas con la variable V/U. La superioridad a nivel poblacional es del 19% (2012) y 16% (2015), obteniéndose el mayor porcentaje en el sector de hostelería/restauración (34% en 2012 y 36% en 2015). Llegamos a la misma conclusión, si analizamos el número de cadenas en las que las V/E de las UP superan a las UF, ocurriendo en el 62% (2012) y 66% (2015) de los casos para el total poblacional, siendo del 65% (2012) y 68% (2015) en el sector del comercio, del 59% (2012) y 61% (2015) en el sector servicios y, del 59% (2012) y 66% (2015) en hostelería / restauración.

En la misma dirección apuntan los resultados obtenidos para el indicador E/U (tabla 10). Los estadísticos de contraste de Wilcoxon ponen de manifiesto la superioridad del número medio de empleados de las UP frente a las UF. Estas diferencias son estadísticamente significativas, con valores inferiores a 0.05.

En la tabla 10, observamos que las diferencias de E/U entre UP y UF son más reducidas, en general, que en los casos precedentes. La superioridad a nivel poblacional es del 14 %, siendo para los sectores –comercio, hostelería/restauración y servicios- del 12% y 10%, 9% y 13%, y, 22% y 20%, respectivamente, para 2012 y

2015. Debemos destacar del análisis de E/U que hay un importantísimo número de cadenas 40% (2012) y 48% (2015) en los que hay empate (igualdad de medias en el número medio de empleados en las UP y UF) para el total poblacional, llegando al 47% (2012) y 54% (2015) en el sector Comercio Minorista. En todo caso, para esta variable, de estos resultados podríamos inferir, dado que las UF presentan una menor media de número medio de empleados por unidad frente a las UP, una mayor eficiencia de las unidades franquiciadas frente a las propias. Sin embargo, como han reflejado algunos estudios (Kaufmann y Dant, 1996; Michael, 2002), ello puede deberse a dos razones principales: a) el menor tamaño de las UF frente a las UP y b) las jornadas laborales de mayor amplitud en el personal de las UF que en las UP. Ello explicaría las menores necesidades de personal y justificaría los resultados obtenidos.

Tabla 10. Media de número medio de empleados por establecimiento (E/U)

		Total población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	3,85	3,61	3,17	3,04	6,56	6,47	3,74	3,30
	UF	3,37	3,18	2,83	2,76	6,05	5,71	3,07	2,74
	% $\frac{UP-UF}{UF}$	14 %	14 %	12 %	10 %	9 %	13 %	22 %	20 %
Rangos negativos (a)		83 (9 %)	72 (7 %)	36 (8 %)	35 (6 %)	16 (13 %)	11 (8 %)	31 (10 %)	26 (7 %)
Rangos Positivos (b)		451 (51 %)	467 (45 %)	205 (45 %)	208 (40 %)	64 (51 %)	67 (46 %)	182 (61 %)	192 (52 %)
Empates (c)		350 (40 %)	497 (48 %)	215 (47 %)	281 (54 %)	46 (36 %)	66 (46 %)	89 (29 %)	150 (41 %)
N (tamaño poblacional)		884	1036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-15,375	-11,326	-10,655	-11,028	-4,808	-5,337	-10,189	-11,332
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

En definitiva, se confirma que las V/U (ventas medias por unidad) y V/E (ventas medias por empleado) de las UP (unidades propias) son superiores y estadísticamente significativas frente a las UF (unidades franquiciadas), lo que permite afirmar

la mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas y este hecho ocurre con independencia del sector al que pertenece la cadena de franquicia y que además estos resultados son estables en el tiempo, dado que nuestro estudio abarca el espacio temporal 2012-2015. Por el contrario, el mayor valor de E/U (número medio de empleados por unidad) en las UP frente a las UF es un indicador favorable a las unidades franquiciadas. Este mayor coste laboral en las UP frente a las UF sólo puede ser compensado con una mayor productividad de los recursos humanos, como también se demuestra en la presente investigación.

8. Conclusiones e implicaciones para la gestión

En este apartado vamos a reseñar las principales conclusiones obtenidas en la realización de este trabajo:

a) La Franquicia en España

Desde su nacimiento la franquicia en España ha contribuido a la modernización y desarrollo de las estructuras comerciales, especialmente en lo que se refiere al pequeño comercio. En el presente siglo, el sistema de franquicia español presenta un crecimiento prácticamente continuado, con un crecimiento medio anual del 4,80% en lo que se refiere al número de cadenas franquiciadoras y 4,60% en el número de Unidades Totales. La facturación ha crecido a un ritmo medio interanual del 6,56% y el empleo al 3,82%.

Este trabajo muestra que la franquicia española ha salvado la crisis económica, de los últimos años, de forma satisfactoria y mucho mejor que el comercio tradicional. Por otra parte, la franquicia española se encuentra en los primeros lugares del ranking europeo y mundial por enseñanzas y establecimientos. Por tanto, los datos indican la buena salud del sistema y dadas las posibilidades de crecimiento que presenta, sea un formato con buenas perspectivas para el emprendimiento en nuestro país para franquiciadores y franquiciados.

b) Los sectores de la franquicia

La franquicia poco a poco se ha ido extendiendo a todos los sectores de actividad. En los 41 sectores que la AEF clasifica la franquicia coexisten sectores clásicos de la franquicia con otros más jóvenes, cadenas de gran antigüedad y cadenas muy recientes, grandes cadenas con un número ingente de unidades y pequeñas cadenas con un número reducido de establecimientos. Esta situación dual dota de gran dinamicidad a la franquicia española.

Los sectores con mayor número de redes son Moda (204 enseñas) y Hostelería / Restauración (174). Los sectores que presentan mayor número de unidades operativas son Alimentación con 12.061 unidades y Belleza / Estética con 4.297. Lidera la facturación y el empleo, el Sector de Alimentación con 10.042,6 millones de euros y 63.766 trabajadores y Hostelería / Restauración con una facturación de 5.495,8 millones de euros y 57.860 empleos.

Considerando únicamente tres grandes sectores (Comercio Minorista, Hostelería / Restauración y Servicios) los datos de nuestra investigación muestran que el sector de mayor eficiencia en ventas por empleado es el Comercio Minorista superior en un 6% a Hostelería / Restauración y en un 25% al sector Servicios. El sector más eficiente en ventas por establecimiento, con gran diferencia, es Hostelería / Restauración cuyas ventas por unidad son 3,4 veces las del Comercio Minorista y 4,5 veces la del Sector Servicios. Aunque para lograr dichas ventas, el sector Hostelería / Restauración necesita una media de empleados mucho más alta 6,18 frente a los 2,93 de media que precisa el Comercio Minorista y 3,17 de media el sector Servicios. El sector con redes de mayores ventas es, también, Hostelería / Restauración seguidas con un 22 % las redes de Comercio Minorista y con diferencias importantes sobre las ventas por red del Sector Servicios (un 60% inferior).

c) Eficiencia de las unidades propias y franquiciadas

Nuestro trabajo tenía como objetivo prioritario tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿En el sistema de franquicia español, cuál de los dos tipos de unidades son más eficientes, las unidades propias o las franquiciadas? La investigación realizada da respuesta a esta pregunta de forma clara: las unidades propias son más eficientes que las unidades franquiciadas, en línea con lo apuntado por Díez et al (2008), y ello con independencia del sector y de la estrategia de distribución empleada. Ello puede explicar que, en la etapa de expansión dada la escasez de recursos del franquiciador, se pueda optar por crecer mediante unidades franquiciadas y, posteriormente una vez consolidada en el mercado la franquicia, buscar conseguir una mayor eficiencia con unidades propias, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014; Macías, 2015). Conclusión que está más acorde con los principios de la Teoría de la Escasez de Recursos y de las Señales, que con los principios de la Teoría de la Agencia.

Para llegar a esta conclusión nos hemos apoyado en los análisis de tres indicadores asociados a la eficiencia y ello para cada una de las cadenas de franquicias existentes en nuestro país: ventas medias por unidad, ventas medias por empleado

y número medio de empleado por unidad. El trabajo empírico realizado pone de manifiesto claramente que V/U es más eficiente en las unidades propias que en las franquiciadas, ocurriendo lo mismo para el indicador V/E. Sin embargo hay que valorar, en sentido contrario, que las unidades propias necesitan más personal que las unidades franquiciadas para conseguir estas ventas. Ello puede deberse a jornadas laborales de mayor amplitud o establecimientos de menor tamaño en la UF que en las UP (Kaufmann y Dant, 1996; Michael, 2002). En todo caso, estos mayores recursos de personal pueden traducirse en una mejor atención personal o una mayor calidad de servicio, haciendo que la productividad sea superior en las UP que en las UF.

d) Recomendaciones al franquiciador

Desde el punto de vista de las implicaciones para la gestión, el presente trabajo permite ofrecer una clara recomendación al franquiciador. Si cuenta con los recursos necesarios para expandir su negocio, una vez consolidada la enseña en el mercado, puede, si lo considera atractivo, ir apostando progresivamente por reducir el porcentaje de unidades franquiciadas en favor de las propias. Razones de eficiencia así lo aconsejan.

En todo caso, consideramos de gran importancia realizar un trabajo cualitativo o estudio de caso, para tratar de investigar cuáles son las razones de porqué son más eficientes las UP que las UF: mala selección de franquiciados, inadecuada formación del franquiciado y su personal, mala ubicación de las unidades franquiciadas, tamaño inadecuado de las unidades, etc.

d) Recomendaciones al franquiciado.

Dado que una de las esencias de la franquicia es la reproducción de las unidades donde el franquiciador pone a punto su Know How, las unidades franquiciadas deben ser uniformes no solo en los aspectos comerciales sino también en los rendimientos o resultados. Los resultados de las unidades propias y franquiciadas deberían ser muy similares o incluso favorables a las unidades franquiciadas (si aceptamos los principios de la Teoría de la Agencia y la mayor motivación de los franquiciados), por tanto, es difícil comprender el porqué de las amplias diferencias favorables a las unidades propias, salvo que pensemos que algunos franquiciadores se comportan de forma equivocada dando franquicias sin una selección rigurosa o una formación insuficiente del franquiciado y su personal o una ubicación inadecuada.

Por ello, es imperativo que el franquiciado deba exigir al franquiciador esa correspondencia empezando en una formación adecuada, elección del emplazamiento

adecuado, etc. y comprobando que sus resultados son los mismos que las de las unidades propias.

No obstante, indicar que dado comportamiento de muchos franquiciadores es retener como propias las unidades de mejores resultados previstos y franquiciar las de mayor riesgo o de perspectivas inferiores. Por esta razón, Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008), recomiendan como más seguros para los franquiciados adherirse a sistemas de franquicia que únicamente operan con unidades franquiciadas (excluidos los centros pilotos) ya que los resultados del franquiciador únicamente dependen de los resultados de las unidades franquiciadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUÑA, A. (2011). El Mercado de franquicias en Estados Unidos. Estudios de Mercados. ICEX, sept.
- AYUP, J. Y CALDERON, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. Estudios Gerenciales, 30(131), 134-144.
- BARROS, C. P. (2006). Efficiency measurement among hypermarkets and supermarkets and the identification of the efficiency drivers: a case study. International Journal of Retail & Distribution Management, 34(2), 135-154.
- BARROS, C. P., & ALVES, C. A. (2003). Hypermarket retail store efficiency in Portugal. International Journal of Retail & Distribution Management, 31(11), 549-560.
- BRADACH, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. Administrative Science Quarterly, 276-303.
- BRICKLEY, J. A., Y DARK, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. Journal of financial Economics, 18(2), 401-420.
- CLIQUET, G. (2000). Plural forms in store networks: a model for store network evolution. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 10(4), 369-387.
- CLIQUET, G., & CROIZEAN, J. P. (2002). Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. International Journal of Retail & Distribution Management, 30(5), 238-250.
- COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., SHOOK, C. L. Y SHORT, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. Journal of Management, 37(1), 99-126.
- COMBS, J. G., KETCHEN JR, D. J. Y SHORT, J. C. (2011). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(3), 413-425.
- DANT, R. P., Y KAUFMANN, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. Journal of Retailing, 79(2), 63-75.
- DANT, R. P., KAUFMANN, P. J., & PASWAN, A. K. (1992). Ownership redirection in franchised channels. Journal of Public Policy & Marketing, 11, 33-44.
- DE JORGE, J. (2008). Efficiency and regulation in Spanish hypermarket retail trade: A cross-section approach. International Journal of Retail & Distribution Management, 36(1), 71-88.
- DE JORGE, J., Y SANZ, M. (2011). Estimating technical efficiency and bootstrapping Malmquist indices: Analysis of Spanish retail sector. International Journal of Retail & Distribution Management, 39(4), 272-288.
- DÍEZ, E. Y GALÁN, J.L. (1989). El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales.

- Investigación y Marketing (AEDEMO). nº 30, pp. 31-42-
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A., & RONDÁN, F.J. (2005). El sistema de franquicia. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ, E., NAVARRO, A., RONDÁN, F.J. Y RODRÍGUEZ, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185-210.
- EL AKREMI, A., PERRIGOT, R. Y PIOT-LEPETIT, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- FALBE, C.M., DANDRIDGE, T.C. Y KUMAR, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, Issue. 1, pp. 125-140.
- FRANQUICIAS (2017). Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores. AEF (Asociación Española de Franquiciadores). www.franquiciadores.com.
- INFORME (2016). La Franquicia en España. Estadísticas Nacionales. AEF (Asociación Española de Franquiciadores). www.franquiciadores.com.
- KAUFMANN, P.J. Y DANT, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- LAFONTAINE, F. Y SHAW, K.L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 131-150.
- MACÍAS, J.A. (2015). Análisis Longitudinal del Fracaso del Franquiciador en el Sistema de Franquicia Español. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Sevilla.
- MICHAEL, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325-341.
- MINKLER, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.
- MOSTAFA, M.M. (2009). Benchmarking the US specialty retailers and food consumer stores using data envelopment analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 661-679.
- NAVARRO, A., RONDÁN, F. J., Y RODRÍGUEZ, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
- PERRIGOT, R., CLIQUET, G., Y PIOT-LEPETIT, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27(4), 268-280.
- PIOT-LEPETIT, I., PERRIGOT, R., & CLIQUET, G. (2014). Organizational form and efficiency of franchise chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 671-684.
- SCOTT, F. (1995). Franchising vs. Company ownership as a decision variable or the firm. *Review of Industrial Organization*, 10, pp. 69-81.
- SELLERS, R., Y MAS, F. (2006). Economic efficiency in supermarkets: evidences in Spain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(2), 155-171.
- SHANE, S., SHANKAR, V. Y ARAVINDAKSHAN, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.
- SWARTZ, L. N. (2001). Franchising Successfully Circles the Globe in International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., 43-61.
- UOC: [HTTP://WWW.UOC.EDU/IN3/EMATH/DOCS/CH_2POB.PDF](http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/CH_2POB.PDF)
- UYAR, A., BAYYURT, N., DILBER, M., Y KARACA, V. (2013). Evaluating operational efficiency of a bookshop chain in Turkey and identifying efficiency drivers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), 331-347.

- WELSH, D. Y ALON, I. (2004). Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective. United States of Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Paper in Proceedings, Business/Management. 103-410-535.
- WELSH, D., ALON, I. Y FALBE, C. (2006). An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. Journal of Small business Management. Jan., Vol. 44, n° 1, pp. 130-150.
- WINDSPERGER, J. Y DANT, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. Journal of retailing, 82(3), 259-272.
- YU, W. Y RAMANATHAN, R. (2008). An assessment of operational efficiencies in the UK retail sector. International Journal of Retail & Distribution Management, 36(11), 861-882.

Marketing y responsabilidad social corporativa. Evidencias prácticas en el ámbito de las empresas de distribución comercial¹

- EVA GONZÁLEZ SUÁREZ
 - LUIS IGNACIO ALVAREZ GONZÁLEZ
- Universidad de Oviedo*
-

RESUMEN: El objetivo del trabajo es el análisis teórico y práctico, desde la perspectiva del marketing, de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas de distribución comercial minorista. Para alcanzar este objetivo, se ha realizado un estudio empírico de las empresas de distribución españolas más importantes, analizando los datos relativos a su estrategia de RSC que han sido publicados en su página web. El trabajo aporta resultados relevantes sobre cuáles son las principales acciones de RSC llevadas a cabo por estas empresas y la forma en que las implementan en la estrategia de Marketing.

PALABRAS CLAVE: *Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Empresas de Distribución Comercial.*

ABSTRACT: The main goal of the paper is the theoretical and practical analysis, from marketing point of view, of the Corporate Social Responsibility (CSR) strategy of retail trade distribution companies. To achieve this goal, there has been an empirical study of the most important Spanish retail companies, analyzing data on its Corporate Social Responsibility strategies that have been published on their website. The paper provides important results on which are the main actions in CSR undertaken by these companies and how to implement them in the marketing strategy.

KEYWORDS: *Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy; Retailers*

¹ Este capítulo de libro es un extracto del Trabajo Fin de Grado (TFG) que con la misma denominación fue desarrollado y defendido por Eva González Suárez durante el Curso Académico 2013-2014 en el Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Oviedo, bajo la tutorización del Profesor Luis Ignacio Álvarez González. Dicho TFG recibió el II Premio Académico de AECOC, en la categoría Comercial Trade Marketing, al mejor Trabajo Fin de Grado en el año 2014.

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un compromiso voluntario, adquirido por las empresas, que consiste en incorporar en su estrategia empresarial aspectos éticos y responsables dirigidos a los grupos de interés con las que interactúan activamente. Se trata de un concepto muy importante en la actualidad, dada su trascendencia institucional (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) y la relevancia que para los consumidores tiene este tipo de atributos y características a la hora de adquirir bienes y/o servicios.

Desde la primera formulación del concepto de RSC, múltiples autores y organizaciones han llevado a cabo diversos estudios sobre esta materia, aunque muy pocos han profundizado en aspectos relativos a las empresas de distribución comercial. En consecuencia, el presente trabajo se ha centrado en el análisis teórico y práctico, desde la perspectiva del marketing, de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de las grandes empresas de distribución comercial minorista españolas. En este contexto, se ha llevado a cabo un estudio empírico tratando de analizar las estrategias de RSC de las 176 empresas más importantes de dicho sector en España, para el cuál se ha generado específicamente una base de datos de 59 variables divididas en 7 grupos diferenciados según el tema de estudio. Cabe anticipar, que a pesar de su importancia y de que gran parte de las empresas o grupos de empresas analizadas son de gran tamaño y llevan afianzados en el mercado muchos años, una parte importante de las mismas no publica información relativa a su estrategia o acciones sostenibles y responsables en su web, y parte de las que sí lo hacen no asignan a la responsabilidad social la trascendencia que debieran.

2. Marketing y RSC. El caso de las empresas de distribución comercial

Es hasta cierto punto habitual que se confundan los términos de marketing y RSC. No son conceptos análogos, pero sí que se entremezclan en muchos aspectos. De hecho, se ha ido incorporando, por parte de profesionales y académicos, la relación entre marketing y RSC como factor fundamental para desarrollar nuevas estrategias de gestión empresarial y como fuente de ventaja competitiva en las empresas (Bigné, Alvarado, Currás y Rivera, 2010). Con estos antecedentes, a continuación se pretende profundizar en la implementación de la estrategia de RSC a través de la disciplina de marketing, identificando y describiendo los distintos modelos de integración de ambas estrategias de gestión y, tras ello, detallando de qué manera estos dos conceptos clave, marketing y RSC, se integran en el ámbito de la distribución comercial.

2.1 La implementación de la estrategia de RSC a través del marketing.

La integración de la estrategia de RSC se puede realizar hacia dos áreas de actuación: las actividades ordinarias de la empresa y las actividades extraordinarias de la misma basadas en el ámbito social. Según Maclagan (1991), ambas áreas de actuación pueden orientarse, a su vez, a los resultados o a los procesos:

- a) **Orientación a los resultados:** la empresa realizará una lista de obligaciones respecto a la sociedad y mediante su grado de cumplimiento medirá el nivel de concienciación social.
- b) **Orientación a los procesos:** la empresa desarrolla nuevas estrategias de gestión para saber que obligaciones debe asumir y de qué manera va a llevarlas a cabo.

Si se combinan las áreas de actuación y sus orientaciones se obtiene una matriz 4×4 que define las diferentes actuaciones de RSC que se pueden llevar a cabo a través del marketing (Aranque y Montero, 2009), tal como se puede observar en la Figura 2.1:

Figura 2.1: Modelos de la integración de la RSC en el marketing

	Actividad Extraordinaria de la empresa	Actividad Ordinaria de la empresa
Orientación a los resultados	Integración en paralelo: marketing con causa, donaciones, voluntariado social, patrocinio, actos benéficos.	Integración segmentada: orientación social del marketing limitada a algunos ámbitos de actuación según la dirección marcada por algunos resultados prefijados.
Orientación a los procesos	Integración tangencial: marketing social corporativo.	Integración medular: orientación social del marketing integrada en el proceso de planificación y dirigida por procesos decisionales multi-stakeholders.

Fuente: Aranque y Montero (2006).

- a) **La integración en paralelo:** se orienta a los resultados, apoyándose en las actividades extraordinarias de la empresa. Estas actuaciones toman un sentido promocional y de relaciones públicas de la empresa y es el origen del *Marketing con Causa*, consistente en fomentar el consumo de productos y o servicios a través de proporcionar ayuda a causas sociales (Lii y Lee, 2012).

- b) **La integración tangencial:** el objetivo ya no son sólo los resultados sino que la empresa se involucre en la comunidad, asociando su imagen a causas sociales. Surge el concepto de *Marketing Social*, entendido como *diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing* (Kotler y Zaltman, 1971).
- c) **La integración segmentada:** supone un mayor nivel de integración para la empresa. Esta fija unos determinados objetivos sociales que provengan de obligaciones con sus stakeholders. Para cumplir con estas obligaciones las empresas han de modificar alguna de las variables de marketing, ya sea el precio, el producto, la distribución, las promociones o una combinación de alguna de ellas, aunque no necesariamente todas.
- d) **La integración medular:** representa el mayor grado de integración y consiste en crear procesos de gestión que permitan a la entidad responder de inmediato a las consecuencias de sus acciones en la comunidad que la rodea. Así, la responsabilidad social debe incluirse en las 4 variables de marketing: precio, producto, distribución y promoción.

2.2 *El marketing en las empresas de distribución comercial. Últimas tendencias.*

La distribución comercial está sufriendo una gran transformación motivada por los cambios en los hábitos de compra del consumidor, en la competencia y en la tecnología. En concreto, los hábitos de compra se han modificado por los aspectos económicos, sociales y demográficos, entre los que se encuentra la incorporación de la mujer al mercado laboral o la migración de la población a las áreas residenciales. A su vez, en los últimos tiempos han irrumpido nuevos formatos de establecimientos a fin de adecuarse a las preferencias de los consumidores. Por último, la introducción de las TIC han llevado a reducción de costes y aumento de beneficios y muchas empresas han fundamentado ya desde hace tiempo su ventaja competitiva sobre este aspecto (Campo, Rubio y Yagüe, 2008). En este contexto, el presente y futuro inmediato de la distribución comercial, y de las empresas que la configuran, está marcada por la importancia que han adquirido las siguientes realidades:

- 1) **El comercio electrónico:** el 90% de las personas utilizan ya Internet como medio de compra (Observatorio Cetelem, 2013), convirtiendo a esta plataforma en una oportunidad para que las empresas amplíen su negocio. Los

principales productos adquiridos a través de estos medios son servicios turísticos, electrodomésticos, tecnología y moda.

- 2) **Las redes sociales:** su utilización para la compra y venta de productos y servicios está en auge y el 44% de los consumidores afirman beneficiarse de mayores promociones de ellas (Observatorio Cetelem, 2013). Esto facilita el aprendizaje, aumenta la colaboración, la creación e intercambio del conocimiento y ahorra los costes de búsqueda de información (Garrigós-Simón, Gil y Narangajavana, 2011).
- 3) **Las marcas de distribuidor:** este tipo de marcas han evolucionado con el tiempo, y actualmente rivalizan con las marcas de fabricante, superándolas en cuota de mercado en muchas categorías de productos. En concreto, Alcampo, Carrefour, Eroski y Mercadona son las cadenas que mayores portfolios de MDD poseen en nuestro país (ESADE, 2013).

No obstante, a estas tres realidades hay que sumar una cuarta: la progresiva importancia que ha ido adquiriendo en los últimos años la estrategia de RSC en las empresas del sector de la distribución comercial minorista, de modo paralelo a su consideración como las principales responsables de la cadena de suministro (Fuchs y Kalfagianni, 2009). En el siguiente apartado, se pretende profundizar en esta última realidad.

2.3. La estrategia de RSC en las empresas distribuidoras españolas

Los grandes cambios en los hábitos de compra del consumidor actual ha impulsado a las empresas a comercializar sus productos implicando en mayor medida a la sociedad (Bronn y Vrioni, 2001). Pero no en todos los casos las acciones de RSC que el consumidor espera son compatibles con su comportamiento a la hora de adquirir bienes y servicio (Mohr, et al, 2001). Además, las acciones de los proveedores influyen tanto positivamente como negativamente en el distribuidor, pudiendo deteriorar su imagen de marca (Perry y Torres, 2009). Estos antecedentes, así como el actual contexto, han supuesto que crear una imagen de marca basada en parámetros responsable sea una cuestión estratégica para los distribuidores comerciales. Para conseguir que la marca adquiera este status, autores como Elg y Hultman (2010) han puesto de manifiesto cómo estas empresas vinculan sus actuaciones sostenibles y responsables a dos beneficiarios principales: el medio ambiente y los proveedores.

Sin embargo, aunque ambos stakeholders son clave para la estrategia empresarial, las acciones del distribuidor no deberían centrarse sólo en ellos. Puesto que los minoristas son los entes que están en contacto continuo con el consumidor final,

obviamente han de realizar ciertas acciones que contribuyan a favorecer la calidad de vida de los mismos (Durieu, 2003) y así cambiar el modelo de consumo actual a otro socialmente más responsable. De este modo, la empresa minorista, además de poseer una agenda pro-social para crear una buena imagen de marca de cara al consumidor (Bronn y Vrioni, 2001), deberá crear un surtido responsable y dar la información sobre los nuevos atributos que incorpora a su oferta (Chakrabarty y Grote, 2009). Otra alternativa para el distribuidor sería asociarse a actividades filantrópicas ajenas o propias (Rey y Puig, 2011).

Frente a este planteamiento, en España el primer rasgo característico de la estrategia de RSC de las empresas de distribución comercial es que han delegado una parte importante de sus esfuerzos individuales en este ámbito en distintas asociaciones constituidas a lo largo del tiempo para defender y guiar sus intereses. Quizás la principal sea la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED). En este contexto, tanto la propia Asociación como varios de sus asociados se han adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact), iniciativa que promueve implementar empresarialmente los siguientes Principios:

- 1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro del ámbito de influencia.
- 2) Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- 3) Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- 7) Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- 8) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- 10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Tabla 2.1: Iniciativas sobre RSC de distintas asociaciones

ANGED	Ha participado en un debate creado por la Cámara de Comercio de Madrid y Forética sobre los avances del sector en las políticas de RSC.
	Las empresas de ANGED compran más de 26.000 millones (€) a proveedores españoles e incluyen requisitos medioambientales en sus relaciones. Se promueve el Código de ética comercial para proveedores, basado en la OIT, y el Código de Conducta del <i>Business Social Compliance Initiative</i> .
	Se ha unido a la campaña «El Reciclaje Nos Une», de la Conserjería de Medio Ambiente de la Comunidad Valenciana junto con Ecoembes. Algunas empresas socias de ANGED han creado stand informativos y pantallas en sus establecimientos sobre cuestiones básicas de reciclaje.
	Las empresas socias reciclaron en 2012 más de 463.867 toneladas de residuos, siendo el 57% papel y cartón. Se ha reducido en un 33% el uso de las bolsas de plástico y se ha puesto en marcha el concepto de tienda sostenible.
	Varias empresas de ANGED han implementado el biodiesel en sus flotas de reparto, sustituido el PVC de la logística por cartón y creado parques para depositar residuos domésticos. Además, son pioneras en la localización de puntos de carga para vehículos eléctricos y poseen 1.000 referencias con certificación ecológica en sus lineales y 300 certificados de ahorro de agua y energía.
ACES	El Director General de ACES intervino con una ponencia sobre «Presente y futuro de los envases alimentarios» en el III Congreso Andaluz de Seguridad Alimentaria y Nutrición en Granada.
	El Director General de ACES participó en una jornada organizada por el grupo Europa Agraria y Bayer Crop Science, en Madrid cuyo tema era la «Producción saludable y sostenible: ¿El único camino para mantenerse en el mercado?»
	Junto con ANGED y CESPAs, se planteó crear un foro para buscar soluciones técnicas, económicas y medioambientales, lo que culminó con la creación de la Asociación Sistema Integrado de Recursos Orgánicos Biosostenibles (SIGROB).
	ACES ha creado unas guías para ayudar a distribuidores y consumidores: Guía sobre la información alimentaria facilitada al consumidor: va dirigida a los operadores de empresas alimentarias y de la distribución comercial. Trata el etiquetado nutricional, en origen, de alérgenos y otros aspectos. Guía de desperdicio alimentario: se trata de una guía dirigida al consumidor en la que se incluye recomendaciones para comer mejor, ahorrar en la cesta de la compra y evitar el desperdicio de alimentos en los hogares. Decálogo para gestionar mejor las compras navideñas: consejos y recomendaciones para el consumidor, fundamentalmente basadas en las compras de alimentación. Decálogo sobre RSC en las empresas: ofrece a las empresas un concepto sobre la RSC, la valoración y la comunicación de la misma y su regulación.
CEC	Manual de Prevención de Riesgos Laborales en el Comercio: junto con CC.OO. y UGT y a través de la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales ha creado dicho manual que se dirige a las organizaciones.
	Comercio es ahorro energético: se trata de una guía práctica, dirigida al comerciante, donde se dan recomendaciones para mejorar el ahorro de energías.

Fruto de este compromiso es el desarrollo por parte de ANGED, así como de otros entes asociativos (véase, la Asociación Española de Cadenas de Supermercados, ACES, o la Confederación Española de Comercio, CEC) de una multiplicidad de iniciativas consecuentes con una estrategia de RSC (Tabla 2.1). Analizando dichas iniciativas se extrae un segundo rasgo característico del compromiso institucional del sector de la distribución comercial española con la estrategia de RSC: su preocupación por la responsabilidad ambiental. Y es que el canal de distribución clásico ha evolucionado de una visión unidireccional a una bidireccional, o de distribución inversa, en el que el consumidor debe ser considerado no sólo como el destinatario último de la oferta comercial, sino también como el origen del proceso retornando los productos que puedan volver a utilizarse, los excesos de producción y los productos obsoletos, entre otros (Villa, 2010).

Las empresas de distribución comercial ciertamente generan una gran cantidad de residuos y a su vez consumen muchos recursos no renovables, energía y agua entre otros (Sarabia y Vigaray, 2010). En este contexto, parece fundamental el compromiso del sector con prácticas que se podrían denominar de «logística verde», vinculadas con el reciclaje, la reutilización de envases o la destrucción de los residuos (Tibben-Lembke, 2001). Así, pareció entenderlo el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2007), a través de su publicación «Tiendas verdes, grandes ahorros», en el que se deja ver la insuficiencia de modelos sostenibles dentro del sector de la distribución comercial y se invita a los minoristas a implantar prácticas relacionadas con la responsabilidad social medioambiental, haciendo hincapié en aspectos de repercusión económica (reducción en costes de materiales, energías, en la gestión de recursos,...).

En consecuencia, no resulta extraño que muchos de los principales grupos de distribución minorista radicados en nuestro país destaquen especialmente por prácticas de RSC vinculadas con la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Estas prácticas en concreto son importantes por su carácter preventivo a fin de evitar la realización de acciones perjudiciales para el entorno y así conseguir la compatibilidad entre el uso de recursos naturales y el crecimiento económico. A continuación, se describen alguna de estas prácticas, presentándose en la Tabla 2.2 diversos ejemplos prácticos implementados en este contexto.

- **Ecodiseño:** que se diseñen los productos, envases y embalajes de forma que sea fácil su reciclaje y/o reutilización.
- **Ecoeficiencia:** reducir los recursos utilizados y el impacto ambiental en el proceso de producción.

- **Implantar** Certificaciones Ecológicas y Sistemas de Gestión Ambiental.
- **Sustituir** los procesos y la maquinaria que produzcan exceso de emisiones contaminantes o que utilicen en exceso algún tipo de energía.
- **Establecer** alianzas con asociaciones u organizaciones creadas para fomentar la defensa del entorno medioambiental.

Tabla 2.2: Ejemplos de actuaciones orientadas al medio ambiente

Actuación	Empresa	Descripción
Ecodiseño	Mercadona	Persigue un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y la mejora de la prevención de residuos y para ello desarrolla de modo específico un Sistema de Gestión Ambiental propio.
Ecoeficiencia	Mango	Ha conseguido la certificación «Made in Green», del Instituto Tecnológico Textil AITEX, que garantiza que la empresa no utiliza sustancias químicas nocivas, que tiene un sistema de gestión ambiental propio y que respetan los derechos humanos de todos los recursos humanos involucrados en la organización.
Certificados y Gestión Ambiental	Carrefour	Carrefour Market Torremolinos cumple en la actualidad con los requisitos de la NORMA UNE-EN 16001:2000 Sistema de Gestión Energética con Nº de registro: ES/100401.
Sustitución de procesos y/o maquinaria	Primark	Sigue un programa de producción limpio que consiste en reducir el consumo de agua, energía y residuos. Además, fomenta que los fabricantes compartan sus buenas prácticas con otros.
Alianza con organizaciones	Eroski	Colaboran estrechamente con WWF en varios proyectos para mejorar sustancialmente la sostenibilidad medioambiental de la actividad de la empresa. Una de las iniciativas es la eliminación de las bolsas de plástico gratuitas de un solo uso.

Sin embargo, el compromiso con la RSC de las grandes empresas de distribución minoristas españolas debería ir más allá de la sostenibilidad y el medio ambiente, si bien las evidencias empíricas de carácter cuantitativo al respecto son prácticamente inexistentes. Y es precisamente en este contexto de desconocimiento en el que surge la aplicación práctica del presente trabajo, centrada en caracterizar cuantitativamente la implementación de la estrategia RSC de las grandes empresas y grupos de distribución minorista radicados en España, a través del marketing, utilizando como unidad de análisis su respectiva página web.

3. Metodología del estudio empírico

El estudio empírico realizado tiene como principal objetivo evaluar en qué medida las grandes empresas de distribución comercial minorista radicadas en España publican información sobre RSC en su propia página web. Para la realización de este estudio fue necesario dividir el trabajo a desarrollar en dos partes claramente diferenciadas.

En primer lugar, se creó una base de datos de grandes empresas o grupos de empresas del sector de la distribución comercial minorista en España. Para ello se acudió a la Base de Datos SABI, donde fueron identificadas las empresas con código CNAE 47 (*empresas de comercio al por menor, excepto vehículos de motor y motocicletas*), seleccionándose por conveniencia aquellas que cumplieran al menos uno de los siguientes criterios establecidos en la Propuesta de la Comisión de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, vigente desde el 1 de enero de 2005, para clasificar como «grande» a una empresa: (1) más de 250 trabajadores, (2) volumen de negocios superior a 50 millones de euros o (3) balance general superior a 43 millones de euros. El tamaño final de la población objeto de análisis fue de 176 empresas. Por otro lado, se crearon 59 variables principales divididas en 7 grupos de estudio diferenciados, siendo necesario acudir a la información publicada en la página web de las empresas para obtener los datos relevantes a estas variables.

En segundo lugar y una vez construida la base de datos de empresas, se recurrió al programa DYANE, versión 4, a efectos de realizar los análisis de datos univariados, bivariados y multivariados necesarios para extraer los resultados relevantes.

3.1. Características de la muestra

La caracterización de la población de empresas y grupos de empresas del presente estudio se realiza de acuerdo con las siguientes variables de clasificación: tamaño, antigüedad, subsector de actividad, forma jurídica, grado de internacionalización y tipología de distribución de la empresa o grupo de empresa.

Respecto al *tamaño* de las empresas, éste ha sido estimado de acuerdo a tres parámetros: el número de empleados, el volumen de ingresos de explotación (volumen de negocios) y el saldo de su balance final. Así, por una parte, el 47% de las empresas analizadas emplean entre 501 y 5.000 trabajadores (Figura 3.1), seguido del 42% que afirma poseer una plantilla de hasta 500 trabajadores. En la Figura 3.2 se puede observar que la mitad de estas empresas han tenido unos ingresos de explotación de hasta 100 millones de euros, dato que se corrobora con la Figura 3.3, donde se muestra su cifra del balance final, observándose que en el 69% de los casos no superan los 100 millones de euros.

Figura 3.1: Número de empleados de las empresas

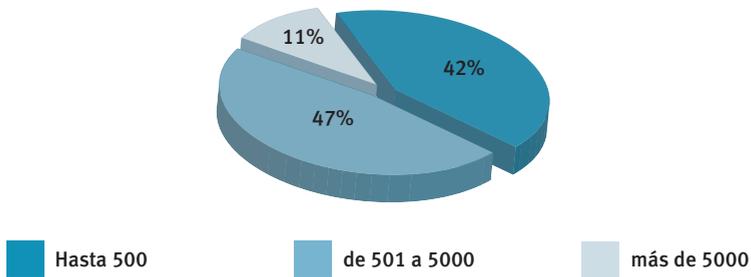


Figura 3.2: Ingresos de explotación de las empresas

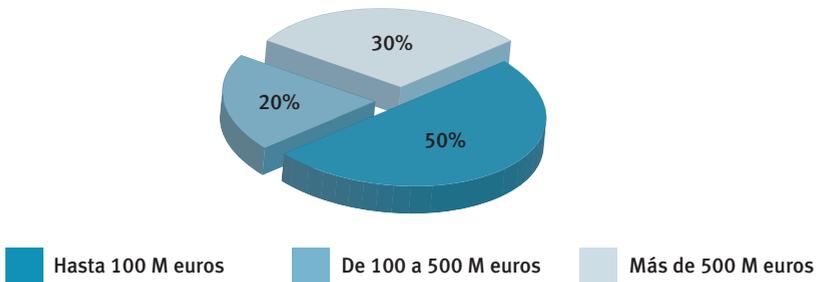
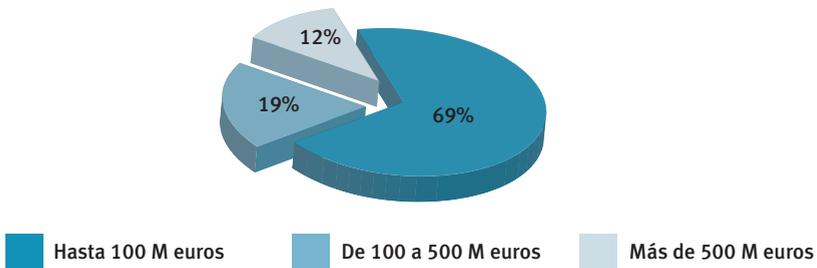
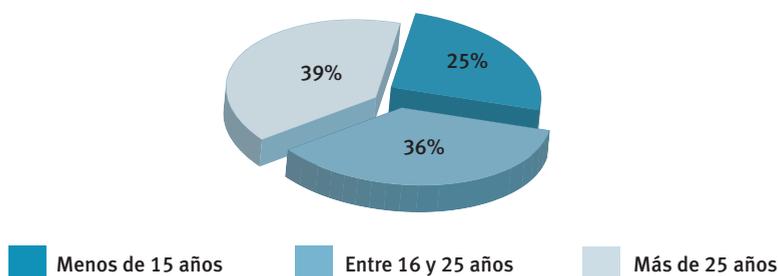


Figura 3.3: Balance final de las empresas



Respecto a la *antigüedad* de las empresas (Figura 3.4), el 39% han iniciado su actividad hace más de 25 años y el 36% tienen entre 16 y 25 años de antigüedad. La empresa más longeva lleva en el mercado 109 años, frente a los 4 años de la empresa con menor trayectoria.

Figura 3.4: Años de actividad de las empresas



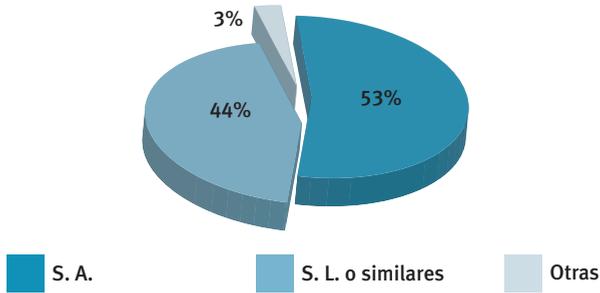
Por otro lado, respecto al subsector de actividad (Tabla 4.2), el 30,1% corresponde a empresas relacionadas con el comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco (CNAE 471), mientras que el 27,3% son empresas dedicadas al comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados (véase prendas de vestir, calzado, productos cosméticos e higiénicos, productos farmacéuticos o artículos de relojería y joyería).

En relación a la *forma jurídica* (Figura 3.5), el 53% de las empresas son Sociedades Anónimas. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada y similares representan el 44% del total y otras sociedades, como las Cooperativas, un 3%.

Tabla 4.1: Subsector de actividad de las empresas

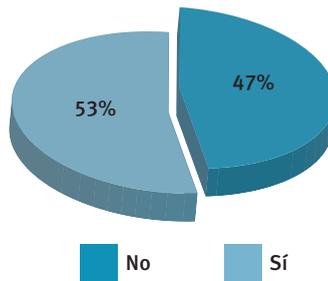
CNAE	Actividades	%
471	Comercio al por menor en establecimientos no especializados	30,1
472	Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	8,5
473	Comercio al por menor en combustible para la automoción en establecimientos especializados	6,2
474	Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones en establecimientos especializados	4,0
475	Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos	10,2
476	Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados	8,5
477	Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados	27,3
478	Comercio al por menor en puesto de venta y en mercadillos	1,1
479	Comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	4,0

Figura 3.5: Forma jurídica de las empresas



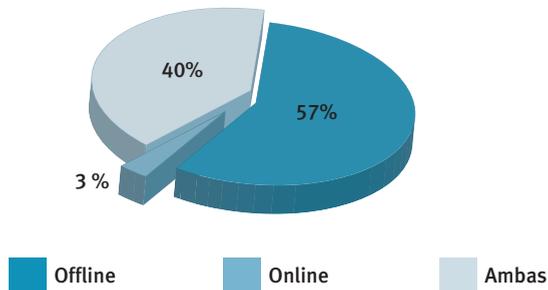
Por su parte, el 53% de las empresas analizadas están presentes en uno o varios *mercados*, además del español (Figura 3.6), mientras que el 47% sólo se localizan en este último.

Figura 3.6: Empresas internacionalizadas



Finalmente, en lo que se refiere a la *tipología en la distribución comercial*, el 57% de las empresas realizan su actividad únicamente a través de un establecimiento físico. El 40% suman al local una tienda online y el 3% vende sus productos únicamente a través de internet.

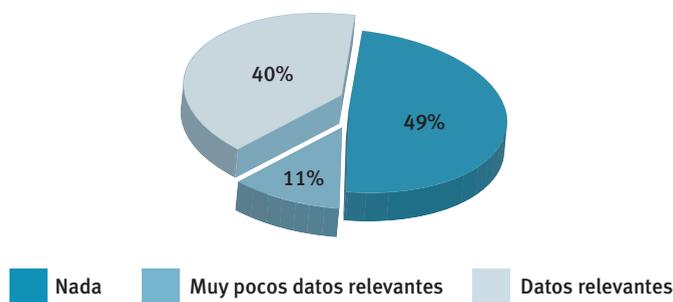
Figura 3.7: Tipos de distribución de las empresas



4. Resultados del estudio empírico

Un primer resultado del empírico llevado a cabo hace ver que no todas las empresas analizadas ofrecen en su web información relevante sobre sus acciones de RSC (Figura 4.1). En concreto, el 49% de las empresas no revelan ningún dato sobre este tema en sus web, frente al 11% que a pesar de publicar cierta información, no hace hincapié en esta cuestión con la suficiente importancia. En definitiva, sólo el 40% de las grandes empresas de distribución analizadas conceden realmente importancia a la RSC dentro de su página web.

Figura 4.1: Información sobre RSC disponible en la página web de la empresa

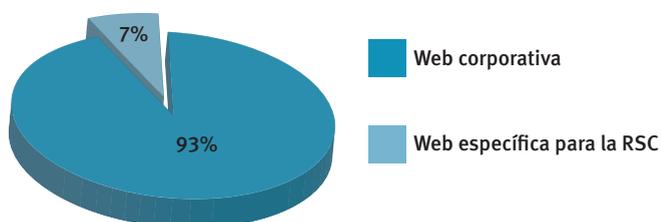


Seguidamente, se describirán los aspectos generales de la estrategia de RSC de las empresas analizadas. Tras ello, se especificarán las acciones de RSC que se divulgan en relación a sus stakeholders: trabajadores, consumidores, proveedores y medio ambiente. Por último, se analizará el vínculo entre la estrategia de marketing de las empresas y sus acciones de RSC.

4.1 Aspectos generales de la RSC de las empresas

Del 51% de las empresas que publican sus acciones de RSC en su web, el 93% lo hace a través de la web corporativa, mientras que sólo el 7% utilizan una web específica (Figura 4.2).

Figura 4.2: Tipo de web utilizada para la RSC por las empresas



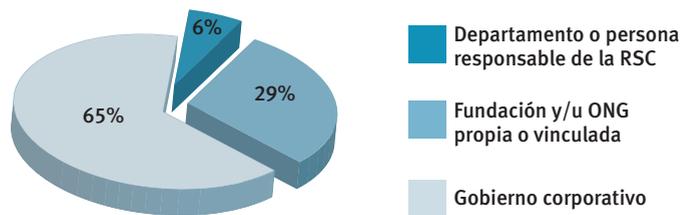
Además de la publicación de las acciones de RSC en su web, estas empresas incorporan información relacionada con esta estrategia en otros soportes susceptibles de difusión online (Figura 4.3). Así, el 19,32% lo hacen a través de su misión, visión u objetivos, el 15,91% agrupa sus acciones en una memoria de sostenibilidad, el 5,68% participan en foros o estudios sobre esta materia y el 4,55% poseen códigos de buen gobierno corporativo.

Figura 4.3: Publicaciones de las empresas



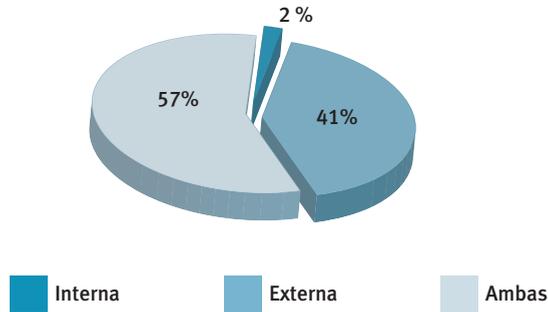
En lo que respecta a la forma de implementar la RSC dentro de la estrategia de la empresa (Figura 4.4), en el 65% es el propio gobierno corporativo el encargado de esta función, y tan sólo en un 6% se delega en un departamento o persona responsable. Finalmente, el 29% restante afirman delegar este trabajo a una fundación y/u ONG propia o vinculada.

Figura 4.4: Responsable de la RSC dentro de las empresas



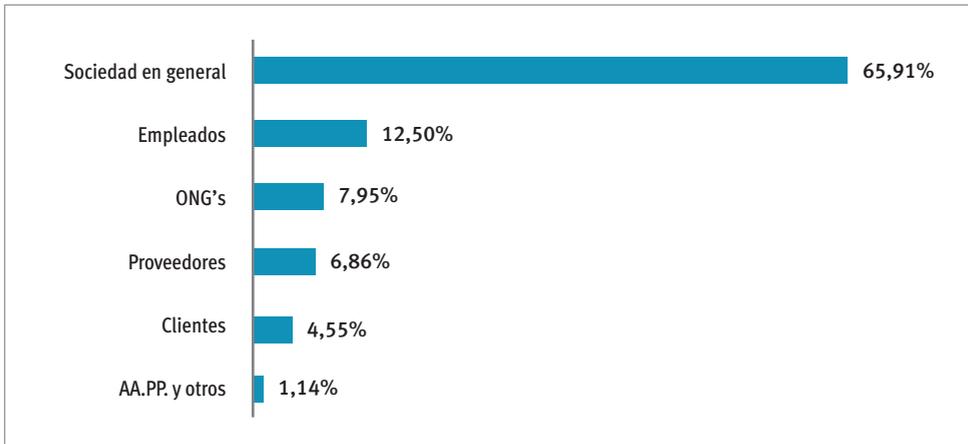
Por su parte, el 57% de estas empresas dirigen su estrategia de RSC tanto al ámbito interno como al externo (Figura 4.5). Un 41% adicional afirma realizar acciones dirigidas exclusivamente al ámbito externo, mientras que solo el 2% lo hace sobre el ámbito interno.

Figura 4.5: Dimensiones de la RSC de las empresas



En cuanto a los beneficiarios principales de la acción socialmente responsable (Figura 4.6), lo más común es que estas empresas dirijan sus actuaciones a la sociedad en general (65,91%). En segundo lugar, las empresas dan mayor importancia a los empleados (12,50%). Por último, es poco común que se difunda información de las acciones dirigidas a ONG (7,95%), proveedores (6,86%), clientes (4,55%) o Administraciones Públicas u otros públicos (1,14%):

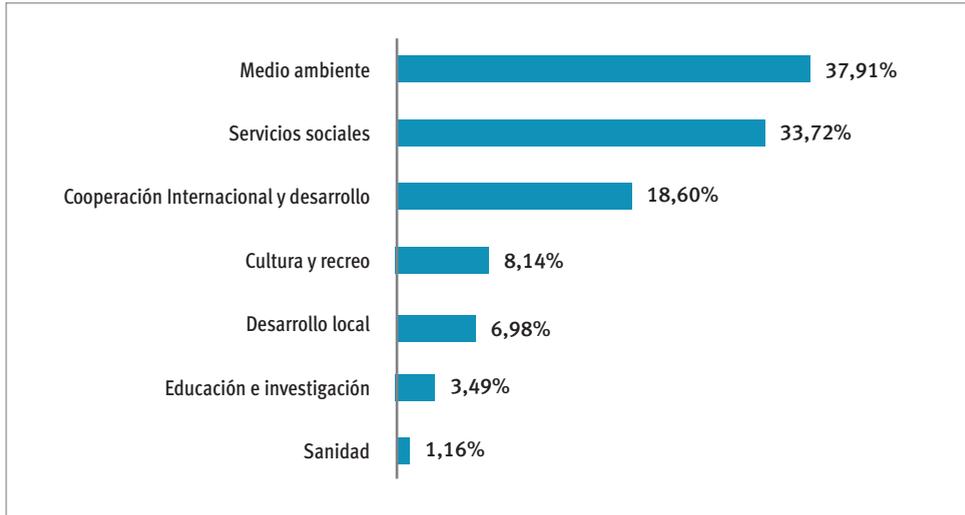
Figura 4.6: Principales beneficiarios de la RSC de la empresa



Las empresas que dirigen su estrategia de RSC al ámbito externo se centran en varias áreas de actuación (Figura 4.7). Las principales, la conservación del medio ambiente (37,91%) y la prestación de servicios sociales a la comunidad (33,72%). En menor medida, el 18,60% han decidido ayudar a países en vías de desarrollado a través de actividades de cooperación internacional. Por el contrario, las actividades de

cultura y recreo (8,14%), desarrollo local (6,98%), educación e investigación (3,49%) y orientadas a la sanidad (1,16%), tienen poco peso como áreas de actuación en las grandes empresas de distribución comercial analizadas.

Figura 4.7: Principales áreas de actuación de la empresa



No obstante, las actuaciones de RSC en concreto que estas empresas describen en mayor medida en su web son (Tabla 4.1): las relacionadas con campañas humanitarias (48,86%), las acciones de conservación medioambiental (23,86%) y la promoción de programas, premios o becas de formación, investigación o desarrollo local (12,50%). El resto de actuaciones son implementadas por menos del 10% de las empresas.

Tabla 4.1: Principales tipos de actuaciones

Tipos de actuaciones	%
Desarrollo de campañas de sensibilización y/o colaboración en campañas humanitarias, solidarias o de emergencia.	48,86
Otros: medioambientales o de conservación del entorno.	23,86
Promoción de programas y/o premios/becas de formación, investigación o desarrollo local.	12,50
Mejora de la accesibilidad y/o desarrollo de productos específicos para diversos colectivos.	4,55
Voluntariado corporativo y/o donaciones monetarias de los empleados.	3,41
Empleo de personas discapacitadas y/o en riesgo de exclusión social.	3,41
Donaciones monetarias y/o en especie de las empresa.	2,27
Empleo y/o disponibilidad significativa de mujeres en puestos directivos.	1,14

4.2. RSC en el lugar de trabajo

La empresa puede implementar como consecuencia de su estrategia de RSC acciones que beneficien a su personal (Figura 4.8). En este sentido, el 32,96% de las empresas afirma en su web poseer un plan de formación para sus trabajadores/as, el 19,32% llevar a cabo políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, el 10,23% desarrollar programas de difusión de higiene, alimentación o ejercicio físico, mismo porcentaje que las que emplean a discapacitados/as o afirman fomentar el comercio justo. Por último, desciende por debajo del 10% el porcentaje de las que afirman desarrollar el resto de acciones de RSC en el lugar de trabajo.

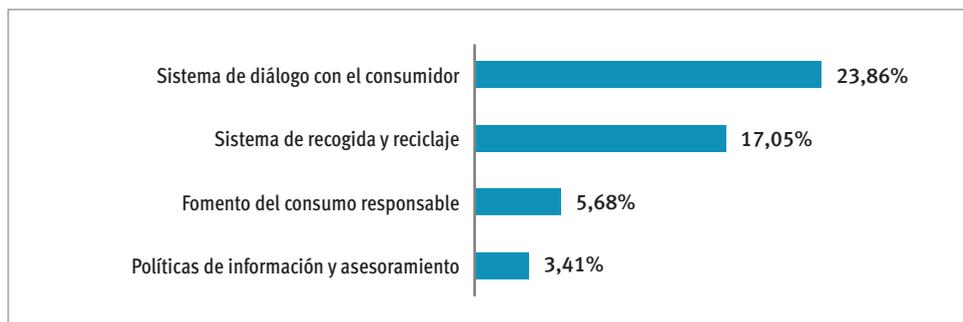
Figura 4.8: Acciones de RSC en el lugar de trabajo



4.3. La RSC y los consumidores

Respecto a los consumidores, tan sólo el 23,86% de las empresas que realizan alguna acción de RSC afirma poseer un sistema de dialogo con los mismos (Figura 4.9). A su vez el 17,05% pone en marcha un sistema de recogida y reciclaje de productos usados, obsoletos o defectuosos, siendo ya inferior al 10% el porcentaje de empresas que llevan a cabo políticas para fomentar el consumo responsable o que ponen en marcha políticas de información y asesoramiento al consumidor.

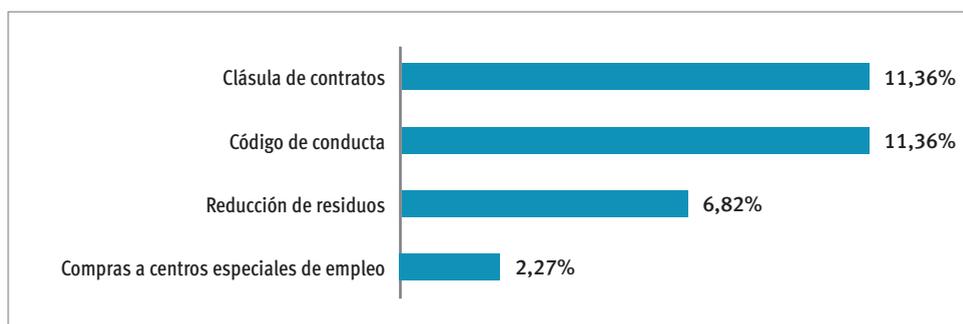
Figura 4.9: Acciones de RSC dirigidas a los consumidores



4.5. La RSC y los proveedores

Las acciones que se dirigen en mayor medida, aunque en un % limitado, a los proveedores por parte de las empresas estudiadas (Figura 4.10) son las cláusulas sociales y medioambientales en los contratos y la posesión de un código de conducta para orientar sus relaciones con estas organizaciones (ambas con un 11,36%). Por otro lado, es muy escaso el uso de políticas de reducción de residuos (6,86%) o las comprar a centros especiales de empleo (2,27%).

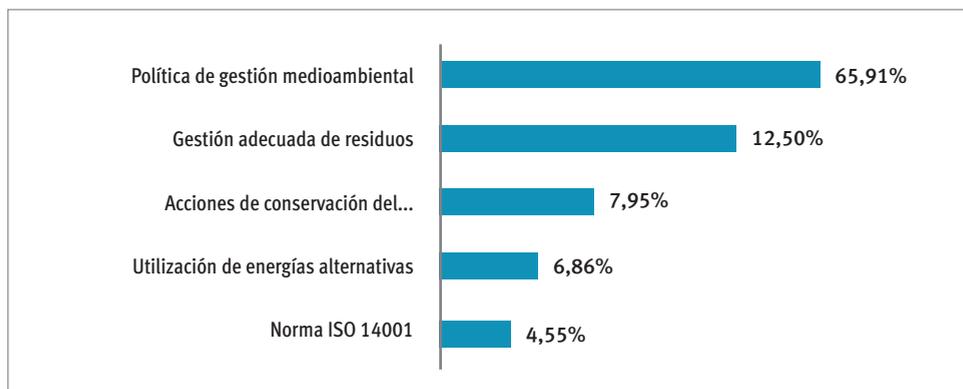
Figura 4.10: Acciones de RSC dirigidas a los proveedores



4.6. La RSC y el Medio Ambiente.

Las empresas pueden orientar a su vez su estrategia de RSC al medio ambiente (Figura 4.11). Lo más habitual es que tengan definida en su web una política de gestión medioambiental (30,68%) o que afirmen realizar una gestión adecuada de residuos (23,86%). Por el contrario, el resto de cuestiones evaluadas alcanzan escasamente el 10% de las empresas analizadas.

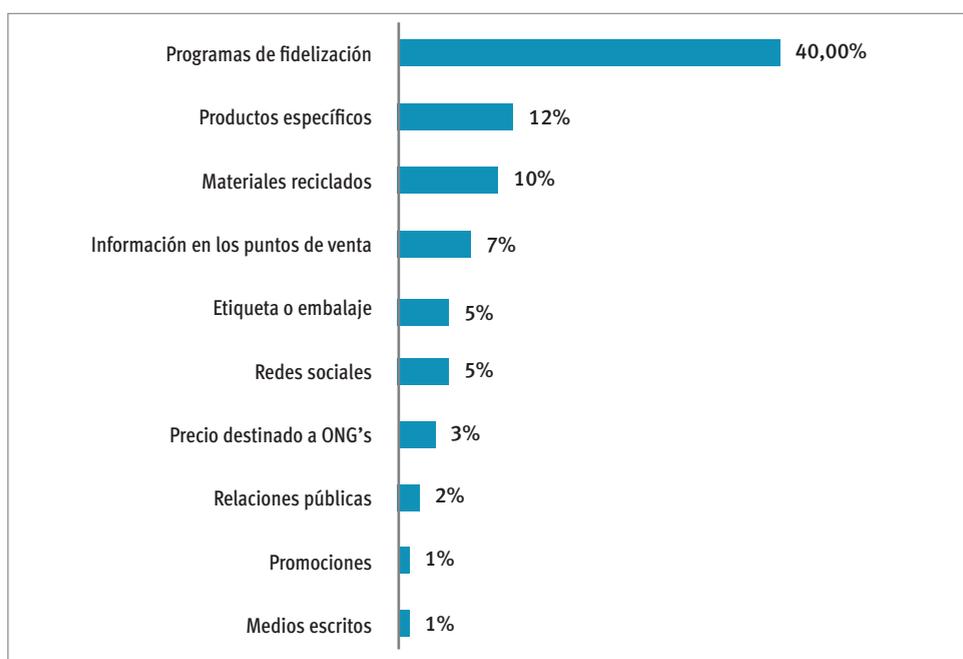
Figura 4.11: Acciones de RSC dirigidas al Medio Ambiente



4.7. RSC y las acciones de marketing de las empresas.

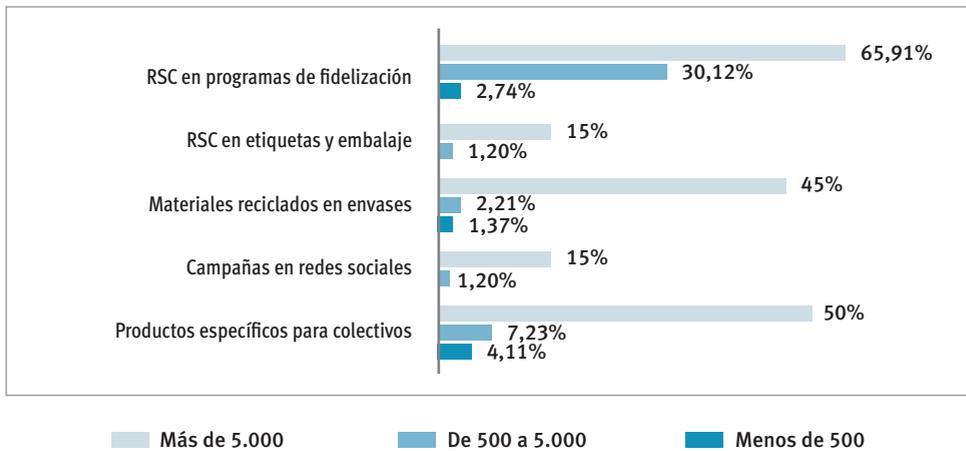
Son muchas y variadas las acciones de marketing que la empresa puede desarrollar vinculadas con aspectos éticos y responsables a través de las llamadas variables de marketing mix. En este contexto, se observa que el 22,16% de las grandes empresas de distribución comercial minorista incluyen la RSC en sus programas de fidelización (Figura 4.12). Sin embargo, el recurso de otro tipo de actuaciones disminuye considerablemente: tan sólo el 10,80% de las empresas posee una línea de productos específicos para ciertos colectivos (como los celíacos o los alérgicos a la lactosa), y el 6,82% utilizan materiales reciclados para sus envases o embalajes.

Figura 4.12: RSC en las operaciones de Marketing de las empresas



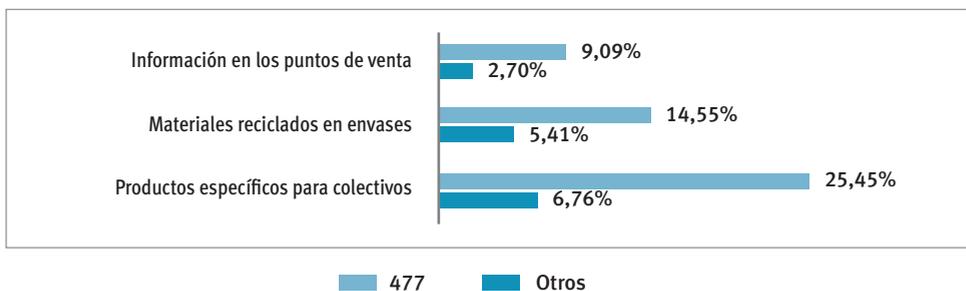
Que las acciones de marketing incluyan aspectos sostenibles y socialmente responsables se ve condicionado, no obstante, por el número de empleados de las empresas o grupos de empresas (Figura 4.13). Así, la utilización de la RSC en programas de fidelización es significativamente mayor en empresas y grupos de empresas de 500 a 5.000 empleados y de más de 5.000 empleados. De modo análogo, la publicación de la RSC en la etiqueta o envases, la utilización de materiales reciclados, la utilización de las Redes Sociales para las campañas de RSC o la creación de líneas de productos específicos es mayor en empresas de más de 5.000 empleados.

Figura 4.13: RSC en las acciones de Marketing según los empleados de las empresas



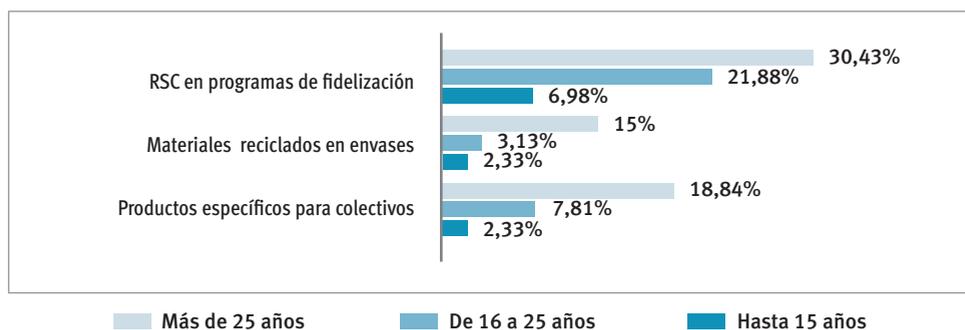
A su vez, el uso de la RSC en las acciones de marketing también se ve condicionado según el subsector de actividad de la empresa analizada (Figura 4.14). Así, las empresas que dan información sobre aspectos éticos y responsables, las que utilizan materiales reciclados en sus productos o crean líneas especiales para ciertos colectivos son significativamente empresas del Código del CNAE 477, comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados.

Figura 4.14: RSC en las acciones de Marketing según el Código CNAE de las empresas



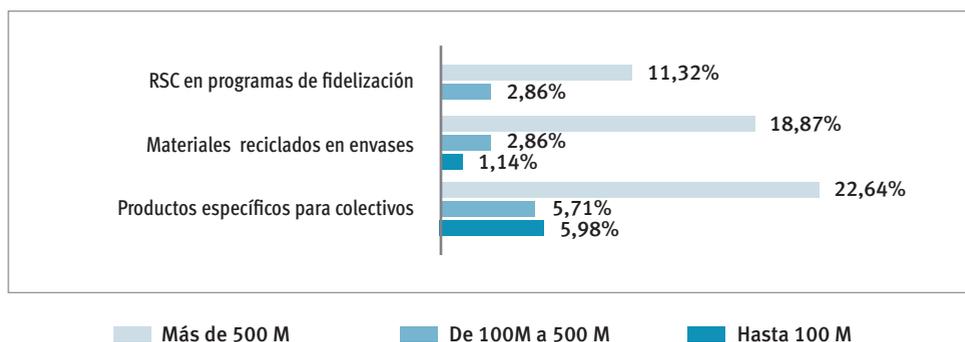
En tercer lugar, el uso de los parámetros de RSC en el área de marketing se ve condicionado por la antigüedad de las empresas (Figura 4.15). La inclusión de la RSC en los programas de fidelización es significativamente mayor en empresas consolidadas en el mercado, de más de 16 años de antigüedad. Asimismo, el uso de materiales reciclados en los envases y embalajes y la creación de productos específicos para colectivos de personas especiales en empresas de más de 25 años.

Figura 4.15: RSC en las acciones de Marketing de la empresa según los años de antigüedad de las empresas



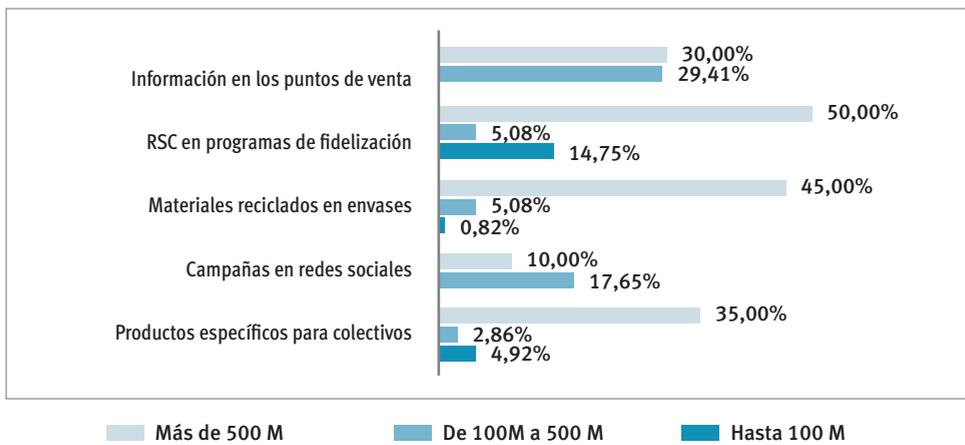
En el mismo sentido, otra variable que condiciona las acciones de marketing que incluyen aspectos éticos o responsables son los ingresos de explotación de las empresas (Figura 4.16). La utilización de productos específicos para ciertos colectivos, el uso de materiales reciclados en envases y embalajes y la oferta de información sobre RSC en los puntos de venta es mayor en las empresas más grandes, cuyos ingresos de explotación superan los 500 millones de euros.

Figura 4.16: RSC en las acciones de Marketing según los ingresos de explotación de las empresas



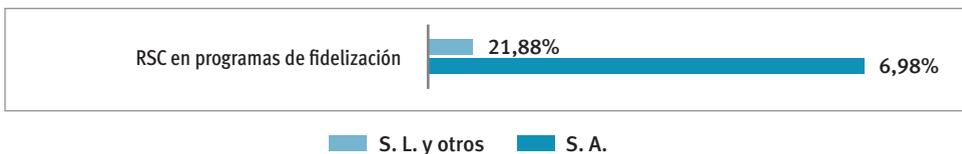
En quinto lugar, el uso de la RSC dentro del área de Marketing se ve condicionado por la cifra del balance final de las empresas (Figura 4.17). El uso de los puntos de venta para dar información sobre RSC al consumidor o apoyarse en las redes sociales para este tipo de campañas es mayor en empresas cuyo balance tiene un resultado entre 100 y 500 millones de euros y en las que es superior a los 500 millones. Por otro lado, la utilización de parámetros de RSC en los programas de fidelización, el uso de materiales reciclados o la oferta de productos específicos es mayor en empresas cuya cifra de balance supera los 500 millones.

Figura 4.17: RSC en las acciones de Marketing según el Balance de las empresas



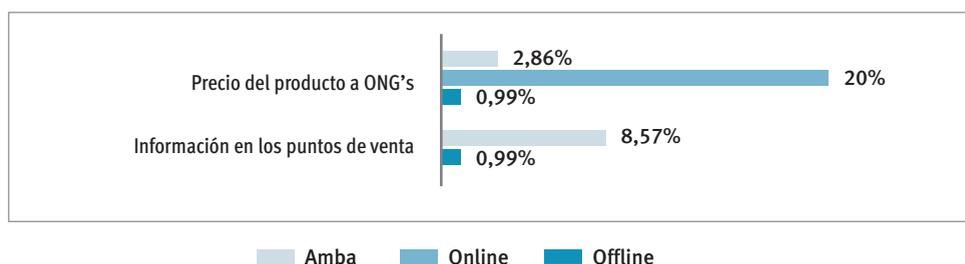
Con la misma dinámica, en la Figura 4.18 se observa que la utilización de materiales reciclados en los envases y embalajes de los productos se ve condicionado por la forma jurídica de las empresas. Es significativamente mayor en las empresas que son Sociedades Anónimas, representado el 11,96% frente al 6,86% del total de las empresas analizadas.

Figura 4.18: RSC en las acciones de Marketing según la forma jurídica de las empresas



Por último, las empresas se ven condicionadas por su estilo de distribución a la hora de implementar la RSC en su estrategia de Marketing (Figura 4.19). Las empresas que donan parte del precio de algunos productos a ONG utilizan significativamente más un estilo de distribución exclusivamente online (un 20 frente al 2,27% del total). Por otro lado, las empresas que ofrecen información sobre RSC en sus puntos de venta son significativamente empresas que combinan la distribución online y la offline, representando un 8,57% sobre el 3,98% del total de la población de empresas objeto de análisis.

Figura 4.19: RSC en las acciones de Marketing según el tipo de distribución de las empresas



5.1 Conclusiones, implicaciones y limitaciones

La Responsabilidad Social Corporativa es un compromiso que las empresas adquieren voluntariamente y que consiste en incorporar en su estrategia empresarial aspectos éticos y responsables que vayan dirigidos a sus stakeholders. En los últimos años se ha convertido en un aspecto clave para las organizaciones, puesto que ha crecido la importancia de este tipo de atributos para los consumidores, pasando a ser un aspecto muy relevante para la buena marcha de la empresa y la obtención de beneficios. En el caso concreto de las empresas de distribución comercial, la revisión de la literatura especializada y el análisis de estudios empíricos previos, permiten extraer las siguientes conclusiones y tendencias:

- La utilización de internet como medio de compra ha crecido en los últimos años. Según el Observatorio Cetelem, el 90% de las personas han utilizado alguna vez este medio para adquirir bienes o servicios.
- Las redes sociales son un gran apoyo en la actualidad para que los distribuidores realicen sus ventas a través de Internet.

- En los últimos años los distribuidores han ampliado su papel hasta igualarse al de «fabricante», creando líneas de Marcas del Distribuidor; destacan las de Alcampo, Carrefour, Eroski y Mercadona, que suman el 59% de las referencias existentes en España.
- De este modo, los distribuidores son clave a la hora de guiar el consumo de sus clientes hacia productos creados bajo parámetros responsables.
- Sin embargo, en España, hasta la actualidad, el desarrollo de la RSC en la distribución comercial se ha apoyado de un modo muy significativo en asociaciones como ANGED, ACES o CEC, sin que el emprendimiento individual de actuaciones de RSC sea una práctica generalizada en el sector, con independencia del ámbito de actividad, más allá de diversas prácticas medioambientales y, en menor medida, de índole social.

En definitiva, las empresas minoristas deberían de apoyarse en los sistemas online para realizar campañas de RSC; esto les ayudará a acercarse a nuevos consumidores y fidelizar a los existentes. Además de su uso para la fidelización, las redes sociales pueden ser una gran ventana para la venta de productos o un canal que aporte tráfico a las tiendas online de las webs de las empresas.

Complementariamente, a partir del estudio empírico realizado sobre las grandes empresas de distribución comercial minorista en España, se puede concluir que:

- 1) **Existe un elevado número de grandes empresas que no revelan datos sobre su estrategia de RSC en sus páginas web:** el 49% de la muestra estudiada no ofrece ningún dato relativo a acciones de RSC en su página web. De las que sí lo hacen, el 11% no les dan la importancia necesario dentro de la web.
- 2) **Estas empresas tienden a orientar su estrategia de RSC tanto al ámbito interno como al externo:** el 57% de la muestra fija su estrategia a ambas dimensiones.
- 3) **La sociedad en general es el principal beneficiario de la RSC de las empresas analizadas:** el 65,91% de las que publican su estrategia de RSC en su página web tienen como principal beneficiario a la sociedad en general.
- 4) **La principal área de actuación de la RSC difundida a través de la web es el medio ambiente:** el 37,91% de las empresas que aportan información sobre su estrategia de RSC, se centran en el medio ambiente, seguido de los servicios sociales (33,72%).
- 5) **La acción que mayor número de empresas llevan a cabo en el lugar de trabajo es crear un plan de formación:** el 32,96% de las empresas ponen en valor, en su página web, el hecho de desarrollar un plan de formación para sus empleados.

- 6) **La principal acción dirigida a los consumidores que se incorpora a la web es el sistema de diálogo con la empresa:** el 23,86% de las empresas dispone de un sistema de diálogo de este tipo.
- 7) **Las cláusulas en los contratos y los códigos de conducta son las acciones de RSC más comunes con los proveedores:** el 11,36% de las empresas analizadas afirman en su página web incluir cláusulas sociales o medioambientales en sus contratos y el mismo porcentaje afirma tener códigos de conducta.
- 8) **En relación con el medio ambiente, es más habitual la difusión de información relevante sobre el uso de una política medioambiental:** de las acciones estudiadas, el 30,68% de las empresas que publican información en su página web afirma llevar una política medioambiental.
- 9) **Dentro del área de marketing, las empresas incluyen en mayor medida las acciones de RSC en sus programas de fidelización:** el 22,16% de la muestra asocian sus programas de fidelización a aspectos sostenibles o éticos. Esta vinculación es mayor en empresas de gran tamaño y que llevan tiempo consolidadas en el mercado.

En definitiva, son muy pocas las grandes empresas minorista en España que difunden a través de su web los aspectos éticos y responsables de sus actuaciones de marketing, y aquellas que lo hacen tienden a ser empresas y grupos de empresas de gran tamaño. De este modo, cabe señalar a continuación una serie de implicaciones prácticas derivadas del trabajo y que pueden ser sumamente relevantes a la hora de favorecer la gestión de marketing y RSC:

- 1) **Es importante que las empresas de distribución, con independencia de su tamaño, den más relevancia a la RSC dentro de sus páginas web, ya que internet es uno de los medios de búsqueda de información comercial más utilizado en la actualidad.**
- 2) **Las empresas de distribución comercial deberían utilizar en mayor medida las redes sociales para las campañas de RSC:** sólo el 2,27% realizan este tipo de acciones y teniendo en cuenta que una parte importante de la población, especialmente los jóvenes, utiliza diariamente las redes sociales, las empresas, por tanto, desaprovechan su utilidad.
- 3) **Es conveniente que este tipo de empresas creen su propia línea de productos para colectivos específicos:** solo el 10,80% de las empresas analizadas afirma tener un producto específico. Tener este tipo de productos puede ayu-

dar a las empresas a diferenciarse de la competencia. La creación de estos productos es significativamente mayor en grandes empresas, del código de CNAE 477, comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados, y de más de 25 años de antigüedad.

- 4) **Detallar el uso de materiales reciclados en los envases y embalajes beneficiaría a las empresas distribuidoras:** el 6,82% de las empresas y grupos de empresas estudiadas afirman en la web que utilizan materiales reciclados en sus envases y embalajes, aunque es seguro que sea mayor el número de empresas que los utilizan. Es un aspecto relevante para el consumidor a la hora de decidir en igualdad de condiciones con otros productos, por lo que es importante que las empresas muestren esta información. Es significativamente mayor la publicación de esta información por parte de las más grandes empresas y grupos de empresas, en empresas del código del CNAE 477, de más de 25 años de antigüedad y con forma jurídico de Sociedad Anónima.
- 5) **Sería interesante que las empresas distribuidoras orientasen su estrategia de RSC a la multiplicidad de stakeholders y no a un número limitado de ellos en concreto:** es común que las empresas se centren en beneficiar a un solo grupo o a un número de reducido, aunque tienen que tener en cuenta que todos son influyentes en su actividad.

Finalmente, cabe señalar las limitaciones de este trabajo:

- Se centra únicamente en el Código CNAE 47 (*empresas de comercio al por menor, excepto vehículos de motor y motocicletas*), siendo posible añadir empresas con otros códigos, como el 46 referente al *comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas* y así analizar el sector al completo.
- La base de datos se centra en las 176 primeras empresas y grupos de empresas que mayores ingresos de explotación obtuvieron en 2012. Una posibilidad sería ampliar la población analizada hasta incluir un mayor número de organizaciones de menor tamaño.
- Por otro lado, incluir un mayor número de empresas enriquecería el estudio empírico, permitiendo un mayor número de análisis significativos y en consecuencia una descripción más precisa de la RSC en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, M.C. CÚNEO, A. Y LÓPEZ, P. (2013): «Compra de marcas de distribuidor y estilos de vida: una segmentación latente de los consumidores», DOCFRADIS, DOC 07/2013. Disponible en http://www.catedrafundacionarecsdcuniovi.es/docs_trabajo/0000_c40xwemfif_Docfradis_2013_07.pdf.
- ÁLVAREZ, L.I Y PEDREIRA, J. (2007): La Responsabilidad Social de la Mediana y Gran Empresa Asturiana. Septem Ediciones, cap. 2, 17-44.
- ARANQUE, R.A. Y MONTERO M.J. (2009): «Enfoques de integración de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en el ámbito del marketing: un estudio basado en casos». Cuadernos de CC.EE. y EE., 56-57, 61-91.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN (2013): «Informe Anual 2012». Disponible en http://www.anged.es/archivos/descargas/ANGED_2012_ok_web_spreads_2013_10_21_17_11_26.pdf.
- BARRANCO, F.J. (2005): Marketing social corporativo. La acción social de la empresa, ESIC Editorial.
- BUIL, I., MELERO, I. Y MONTANER T. (2012): «La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito». Univesia Business Review, Cuarto trimestre, 90-107.
- CAMPO, S., RUBIO, N. Y YAGÜE M.J. (2008): «Beneficios y costes del uso de las TIC para las empresas minoristas de distribución comercial». Distribución y Consumo, Noviembre-Diciembre, pp. 94-101.
- CARRERO I. Y VALOR C. (2012): «CSR-labelled products in retailers» assortment. A comparative study of British and Spanish retailers». International Journal of Retail & Distribution Management, 40(8), 629-652.
- CETELEM (2013): «Análisis del consumo en España: ¿Distribución 3.0?». Disponible en <http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Cetelem-observatorio-distribucion-2013-peq.pdf>.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): «Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresas». Disponible en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf.
- CRUZ, I. (2010): «Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo sostenible». Revista Distribución y Consumo, Noviembre-October, 23-27.
- ELG, U. Y HULTMAN, J. (2011): «Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships – does practice follow best practice?» The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 21(5), 445-460.
- ESADE (2013): «Análisis de fabricantes de marca de distribuidor (MDD)». Disponible en http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Department/DE02_Estadistiques_observatoris/27_Butlletins/02_Butlletins_ND/Fitxers_estatics_ND/2013_fitxers_estatics/0126_2013_IA_ESADE.pdf.
- JONES, P., CONFORT D. Y HILLIER D. (2007): «What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility». Marketing Intelligence & Planning, 25(1), pp. 17-30.
- JONES, P., CONFORT D. Y HILLIER D. (2007): «Marketing and corporate social responsibility within food stores». British Food Journal, 109(8), pp. 582-593.
- JONES, P., COMFORT D., HILLIER D. Y EASTWOOD I. (2005): «Retailers and sustainable development in the UK». International Journal of Retail & Distribution Management, 33(3), 207-214.
- MEDINA, J. Y DUQUE E.J. (2013): «Marcas del distribuidor: evolución y caracterización del concepto», Criterio Libre, 11(11), 229-248. Disponible en [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MarcasDelDistribuidorEvolucionYCaracterizacionDeIC-4334537%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MarcasDelDistribuidorEvolucionYCaracterizacionDeIC-4334537%20(1).pdf).
- MOHR L.A., WEBB, D. Y HARRIS K. (2001): «Do consumers expect companies to be socially

- responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior». *Journal of Consumer Affairs*, 35, 45-72.
- RAMOS, E. (2001): La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional, Caja San Fernando, 21-85.
- RAMOS, J.A. Y PERIÁÑEZ, I. (2003): «Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresa que realizan acciones de responsabilidad social». *Cuadernos de Gestión* 3, 65-82.
- REY, M. (2012): «Beyond Corporate Social Responsibility: Foundations and global retailers». *DOCFRADIS, DOC* 06/2012. Disponible en http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/ficha_documento.php?idDocumento=32.
- VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS J.A. (2007): *Estrategias de Distribución Comercial*. Thomson, cap. 3, 95-134, Madrid.
- VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS, J.A. Y ESTRADA, E. (2013): *Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución comercial, 295-309. Disponible en http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/ficha_eventos.php?idEvento=58.
- VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS, J.A. (ed.) (2011): *Estrategias competitivas en canales de distribución comercial tradicional versus on-line*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución comercial, pp. 243-256. Disponible en http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/ficha_eventos.php?idEvento=41.
- VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS, J.A. (ed.) (2010): *Distribución Comercial y comportamiento del consumidor*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución comercial, pp. 323-339. Disponible en http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/ficha_eventos.php?idEvento=33.
- VILLA, A. (2010): *Logística Inversa en la distribución de productos agroalimentarios*, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Disponible en: http://oa.upm.es/9640/1/INVE_MEM_2010_88836.pdf.

La RSC en el sector minorista de la distribución alimentaria

- PERE MERCADÉ-MELÉ
- SEBASTIÁN MOLINILLO
- ANTONIO FERNÁNDEZ-MORALES
Universidad de Málaga
- MARIA TERESA DE NOROHA
Universidade do Algarve (Portugal)

RESUMEN: En este estudio se analiza la influencia de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la intención de compra. Los datos se recogieron mediante una encuesta personal realizada a 235 personas y fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran relaciones positivas entre las dimensiones económica y social con la intención de compra. En cambio, no existe relación causal entre la dimensión medioambiental y la intención de compra.

PALABRAS CLAVE: RSC, *Modelo del Desarrollo Sostenible*, *Intención de compra*, *Minorista*.

ABSTRACT: This research analyzes the relationship between corporate social responsibility (CSR) and consumer purchase intention. The data were collected by means of a personal interview survey conducted on 235 participants and were analyzed using structural equation modeling. The results show that both economic and social dimensions have a direct and positive influence on purchase intention. Conversely, environmental dimension does not have any influence on consumer purchase intention.

KEYWORDS: CSR, *Triple Bottom Line*, *Purchase Intention*, *Retailer*.

1. Introducción

Las empresas del sector minorista pretenden que las relaciones con sus clientes perduren a lo largo del tiempo y sean estables (Bhattacharya *et al.*, 2009; Vlachos, 2012). Los minoristas se han dado cuenta que la responsabilidad social corporativa (RSC) no es una moda o simplemente una forma de diferenciarse de los competidores, sino que es una demanda de los mercados y de la sociedad en general (Carrero y Valor, 2012). Los consumidores cada vez prestan más atención al comportamiento

ético de las empresas (Scherer *et al.*, 2016). En este sentido, las organizaciones se esfuerzan por demostrar que son buenos ciudadanos corporativos (Maignan, 2001; Lichtenstein *et al.*, 2004; Flammer, 2013). Esto ha generado un aumento de los recursos dedicados a las actividades de RSC con el fin de influir en la percepción de los consumidores (Gupta y Pirsch, 2008; Wang *et al.*, 2016). Este comportamiento de las empresas y de los consumidores ha propiciado que el sector minorista se haya convertido en uno de los focos de atención de la investigación reciente sobre la RSC (Walsh y Bartikowski, 2013).

Para profundizar en el conocimiento de la influencia de las prácticas de RSC en el comportamiento del consumidor, en esta investigación se estudia la relación entre la responsabilidad social corporativa percibida y la actitud de los consumidores a partir del análisis de la intención de compra.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de las hipótesis de la investigación

2.1. La RSC en el sector minorista de alimentación

La RSC está en auge en el mundo empresarial (Habel *et al.*, 2016; Sen *et al.*, 2016). La diversidad de las conductas de los consumidores hace cada vez más necesario comprender cómo y por qué los clientes responden de una u otra manera ante las acciones sociales que realizan las empresas (Homburg *et al.*, 2013; Wang *et al.*, 2016). Especialmente el análisis de la RSC cobra importancia en el sector minorista español porque es un sector donde las seis mayores empresas ostenta el 53% de la cuota de mercado (Kantar Worldpanel, 2015). Esta gran concentración puede desencadenar escepticismo acerca del motivo real de las acciones sociales que realizan las empresas (Leonidou y Skarmeas, 2015). Las empresas minoristas quieren conocer si sus acciones sociales están siendo bien interpretadas o por el contrario no mejoran su imagen (Du *et al.*, 2007). Arnold *et al.* (1996) utilizó la teoría institucional para argumentar que los consumidores perciben la imagen del minorista no sólo en el contexto de los atributos de la tienda, sino también considerando el papel del minorista en el entorno social más amplio. Estos autores encontraron un efecto moderador de la RSC en el desempeño de los elementos convencionales del marketing mix, de tal manera que un pobre desempeño de la RSC no se puede compensar con un buen precio o con una buena calidad del producto. Todos estos atributos tienen un impacto en la percepción del consumidor y en la disposición de su comportamiento hacia los minoristas, lo que a su vez incide en las ventas (Berens *et al.*, 2005; Homburg *et al.*, 2013).

La importancia de los posibles efectos de la RSC ha propiciado que en los últimos años cierto número de investigadores hayan evaluado empíricamente las relaciones entre la RSC y el comportamiento del consumidor. En particular, en el sector minorista se han analizado las relaciones de la RSC y la conducta de los consumidores en países como Reino Unido, EEUU, Irlanda, Alemania, Francia, India y China (véase cuadro 1). En España se han realizado investigaciones empíricas de las relaciones de la RSC con la actitud del consumidor en sectores como el de productos para el cuidado personal, hotelería, seguros o banca (Bigné *et al.*, 2012; Martínez y del Bosque, 2013; Pérez *et al.*, 2013). Sin embargo, hasta donde nuestro conocimiento alcanza, los estudios en el sector minorista son escasos. Por ejemplo, Carrero y Valor (2012) cualitativamente comparan la oferta de productos responsables entre España y el Reino Unido. Más recientemente, Mercadé *et al.* (2014) analizan la influencia de las prácticas de RSC en la actitud del consumidor (véase cuadro 1).

Tabla 1. Investigaciones de la RSC en el sector minorista

Año	Autor/es	Análisis
2005	Jones y Comfort	Analiza como los minorista del Reino Unido utilizan la RSC como un medio de marketing para la comunicación con sus clientes
2006	Oppewal <i>et al.</i>	Investiga los efectos de las acciones de RSC en un centro minorista del Reino Unido y ver las evaluaciones de los consumidores
2006	Guiry <i>et al.</i>	Analiza el espacio de ocio en las tiendas de EEUU
2007	Whelan y Davies	Analiza la reputación en el sector minorista irlandés
2007	Jones <i>et al.</i>	Presenta de forma exploratoria las formas en que grandes minoristas en el Reino Unido están utilizando la responsabilidad social corporativa (RSC) como un medio de comunicación con los clientes mientras están en la tienda.
2007	Anselsson y Johansson	Mejora la comprensión sobre lo que los consumidores consideran importante de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la evaluación y la compra de marcas comestibles y productos en Suecia
2008	Gupta y Pirsch	Analiza la aportación de la RSC en la conceptualización de la imagen de la tienda al por menor en EEUU
2008	Wagner <i>et al.</i>	Muestra qué prácticas de empresas minoristas de EEUU conducen a la percepción de la irresponsabilidad social corporativa (CSIR) desde la perspectiva de los clientes y desarrollar una escala de medición de este constructo
2009	Hu y Wang	Examina cómo la RSC es percibida por los gerentes del comercio minorista en Taiwan
2010	Kolk <i>et al.</i>	Estudia la noción de RSE en China, a través de una exploración de una pequeña muestra del sector del retail en China, dos compañías chinas y dos no chinas.

2010	Williams <i>et al.</i>	Identifica y explora la importancia de la ética y de los factores socialmente responsables en las elecciones de los consumidores australianos en el sector minorista
2010	Barin y Michael	Examina cómo las empresas multinacionales de Brasil y Francia del sector minorista se enfrenta con cuatro desafíos a la hora de adoptar la RSC: el desafío de desarrollar bien los programas de RSC, la construcción de ventajas competitivas basadas en la RSC, las cuestiones de los intereses locales en los países de acogida y el aprendizaje de las distintas experiencias de RSC a nivel mundial
2011	Harwood <i>et al.</i>	Recaba opiniones detalladas de los directivos de tiendas de abastecimientos del Reino Unido para evaluar la resiliencia de sus actividades de RSC
2012	Carrero y Valor	Analiza de manera cualitativa la oferta responsable del Reino Unido y España
2012	Massa y Testa	Estudia de manera cualitativa el papel de la estrategia de la marca en relación con la venta al por menor de la empresa Eataly, ubicada principalmente en Italia
2013	Walsh y Bartikowski	Explora la capacidad empresarial y las asociaciones de la RSC como antecedentes de la satisfacción del cliente en Alemania y EEUU
2013	Ko <i>et al.</i>	Explora la relación entre el «marketing verde», imagen corporativa, y la intención de compra en el entorno minorista de Corea desde la perspectiva del consumidor.
2013	Dutta y Singh	Analiza la percepción de la RSC en el sector minorista de la India sus impactos en su intención de compra
2014	Mercadé <i>et al.</i>	Analiza la relación entre la RSC percibida y la actitud del consumidor

En esta investigación se analizan las relaciones de la RSC percibida por el consumidor, según el modelo del Desarrollo Sostenible (Elkington, 1997), con su intención de compra.

2.3. RSC y la intención de compra

El modelo del Desarrollo Sostenible o *the triple bottom line* (TBL or 3BL) fue formulado por Elkington (1997). Según este autor, la responsabilidad corporativa es fundamental en el siglo XXI para progresar hacia la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social. El desarrollo sostenible se basa en tres factores: sociedad, economía y medio ambiente (*People, Planet and Profit*). Por lo tanto, este enfoque tiene en cuenta las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas de las personas, la sociedad y los beneficios, respectivamente.

Las acciones de RSC originan efectos tanto cognitivos y afectivos (creencias, actitudes, satisfacción, identificación) como del comportamiento, como puede ser el acto de compra (Wang *et al.*, 2016). El modelo de Jerarquía de los Efectos permite entender mejor dicha relación. Este modelo, propuesto por Lavidge y Steiner (1961),

identifica siete pasos en el proceso que va desde el desconocimiento del producto hasta la compra efectiva. Estas siete etapas son: a) desconocimiento de la existencia del producto, b) conocimiento de su existencia, c) comprensión de lo que el producto tiene que ofrecer, d) actitud favorable hacia el producto, e) preferencia, f) convicción y, g) compra. A la vez, estas siete etapas se pueden clasificar según el clásico modelo psicológico que divide el comportamiento en tres fases: a) cognitiva, que hace referencia a las creencias, a las experiencias y a los conocimientos de los consumidores; b) afectiva, que se refiere a los sentimientos positivos o negativos y a las emociones respecto al objeto en cuestión; c) conativa, que recoge el comportamiento activo del consumidor, su tendencia hacia la compra. Así, la fase cognitiva comprende las etapas de desconocimiento, de conocimiento y de comprensión, la fase afectiva recoge las etapas de la actitud y de la preferencia, y la fase conativa hace referencia a la convicción y a la compra. En esta investigación se analiza la relación entre las tres dimensiones de la RSC-económica, medioambiental y social- y la fase conativa del comportamiento, es decir, la intención de compra.

Cuando una empresa se preocupa por las cuestiones económicas, medioambientales y sociales del entorno donde opera, influye en la conducta del consumidor (Du *et al.*, 2007; Walsh y Bartikowski, 2013; Homburg *et al.*, 2013). Los clientes ejercen su consumo socialmente responsable a favor de las empresas que incorporen en su negocio valores éticos, morales y respetuosos con el medioambiente (Sen *et al.*, 2016). Una actitud positiva de los consumidores como consecuencia de las acciones sociales que han realizado las empresas se traduce en una intención de recompra en estas empresas (Wang *et al.*, 2016). Los minoristas que realizan acciones socialmente responsables son mejor valorados por lo consumidores, lo cual propicia una mayor lealtad y por lo tanto, favorece que los consumidores compren en esa empresa (Walsh y Bartikowski, 2013). Por lo tanto se proponen las siguientes hipótesis:

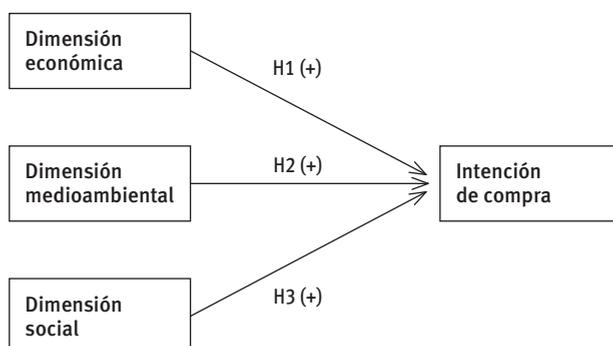
H1. *La dimensión económica de la RSC influye directa y positivamente en la intención de compra.*

H2. *La dimensión medioambiental de la RSC influye directa y positivamente en la intención de compra.*

H3. *La dimensión social de la RSC influye directa y positivamente en la intención de compra.*

La Figura 1 presenta el modelo de investigación con las relaciones entre las variables.

Figura 1. Modelo teórico propuesto



3. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

Para la evaluación del modelo teórico la información se obtuvo a partir de una muestra de estudiantes de grado de la Universidad de Málaga. La opinión de los estudiantes universitarios es importante porque puede aportar indicios sobre el comportamiento de los futuros consumidores y porque formarán parte de los futuros grupos de dirigentes sociales (Bigné *et al.*, 2005).

Para el análisis de las relaciones entre las dimensiones de la RSC y la intención de compra se ha seleccionado el sector minorista de distribución alimentaria español porque es un sector donde la inversión socialmente responsable ha ido en aumento (Sen *et al.*, 2016). En concreto, los participantes respondieron a un cuestionario sobre su percepción de la RSC e intención de compra en Mercadona. Todos ellos compraron con cierta frecuencia en sus establecimientos en el último año. Mercadona es la enseña comercial con mayor cuota de mercado en España (KantarWorldpanel, 2015). En su Memoria Anual hace referencia a las tres dimensiones de la RSC del modelo de Desarrollo Sostenible (Mercadé *et al.*, 2014).

El cuestionario constó de dos partes. Una primera parte introductoria para conocer el perfil del encuestado y una segunda parte con el bloque central del cuestionario. A partir de un pre-test con una muestra de 25 personas, se modificó alguna pregunta porque daba lugar a diferentes interpretaciones y se mejoró el orden. El cuestionario fue cumplimentado correctamente por 235 participantes. La tabla 2 recoge las características sociodemográficas de la muestra.

Tabla 2. Características de la muestra

Variable	Niveles	Total Muestra (n=235)
Género	Hombre	47,7 %
	Mujer	52,3 %
Edad	De 17 a 20 años	65,5 %
	De 21 a 25 años	24,7 %
	De 26 a 30 años	6,0 %
	Más de 30 años	4,1 %

3.2. Medición de las variables

Las relaciones entre los constructos teóricos y los datos empíricos se ha considerado de tipo reflectivo (Lafferty *et al.*, 2004). Los indicadores reflectivos son muy utilizados para definir características personales (Fornell & Bookstein, 1982), como puede ser la percepción de la RSC y la intención de compra

Las variables latentes han sido medidas a partir de escalas multi-atributo. Concretamente, se han utilizado escalas tipo Likert de siete posiciones, donde 1 significa «Totalmente en desacuerdo» y 7 «Totalmente de acuerdo». La revisión de la literatura ha permitido formular catorce ítems para medir las tres dimensiones del enfoque del Desarrollo Sostenible y tres ítems para la intención de compra. Las dimensiones económica, medioambiental y social han sido medidas a partir de las escalas de Bigné *et al.* (2005) y Sen *et al.* (2006); y la escala para medir la intención de compra se ha adaptado de Sirgy *et al.* (1991) y Walsh y Bartikowski (2013).

4. Análisis de resultados

4.1. Análisis descriptivo

En la tabla 3 se muestran los ítems para la medición de las dimensiones de la RSC y de la intención de compra con la media de las respuestas de los consumidores.

En la dimensión económica los consumidores consideran que la calidad de los productos y la preocupación por la fidelización son las cuestiones en las que más hincapié realiza la empresa. A nivel medioambiental los consumidores perciben que la actividad de la empresa no es destacable. Respecto a la dimensión social, los consumidores perciben en mayor medida la política laboral de la empresa y la creación

de empleo que su contribución a las causas sociales. Finalmente, los consumidores manifiestan cierta lealtad a la empresa.

Tabla 3. Escalas de medida

Variable latente	Ítems	Media
Dimensión económica	ECO1 Le preocupa fidelizar a sus clientes	5,58
	ECO2 Le preocupa la calidad de sus productos	5,56
	ECO3 Le preocupa que los trabajadores estén bien remunerados	4,72
Dimensión medioambiental	MED1 Patrocina actividades a favor del medioambiente	3,87
	MED2 Reduce el despilfarro de recursos (energía, materias primas,...)	4,1
	MED3 Publica un informe anual del impacto medioambiental de su actividad	3,46
	MED4 Invierte en I+D para mejorar su actividad a favor del medioambiente	3,86
	MED5 Recicla adecuadamente sus residuos	4,05
Dimensión social	SOC1 Intenta tener un trato justo a sus trabajadores con independencia de sexo, raza o religión	5,21
	SOC2 Ayuda a países en desarrollo	3,78
	SOC3 Realiza donaciones económicas a causas sociales	3,58
	SOC4 Intenta tener prácticas igualitarias de oportunidades de empleo	4,55
	SOC5 Le preocupa la creación de puestos de trabajo	4,39
Intención de compra	COM1 Es el centro donde voy a realizar la próxima compra	5,74
	COM2 Es el centro que voy a recomendar para hacer las compras	5,77
	COM3 Es el centro al que le voy ser fiel	5,5

4.2. Evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento de medida

Para evaluar el modelo de investigación se han seguido las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988). En primer lugar, se ha evaluado la fiabilidad de los instrumentos de medida a partir del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) mediante el alpha de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta (composite reliability index, CRI) y el índice de varianza extraída (average variance extracted, AVE). A posteriori, se formula el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de las hipótesis

planteadas. La estimación del modelo se ha realizado con el paquete de software STATA14.

En la tabla 4 se muestran los resultados del análisis de las propiedades psicométricas a partir de los principales indicadores de la fiabilidad y de la validez del instrumento de medida. El modelo cumple las medidas de fiabilidad: el alpha de Cronbach es mayor que 0,7 (Cronbach, 1951), el CRI es superior a 0,7 (Fornell y Larcker, 1981) y el AVE es mayor que 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 4. AFC. Escalas de medida

Factor	α	AVE	CR
Dimensión económica	0,7008	0,6285	0,8353
Dimensión medioambiental	0,8413	0,6148	0,8884
Dimensión social	0,8000	0,5581	0,8625
Intención de compra	0,8308	0,7516	0,9006

4.3. Análisis de las relaciones estructurales e hipótesis planteadas

Para contrastar las hipótesis relativas a la posible influencia positiva de las tres dimensiones de la RSC (económica, medioambiental y social) sobre la intención de compra se ha construido un modelo de ecuaciones estructurales.

Tanto los modelos de medida como los modelos de relaciones causales se han estimado a partir del Método de Máxima Verosimilitud Robusto (MVR) con el ajuste de Satorra-Bentler porque su estadístico χ^2 es robusto a la no normalidad (Satorra y Bentler, 1994). Este estadístico determina si los datos de la muestra se corresponden a los de la distribución de la población. Este indicador es muy sensible al tamaño de la muestra y muchas veces se rechaza la hipótesis de un buen ajuste del modelo aunque sea significativo el contraste de hipótesis (Bentler y Bonnett, 1980; Hair *et al.*, 2010), por lo que se ha analizado también los otros tres indicadores recomendados (CFI, TLI y RMSEA).

En la tabla 5 se muestran los coeficientes estandarizados que van a permitir realizar el contraste de las hipótesis. Las medidas de bondad de ajuste están próximas a 0,9 (CFI=0,87; TLI=0,85) y el RMSEA, que es el índice de ajuste más robusto (Steiger, 1990), presenta un valor adecuado (0,08).

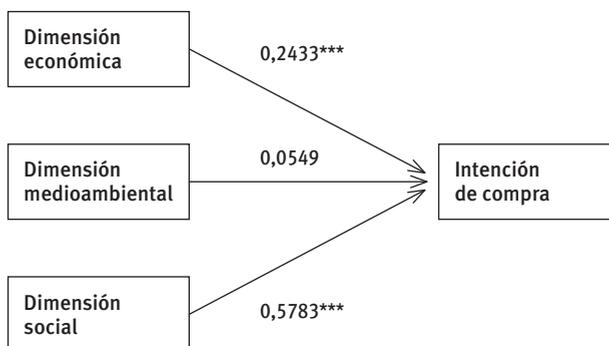
Tabla 5. Modelo de ecuaciones estructurales

Hipótesis	Relaciones estructurales	Coef.	Valor t*	Contraste
H1	D. Económica → Intención de compra	0,2433	4,10***	Aceptada
H2	D. Medioambiental → Intención de compra	0,0584	0,86	Rechazada
H3	D. Social → Intención de compra	0,5783	10,52***	Aceptada
Bondad del Ajuste				
	RMSEA	CFI	TLI	
	0,08	0,87	0,85	
	S-B $\chi^2 = 239,42$ ($p=0,000$)			

*: $p<0,1$; **: $p<0,05$; ***: $p<0,01$

Los resultados del análisis sugieren que las dimensiones económica y social influyen positivamente en la intención de compra (no se rechaza la H1 ni la H3, es decir se aceptan dichas hipótesis). En cambio, las acciones que están relacionadas con el medioambiente no presentan una relación positiva con la intención de compra (se rechaza la H2). Además, la relación estructural que es más significativa y más fuerte es la que conecta la dimensión social con la intención de compra ($\lambda=5959$). En la figura 2 se muestra el modelo con los coeficientes estructurales.

Figura 2. Modelo final



5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

En esta investigación se ha planteado el enfoque del modelo del Desarrollo Sostenible para explicar la RSC percibida de los consumidores y su influencia en la intención de compra. Este modelo considera que las acciones de las empresas afectan a la dimensiones económica, medioambiental y social según cómo las perciba el consumidor. La presente investigación contribuye al conocimiento de las relaciones causales entre la RSC y la intención de compra.

Los resultados de la investigación empírica muestran relaciones positivas entre las dimensiones económica y social con la intención de compra. En cambio, no existe relación causal entre la dimensión medioambiental y la intención de compra. En este sentido, el consumidor puede permanecer escéptico ante dichas acciones y atribuir motivos egoístas a las empresas (Ellen *et al.*, 2006; Leonidou y Skarmeas, 2015). La relación causal más intensa es la que se produce entre la dimensión social y la intención de compra. En particular, parece ser que lo que más contribuye a la intención de compra es que la empresa se preocupe por sus trabajadores y por la creación de puestos de trabajo. Esto puede ser debido a que en los últimos años la coyuntura económica ha agudizado la precariedad laboral y el desempleo. Frente a esta situación, Mercadona ha aumentado considerablemente su plantilla, comunicando a la sociedad algunos de los principios de su política laboral como, por ejemplo, que la práctica totalidad de su plantilla tiene contrato fijo.

Aunque su influencia es menor, la dimensión económica también tiene efectos positivos sobre la intención de compra. En particular el consumidor percibe que Mercadona se preocupa por la calidad de sus productos y por fidelizar a sus clientes. Políticas como la conocida «siempre precios bajos» (SPB), los acuerdos con interproveedores, y el importante número de fabricantes de renombre que proveen productos con la marca del distribuidor, contribuyen a que el consumidor perciba una buena relación calidad-precio que favorece su fidelización.

Estos resultados son muy importantes para la dirección empresarial porque permiten conocer las acciones sociales que más influyen en el comportamiento del consumidor. La primera recomendación es que las empresas tienen que dar a conocer sus acciones en el ámbito de la mejora de las condiciones laborales, la igualdad en el empleo y la creación de puestos de trabajo. Y la segunda es que las empresas deben de ofrecer una buena propuesta de valor para sus clientes, cuidando la calidad y el precio.

Como toda investigación este estudio no está exento de limitaciones. Una limitación importante es la muestra. Futuros trabajos deberían ampliar la muestra

para que los resultados sean extrapolables a todo el territorio español. Igualmente al referirnos a una sola empresa se limita la validez de los resultados. Se debería de replicar el estudio incluyendo otras empresas minoristas, tanto de alimentación como de otros subsectores. Otra limitación a destacar es el uso del enfoque del modelo de Desarrollo Sostenible para analizar la RSC. Futuras investigaciones podrían comparar los resultados de este modelo con los que se obtendrían si se aplicase el enfoque de las asociaciones empresariales de Brown y Dacin (1997). Por último, en relación al comportamiento del consumidor, sería conveniente estudiar otros componentes como puede ser la recomendación o la co-creación con la marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, J., & GERBING, D. (1988). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- ANSELMSSON, J. & JOHANSSON, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands. An exploratory study of retailer and manufacturer brand at point of purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(10), 835-856.
- ARNOLD, S.J., HANDELMAN, J.M. & TIGERT, D.J. (1996). Organizational legitimacy and retail store patronage. *Journal of Business Research*, 35, 229-239.
- BARIN, L. & MICHAEL, D. (2010). How do Leading Retail MNCs Leverage CSR Globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, Springer, 243-263.
- BECKER-OLSEN, K.L., CUDMORE, B.A. & HILL, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- BENTLER, P., & BONNET, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- BERENS, G., VAN RIEL, C.B.M. & VAN BRUGGEN, G.H. (2005). Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing*, 69, 35-48.
- BHATTACHARYA, C.B., KORSCHUN, D. & SEN, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.
- BIGNÉ, E., CHUMPITAZ, R., ANDREU, L. & SWAEN, V. (2005). Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: Un análisis corss-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.
- BIGNÉ, E., CURRÁS, R. & ALDÁS, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 575-594.
- BROWN, T.J. & DACIN, P.A. (1997). The company and the product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- CARRERO, I. & VALOR, C. (2012). CSR-labelled products in retailer's assortment. A comparative study of British and Spanish retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(8), 629-652.
- CRONBACH, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- DU, S., BHATTACHARYA, C.B. & SEN, S. (2007). Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role

- of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- DUTTA, K., & SINGH, S. (2013). Customer Perception of CSR and its Impact on Retailer Evaluation and Purchase Intention in India. *Journal of Service Research*, 13(1), 111-134.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- ELLEN P.S, WEBB D.J., & MOHR, L.A (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- FLAMMER, C. (2013). Corporate Social Responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 758-781.
- FORNELL, C. & LARKER, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- FORNELL, C., & BOOKSTEIN, F.L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- GUPTA, S. & PIRSCH, J. (2008). The influence of a retailer's corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image. *Journal of retailing and consumer services*, 15(6), 516-526.
- GUIRY, M., MÁGI, A.W. & LUTZ, R.J. (2006). Defining and measuring recreational shopper identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 74-83.
- HABEL, J., SCHONS, L.M., ALAVI, S., & WIESEKE, J. (2016). Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness. *Journal of Marketing*, 80(1), 84-105.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. & ANDERSON, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- HARWOOD, I., HUMBY, S. & HARWOOD, A. (2011). On the resilience of Corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, 29, 283-290.
- HOMBURG, C., STIERL, M., & BORNEMANN, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 77, 54-72.
- HU, Y.C., & WANG, C.C.F. (2009). Collectivism, Corporate Social Responsibility, and Resource Advantages in Retailing. *Journal of Business Ethics*, 86, 1-13.
- JONES, P., & COMFORT, D. (2005). Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating with Customers within Stores: A Case Study of UK Food Retailers. *Management Research News*, 28(10), 47-56.
- JONES, P., COMFORT, D. & HILLIER, D. (2007). Corporate Corporate social responsibility: a case study of the top ten global retailers. *Journal of Business*, 2(1), 23-35.
- KANTARWORLD PANEL (2015). El sector de la distribución alimentaria. <http://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/>
- KO, E., HWANG, Y.K. & KIM, E.Y. (2013). Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 66(10), 1709-1715.
- KOLK, A., HONG, P., & VAN DOLEN, W. (2010). Corporate Social Responsibility in China: an Analysis of Domestic and Foreign Retailers' Sustainability Dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 19, 289-303.
- LAFFERTY, B., GOLDSMITH, R., & HULT, T. (2004). The impact of the alliance on the partners: a look at cause-brand alliances. *Psychology & Marketing*, 21(7), 509-531.
- LAVIDGE, R.J., & STEINER, G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 24, 59-62.
- LEONIDOU, C., & SKARMEAS, D. (2015). Gray Shades of Green: Causes and Consequences of Green Skepticism. *Journal of Business Ethics*, online, 1-15.

- LICHTENSTEIN, D.R., DRUMWRIGHT, M.E. & BRAIG, B.M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-63.
- MAIGNAN, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.
- MARTÍNEZ, P., & DEL BOSQUE, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- MASSA, S. & TESTA, S. (2012). The role of ideology in brand strategy: the case of a food retail company in Italy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(2), 109-127.
- MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- MERCADÉ, P., MOLINILLO, S., & FERNÁNDEZ, A. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: análisis comparado de Mercadona, Carrefour y Eroski. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 73-88.
- OPPEWAL, H., ALEXANDER, A. & SULLIVAN, P. (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 261-274.
- PÉREZ, A., GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M. & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013). The effect of Corporate Associations on Consumer Behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(1), 218-238.
- RIFON, N., CHOI, S., TRIMBLE, C., & LI, H. (2004). Congruences effects in sponsorship: the mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 29-42.
- SATORRA, A., & BENTLER, P. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In von Eye, A. & Clogg, C. (Eds.), *Latent variable analysis: applications for development research* (399-419). Thousand Oaks: Sage, Publications.
- SCHERER, A., RASCHE, A., PALAZZO, G., & SPICER, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298.
- SEN, S., BHATTACHARYA, C.B., & KORSCHUN, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38,(2), 158-166.
- SEN, S., DU, S., & BHATTACHARYA, C.B. (2016). Corporate social responsibility: a consumer psychology perspective. *Current Opinion in Psychology*, 10, 70-75.
- SIRGY, M.J., JOHAR, J.S., SAMLI, A.C. & CLAIBORNE, C.B. (1991). Self-congruity versus functional congruity: predictors of consumer behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 363-375.
- STEIGER, J. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- VLACHOS, P.A. (2012). Corporate social performance and consumer-retailer emotional attachment. The moderating role of individual traits. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1559-1580.
- WAGNER, T., BICEN, P. & HALL, Z.R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142.
- WALSH, G. & BARTIKOWSKI, B. (2013). Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally. *Journal of Business Research*, 66, 989-995.

- WANG, H., TONG, L., TAKEUCHI, R., & GEORGE, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- WHELAN, S., & DAVIES, G. (2007). A comparative study of the corporate reputation of Irish versus British retailers: lessons for retail brand practice. *Irish Marketing Review*, 19(1&2), 37-45.
- WILLIAMS, J., MEMERY, J., MEGICKS, P., & MORRISON, M. (2010). Ethics and social responsibility in Australian grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(4), 297-316.

El nivel de actividad comercial como factor de competitividad urbana. Un estudio aplicado en la ciudad de Bilbao^{*}

• XABIER OLABARRIETA ARNAIZ

Universidad del País Vasco

RESUMEN: Las ciudades se desenvuelven en la actualidad en un entorno altamente competitivo. La estructura comercial se ha destacado como un componente fundamental de la calidad de vida urbana, y en ese sentido se considera como un factor relevante que condiciona la vitalidad y la capacidad competitiva de las ciudades. En este trabajo se fundamenta teóricamente la relevancia del nivel de actividad comercial como factor impulsor del perfil competitivo de una ciudad, proponiendo un marco metodológico de análisis y desarrollando una aplicación práctica del mismo en la ciudad de Bilbao.

PALABRAS CLAVE: *Competitividad Urbana, Comercio Urbano, Actividad Comercial, Estructura Comercial, Bilbao.*

ABSTRACT: Cities are immersed in a highly competitive scene nowadays. The retail structure is a key component of the urban quality of life, and in that way is considered as a relevant factor that determines the cities' vitality and competitive capacity. In this paper we present the theoretical fundamentals of the relevance of the retail activity level as a driving factor for the city competitive profile, proposing also a methodological framework of analysis. Finally, a practical implementation is developed, choosing for that purpose the city of Bilbao.

KEYWORDS: *City Competitiveness, Urban Retail, Retail Activity, Retail Structure, Bilbao.*

^{*} Agradecimientos: este estudio ha contado con el apoyo financiero de la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa (FESIDE).

1. Introducción

La competitividad como concepto aplicable al contexto de las ciudades es objeto de profundos análisis en la literatura científica, suscitando un elevado interés dadas sus implicaciones. En este sentido, queda ampliamente reconocido el hecho de que las ciudades se desenvuelven en la actualidad en un entorno altamente competitivo (Ashworth y Voogd, 1990; Kotler, Haider y Rein, 1993; Dumont, 1995; Eizaguirre y Laka, 1996; Borja y Castells, 1997; Kotler, Asplund, Rein y Haider, 1999; Gordon, 1999; Cagmani, 2002; Warnaby, Bennison y Davies, 2005; Aparicio y Zorrilla, 2009; Turok, 2009; Kresl y Singh, 2012; WEF, 2014; Sáez y Periañez, 2015). Un entorno en el que los principales núcleos urbanos compiten entre ellos por atraer nuevos residentes (o evitar la fuga de los ya existentes), por atraer visitantes o turistas, así como inversiones o nuevas actividades empresariales.

Así, y consecuentemente con este entorno, existe actualmente, tanto en el marco público como en el privado, un creciente interés por mantener la posición competitiva de los centros urbanos frente al cada vez más amplio abanico de competidores.

Por otra parte, y dentro del marco de desarrollo de las ciudades, la estructura comercial urbana es un elemento que se ha destacado como fundamental a la hora de conformar la calidad de vida de las mismas (Jacobs, 1961; Montgomery, 1998; Comisión Europea, 1999; López de Lucio, 2002; Molinillo, 2002). En este sentido, la oferta comercial urbana es reconocida como un importante elemento de atracción para diferentes públicos (residentes y turistas, entre otros), configurándose también como un factor clave a integrar en la estrategia de marketing de los entornos urbanos (Kotler *et al.*, 1993, 1999; Elizagarate y Zorrilla, 2004; Teller y Elms, 2012).

Y entre los objetivos de las estrategias de marketing de las ciudades se encuentra el aumentar el nivel de competitividad. Aquí, la oferta comercial es reconocida como aspecto principal, ya que —tal como se ha indicado anteriormente— contribuye a mejorar la calidad de vida percibida en una ciudad, y la calidad de vida es una dimensión fundamental en la competitividad urbana y un mensaje clave en el marketing de la ciudad (Begg, 1999; Rogerson, 1999; Warnaby *et al.*, 2005).

En definitiva, podemos considerar a la estructura comercial como un factor relevante a considerar en el desarrollo de la competitividad urbana (Van der Berg y Klaasen, 1989; Kresl, 1995; Jensen-Butler, 1997; Begg, 1999, Deas y Giordano, 2001; Markusen y Schrock, 2006; Bañegil y Sanguino, 2008; Turok, 2009).

El estudio de la actividad comercial desarrollada en un entorno urbano se presenta así como un campo de análisis relevante de cara a determinar la medida en la que dicho espacio está avanzando en términos de vitalidad comercial y de capacidad competitiva.

Este trabajo pretende avanzar en dicha línea de investigación, centrándose en el análisis de la actividad comercial como factor determinante de la competitividad urbana. Así, y tras profundizar en el desarrollo de la literatura académica, se expondrá una propuesta metodológica que guíe la aplicación de dicho factor. El trabajo se completa con un desarrollo práctico llevado a cabo en el área comercial central de la ciudad de Bilbao.

2. Revisión de la literatura

El análisis del nivel de actividad comercial es común en muy diferentes estudios desarrollados entorno a la estructura comercial de los espacios urbanos. Dichos estudios recurren a diferentes indicadores, entre los que se encuentran el número de establecimientos con actividad, el estado de actividad de los establecimientos (un indicador más amplio que posibilita el análisis de los locales vacantes), y la superficie comercial.

Por lo que respecta al primero de ellos, vendría definido por el *número total de establecimientos comerciales con actividad presentes en el área urbana*, siendo una de las pautas de medida más habituales. Por «establecimiento comercial» entendemos el lugar ubicado en un edificio a través del cual se desarrolla una actividad comercial (Guy, 1998). La utilización del dato relativo al número de establecimientos activos está apoyada por su reiterada presencia en los estudios de diferentes autores (Lord y Guy, 1991; Bennison y Jones, 2002; O'Callaghan y O'Riordan, 2003; Weltevreden, Atzema y Frenken, 2005; Wang, 2011).

Así, Weltevreden *et al.* (2005) otorgan a este aspecto un valor indicativo de la reducción, mantenimiento o incremento de la vitalidad de una localización comercial urbana. Estos autores concluyen lo siguiente en lo referente a la afectación que la apertura de un nuevo centro comercial planificado (el *Hoog Catharijne*, con 57.000 m² de SBA) en el centro de Utrecht (Holanda) ha tenido sobre el entramado comercial previamente existente: *se mantiene la vitalidad del centro; a pesar del nuevo Centro Comercial Hoog Catharijne y del levantamiento de restricciones,¹ el número de establecimientos no se ha reducido en el periodo 1974-2003*. Para que las comparativas de este tipo sean posibles, es condición necesaria que en el periodo de tiempo analizado se mantenga la misma —o muy similar— estructura urbana, sin grandes desarrollos urbanísticos que alteren su inicial configuración.

Otros autores también utilizan este indicador a la hora de analizar la estructura comercial de un entorno urbano. Es el caso de Lord y Guy (1991), en su comparativa

¹ Se refieren al levantamiento de restricciones legales para la apertura de nuevos centros comerciales planificados.

de las estructuras comerciales de las ciudades de Cardiff (Reino Unido) y Charlotte (EE.UU.), Bennison y Jones (2002, estudio sobre la ciudad de Manchester), O'Callaghan y O'Riordan en el análisis comercial de Dublín (2003), y el más reciente de Wang (2011) para Pekín.

En ocasiones, el análisis cuantitativo referido al número de establecimientos activos se complementa con el dato relativo a la *densidad comercial* (número de establecimientos con actividad por cada 1.000 habitantes). Es el caso de los estudios de De Meer en Santander (1989), de Zorrilla y Elizagarate en Galdakao (2008) y de Araujo, Calvo y Zorrilla para Vitoria (2009). El concepto de densidad permite tener en cuenta la variable poblacional del lugar analizado, ya que detrás de un incremento (o decremento) en el número de establecimientos puede esconderse una variación significativa en el número de residentes de dicho lugar.

En cualquier caso, hay que resaltar el carácter limitado de este indicador relativo al número de establecimientos activos, complementado con el de la densidad. Autores como Weltevreden *et al.* (2005) consideran que el dato referido al número de locales debería completarse con otros, como por ejemplo el de la superficie comercial, dado que podría darse el caso de que un espacio urbano vea reducirse el número absoluto de locales, pero que se mantenga o aumente el número de metros cuadrados dedicados a actividades comerciales.

Y este aspecto de la *superficie comercial* también ha sido considerado en la literatura académica a la hora de analizar la estructura comercial, desde la perspectiva de su aportación como indicador de vitalidad y competitividad de un núcleo comercial urbano. Nos estaríamos refiriendo en este caso a la superficie ocupada por el total de los establecimientos con actividad ubicados en el área urbana considerada en el análisis, expresada dicha superficie en metros cuadrados disponibles para la venta o atención al público.

Cruz Roche (2002) considera este aspecto de la superficie como un factor determinante de la capacidad de atracción de un centro comercial urbano. De la misma manera, Báguena (1998) estima que el dato de la superficie es el que mide la verdadera intensidad de la oferta comercial, y no duda en utilizarlo en su análisis de la oferta comercial de la ciudad de Zaragoza.

Otros autores apuestan asimismo por este indicador en sus respectivos análisis comerciales; tal es el caso de Wang (2011) o Guy (2010). Este último considera la superficie como el principal indicador del cambio en un entorno comercial, y en su estudio de la ciudad de Cardiff utiliza tanto la superficie en términos netos (superficie de venta al público) como brutos (el que incluye todo el espacio del establecimiento).

Al igual que en el caso del indicador relativo al número de establecimientos

activos, también aquí se considera de interés el recurso a la variable poblacional, proponiendo la utilización del dato relativo a la *densidad comercial*, medida en esta ocasión en metros cuadrados de superficie por cada 1.000 habitantes.

Por lo que se refiere al indicador referido al *estado de actividad de los locales*, reseñar que posibilita el análisis tanto de los locales activos como de los inactivos, siendo este último aspecto un elemento relevante tomado en consideración por diferentes autores que lo ven de indudable interés a la hora de medir el nivel de actividad comercial de una zona urbana determinada.

Así, Whysall (1989, 1995) lo utiliza tanto al analizar la evolución en el sector comercial de la ciudad inglesa de Nottingham entre 1974 y 1984 (Whysall, 1989), como en un análisis posterior en torno a la misma ciudad (Whysall, 1995). También O'Callaghan y O'Riordan (2003) recurren a dicho indicador.

Ezquiaga (1999) y Molinillo (2002), por su parte, incorporan este dato como valor a tener en cuenta en el desarrollo del diagnóstico de la situación comercial de una ciudad. De la misma manera, en el estudio que realizan sobre la estructura de diferentes áreas comerciales del área de Manchester (Reino Unido), Bennison y Jones (2002), y Bennison, Warnaby y Pal (2010), recurren al dato del número de locales vacantes para establecer el ratio entre locales vacíos y total de establecimientos ocupados. Es esta una de las medidas del nivel de vitalidad de las diferentes áreas comerciales analizadas. Estos autores consideran que una disminución en el número de locales vacíos y paralelamente un decremento en su proporción respecto al total de establecimientos, supone un aumento de la vitalidad del centro comercial considerado.

También, Cerdá (2007), dentro de su estudio sobre los centros comerciales abiertos, y en su propuesta de modelo de evaluación de la oferta comercial, incluye el dato relativo al número de locales sin actividad.

Por su parte, Guy (2010), en su ya comentado análisis comercial de Cardiff recurre al dato de los locales vacantes, aunque no considerando el valor en términos de número de locales, sino de «superficie comercial vacante».

Las consecuencias de un aumento de locales vacantes en los espacios urbanos (así como la concentración de la actividad comercial preferentemente en ubicaciones periféricas, alejadas de los núcleos urbanos) son subrayadas por López de Lucio (2002, p. 36), para quien *durante siglos, la localización comercial en ambientes urbanos multifuncionales ha sido el ingrediente esencial de una vida urbana diversificada y vigorosa que llenaba de actividad el espacio público, en particular el de los principales ejes y focos de distrito y barrio. La drástica reducción del comercio implantado en bajos de edificios de vivienda o pequeños cuerpos edificadas compatibles con el uso residencial supone una fuerte reducción en el uso del espacio público (al caer los desplazamientos peatonales de*

proximidad ligados a las compras cotidianas). El espacio público también se especializa y queda relegado en muchos casos a la simple distribución de la circulación rodada.

Vemos, por tanto, que la literatura académica desarrollada en las últimas décadas respalda la utilización de diferentes indicadores que reflejan el nivel de actividad comercial de un espacio urbano determinado.

3. Metodología de aplicación

El objetivo en este epígrafe es el de proponer un marco metodológico de aplicación práctica de los indicadores vinculados con el nivel de actividad comercial, de tal forma que podamos conocer en qué medida un entorno urbano determinado avanza en términos de vitalidad comercial y de capacidad competitiva.

Para ello, y en primer lugar, conviene delimitar adecuadamente el elemento que constituye el ámbito de estudio. Así, dicho ámbito lo conforma de forma genérica el espacio urbano, pudiendo delimitarse el mismo según los intereses de investigación que correspondan en cada caso. De tal forma, y a modo de ejemplo, puede analizarse una calle determinada, el centro histórico del municipio, un barrio o barrios periféricos del mismo, o el municipio en su conjunto.

Por otra parte, cuando nos referimos a la «estructura comercial» de una ciudad se está remarcando la relevancia de tener en cuenta en el análisis a la totalidad de las actividades comerciales: las vinculadas con el comercio de bienes, con el de servicios, y dentro de estas últimas, con la hostelería. Guy (2010), en su estudio del cambio comercial en la ciudad de Cardiff ya desarrolla en gran medida este punto de vista, al incluir en su análisis al comercio de bienes, a la hostelería y, dentro del sector servicios, a los servicios financieros e inmobiliarios. Elizagarate (2007) también otorga al sector hostelero y del ocio un importante papel en la estrategia de diferenciación de la ciudad, lo que llama a la necesidad de su toma en consideración. En esta misma línea, Ravenscroft (2000, p. 2548), sugiere que *hay que tener una visión más amplia a la hora de considerar los usos que favorecen la salud de un centro urbano, incluyendo (en el análisis) sectores como el del ocio en la definición de los indicadores de salud*. Finalmente, Weltevreden *et al.* (2005, p. 836), hacen un llamamiento a tener en cuenta al sector servicios en las futuras investigaciones sobre áreas comerciales urbanas, ya que *solo así se podrán desarrollar modelos completamente explicativos*.

Por lo que se refiere a la delimitación de las actividades que conforman la estructura comercial de la ciudad, cabe plantearse la cuestión sobre si considerar el total de las actividades independientemente de su ubicación o si por el contrario hemos de incluir unas actividades y excluir a otras en función de dicho criterio.

Así, las ubicaciones posibles de un local comercial serían:

- En relación a su ubicación en un edificio, el local puede situarse «a pie de calle» (en la planta baja del edificio, con acceso directo desde la calle) o «en planta» (primer piso o superiores del edificio).
- En relación a su ubicación respecto a otros establecimientos comerciales, los comercios pueden estar en un entorno residencial («calle comercial»), o bien en una localización comercial colectiva, vinculada con las diferentes fórmulas de asociacionismo espacial (mercado, centro comercial planificado, galería comercial...) (Díez de Castro, 2004).

En lo relativo a la ubicación de los locales dentro de un edificio (con dos ubicaciones posibles: «a pie de calle» o «en planta») se establece en la metodología propuesta un criterio de exclusión, y es —siguiendo lo sugerido por autores como Montgomery (1998), Cruz Roche (2002) u O’Callaghan y O’Riordan (2003)— considerar exclusivamente los establecimientos situados a pie de calle. Para Montgomery (1998), son las actividades comerciales a pie de calle las que posibilitan la cualidad dinámica de la que disfrutaban los lugares urbanos de éxito.

Por su parte, Cruz Roche (2002), en su estudio sobre el impacto de los supermercados sobre el comercio urbano de proximidad apuesta por incluir en el análisis —además de a los establecimientos colectivos, como centros comerciales, mercados o galerías— a los locales con «puerta de calle», es decir, a los que puede accederse directamente desde la calle. Igualmente, O’Callaghan y O’Riordan (2003), al analizar la estructura comercial de Dublín tienen en cuenta solamente los establecimientos con presencia a pie de calle, excluyendo aquellos situados en primeros pisos (o superiores) o sótanos.

Relacionado con lo anterior, la metodología propuesta sí incluye en el análisis a los establecimientos situados en un nivel inferior al de la calle.

Por lo que se refiere al criterio de ubicación respecto a otros establecimientos comerciales, se propone tener en cuenta al total de establecimientos, independientemente de que su ubicación sea una calle determinada del municipio (entorno residencial), o cualquier modalidad de localización comercial colectiva. Asimismo, se propone considerar aquellos espacios o ubicaciones aislados, en los cuales se desarrolle algún tipo de actividad comercial, y tanto aquellos en los cuales existe una actividad asistida personalmente (quiosco de prensa, puesto de helados...), como a través de elementos mecánicos o automáticos (máquinas de *vending*, cabinas telefónicas, máquinas recreativas...). Esta tipología de espacios da cabida a actividades

que aportan su *grano de arena* en la configuración del panorama comercial urbano y, por tanto, consideramos que ha de ser tenida en cuenta.²

Incluiremos igualmente en nuestro análisis a todos los locales comerciales presentes en el área urbana —planteando así una metodología de análisis de tipo *micro* (Brown, 1992)—, tanto aquellos que cuentan con actividad, como aquellos que carecen de ella, bien porque en dicho local no se ha desarrollado todavía ninguna actividad (nueva construcción...) o porque ha cesado el negocio desarrollado con anterioridad en el mismo.

Por otra parte, se propone considerar exclusivamente al ámbito minorista, no incluyendo en dicha estructura comercial urbana las actividades de carácter mayorista.

Por lo tanto, tendríamos conformado el objeto de estudio por todos aquellos locales comerciales presentes en un área urbana determinada, con y sin actividad, y dentro de los primeros, los vinculados con el sector minorista relativos al comercio de bienes, servicios y hostelería, localizados bien en calles comerciales —con presencia a pie de calle o en sótano—, en ubicaciones aisladas o en establecimientos colectivos.

La propuesta metodológica plantea igualmente su desarrollo desde una perspectiva dinámica o longitudinal (Bryman y Bell, 2007; Santesmases, 2009), buscando así estudiar la evolución de la estructura comercial en un periodo de tiempo determinado, pudiendo extraer conclusiones sobre si los cambios habidos en dicha estructura favorecen o perjudican la capacidad competitiva de la ciudad. Son diversos los autores que han resaltado la relevancia de profundizar en el desarrollo de este tipo de estudios de carácter longitudinal (Hollander, 1986; Savitt, 1989 —citado por Levy, Dhruv, Peterson y Connolly, 2005—; Vallet, Frasset, Gil y Mollá, 2002; Evans, 2011). En cuanto a la determinación del periodo de tiempo a analizar, la propuesta de análisis no establece un periodo de tiempo estándar a utilizar, dado que las fechas inicial y final de referencia pueden variar de un estudio a otro, aunque es evidente que los resultados del análisis serán de diferente naturaleza según la mayor o menor extensión del periodo temporal elegido.

En este sentido, en la literatura académica centrada en el análisis del cambio en las estructuras comerciales urbanas existen ejemplos tanto de estudios centrados en espacios temporales mas extensos o de largo plazo —siguiendo la terminología de Brown (1992)—, es decir, iguales o superiores a los diez años (por ejemplo, los estudios de Fitch, 2000, O’Callaghan y O’Riordan, 2003, Weltevreden *et al.*, 2005 y Guy, 2010), como ejemplos de estudios centrados en periodos más reducidos (de corto plazo), con

² Hablaremos genéricamente de «establecimientos», asumiendo también como tales este tipo de actividades, de localización aislada, que no están ubicadas en espacios construidos.

espacios temporales de nueve años y menores (entre otros, podemos citar los estudios de Meyer, 1992; Báguena, 1998; Zorrilla y Elizagarate, 2008 y Araujo *et al.*, 2009).

Dentro de este carácter longitudinal de la metodología propuesta, cabe la posibilidad de establecer hitos temporales intermedios entre la fecha inicial y final elegidas, que posibiliten un estudio pormenorizado del cambio desarrollado en la estructura comercial analizada, siguiendo en este sentido una línea de trabajo ya planteada por autores como Whyshall (1989) o Brown (1990).

Por lo tanto, la metodología propuesta se desarrolla —siguiendo los criterios anteriormente expuestos— mediante la obtención de información sobre aquellos indicadores directamente vinculados con el nivel de actividad comercial: número de locales con y sin actividad, y superficie comercial, pudiendo a través de la misma derivar otros datos de interés, como es el referido a la densidad comercial (tanto la basada en el número de locales como en la superficie).

A la hora de definir la «falta de actividad» de un establecimiento, está vendrá determinada por el hecho evidente de que no se desarrolle en el mismo ningún tipo de actividad comercial, no encontrándose además en alguna de las siguientes situaciones:

- Local «cerrado por vacaciones».
- Local cerrado debido a diferentes situaciones personales de la propiedad: enfermedad, acontecimiento social...
- Local con actividad discontinua de carácter estacional: heladerías, con apertura exclusiva en primavera-verano; turroneerías en invierno...
- Local cerrado por reforma, para la continuación de la misma actividad desarrollada con anterioridad (aunque sea con una enseña distinta).

Se considera igualmente local «sin actividad» aquel que se encuentre en fase de obras para la habilitación de una nueva actividad comercial, si en dicho local no se desarrollaba con anterioridad ninguna actividad o si se daba una actividad distinta a la que se va a implantar.

Respecto al dato referido a la superficie comercial, proponemos como indicador la cantidad total de metros cuadrados disponibles para atención al público (excluyendo por tanto las zonas de almacén, oficinas, etc.) de aquellos locales con actividad. Puede resultar de interés igualmente el dato de superficie de los establecimientos no activos (Guy, 2010), aunque la obtención del mismo puede entrañar una mayor dificultad operativa.³

³ Requeriría en cada caso del contacto con el propietario del inmueble o con la correspondiente agencia inmobiliaria para poder conocer así el número de metros cuadrados disponibles del local.

Finalmente, la proposición teórica planteada en base a la literatura académica anteriormente expuesta, establece que un aumento en el número de locales activos, en el dato referido a su superficie o en el relativo a la densidad comercial (o inversamente, si el dato de referencia es el número de locales vacantes), supone un mayor nivel de actividad comercial y consecuentemente un aporte positivo en términos de vitalidad comercial y perfil competitivo del entorno urbano analizado.

4. Una aplicación práctica en la ciudad de Bilbao

Una vez presentados los fundamentos teóricos y el marco metodológico, presentamos a continuación los resultados obtenidos tras el desarrollo de una aplicación práctica de la metodología propuesta; dicha aplicación ha tenido como base el estudio comercial de la ciudad de Bilbao.

El estudio se ha enmarcado en la denominada Área Comercial Central de la ciudad, conformada por los barrios de Abando, Indautxu y Casco Viejo, los cuales se corresponden igualmente con los principales núcleos de la ciudad desde el punto de vista histórico y de centralidad urbana. Como años de referencia del análisis longitudinal se establecen 1990 y 2014.⁴ Para el primero de los años se ha utilizado como fuente de información el Directorio de Actividades Económicas publicado por el Gobierno Vasco (Eustat, 1991), mientras que para 2014 se ha recurrido a una encuesta de tipo censal desarrollada mediante cuestionario (Olabarrieta y Zorrilla, 2016).

Empezando con la exposición de los resultados obtenidos, el primer bloque de análisis está centrado en el estudio de los datos referidos al número de locales con actividad (junto con su complemento de la densidad comercial); a continuación presentaremos los resultados vinculados con el total de locales y su estado de actividad (activos/inactivos), para finalizar con los resultados referidos al análisis de la superficie comercial.

Así, y por lo que se refiere al número de establecimientos comerciales activos presentes en el área estudiada, tanto en 1990 como en 2014, podemos observar (ver tabla 1) que en dicho espacio temporal de 24 años aumenta el número de locales con actividad, pasando de 3.950 a 4.255, es decir, un incremento del 7,7%.

Este aumento se debe especialmente al sector servicios, cuya presencia se incrementa de forma notoria, pasando de 509 locales en 1990 a 1.095 en 2014. En este sentido, es muy relevante el cambio experimentado en la composición de la estructura comercial del área. Así, el sector del comercio de bienes ve reducirse su

⁴ Se trata en este sentido de un estudio de largo plazo, según la terminología de Brown (1992).

presencia (pierde un 13,7% de locales y su porcentaje disminuye del 65,4% en 1990 al 52,4% en 2014), mientras que el de servicios lo duplica (pasa del 12,9% al 25,7%); por su parte, la hostelería se mantiene prácticamente invariable (incrementa en dos décimas su presencia, aumentado un 8,6% en números absolutos).

Tabla 1. Nº establecimientos activos. Total y por sectores.
Área Central de Bilbao. 1990/2014

	1990		2014		1990-14	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com. bienes	2.585	65,4	2.230	52,4	-355	-13,7
Hostelería	856	21,7	930	21,9	74	8,6
Servicios	509	12,9	1.095	25,7	586	115,1
Total	3.950	100,0	4.255	100,0	305	7,7

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (1991) y trabajo de campo (2014)

Atendiendo a la situación en cada uno de los barrios (ver tabla 2), se observa que el único barrio que arroja un saldo negativo es el Casco Viejo, que pierde el 18,6% de los locales activos. Detrás de este descenso está el fuerte retroceso que sufre en el ámbito del comercio de bienes (pierde 293 locales, más de un tercio), explicado principalmente por el declive en el nivel de ocupación del principal referente comercial del barrio, el Mercado Municipal de la Ribera. La estructura comercial del Casco Viejo es en 2014 más equilibrada que lo que lo era en 1990, cuando estaba dominada de forma abrumadora por el comercio de bienes y con el sector servicios con una presencia prácticamente testimonial (un 5,3% del total de locales). En 2014, los establecimientos dedicados a los servicios han triplicado su porcentaje —hasta el 15,8%—, la hostelería se mantiene en similares términos en números absolutos (lo que le hace aumentar en casi 6 puntos su porcentaje de presencia respecto a 1990), y el comercio de bienes sigue siendo el sector dominante, aunque con unos números más modestos que los que tenía 24 años atrás.

Por lo que respecta a los barrios de Abando e Indautxu, y su evolución entre 1990 y 2014 en números absolutos, se observa que en ambos aumenta el número total de locales activos. Sin embargo, en Abando se produce una disminución en el número de locales dedicados a la venta de bienes (un 9,2%), aspecto que no se produce en Indautxu. En este sentido, este último barrio es el único de los analizados que presenta un balance positivo en los tres sectores. Sin duda, tras la explicación de estos números se encuentra en parte la apertura en 2004 del Centro Comercial Zubiarte.

Por otra parte, y en lo referente a los cambios en la composición de la estructura comercial en Abando e Indautxu entre 1990 y 2014, en ambos barrios se produce una reducción del porcentaje de los sectores de bienes y hostelero frente al sector servicios, aumentando este último de forma notable (pasa del 17,3% al 29,8% en Abando y del 14,1% al 26,9% en Indautxu). En este sentido, la reducción en el sector de bienes y el aumento en el relativo a los servicios, son aspectos compartidos con el Casco Viejo; sin embargo, mientras que en Abando e Indautxu la hostelería pierde porcentaje de participación, en el Casco Viejo lo gana, y de forma relevante.

Tabla 2. Nº establecimientos activos, según barrios.
AC de Bilbao. 1990/2014

		1990		2014		1990-2014	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Casco Viejo	Com. bienes	825	76,0	532	60,2	-293	-35,5
	Hostelería	203	18,7	212	24,0	9	4,4
	Servicios	58	5,3	140	15,8	82	141,4
		1.086	100,0	884	100,0	-202	-18,6
	% CV/Total	27,5		20,8			
Abando	Com. bienes	837	57,6	760	46,4	-77	-9,2
	Hostelería	365	25,1	390	23,8	25	6,8
	Servicios	252	17,3	488	29,8	236	93,7
		1.454	100,0	1.638	100,0	184	12,7
	%AB/Total	36,8		38,5			
Indautxu	Com. bienes	923	65,5	938	54,2	15	1,6
	Hostelería	288	20,4	328	18,9	40	13,9
	Servicios	199	14,1	467	26,9	268	134,7
		1.410	100,0	1.733	100,0	323	22,9
	%IND/Total	35,7		40,7			
Total		3.950		4.255		305	7,7

Fuente: Elaboración propia a partir de EUSTAT (1991) y trabajo de campo (2014)

Finalmente, respecto al reparto del total de establecimientos del área central de Bilbao y su evolución entre 1990 y 2014, se puede apreciar cómo el Casco Viejo pierde porcentaje frente a Abando e Indautxu, siendo este último barrio el que pasa a ocupar el primer lugar en cuanto a porcentaje de establecimientos (40,7% del total de establecimientos en 2014).

Junto al análisis de la evolución en el número de establecimientos activos, se plantea en la propuesta de análisis el uso del indicador relativo a la *densidad comercial*. Abordamos, por tanto, a continuación este aspecto, en el que se relaciona la cantidad de locales presentes en un área determinada con la cantidad de población residente en la misma, y que viene concretado por la expresión «*número de establecimientos activos por cada 1.000 habitantes*».

Así, para poder obtener este indicador, en primer lugar hemos de conocer los datos relativos a la población de los tres barrios considerados, los cuales presentamos en la siguiente tabla. Se puede observar cómo el conjunto del área pierde más de 5.000 residentes entre 1990 y 2014, siendo la pérdida poblacional especialmente significativa en el barrio de Indautxu, que ve reducido un 19,09% su número de habitantes. Abando se mantiene prácticamente en similares cifras (apenas pierde el 1,45%), mientras que el Casco Viejo experimenta un considerable incremento del 31,78%.

Tabla 3. Población AC de Bilbao. Total y barrios. 1990-2014

	1990	2014	1990-2014	1990-2014 (%)
Casco Viejo	5.696	7.506	1.810	31,78
Abando	24.196	23.846	-350	-1,45
Indautxu	33.960	27.476	-6.484	-19,09
Total	63.852	58.828	-5.024	-7,87

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ayto. Bilbao, 1991, 1992 y 2014

Sobre la base de estos datos poblacionales y junto a la información disponible sobre el número de establecimientos activos antes analizada, podemos establecer el indicador relativo a la densidad de establecimientos comerciales en nuestra área de estudio. Los datos globales aparecen en la tabla 4, y en ella se puede observar que entre 1990 y 2014 aumenta la densidad de establecimientos en el área estudiada. Resultado lógico, si tal como hemos visto anteriormente, se ha producido una disminución de la población residente en el área, acompañada de un aumento en el número de establecimientos.

Tabla 4. Densidad comercial según nº de establecimientos.
AC de Bilbao. 1990-2014

	1990	2014	1990-2014
Casco Viejo	191	118	-73
Abando	60	69	+9
Indautxu	42	63	+21
Total	62	72	+10

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en los datos barrio a barrio, vemos que el Casco Viejo registra un descenso notable en su densidad de establecimientos (baja de 191 a 118), empujado por el doble proceso de aumento de población y descenso en el número de establecimientos (exclusivamente en el ámbito del comercio de bienes). Por su parte, Abando (+9) y especialmente, Indautxu (+21), ven incrementado sus datos de densidad. Al fin y al cabo, ambos barrios pierden población entre 1990 y 2014, e incrementan el número total de locales activos (aunque como hemos visto anteriormente se produce una disminución en el sector del comercio de bienes en Abando). Por sectores, la densidad del comercio de bienes decrece en 2 puntos (pasa de 40 a 38), mientras que la hostelera y la correspondiente a los servicios aumentan 3 (13 a 16) y 11 puntos (8 a 19), respectivamente.

En definitiva, este primer indicador refleja que efectivamente, en el área central de Bilbao se ha producido un aumento en el número de establecimientos activos entre las dos fechas principales consideradas: 1990 y 2014. Del conjunto del área, el Casco Viejo es el único barrio que sufre una pérdida de locales, lastrado por el descenso de actividad del Mercado de la Ribera. En cualquier caso este barrio ha caminado hacia un mayor equilibrio en su *mix* comercial.

Por lo que se refiere al análisis del *estado de actividad de los locales*, se ha de señalar en primer lugar, que no ha sido posible realizar un estudio de tipo longitudinal, dada la ausencia de datos referidos al año 1990, lo que impide conocer el número total de locales presentes en ese año y el número de los que se encontraban sin actividad. Sí podemos, en cualquier caso, aprovechar la información obtenida en lo referente al número total de locales (y la consiguiente relación de locales activos/inactivos) existentes en 2014 para profundizar en el análisis de la estructura comercial de nuestra área de estudio.

Así, y tal como podemos ver en la tabla 5, existían en 2014 en el área central comercial de Bilbao un total de 5,278 locales a pie de calle, de los cuales un 80,2%

estaban situados en el distrito de Abando (barrios de Abando e Indautxu), estando el resto (19,8%) ubicados en el Casco Viejo. Del total de locales, 8 de cada 10 estaban activos⁵ en las fechas de realización de la encuesta (Septiembre 2013 a Abril 2014), con un 19,4% de locales sin actividad.

Tabla 5. Nº establecimientos y distribución según estado de actividad.
Total y barrios. AC de Bilbao. 2014

	Total		Activos		Sin actividad	
	Nº	%/total	Nº	%	Nº	%
Casco Viejo	1.047	19,8	884	84,4	163	15,6
Abando	2.087	39,6	1.638	78,5	449	21,5
Indautxu	2.144	40,6	1.733	80,8	411	19,2
Total	5.278	100	4.255	80,6	1.023	19,4

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Por lo que se refiere a la situación según barrios, el mayor porcentaje de actividad lo encontramos en el Casco Viejo, con un 84,4%, mientras que Abando registra el mayor porcentaje de locales sin actividad (21,5%).

El estudio de tipo *micro* que estamos llevando a cabo nos permite descender al *nivel de calle* en nuestro análisis, de tal forma que podemos concretar el nivel de actividad comercial en cada uno de los viales del área central de Bilbao.

En total, y tal como podemos ver en la tabla 6, la zona analizada cuenta con 174 espacios urbanos (calles, avenidas, plazas...), de los cuales 55 se hallan en el Casco Viejo y el resto en el distrito de Abando. Dentro de este distrito, los barrios de Abando e Indautxu comparten el trazado de 16 calles o plazas.

En cuanto al número medio de locales por espacio (calles, por lo general), queda en evidencia la diferente estructura urbana de los barrios analizados. Así, el Casco Viejo como núcleo histórico de la ciudad presenta principalmente una trama urbana de carácter medieval, con calles estrechas y por lo general, de extensiones modestas (Ayuntamiento de Bilbao, 1998). En este caso, el número medio de locales disponibles por calle es de 19. El distrito de Abando, por su parte, es el fruto directo de los diferentes planes de expansión de la Villa desde finales del siglo XIX, con una

⁵ La consultora *Eixos Economía Observatory* establece en el 80% de ocupación el umbral por debajo del cual una calle corre el riesgo de sufrir una creciente desertificación comercial que lleve a los establecimientos a ir cerrando paulatinamente sus puntos de venta (Pinatella, 2015).

estructura urbana basada en calles centrales de significativa extensión y amplitud. Así, el número medio de locales en el distrito es de 35,6, con Indautxu (39,7) superando a Abando (25,8). El número medio global de locales por espacio en el área analizada es de 30,3

**Tabla 6. Total locales disponibles, nº de calles y nº medio de locales/calle.
AC de Bilbao. 2014**

	Total		
	Nº ests.	Nº calles	Nº medio
Casco Viejo	1.047	55	19,0
Abando	2.087	81	25,8
Indautxu	2.144	54	39,7
Distrito Abando	4.231	119 (*)	35,6
Total	5.278	174	30,3

(*) Resulta de la suma del nº de calles de los dos barrios, restadas las compartidas (16)
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

En cuanto al número medio de locales por espacio (calles, por lo general), queda en evidencia la diferente estructura urbana de los barrios analizados. Así, el Casco Viejo como núcleo histórico de la ciudad presenta principalmente una trama urbana de carácter medieval, con calles estrechas y por lo general, de extensiones modestas (Ayuntamiento de Bilbao, 1998). En este caso, el número medio de locales disponibles por calle es de 19. El distrito de Abando, por su parte, es el fruto directo de los diferentes planes de expansión de la Villa desde finales del siglo XIX, con una estructura urbana basada en calles centrales de significativa extensión y amplitud. Así, el número medio de locales en el distrito es de 35,6, con Indautxu (39,7) superando a Abando (25,8). El número medio global de locales por espacio en el área analizada es de 30,3.

Evidentemente, tras esos datos referidos al número medio de locales por espacio, existe una gran variedad entre las diferentes calles y plazas, destacando Licenciado Poza y Alameda Urquijo, con 241 y 212 locales respectivamente. Como es lógico, las calles con mayor número de locales se sitúan en los barrios de Abando e Indautxu. Solo hay un vial del Casco Viejo que cuenta con más de 100 locales: es la calle Ribera (122), y ello debido a la localización en la misma del Mercado Municipal. Por otra parte, y en el extremo opuesto, de los 174 espacios, existen 21 (pequeñas calles o plazas) en los que existe un solo local (10) o ninguno (11) disponible.

Establecidos los datos anteriores, la siguiente aproximación de interés consiste en determinar cuáles son las calles de esta área urbana que cuentan con mayor nivel de actividad comercial en 2014, aspecto que podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 7. Diez calles (entre las que cuentan con 30 o más locales), con mayor % de establecimientos activos. AC de Bilbao. 2014

	Calle	Distrito	Nº locales	Activos	%	Sin act.	%
1	Askao	CV	36	34	94,4	2	5,6
2	Plaza Nueva	CV	31	29	93,5	2	6,5
3	Ribera	CV	122	112	91,8	10	8,2
4	Correo	CV	54	49	90,7	5	9,3
5	Gregorio de la Revilla	IN	75	68	90,7	7	9,3
6	Ercilla	AB/IN	105	95	90,5	10	9,5
7	Ledesma	AB	59	53	89,8	6	10,2
8	Gordoniz	IN	47	42	89,4	5	10,6
9	Doctor Areilza	IN	128	114	89,1	14	10,9
10	Manuel Allende	IN	54	48	88,9	6	11,1

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Así, entre las calles con mayor número de locales,⁶ la que presenta el mejor porcentaje de ocupación es la calle Askao, en el Casco Viejo, con más del 94% de sus 36 espacios comerciales ocupados. Resulta de interés observar cómo, entre las diez calles con mayor número de locales, son cuatro calles ubicadas en el Casco Viejo las que presentan los mejores porcentajes de ocupación. Indautxu también presenta cinco calles en esta relación de viales de *éxito comercial* (entendiendo el *éxito* en este caso como un elevado nivel de ocupación). Por su parte, Abando solo cuenta con dos calles: Ercilla (compartida con Indautxu) y Ledesma.

Continuando con este análisis de la estructura comercial del área central de Bilbao, resulta de interés detenernos en el estudio del nivel de actividad según la diferente ubicación de los establecimientos comerciales, un estudio desarrollado exclusivamente para el año 2014, dada la ausencia de datos relativos a 1990.

⁶ En consonancia con el número medio de locales por calle (ver tabla 6), se ha establecido en 30 el número mínimo a considerar.

Así, observamos en la tabla 8 la distribución de los establecimientos del área según la diferente tipología de ubicación posible, así como el nivel de actividad en cada tipología.

Tabla 8. Ubicación locales en AC de Bilbao y estado de actividad. 2014

	Total		Activos		Sin actividad	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
En calle	4.773	90,4	3.908	81,9	865	18,1
Agrupado	446	8,5	291	65,2	155	34,8
Aislado	59	1,1	56	94,9	3	5,1
	5.278	100	4.255	80,6	1.023	19,4

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Vemos que nueve de cada diez locales están ubicados en los bajos de edificios residenciales o de oficinas («a pie de calle»), dato por otra parte lógico en un área urbanísticamente consolidada, y donde las mayores oportunidades de localización comercial son precisamente las plantas bajas de los edificios. Casi el 82% de los locales presentes en esta ubicación están activos.

Por lo que se refiere a los datos de las actividades localizadas de forma «aislada» (quioscos de prensa, puestos de helados, *food trucks*...), estas apenas representan el 1% del total, eso sí, con un porcentaje de ocupación muy alto, del 94,9%. Estamos ante actividades comerciales que se desarrollan en ubicaciones singulares. En todo caso, y a pesar de su escasa significación cuantitativa, no hay que menospreciar la función de dinamización comercial y turística que puede desempeñar esta modalidad de actividad.

Finalmente, nos referimos a la modalidad de comercio agrupado, que apenas llega al 9% del total de locales, y presenta un nivel de desocupación significativamente más alto que el de los locales «en calle» (34,8% frente al 18,1%). Conviene detenernos más extensamente en esta modalidad, dada la relevancia de los espacios a los que se refiere (ver tabla de la siguiente página).

Así, en el área central de Bilbao existen un total de 21 espacios desarrollados bajo la fórmula del «asociacionismo espacial», dando cabida a un total de 446 locales comerciales.

Por lo que se refiere a las cifras de actividad observamos que casi dos terceras partes (65%) de los locales disponibles en estos espacios están ocupados. En todo caso, podemos establecer dos bloques en lo relativo a la ocupación: por una parte, las galerías comerciales, con un porcentaje global de ocupación que no llega al 50%, y por otro, el resto de espacios, que superan todos de media el 80% de nivel de ocupación.

Tabla 9. Espacios de comercio agrupado. AC de Bilbao. 2014

	Equipamiento	Dirección	Barrio	Año (*)	Total	Activos		Sin actividad	
						Nº	%	Nº	%
Mercados Municipales									
1	Mercado de la Ribera	Ribera s/n	C. Viejo	1929/2012	72	67	93,1	5	6,9
2	Mercado del Ensanche	Plaza Ensanche, 11	Abando	1950/2005	10	10	100,0	0	0
					82	77	93,9	5	6,1
Galerías Comerciales									
3	Galerías El Comercio	F. del Campo, 13	Abando	1936	9	3	33,3	6	66,7
4	Galerías Bilbao	C. de Larreategui, 11	Abando	1950	4	4	100,0	0	0,0
5	Gal. Oficinas-Comercial	Rodríguez Arias 53	Indautxu	1964	10	4	40,0	6	60,0
6	Galería Comercial	Autonomía 20	Indautxu	1966	16	2	12,5	14	87,5
7	Edificio Albia 8	San Vicente, 8	Abando	1967	10	7	70,0	3	30,0
8	Galerías Galdós	Pérez Galdós 18-20	Indautxu	1969	51	3	5,9	48	94,1
9	Galerías Isalo	Licenciado Poza, 31	Indautxu	1970	23	20	87,0	3	13,0
10	Galerías Urquijo	Urquijo, 30	Abando	1974	14	9	64,3	5	35,7
11	Gal. Com. 'Eskauriaza'	M. Díaz de Haro 10	Indautxu	1976	10	5	50,0	2	20,0
12	Galería Subterránea	Plaza Indautxu	Indautxu	1978	15	11	73,3	4	26,7
13	Gal. Com. 'Centro Ercilla'	Rodríguez Arias 23	Indautxu	1978	9	7	77,8	2	22,2
14	Galería Comercial	J.de Ajuriaguerra 19	Abando	1981	29	20	69,0	9	31,0
15	Mercado Carlton	Licenciado Poza, 8	Abando	1986	27	6	22,2	21	77,8
16	Galería Comercial	Gran Vía, 28	Abando	1999	7	5	71,4	2	28,6
					234	106	45,3	125	53,4
Centros Comerciales									
17	Centro Comercial Zubiarte	Lehend. Leizaola, 2	Indautxu	2004	82	67	81,7	15	18,3
Equipamientos públicos									
18	Azkuna Zentroa (Centro cultural y deportivo)	Plaza Arriquirbar, 4	Indautxu	1908/2010	7	7	100,0	0	0,0
19	Estación Metro-Euskotren-Casco Viejo	Plaza S. Nicolás, 3	C. Viejo	1904/1995	4	4	100,0	0	0,0
20	Est. ff.cc. Abando I.Prieto - C. C. Vialia	Plaza Circular, 2	Abando	1948/1996	31	23	74,2	7	22,6
21	Est. ff.cc- La Concordia	Bailén, 2	Abando	1902/2007	6	6	100,0	0	0,0
					48	40	83,3	7	16,7
	Total				446	290	65,0	152	34,1

(*) Año de construcción / última remodelación

Fuente: Elaboración propia, a partir de información del Archivo de Bilbao-Expedientes de Construcción / Memorias Municipales (Ayuntamiento de Bilbao, 2014) y trabajo de campo

Tras el análisis de los datos referidos al número de establecimientos, nos detenemos ahora en el análisis de la *superficie comercial* desarrollada en el área central de Bilbao. Al igual que ha ocurrido con la información relativa al total de locales (activos/inactivos), en este caso tampoco es posible realizar el estudio de carácter longitudinal, dada la ausencia de datos de superficie para el año 1990, con lo que nuestro análisis queda circunscrito al año 2014, pudiendo, eso sí, seguir profundizando en el análisis de la estructura comercial más reciente.

Así, una primera aproximación a los datos de la superficie comercial ocupada por los establecimientos con actividad de nuestra área de estudio queda reflejada en la tabla siguiente:

Tabla 10. Superficie comercial (establecimientos activos). AC de Bilbao. 2014

	Superficie (m ²)	% / total	Sup. media	Nº ests. (1)	Total (2)
Casco Viejo	60.119	14,8	73,3	820	884
Abando	196.837	48,4	146,2	1.346	1.638
Indautxu	149.363	36,8	96,5	1.548	1.733
Total	406.319	100	109,4	3.714	4.255

(1) Nº de ests. de los que se ha obtenido respuesta sobre su sup. comercial.

(2) Nº total de ests. del barrio

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Podemos subrayar cómo la superficie total dedicada a la venta al público en 2014 superaba los 400.000 m². Prácticamente la mitad de esa superficie (el 48,4%) se concentra en el barrio de Abando, que se caracteriza por ser el que presenta los establecimientos con la mayor superficie media de todo el área (146,2 m²).

Comparando los datos relativos a la superficie con los referidos al número de establecimientos activos (tabla 2), vemos que aunque Indautxu es el barrio que presenta el mayor porcentaje de locales activos del área (el 40,7% del total de locales están situados en este barrio) frente a Abando (38,5%) y Casco Viejo (20,8%), los dos primeros puestos se invierten ahora en lo relativo a la superficie comercial. El Casco Viejo, por su parte, ve reducirse su porcentaje en relación al que obtenía en la anterior clasificación. Es evidente que la estructura urbana y edificatoria de este barrio determina y limita la amplitud de los establecimientos comerciales, especialmente si lo comparamos con las posibilidades que ofrecen los barrios de Abando e Indautxu.

Por lo que respecta al reparto de la superficie total del área entre los diferentes sectores (tabla 11), vemos que el comercio de bienes es el que acapara prácticamente

dos terceras partes (63,3%), con los servicios (21,6%) y la hostelería (15,1%) a una distancia significativa. En lo relativo a la superficie media, la diferencia es también relevante, aunque algo menor; los locales de comercio de bienes cuentan con una superficie media de 123 m², frente a los 101,3 m² con los que cuentan los vinculados con los servicios o los 81 m² de la hostelería.

Tabla 11. Superficie comercial según sectores de actividad.
AC de Bilbao. 2014

Sectores	nº m ²	%/barrio	m ² sup. media	Nº ests.
Com. bienes	257.008	63,3	123,0	2.090
Hostelería	61.297	15,1	81,0	757
Servicios	87.867	21,6	101,3	867
	406.172	100	109,4	3.714

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Vinculado con este aspecto de la superficie comercial, resulta de interés destacar algunas de las enseñas ubicadas en los diferentes barrios y que resaltan precisamente por el tamaño de sus locales. Así, en el Casco Viejo encontramos a Forum Sport (con un local de 1.000 m² de superficie), el *retailer* local Pedro Salcedo (800 m²)⁷ o Zara (500 m²). En Abando destacan enseñas como El Corte Inglés (con sus 52.000 m² repartidos en dos edificios), Decathlon (4.200 m²) o FNAC (2.500 m²). Finalmente, Indautxu disponía en 2014 de otro establecimiento de El Corte Inglés (3.000 m²)⁸, de otro gran local de Forum Sport (2.500 m²) y de un supermercado de la cadena BM (1.400 m²).

A nivel general y en referencia a la ubicación de grandes superficies comerciales en el área central de Bilbao, resulta interesante significar cómo, dada la escasez de locales de grandes dimensiones en una zona urbanísticamente consolidada y con escasas posibilidades de creación de nuevos espacios de oportunidad, la tendencia es hacia el aprovechamiento de locales anteriormente ocupados por actividades que requerían en su momento de dos preciados aspectos: gran superficie y localización céntrica; nos referimos a las salas cinematográficas y de teatro. En la tabla 12 podemos ver el destino de las diferentes salas que desde 1985 han ido progresivamente cesando en su actividad.

⁷ Este establecimiento cesó su actividad en abril de 2017.

⁸ Este establecimiento cesó su actividad en febrero de 2016.

Vemos que además de las actividades de comercio de bienes, enseñanzas relacionadas con la hostelería (hoteles, principalmente) y el sector servicios han ido también aprovechando los interesantes espacios de oportunidad que suponían las antiguas salas de cine y teatro. Este fenómeno es general y común a otras grandes ciudades, tanto en España como en el conjunto de Europa (Teruel, 2006; Barciela, 2013; Belver, 2015).

Tabla 12. Actividades desarrolladas en antiguas salas de cine y teatro.
AC de Bilbao, 2014

Sala	Barrio	Año cierre	Actividad desarrollada - Enseña
Cine Carlton	Abando	1.985	Comercio bienes - Mercado Carlton
Cine Olimpia	Indautxu	1.985	Servicios - Residencia 3ª Edad Olimpia
Cine Trueba	Abando	1.986	Hostelería - Hotel Abando
Cine Abando	Indautxu	1.987	Hostelería - Hotel Zenit Bilbao
Cine Buenos Aires	Abando	1.989	Equipamiento público - Palacio de Justicia
Cines Astoria 2 y 3	Indautxu	1.990	Sin actividad (anteriormente: Seguros Winterthur)
Cine San Vicente	Abando	1.995	Hostelería - Kafe Antzokia
Cine Gran Vía	Abando	1.996	Servicios - Sala de espectáculos BBK
Cine Astoria	Indautxu	1.999	Comercio bienes - Forum Sport
Cine Consulado	Indautxu	1.999	Comercio bienes - Bershka
Cine Coliseo Albia	Abando	2.001	Serv./host.-Gran Casino Nervión - Hotel Sercotel
Cines Ideal	Indautxu	2.005	Hostelería - Hotel Ibis
Cines Mikeldi	Indautxu	2.006	Edificio Residencial
Teatro Ayala	Indautxu	2.009	Servicios - Up Fitness Club
Cines Capitol	Abando	2.010	Comercio bienes - Decathlon

Fuente: López Echevarrieta, 2000, González Oliver, 2005, y trabajo de campo.

Para completar el análisis relativo a la superficie comercial nos acercamos al dato de la *densidad comercial* del área considerada. Podemos observar en la tabla 13 que el área central de Bilbao cuenta con una densidad comercial de 6.904,4 m² por cada 1.000 habitantes, con una densidad notablemente mayor en el sector de bienes que en el de hostelería o servicios.

Si nos fijamos en los datos referidos a los tres barrios del área, vemos que Abando es el que presenta la mayor densidad, con 8.254,5 m² por cada 1.000 habitantes, superando por escaso margen al Casco Viejo (7.989,9 m²) y más holgadamente a Indautxu (5.436,1 m²). Resulta de interés apuntar el cambio producido con respecto a los datos aportados por el indicador de densidad comercial según el número de

establecimientos (tabla 4). En dicho indicador, para el año 2014, era el Casco Viejo el que presentaba el dato más elevado (118 establecimientos por cada 1.000 habitantes), frente a Abando (69) e Indautxu (63). Es evidente que los casi 200.000 m² de superficie desarrollados en Abando son un elemento de peso para situar a este barrio en el primer lugar en lo relativo a la densidad según superficie.

Tabla 13. Densidad Comercial según superficie.
Barrios y total del AC de Bilbao. 2014

Barrios	nº m ²	DC
Casco Viejo	59.972	7.989,9
Abando	196.837	8.254,5
Indautxu	149.363	5.436,1
Total	406.172	6.904,4

Fuente: Elab. propia a partir de trabajo de campo

Atendiendo a la densidad mostrada por los diferentes sectores en los tres barrios, la mayor densidad relativa al comercio de bienes se desarrolla en Abando (5.447,9 m²), mientras que el Casco Viejo presenta las mayores densidades en hostelería (1.637,0 m²) y servicios (2.139,0 m²), respectivamente.

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Mediante el presente trabajo se ha fundamentado teóricamente la relevancia del nivel de actividad comercial como factor de vitalidad y de competitividad urbana. Además, se ha propuesto un desarrollo metodológico concreto vinculado con dicho factor. La posterior aplicación práctica de la metodología propuesta en un entorno urbano determinado —el área central de Bilbao—, ha permitido mostrar su validez como herramienta de análisis comercial. Además, esta metodología, de tipo *micro*, ha posibilitado el análisis en diferentes niveles del espacio urbano considerado, desde el más reducido (calle), hasta el más general (conjunto del área central), pasando por el nivel intermedio (barrio).

Igualmente, se considera de interés la aportación realizada en el ámbito de los estudios comerciales de carácter longitudinal o dinámico, desarrollando el análisis sobre la base de un extenso periodo de tiempo (24 años, siendo las dos fechas de contraste 1990 y 2014).

Por lo que respecta a los resultados del estudio llevado a cabo, se ha podido comprobar cómo en el área comercial central de la ciudad de Bilbao se ha producido

entre los años 1990 y 2014 un aumento de los valores relativos a los diferentes indicadores considerados. Así, aumenta tanto el número de establecimientos comerciales con actividad, como el valor relativo a la densidad comercial según el número de establecimientos, lo que revela un incremento de actividad comercial en el conjunto del área. Se puede concluir así que este incremento de actividad supone una aportación positiva en términos de vitalidad y de perfil competitivo de este espacio urbano. En definitiva, que el desarrollo comercial de esta área, en términos de nivel de actividad, permite a este espacio urbano bilbaíno mejorar su posicionamiento en términos de vitalidad y de capacidad competitiva, en un entorno cada vez más exigente.

El estudio llevado a cabo ha posibilitado también un análisis en profundidad de la estructura comercial del espacio urbano desde una perspectiva más actual, considerando exclusivamente los datos relativos al año 2014. Así, nos hemos acercado a la realidad comercial de los barrios y calles del área a través de indicadores como el estado de actividad de los locales (pudiendo conocer así los niveles de inactividad que presentan los diferentes espacios del área), la superficie y la densidad comercial.

Este análisis ha permitido además estudiar en detalle dos aspectos que consideramos de interés dentro del ámbito comercial urbano. Por una parte, la situación de los espacios comerciales vinculados con la fórmula del asociacionismo espacial (mercados, centros comerciales, galerías...), espacios que cuentan por lo general con ubicaciones destacadas en el entramado urbano y que pueden suponer importantes elementos de tracción para el conjunto del tejido comercial. En este sentido, el estudio particular de estos espacios se configura como un área de indudable interés tanto desde el punto de vista académico como del gerencial.

Por otra parte, el estudio desarrollado para el año 2014 nos ha acercado al fenómeno de la ocupación con fines comerciales de espacios anteriormente destinados a actividades vinculadas con la exhibición cinematográfica y las artes escénicas. Consideramos igualmente de interés el estudio de este fenómeno, dadas sus implicaciones desde el punto de vista de la necesaria diversificación de actividades, crucial para el devenir de las ciudades como espacios de atracción.

En definitiva, podemos concluir que el análisis de este factor vinculado con el nivel de actividad comercial posibilita un mejor conocimiento de la realidad comercial urbana y de su evolución, un elemento clave en el proceso de toma de decisiones tanto en al ámbito privado, como, especialmente, en el público.

Por lo que respecta a las **limitaciones** del presente trabajo, reseñar la relevante falta de datos para la primera de las fechas de análisis: 1990. Así, no ha sido posible realizar el contraste con 2014 en varios de los indicadores inicialmente planteados: estado de actividad (número de locales vacantes), superficie comercial y densidad

según superficie. Se ha impedido así un análisis longitudinal más completo y una aplicación más en profundidad de la metodología planteada.

Por otra parte, y frente a la deseable utilización de idénticas fuentes de información para los diferentes años de contraste, hay que reseñar la diferente naturaleza de las fuentes utilizadas para 1990 (secundaria) y 2014 (primaria).

Por último, hay que reseñar que el estudio del nivel de actividad se ha realizado exclusivamente desde la perspectiva del ámbito de la estructura comercial, no considerando otros aspectos, que podrían también ser relevantes, como las ventas generadas o el nivel de empleo.

Las futuras líneas de investigación que se pueden plantear a partir de este trabajo, pasarían en primer lugar por aplicar la metodología propuesta—. incluyendo el espacio temporal considerado —en otras áreas urbanas, posibilitando así valoraciones de tipo comparativo. Adicionalmente, resulta de interés profundizar en el análisis de otros factores del ámbito de la estructura comercial vinculados con el desarrollo de la vitalidad y la competitividad urbana, como el tipo de organización comercial o la antigüedad de los establecimientos. Finalmente, una tercera y fundamental línea futura de trabajo debería de abordar la inclusión de la perspectiva de los diversos públicos urbanos (residentes / turistas / inversores) en el desarrollo de los diferentes elementos de la estructura comercial como factores impulsores de la vitalidad y de la competitividad urbanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APARICIO, G. y ZORRILLA, P. (2009). Revitalización y dinamización comercial en entornos urbanos: experiencias del País Vasco. UPV-EHU (No publicado).
- ARAUJO, A.; CALVO, M. y ZORRILLA, P. (2009). Nuevos escenarios socio-económicos para la ciudad de Vitoria-Gasteiz. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, Bilbao.
- ASHWORTH, G. J. y VOOGD, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press, Londres.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (1991). Memoria Municipal 1990-1991. En www.bilbao.net, consultado el 1 jun. 2015.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (1992). Población de derecho año 1992.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (1998). Plan Especial de Rehabilitación del Casco Viejo de Bilbao. En www.bilbao.net/websurbisa/planes/per.pdf, consultado el 17 oct. 2015.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (2014). En www.bilbao.net, última consulta el 15 abr. 2015.
- BÁGUENA, J. A. (1998). «La estructura del comercio minorista en Zaragoza y el urbanismo comercial». *Economía Aragonesa*, 3, 93-112.
- BAÑEGIL, T. y SANGUINO, R. (2008). «Estrategia basada en el conocimiento y competitividad de ciudades: análisis empírico en las corporaciones locales españolas». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (4), 85-94.
- BARCIELA, F. (2013, 7 de abril). El comercio regresa al centro. En www.elpais.es, consultado el 12 jun. 2014

- BELVER, M. (2015, 24 de octubre). Cultura, tiendas y un restaurante para «resucitar» el Palacio de la Música. En www.elmundo.es, consultado el 24 oct. 2015.
- BEGG, I. (1999). «Cities and competitiveness». *Urban Studies*, 36 (5-6), 795-809.
- BENNISON, D. y JONES, S. (2002). «New strategies needed to reflect changing town centre activities». *Urban Environment Today*, 153, 6-7.
- BENNISON, D., WARNABY, G. y PAL, J. (2010). «Local Shopping in the UK: towards a synthesis of business and place». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11-12), 846-864.
- BORJA, J. y CASTELLS, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, Madrid.
- BROWN, S. (1990). «Retail change in Belfast city centre: 1950-1970». *Irish Geography*, 23 (2), 107-119.
- BROWN, S. (1992). *Retail Location: A Micro-scale Perspective*. Aldershot, Avebury.
- BRYMAN, A. y BELL, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Nueva York.
- CAMAGNI, R. (2002). «On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?». *Urban Studies*, 39 (13), 2395-2411.
- CERDÁ, I. (2007). *Estudio sobre los Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Gobierno de España.
- COMISIÓN EUROPEA (1999). *Libro Blanco del Comercio*. Bruselas.
- CRUZ ROCHE, I. (2002). *El impacto del supermercado sobre el comercio urbano de proximidad*. Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), Madrid.
- DEAS, I. y GIORDANO, B. (2001). «Conceptualizing and measuring urban competitiveness in major English cities: an explanatory approach». *Environment and Planning A*, 33, 1411-1429.
- DE MEER, A. (1989). *Atlas Comercial de Santander (1930-1987)*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Santander.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C. (Coord.) (2004). *Distribución Comercial*. McGraw-Hill, Madrid.
- DUMONT, G. F. (1995). «La competencia entre las ciudades». *Situación: revista de coyuntura económica*, 1995 (3), 55-68.
- EIZAGUIRRE, A. y LAKA, J.P. (1996). «Competencia entre ciudades: medición de la imagen comparada de 7 metrópolis españolas». *Boletín de Estudios Económicos*, 51 (157), 67-88.
- ELIZAGARATE, V. (2007). «Comercio y ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del centro urbano». *Mediterráneo Económico*, 11, 299-312.
- ELIZAGARATE, V. y ZORRILLA, P. (2004). «El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Gipuzkoa: un caso de centro comercial abierto en red». *Distribución y Consumo*, 78, 101-111.
- EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística) (1991). *Directorio de Actividades Económicas 1990*.
- EVANS, J. R. (2011). «Retailing in perspective: the past is prologue to the future». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21 (1), 1-31.
- EZQUIAGA, J.M. (1999). *Comercio y planeamiento urbano. Recomendaciones para la ordenación de las actividades comerciales en el planeamiento municipal*. Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, Gobierno de España.
- FITCH, D. (2000). *Streets of modernism: an analysis of change and stability in the streetscapes of central Edinburgh, 1978-1994*. Tesis Doctoral. Universidad de Edimburgo.
- GONZÁLEZ OLIVER, J. (2005). *Calles y rincones de Bilbao*. Ayuntamiento de Bilbao.
- GORDON, I. (1999). «Internationalization and Urban Competition». *Urban Studies*, 36 (5-6), 1001-1016.

- GUY, C.M. (1998). «Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues». *GeoJournal*, 45 (4), 255-264.
- GUY, C.M. (2010). «Development pressure and retail planning: a study of 20 year change in Cardiff, U.K». *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 119-133.
- HOLLANDER, S. C. (1986). «A rearview mirror might help us drive forward - a call for more historical studies in retailing». *Journal of Retailing*, 62 (1), 7-10.
- JACOBS, J. (1961). *The death and life of great american cities*. Vintage Books, Londres.
- JENSEN-BUTLER, C. (1997). «Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework». En JENSEN-BUTLER, C., SHACHAR, A., y WEESEP, J.P. (Eds.). *European Cities in Competition*. European Science Foundation, Avebury, Reino Unido.
- KOTLER, P., ASPLUND, C., REIN, I. y HAIDER, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Pearson Education, Londres.
- KOTLER, P., HAIDER, D. y REIN, I. (1993). *Marketing places*. The Free Press, Nueva York.
- KRESL, P. K. (1995). «The determinants of urban competitiveness: a survey». En Kresl, P.b.K. y Gappert, G. (Eds.): *North American Cities and the Global Economy. Challenges and Opportunities*. *Urban Affairs Annual Review*, 44. Sage Publications, Thousand Oaks, California (EE.UU.), 45-68.
- KRESL, P. K. y SINGH, B. (2012). «Urban competitiveness and US Metropolitan Centres». *Urban Studies*, 49 (2), 239-254.
- LEVY, M.; DHURV, G.; PETERSON, R. A. y CONNOLLY, B. (2005). «The concept of the «Big Middle»». *Journal of Retailing*, 81 (2), 83-88.
- LÓPEZ DE LUCIO, R. (2002). «La vitalidad del espacio público urbano en riesgo». *Distribución y Consumo*, 66, 25-40.
- LÓPEZ ECHEVARRIETA, A. (2000). *Los Cines de Bilbao*. Filmoteca Vasca, Donostia-San Sebastián.
- LORD, J. D. y GUY, C. M. (1991). «Comparative retail structure of British and American cities: Cardiff (UK) and Charlotte (USA)». *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (4), 391-436.
- MARKUSEN, A. y SCHROCK, G. (2006). «The distinctive city: divergent patterns in growth, hierarchy and specialization». *Urban Studies*, 43 (8), 1301-1323.
- MEYER, G. (1992). «Retail development in East Germany: the example of the city of Jena». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2 (3), 245-261.
- MOLINILLO, S. (2002). *Centros comerciales de área urbana*. Esic, Madrid.
- MONTGOMERY, J. (1998). «Making a city: urbanity, vitality and urban design». *Journal of Urban Design*, 3 (1), 93-116.
- O'CALLAGHAN, E. y O'RIORDAN, O. (2003). «Retailing at the periphery: an analysis of Dublin's tertiary city centre shopping streets (1972-2002)». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (8), 389-400.
- OLABARRIETA, X. y ZORRILLA, P. (2016). «El Valor Entrópico como indicador de la variedad comercial urbana. Aplicación a la ciudad de Bilbao (1990-2014)». En Trespalacios, J. A.; Vazquez, R.; Estrada, E. y González, C. (Coords.). *Claves de marketing en el nuevo escenario de la distribución comercial*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Universidad de Oviedo, 323-352.
- PINATELLA, M.J. (2015). «Indicadores para medir la salud del retail». *Inforetail*, 21, 12-15.
- RAVENSCROFT, N. (2000). «The vitality and viability of town centres». *Urban Studies*, 37 (13), 2533-2549.
- ROGERSON, R. J. (1999). «Quality of life and city competitiveness». *Urban Studies*, 36 (5-6), 969-985.
- SÁEZ, L. y PERIÁÑEZ, I. (2015). «Benchmarking urban competitiveness in Europe to attract investment». *Cities*, 48, 76-85.
- SANTESMASES, M. (2009). *DYANE versión 4. Diseño y análisis de encuestas en*

- investigación social y de mercados. Pirámide, Madrid.
- SAVITT, R. (1989). «Looking back to see ahead: writing the history of American retailing». *Journal of Retailing*, 65 (otoño), 326-355.
- TELLER, C. y ELMS, J.R. (2012). «Urban place marketing and retail agglomeration customers». *Journal of Marketing Management*, 28 (5-6), 546-567.
- TERUEL, A. (2006, 14 de noviembre). Las grandes cadenas de moda invaden la Gran Vía madrileña. En www.cincodias.com, consultado el 16 ago. 2015.
- TUROK, I. (2009). «The distinctive city: pitfalls in the pursuit of differential advantage». *Environment and Planning A*, 41 (1), 13-30.
- VALLET, T., FRASQUET, M., GIL, I. y MOLLÁ, A. (2002). «La producción científica sobre distribución comercial en España, 1990-2000». *Información Comercial Española-Revista de Economía*, 803, 119-139.
- VAN DER BERG, L. y KLAASEN, L.H. (1989). *The major European cities: Underway to 1992*. Organizing Committee of the Eurocities Conference, Barcelona.
- WANG, E. (2011). «Understanding the retail revolution in urban China: a survey of retail formats in Beijing». *The Service Industries Journal*, 31 (2), 169-194.
- WARNABY, G.; BENNISON, D. y DAVIES, B.J. (2005). «Retailing and the marketing of urban places: A UK perspective». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (2), 191-215.
- WEF (World Economic Forum) (2014). *The competitiveness of cities*. En www.weforum.org (última consulta: 28 abril 2017)
- WELTEVREDEN, J.; ATZEMA O. Y FRENKEN, K. (2005). «Evolution in city centre retailing: the case of Utrecht (1974-2003)». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (11), 824-841.
- WHYSALL, P. (1989). «Commercial Change in a Central Area: A Case Study». *International Journal of Retailing*, 4 (1), 45-61.
- WHYSALL, P. (1995). «Regenerating inner city shopping centres. The British experience». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2 (1), 3-13.
- ZORRILLA, P. y ELIZAGARATE, V. (2008). *Análisis de la estructura del comercio de Galdakao. Diagnóstico y propuestas de acción*. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, Bilbao.

La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal

- MARTA REY-GARCÍA
 - ELENA LIROLA-WALTON
 - VANESSA MATO-SANTISO
- Universidad de A Coruña*
-

RESUMEN: Este trabajo analiza las oportunidades y los retos que la transformación digital representa para la tienda física en el marco de las estrategias de distribución comercial. En primer lugar, se repasan las principales manifestaciones de la transformación digital en el sector. A continuación, se ilustran las nuevas tecnologías digitales implantadas en tienda física y se discuten sus potenciales beneficios. Para finalizar, se identifican los retos que las empresas de distribución han de abordar para transformar la tienda física en un nodo omnicanal que mejore la conversión del retailer, con independencia de los canales utilizados en el proceso de compra.

PALABRAS CLAVE: *Distribución Comercial, Transformación Digital, Tienda Física, Tecnologías Digitales, Omnicanalidad, Experiencia de Compra.*

ABSTRACT: This work analyses the opportunities and challenges that digital transformation entails for the brick and mortar store in the broader context of retail strategies. Firstly, the main effects of digital transformation on retailers are described. Next, the new digital technologies applied in brick and mortar stores are explored, and their potential benefits discussed. Finally, we discuss the challenges faced by retailers when trying to turn the brick and mortar store into an omnichannel hub, so that the retailer's conversion is improved regardless of the channels utilized in the purchasing process.

KEY WORDS: *Retailing, Digital Transformation, Brick and Mortar Store, Digital Store Technologies, Omnichannel Strategies, Purchasing Experience.*

1. Introducción

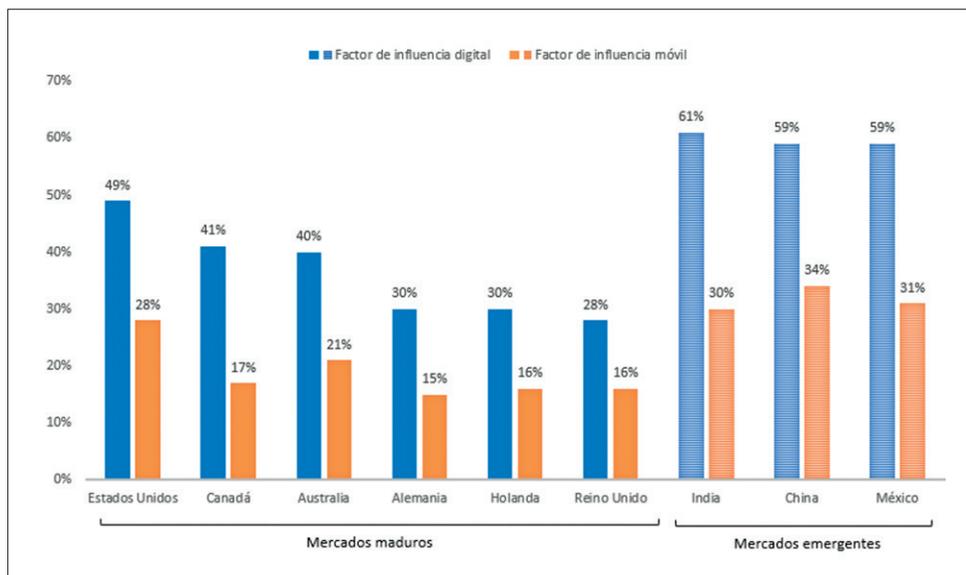
La transformación digital supone un profundo cambio social, que abarca tanto el comportamiento de personas y organizaciones como las relaciones entre ellas y con los objetos. Sus manifestaciones más visibles incluyen la movilidad, las redes sociales, el *big data*, la nube, el internet de las cosas (*Internet of Things* o IoT) o el comercio electrónico. El aumento de la densidad digital, entendida como «el número total de personas, cosas y procesos con conexión persistente a Internet en una unidad de actividad social, como una organización, mercado, país o el planeta» (Káganer, Zamora y Sieber, 2013: 16), es imparable en todos los ámbitos de la actividad humana, y muy en particular en el de la distribución comercial. Las personas, objetos, procesos y organizaciones implicados en los intercambios comerciales se caracterizan hoy por una cada vez mayor densidad digital.

El espectacular crecimiento de la distribución comercial a través del canal online, y en particular la venta vía dispositivos móviles y prescrita por redes sociales, es signo claro de esta transformación. Desde la perspectiva de la oferta, el e-commerce genera la mayoría, si no la totalidad, del crecimiento de ventas de muchos retailers, y en particular de los más tradicionales (Deloitte, 2015). Desde la perspectiva de la demanda y según la encuesta llevada a cabo por PwC en 25 territorios y países del mundo, el cliente online ha convertido sus dispositivos móviles en herramienta de compra fundamental y sus decisiones están fundamentalmente influidas por las redes sociales. El porcentaje de consumidores que utiliza su móvil para pagar ha subido del 12% en 2014 al 20% en 2015 a nivel global, y del 18% al 43% en China, país en el que el 19,6% de los encuestados compra online a diario. En 2015, un total de 103 millones de estadounidenses compraron online durante el fin de semana de Acción de Gracias-Black Friday, aportando el móvil el 51% de las visitas y el 29% de las ventas. En términos generales, la porción de consumidores online que están influidos por las redes sociales es del 92% en países emergentes, y del 66% en los más maduros (PwC, 2016).

Pero la transformación digital no solo afecta a las transacciones realizadas a través de canales online, sino también a las transacciones vía canales offline. Un reciente estudio de Deloitte, basado en una encuesta a consumidores de 6 mercados maduros (Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Holanda y Reino Unido) y 3 emergentes (China, India y México), compara para esos países la importancia de la prescripción digital y móvil. El factor de influencia digital (*digital influence factor*) se define como el porcentaje de compras en tienda física influidas por el uso de cualquier dispositivo digital por parte del comprador (PCs, portátiles, tabletas,

smartphones, *wearables*, o tecnologías digitales en la propia tienda). El factor de influencia móvil (*mobile influence factor*) se entiende como el porcentaje de compras en tienda física influidas por el uso de un dispositivo móvil con acceso web, incluidos *smartphones*. Si bien la influencia digital crece en todos ellos, los países se encuentran en puntos diferentes de la curva, con los emergentes a la cabeza en cuanto a porcentajes de compras por consumidores conectados a internet influidos por lo digital y lo móvil (vid. gráfico 1). Dentro de cada país, características demográficas —los nativos digitales de 18 a 24 años son los más influidos digitalmente en su compra física, mientras que los mayores de 55 años son los menos—, o la categoría de producto —la influencia digital es máxima para electrónica—, explican las variaciones en dichos factores. Ahora bien, siendo el impacto de la transformación digital sobre el retail indudable, el gap digital (*digital divide*), o diferencial entre los comportamientos y expectativas digitales de los consumidores, por un lado, y la capacidad de las empresas de distribución para proporcionarles las experiencias de compra que desean, por otro, es todavía muy acusado. El informe concluye que las empresas de distribución subestiman consistentemente el impacto de la transformación digital en su sector, con lo que pierden oportunidades de venta (Deloitte, 2016).

Gráfico 1. Comparativa del factor de influencia digital y móvil entre mercados maduros y emergentes.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Deloitte (2016: 10).

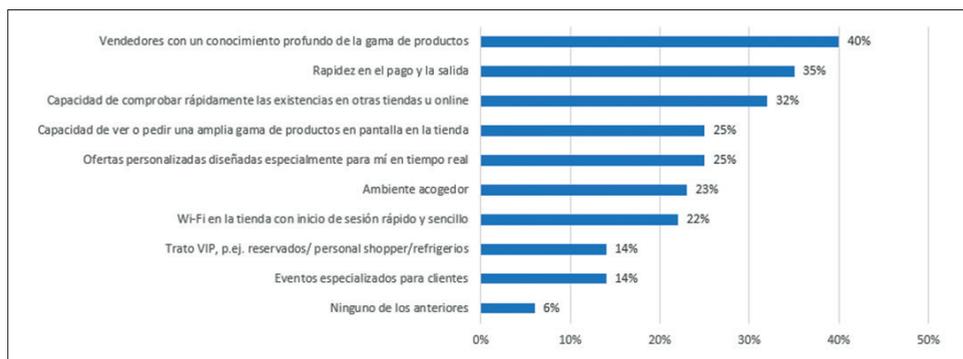
Esta irrupción disruptiva de lo digital ha llevado al anuncio de una nueva revolución del retail, de alcance comparable a la acaecida a partir de finales del siglo XIX al calor de la segunda revolución industrial. Aunque en términos globales el establecimiento físico sigue siendo el rey de la distribución, numerosos expertos han entendido que el canal online crece a costa de canibalizar el canal *brick and mortar*. Tanto es así, que algunos han llegado a profetizar la defunción de la tienda física en un futuro próximo.

Sin embargo, la evidencia disponible sugiere que esta crónica de la muerte anunciada de la tienda física es errónea o, cuando menos, extremadamente prematura. Los establecimientos físicos no están desapareciendo, sino que están mutando al socaire de la transformación digital. Por un lado, la conversión de aquellos que ofrecen los ingredientes digitales que esperan los consumidores está mejorando. Desde 2014 grandes empresas de distribución *brick and mortar* de los Estados Unidos como Wal Mart o Macy's han ofrecido la posibilidad de comprar online y recoger en tienda (*click and collect*, o también denominado *buy online, pickup in store* o *BOPUS*) con notables resultados. El 69% de los compradores que utilizaron *click and collect* en la campaña de Navidad de 2015 realizaron compras adicionales en la tienda en la que recogieron su pedido online, y un 36% realizó compras en establecimientos adyacentes (Neely, 2017). Inditex está reestructurando en ciertos mercados tiendas de menor superficie comercial o ubicaciones semiurbanas en grandes *flag ships* de elevada densidad digital (probadores virtuales, cajas móviles, *easy check out*) con ubicaciones y arquitecturas emblemáticas en el centro de las ciudades (Memoria anual Inditex, 2015). IKEA está experimentando con un nuevo formato de «tienda temporal» de pequeño tamaño en centro urbano que, en torno a un *showroom* efímero de carácter temático, ofrece la posibilidad de personalizar productos a través de asistentes virtuales o de enviar vídeoconsultas a interioristas (Salvatierra, 2017).

Por otro lado, los nuevos consumidores de la era digital siguen valorando altamente atributos exclusivos de la atmósfera sensorial del establecimiento físico, como por ejemplo los aspectos cinestésicos (tocar y probar el producto o transitar por el espacio comercial, interactuando con su arquitectura y también con otros clientes), el disfrute inmediato del producto, o la relación del cliente con el personal de tienda (PwC, 2016); por no hablar de las oportunidades de entretenimiento e interacción social que son exclusivas de la tienda física. Aunque en términos generales el precio, el producto o el surtido son los factores más determinantes de la elección de un retailer, dentro de la tienda física los propios consumidores online le dan gran importancia a la calidad del servicio que reciben de los vendedores, sobre todo en cuanto a conocimiento del producto (vid. gráfico 2). Esto sucede de manera destacada en los Estados Unidos, y explicaría en buena medida las iniciativas de apertura de tiendas

físicas por parte de empresas de distribución online como Amazon —la pionera en 2014—, Google, M.Gemi, Warby Parker, Bonobos, AHA Front, Pintrill o The Arrivals. Tiendas en muchos casos innovadoras por su formato —*pop ups* temporales, espacios minimalistas sin inventario o *showrooms*— (Deloitte, 2015; Neely, 2017).

Gráfico 2. Atributos que valoran los compradores online de cara a mejorar su experiencia de compra en establecimientos físicos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe PwC (2016: 15).

En este contexto, el principal reto para el distribuidor consiste en mejorar la conversión de las tiendas físicas aprovechando las oportunidades que la transformación digital ofrece. Por poner solo un par de ejemplos de su potencial, en términos globales los consumidores conectados a internet que usan BOPUS tienen una probabilidad de más del doble de gastar más en tienda física que los que no lo usan; y los consumidores conectados a internet que utilizan las redes sociales para comprar convierten casi un 20% más en tienda física que los que no las usan (Deloitte, 2016). El objetivo de este artículo es precisamente ilustrar en qué medida y cómo la transformación digital puede potenciar el papel de la tienda física en las estrategias de distribución comercial del siglo XXI.

2. Nuevas tecnologías digitales en tienda física: aplicaciones y potenciales beneficios

En el contexto del impacto de la transformación digital sobre la empresa de distribución, dos nuevos paradigmas interconectados destacan por el largo recorrido de desarrollo que tienen ante sí: la Internet de las Cosas (IoT) y el Big Data. La IoT

hace referencia a una variedad de cosas u objetos —como Radio-Frequency Identification o RFID, etiquetas, sensores, dispositivos móviles, etc.— que, a través de esquemas de direccionamiento únicos, son capaces de interactuar entre ellos, cooperando con sus vecinos para alcanzar objetivos comunes. Este concepto integra múltiples tecnologías facilitadoras, cuyo uso es ya notorio en el ámbito logístico. Permiten la monitorización en tiempo real de todos los eslabones de la cadena de suministro —de manera muy destacada de transportes y almacenes— y, en general, contribuyen a mejorar la eficiencia de la respuesta al consumidor —reduciendo los tiempos de respuesta a unos días con stocks de seguridad tendentes a cero— (Atzori, Iera, y Morabito 2010).

A pesar de la revolución que la Internet de las Cosas supone, la capacidad de las empresas de distribución de alcanzar sus objetivos depende sobre todo de la habilidad de las personas para extraer conocimiento de la información. En el ámbito de la tienda física, los mayores retailers —Wal Mart de forma muy destacada— se han caracterizado en el pasado por extraer *business intelligence* de datos históricos y estructurados procedentes de sus transacciones comerciales en tienda, de cara a tomar las decisiones de surtido más adecuadas. Uno de los principales efectos de la transformación digital consiste en que ahora las empresas de distribución pueden acceder además a *big data*: ingentes volúmenes de datos de naturaleza extremadamente diversa. Datos externos a la empresa, no estructurados, contextuales de los clientes o generados de forma continua y en tiempo real. Su valor potencial para los directivos ha sido comparado con la de una «prótesis mental» o un «microscopio digital» (Zamora, 2016: 9 y 10). Una herramienta, en definitiva, que no sustituye al juicio directivo, sino que puede complementar la experiencia y la intuición de cara a la toma de mejores decisiones empresariales (Zamora, 2016).

En definitiva, la combinación de la interacción digital de las cosas con la interacción y movilidad digitales de las personas en un territorio o espacio físico —a través de redes sociales, dispositivos móviles, geolocalización, etc.— supone una innovación disruptiva para la empresa de distribución, tan plena en retos como en oportunidades. En los párrafos siguientes ilustraremos algunas aplicaciones tecnológicas específicas que ya están convergiendo en el establecimiento físico, e identificaremos los beneficios potenciales que pueden reportar a los clientes y, en último término, al retailer. Los retos que su implantación supone serán sintetizados en el siguiente apartado.

Sensores biométricos

Los sistemas de reconocimiento facial y los sensores biométricos se han utilizado en retail para medir las reacciones de los visitantes a establecimientos físicos en tiempo real (p. ej. dentro de centros comerciales) o, a nivel experimental, para personalizar ambientes sensoriales (p. ej. en conciertos «bio-reactivos» donde se ajusta la música a los estados de ánimo de la audiencia) (Marketing News24, 2015). Otra aplicación destacada consiste en incorporar sistemas de reconocimiento facial a los maniqués, para capturar a través de las cámaras instaladas en sus pupilas patrones biométricos de las personas que paran ante el escaparate para mirar sus prendas, generando perfiles (edad, género, raza, etc.) en tiempo real y al tiempo reemplazar las tradicionales cámaras de vigilancia (véase p. ej. la iniciativa de la fabricante italiana de maniqués Almax en colaboración con IBM) (Cala Varón, M. P., 2013)

Los sistemas biométricos se han implantado también en hotelería, permitiendo al usuario registrarse o acceder a su habitación y otros servicios mediante reconocimiento de huella dactilar (p. ej. en el Kube Hotel París o el Ushuaia Ibiza Beach Hotel), o lectura ocular (p. ej. en el hotel Nine Zero de Boston) (Hosteltur, 2016).

Gráfico 3: Ejemplos de nuevas tecnologías digitales en tienda física (I)



RFID (Archivo Elena Lirola)



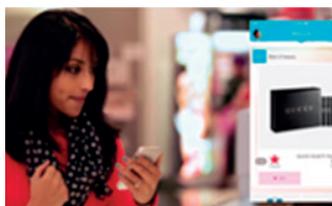
RFID (Puchades, 2017)



PDA's (Archivo Elena Lirola)



Beacons (Flame Analytics, 2017)



Beacons (Swanner, 2014)



Maniqués Virtuales (Archivo Elena Lirola)

RFID (Radio Frequency Identification)

La tecnología RFID abarca cualquier método que utilice frecuencias de radio para reconocer productos de forma automática y transportar datos a través de la cadena de suministro (RFID Journal, 2017). Esta tecnología está formada por un lector que emite una señal en una frecuencia predeterminada a todas las etiquetas de RFID contenidas en su rango de alcance y éstas, a su vez, devuelven, por medio de ondas de radio, una señal que contiene información. Esta comunicación se logra a través de campos electromagnéticos creados por una antena. Las etiquetas son de tamaño mínimo, pero tienen una gran capacidad de memoria que es además reutilizable y que incorpora datos muy específicos sobre cada producto, permitiendo además localizarlo mediante geoposicionamiento, así como agregar y borrar información a la etiqueta durante su paso por la cadena de suministro (RFID POINT, 2013). Las primeras aplicaciones del RFID incidían sobre la mejora de la cadena logística en su *back-end* o aguas arriba, pero hoy las empresas utilizan estos sistemas para controlar el inventario, mantener la información actualizada, controlar los productos mediante sistemas de rastreo antirrobo y agilizar el sistema de pago también aguas abajo. Esta tecnología se integra hoy en probadores, espejos o percheros virtuales, y también en carritos o cestas de la compra, de modo que el precio total de la compra se calcula automáticamente sin tener que pasar los productos uno a uno por un lector óptico (González, 2004). Walmart ha sido uno de los primeros retailers en acordar con sus proveedores que sus productos incluyan etiquetas RFID para llegar al centro logístico y ser captados de forma automática, dotando así de fluidez a la cadena de abastecimiento (RFID POINT, 2013). En Zara, las prendas llevan etiquetas RFID instaladas en la alarma y cargadas con datos desde la central de Arteixo, para conocer el inventario en tiempo real y ahorrar tiempos en caja, ya que al desalarmar la prenda, se lee la etiqueta RFID (Puchades, 2017).

PDA's

La PDA es una minitableta del tamaño aproximado de un *smartphone* en la que se gestiona información de uso interno y cuya funcionalidad puede extenderse con una serie de dispositivos que la convierten en un geoposicionador GPS (Forrester Consulting, 2014). Su ventaja principal es que permite controlar el stock y consultar si un producto está disponible en almacén, en otra tienda cercana o en la web. Ofrece además otra serie de beneficios como recomendar productos relacionados, recoger y canjear puntos de fidelización y compartir información y valoraciones de los productos y comentarios en redes sociales (ShopperTrack, 2017). Su utilización está extendida entre los retailers de moda y alimentación. Los dependientes de Zara

cuentan con esta tecnología para recibir mensajes sobre qué artículos reponer en almacén y la cantidad de stock de cada prenda, ahorrando tiempo en la atención al cliente y evitando situaciones de desabastecimiento en tienda. En las tiendas Nike se utilizan además para gestionar colas, permitiendo a los dependientes que salgan de la línea de cajas para cobrar a los clientes y reduzcan así los tiempos de espera. En Mercadona se utiliza para realizar los pedidos de productos frescos y actualizar los precios de las balanzas de la sección de frutería mediante la WiFi (Puchades, 2017).

Beacons

Los beacons son una tecnología integrada en dispositivos de hardware que interactúan con el móvil del consumidor a través de una versión mejorada de Bluetooth, con una distancia máxima de 50 metros y con la funcionalidad de realizar acciones *one to one*, esto es, personalizadas, lo que permite aumentar las conversiones y la fidelidad (Danova, 2014). Es una tecnología muy precisa que emite señales hacia los *smartphones* que hayan descargado la correspondiente aplicación del retailer, p. ej. enviándoles mensajes *push* cuando pasan frente a la tienda para invitarles a entrar (Coppola, 2014). Las balizas que emplean funcionan por proximidad, y no mediante geolocalización como el GPS de un móvil, de modo que responden a la cercanía de los receptores para poder transmitir información y acompañar al consumidor a lo largo de todo su recorrido por la tienda (ShopperTrack, 2017). Además, esta tecnología consume menos energía que el GPS, es menos costosa que las etiquetas NFC y es independiente de la red de datos, de modo que el usuario no necesita tener conectividad de datos en su Smartphone para recibir la información. Los beacons son una potente herramienta para el CRM (*Customer Relationship Management*), ya que permiten consultar el historial y perfil de compras de cada cliente y llegar a él a través de la venta cruzada (Neoretail, 2015; Shoppinpal, 2014). Detectan el cliente a su paso, permitiendo conocer su itinerario y el tiempo que dedica a cada espacio, y enviándole promociones en función de ello y también información adicional de cada producto cuando accede al campo de alcance de los beacons correspondientes (p. ej. en Macy's). Por ejemplo, si se detecta que el consumidor pasa más tiempo en la sección de calzado, le llegarán en tiempo real ofertas de calzado. Gracias a ellos, pueden ofrecerse incentivos exclusivos a los consumidores, como el acceso previo a una colección o el lanzamiento de un producto (ShopperTrack, 2017).

Fuera de los grandes almacenes, Carrefour ha implementado beacons en carros y cestas para monitorizar el recorrido de sus clientes y optimizar la colocación de productos en sus establecimientos de Rumanía (Mittal, 2016). En el sector de la belleza, Sephora ha instalado beacons en sus tiendas de San Francisco para enviar mensajes

de bienvenida, felicitaciones de cumpleaños y recordatorios sobre su sesión de cambio de imagen a los clientes (EasyContext, 2016). En el ámbito de la distribución de productos culturales, los beacons permiten a los usuarios obtener información de las obras sin necesidad de audioguías. Mediante la *app* del museo en cuestión, los visitantes pueden acceder a la ficha técnica de la obra y a menús interactivos en los que ver, escuchar y compartir en tiempo real su experiencia (Coppola, 2014).

Maniqués virtuales

Una de las aplicaciones más innovadoras de los beacons son los maniqués virtuales que incorporan esta tecnología y se comunican con los clientes, enviéndoles información sobre la prenda, el precio, su ubicación en la tienda o el link a la web del retailer cuando están a menos de 50 metros de distancia y tienen la *app* descargada. Estos maniqués pueden actuar desde los escaparates, funcionando así incluso con la tienda cerrada. Pueden detectar el movimiento de los viandantes y replicar sus movimientos. En concreto, House of Fraser ha sido pionera en instalar esta tecnología en sus tiendas, aprovechando una oportunidad de comunicación 24/7 con sus clientes (Neoretail, 2015).

Gráfico 4: Ejemplos de nuevas tecnologías digitales en tienda física (II)



Señalización digital
RFID (Archivo Elena Lirola)



Señalización digital
RFID (Archivo Elena Lirola)



Kioskos digitales (Puchades, 2017)



Sistemas de pago móvil
(Archivo Elena Lirola)



Realidad aumentada (Bursi, 2015)



Realidad virtual (Innovae, 2017)

Señalización digital (Digital signage)

La señalización digital consiste en el uso de pantallas conectadas a Internet por módem o 3G en las que se emiten contenidos dinámicos (IAB Spain Research, 2012). Dentro de este tipo de tecnología podrían incluirse la instalación de pantallas interactivas, así como los puntos de información digital o kioskos donde los consumidores disponen de ordenadores y tabletas para informarse. Que el usuario pueda acceder rápidamente a ofertas y promociones, pedir por su cuenta productos que estén agotados en la tienda o incluso pagar a través de ellos son factores que favorecen la compra (ShopperTrack, 2017). Instalar cartelería digital en sus tiendas físicas permite al retailer aumentar las ventas, facilitar el engagement (el 78% de los consumidores recuerda mejor los mensajes proyectados a través de cartelería digital), personalizar el contenido y mantenerlo actualizado (IAB Spain Research, 2012). Además, al tratarse de un objeto que permite al usuario interactuar con las marcas, se convierte en un elemento de entretenimiento y participación lúdica.

En McDonald's se han instalado kioskos digitales para que los clientes realicen sus pedidos sin esperar colas e incluso paguen directamente con su tarjeta, esperando tan solo a recoger el pedido en mostrador. Volviendo al sector textil-moda, en Parfois han instalado cartelería digital en los escaparates con vídeos en carrusel que emiten promociones o vídeos de *bloggers* (Puchades, 2017). Gucci ha instalado tótems interactivos que incluyen sensores de presión para que los clientes reciban contenido audiovisual sobre un perfume cuando levantan el frasco correspondiente. Zara o H&M han colocado *tablets* en las salidas de las líneas de caja o en la puerta en las que realizan encuestas de satisfacción para valorar diferentes aspectos de la experiencia de compra del cliente. La tienda de Nike en Londres ha instalado pantallas led interactivas, sensibles al movimiento, a lo largo de la pared de todo el establecimiento, que animan al cliente a moverse y demostrar su nivel de actividad. Su movimiento es capturado y su nivel de actividad medido mediante un nuevo sistema *NikeFuel*, para llevarlo a una pared de LCD y posteriormente compartirlo en redes sociales (García, 2012).

Sistemas de pago móvil

Como ya hemos mencionado, el *smartphone* ha cambiado radicalmente los hábitos de los consumidores, convirtiéndose en el dispositivo preferido para conectarse a Internet y para realizar las acciones que antes se realizaban con el ordenador, tales como la compra online o la interacción en redes sociales. No obstante, su influencia en el proceso de compra va más allá, empleándose como sistema de pago en las tiendas físicas. Se trata de herramientas que facilitan el pago desde una aplicación, generalmente

por medio de unos escáneres que leen el código de barras del producto. Aunque sólo un 3% del total de las transacciones realizadas en España culminen mediante este dispositivo, en parte por los niveles de confianza en la seguridad del mismo (Coleman Parks, 2014), cada vez son más los compradores que afirman haber efectuado un pago móvil; tanto comprando a través del móvil como mediante el pago móvil en el punto de venta (Domínguez, 2016).

A pesar del apego de algunos consumidores por ser atendidos por cajeros tradicionales, cada vez hay más tiendas físicas en las que los clientes pagan a través del móvil tras escanear sus compras. Entre los retailers que han introducido el pago móvil se incluyen Nordstrom, Mango, Benetton, Pimkie o las tiendas del grupo Inditex. InWallet es la *app* del grupo para que sus consumidores realicen los pagos vía móvil gracias a la tecnología QR, sin que sea necesaria la conectividad NFC por su parte. El pago móvil agiliza la gestión de cajas y facilita el proceso de cambio o devolución de un producto ya que se sustituye el ticket tradicional por un ticket electrónico de fácil conservación. Esto adquiere una gran relevancia en el contexto del estudio de Coleman Parks (2014) que afirma que el 36% de los españoles abandonan una tienda sin comprar si ven que hay cola en la caja y tienen que esperar.

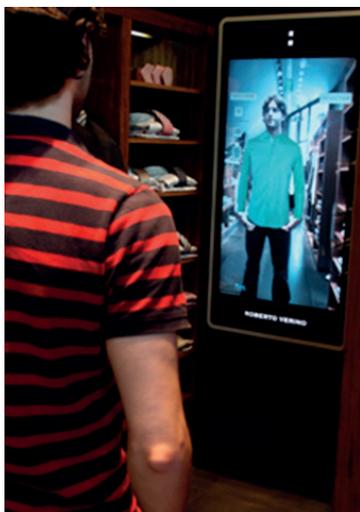
Realidad aumentada y realidad virtual (Augmented Reality o AR y Virtual Reality o VR)

Nos referimos a un conjunto de tecnologías que permiten la superposición, en tiempo real, de imágenes, marcadores o información generados virtualmente sobre imágenes del mundo real, basándose en unos dispositivos que añaden información virtual a la información física. Requieren de una pantalla (ordenador, *tablet*, *smartphone*) en la que la información recogida del mundo físico mediante una cámara se combina con la información digital deseada (Martí, 2011). Mientras que la realidad aumentada se refiere al uso de nuevas tecnologías para aumentar la percepción de la vida real con información generada por ordenadores, la realidad virtual se refiere al uso de nuevas tecnologías para poder interactuar con experiencias virtuales. Es decir, a diferencia de la realidad aumentada, no se basa en la realidad, ya que es generada por ordenador. Por un lado, ofrece la posibilidad de crear espacios de entretenimiento que inciten a la participación de los usuarios y a la interactividad con la marca. Por otro lado, cada vez que un consumidor da un paso, orienta su vista hacia un punto concreto o coge un producto en una tienda recreada mediante realidad virtual, permite al retailer obtener mucha información sobre su comportamiento de compra.

AR y VR se han integrado, por ejemplo, en probadores y espejos virtuales o pantallas interactivas que animan el punto de venta (*kiosks*). Sephora ha instalado

espejos de realidad aumentada en sus tiendas de Milán para que los visitantes puedan probar el maquillaje sin necesidad de hacerlo en su propia piel. Walgreens ha desarrollado una *app* que guía al usuario hacia dónde están ubicados los productos de su lista a través de un mapa en tres dimensiones de la tienda. En la categoría de equipamiento y decoración del hogar, la empresa Lowe's ha instalado en sus tiendas de Canadá y Boston aplicaciones de AR y VR para enseñarles a sus clientes las técnicas que necesitan para realizar las reformas de sus casas (con instrucciones para arreglar una ducha, p. ej.) y ayudarles a visualizar el resultado final (con simulaciones a las que acceden mediante un casco de realidad virtual) (Innovae, 2017).

Gráfico 5: Ejemplos de nuevas tecnologías digitales en tienda física (III)



Probadores virtuales (Puchades, 2017)



NFC (Insider Trends, 2016)



Robots (Innovae, 2017)



Escaparates interactivos (Archivo Elena Lirola)



Impresión 3D (Insider Trends, 2015)

Probadores virtuales

En este tipo de probadores convergen varias aplicaciones tecnológicas. Por un lado, permiten al retailer captar información sobre las preferencias y patrones de prueba y compra de sus clientes. Cuentan con una pantalla de alta definición y un sistema de reconocimiento que registra la imagen del usuario y detecta sus movimientos. Mediante realidad aumentada, se puede elegir la estructura corporal, color de piel, cabello y ojos, y tipo de facciones correspondientes al comprador. Una vez creado el avatar, se le pueden probar las prendas, pudiendo incluso colocarse de acuerdo a un estilo, tal como pantalones remangados o camisas por dentro. Se puede cambiar el fondo de la imagen o la iluminación ambiente, grabar en vídeo, dividir la pantalla en dos partes —pantalla y espejo—, cambiar el color de las prendas, añadir accesorios, guardar los *looks* en una carpeta o compartirlos en las redes sociales al instante; ayudando a la toma de decisiones de compra. Mediante el escaneo del cuerpo del cliente, permite también asesorarle con la talla más adecuada (Martí, 2011).

Por otro lado, y gracias al RFID, los probadores virtuales también pueden ofrecer información sobre tallas y colores disponibles de las prendas, avisando al personal de la tienda a través de su PDA para que acerque las prendas seleccionadas al probador sin tener que salir de él. En algunos casos, también ofrecen la posibilidad de ver desfiles de moda en los que se lucen las prendas elegidas (Martí, 2011). Así lo ha hecho Roberto Verino para que el consumidor pueda probar diferentes combinaciones de prendas y pedir ayuda al vendedor directamente. En las tiendas de Rebecca Minkoff también se han incorporado probadores virtuales a través de los que se puede acceder a todo el catálogo, solicitar las últimas tendencias de la pasarela e incluso pedir un café o una copa de champán que llegará minutos después sin tener que salir del mismo (LuxeTalent, 2016).

Comunicación de Campo Cercano (Near Field Communication o NFC)

Se trata de una tecnología que permite intercambiar datos a distancias muy cortas. En el ámbito del pago, permite realizarlo aproximando una tarjeta de crédito a un lector, sin tener que firmar ni introducir el código PIN (Madrid School of Marketing, 2016). Durante el proceso de compra y mediante la colocación de pegatinas, etiquetas o *tags* con esta tecnología en los productos se pueden reproducir vídeos y leer información sobre los mismos sin necesidad de asistencia del personal de la tienda. Además, permite visualizar los contenidos en la cesta de la compra virtual y comprobar la cantidad que el consumidor lleva gastada, añadiendo o borrando productos. A modo de ilustración, la empresa Made.com, a pesar de ser un *pure player* del online, cuenta con dos *showrooms* en Reino Unido donde los consumidores usan la

tecnología NFC en una *tablet* para escanear los productos y comprarlos en la tienda online. En el sector de alimentación, el supermercado francés Casino incorpora etiquetas NFC en todos los productos que están en sus lineales. Los consumidores tocan la etiqueta con sus móviles y pueden ver información del producto o añadirlos a la cesta de la compra de la *app*, agilizando el *check-out* en la tienda física.

Robots

Los robots pueden actuar como *personal shoppers*, explicando a través de los *smartphones* las promociones en tienda, guiando al cliente hacia la localización del producto que busca o confirmándole la disponibilidad de una talla en milésimas de segundo. Además, y mediante sensores, pueden detectar ruidos tales como el llanto de un niño, pudiendo buscarlo por los pasillos de la tienda y llevarlo hasta el mostrador central, como el caso de Macy's. Otra aplicación innovadora son los robots maniqués, que adaptan sus medidas a las necesidades del cliente. Así, p. ej., el *i.Dummy* cambia sus dimensiones automáticamente en segundos gracias al software instalado en el ordenador del retailer. De esta forma, se ahorra espacio en la tienda y se elimina la dependencia de tallas concretas para vestir al maniquí y mostrar el producto. La compañía Lowe's ha implantado en su tienda de San Francisco el robot NAVii, que habla varios idiomas y guía a los clientes por la tienda para que encuentren el producto que están buscando. A través del uso de un escáner 3D, NAVii detecta a las personas y éstas pueden decirle lo que desean o teclearlo a través de la pantalla que lleva incorporada, y el robot los guía mediante sensores láser. Además, y gracias al traductor que lleva incorporado, podrá comunicarse con cualquier cliente que visite la tienda sin necesidad de disponer de personal que conozca ese idioma (Innovae, 2017).

Escaparates interactivos (Interactive Shop Windows)

Se trata de escaparates donde los usuarios pueden mover los productos en catálogo, visualizarlos en 3D y comprarlos con un mero ademán de sus manos, ya que poseen un sistema de reconocimiento de gestos y de movimientos (Martí, 2011). Gracias a un control con múltiples sensores, unido a un material no conductor, detectan el toque de un dedo en su cara externa enviando un código para el controlador. El escaparate interactivo suele ir acompañado de un software que puede gestionar los contenidos de forma remota, permitiendo a la vez al cliente ser totalmente independiente, gestionando y publicando el mismo contenido a través de una interfaz muy sencilla e intuitiva.

A pesar de la incomodidad que puede suponer estar de pie mientras se accede al catálogo, estos escaparates promocionan los productos y servicios 24 horas al día, 7

días a la semana, facilitando las ventas cuando la tienda está cerrada (Heras, 2011). Algunos son capaces de perfilar a la persona que está frente a ellos mediante la detección de múltiples puntos faciales, caracterizando su género, y edad aproximada. En función de esas características, del tiempo que haga ese día, o de otras circunstancias, le enviarán contenido condicionado. Además, sorprenden y atraen la atención de los viandantes, reducen los costes de producción y logísticos de reposición de cartelería, aumentan la difusión del surtido puesto que no es necesario entrar en el establecimiento para acceder al catálogo, proporcionan información al retailer sobre las preferencias del cliente, permiten mostrar información actualizada y posibilitan la comunicación en varios idiomas (Heras, 2011).

Nike ha sido de los primeros retailers en incorporar escaparates interactivos en sus tiendas físicas con el objetivo de que el usuario pueda obtener información detallada del producto y comprar a través de su móvil las 24 horas del día. Adidas también lo ha implementado en su tienda de Nüremberg, permitiendo la conexión con los *smartphones* de los consumidores sin utilizar *apps* o códigos QR. La interfaz de pantalla táctil interactiva permite a los usuarios ver las colecciones y probar diferentes combinaciones en un maniquí virtual, pudiendo añadir productos al carrito. Mediante la conexión a través de una URL en sus *smartphones*, el carrito de la compra aparece en la pantalla de sus dispositivos móviles para que compren, editen detalles de la prenda e incluso puedan compartir detalles de la compra con sus contactos en redes sociales o vía correo electrónico.

Tabla 1. Beneficios potenciales de la implantación de nuevas tecnologías digitales en tienda física

Big data (Zamora, 2016)	RFID (González, 2004)	PDA's (ShopperTrack, 2017)	Beacons (Martí, 2011)	Señalización digital (IAB Spain Research, 2012)
<ul style="list-style-type: none"> · Describir lo que ha pasado · Predecir lo que pasará · Prescribir las acciones que se deberían tomar 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor control del inventario · Localizar productos en tienda · Almacenar, actualizar y recuperar información sobre productos y preferencias del cliente · Mayor facilidad para localizar productos defectuosos o extraviados · Agilizar el proceso de pago 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor control del inventario · Control disponibilidad producto · Compartir valoraciones y opiniones · Reducir esperas en caja · Recomendar productos relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> · Localización del cliente en tienda · Envío de notificaciones personalizadas · Acceso al historial de compras del cliente para ofrecerle ventas cruzadas · Pago sin contacto en la tienda a más distancia que la conseguida con NFC 	<ul style="list-style-type: none"> · Acceso rápido a ofertas y promociones · Entretenimiento y participación lúdica · Facilidad en la compra · Pago más ágil · Interactividad y más vinculación con las marcas · Contenidos más flexibles y segmentados · Mayor recuerdo del mensaje · Información en tiempo real · Amplía la sociabilidad a través de redes sociales

Impresión 3D

Las impresoras en 3D son máquinas que pueden construir artículos tridimensionales a partir de un diseño realizado mediante un programa informático o recogido a partir de un escáner 3D (Deloitte, 2014). Uno de los principales beneficios que supone su implantación en las tiendas físicas es la versatilidad, pues una sola impresora puede fabricar infinidad de productos distintos. Además, y en una era en la que los consumidores demandan personalización, les ofrece la posibilidad de crear sus propios artículos de forma exclusiva y de ver el proceso en tiempo real. Para el minorista, esta personalización redundará además en la supresión de las devoluciones. El poder crear prototipos de manera tan rápida y sencilla le dota de una gran flexibilidad que permite reducir los tiempos de producción y de transporte, ya que el retailer puede fabricar el artículo en la propia tienda sin tener que desplazarlo desde una fábrica. En Japón existen tiendas de cosmética que, tras capturar una imagen del rostro del usuario y detectar los «defectos» a corregir —como daños causados por el sol o manchas—, envían los datos a una impresora de maquillaje 3D. Esta crea la base idónea y la pulveriza sobre una superficie que una vez humedecida se aplica sobre la cara (Llorca, 2017). La impresora FutureCraft 3D de Adidas permite a los usuarios crear su propia suela de acuerdo a sus necesidades, al igual que ha hecho la empresa de calzado española Callaghan (Buono, 2016).

Los beneficios potenciales de las aplicaciones tecnológicas descritas en este apartado se sintetizan en la tabla 1.

Sistemas de pago móvil (Domínguez, 2016)	Maniqués virtuales (Neoretail, 2015)	Robots (Innova, 2017)	Escaparates interactivos (Martí, 2011)	Impresión 3D (Deloitte, 2014)
<ul style="list-style-type: none"> · Seguridad · Velocidad · Comodidad y facilidad de uso · Beneficios complementarios como recompensas, descuentos y cupones 	<ul style="list-style-type: none"> · Envío de información y promociones al cliente · Operativos 24/7 · Interactividad · Comunicación en cualquier idioma 	<ul style="list-style-type: none"> · Envío de información y promociones al cliente · Localización de producto · Control disponibilidad producto · Comunicación en cualquier idioma 	<ul style="list-style-type: none"> · Interacción entre cliente y marca · Acceso a información adicional mediante pantallas táctiles o códigos QR · Animación del establecimiento · Acceso a la web online para realizar las compras · Compra inmediata, 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> -Versatilidad -Flexibilidad -Personalización

Fuente: elaboración propia.

3. Nuevas tecnologías digitales en tienda física: retos para el retailer

Al margen de las inversiones requeridas para aprovechar las oportunidades de la transformación digital, las empresas de distribución afrontan tres importantes retos derivados de estas tecnologías disruptivas: la integración omnicanal en tienda, la utilización de métricas adecuadas al nuevo paradigma para valorar el desempeño de la empresa de distribución, y la transparencia. Estos retos, como explicaremos a continuación, están a su vez estrechamente conectados entre sí.

A partir del año 2000, con el auge de los nuevos canales digitales y móviles y las redes sociales, se empieza a hablar de multicanalidad, entendida como la estrategia de distribuidor basada en la gestión y uso de varios canales para la venta, tanto *offline* como *online*. En este paradigma los objetivos y el tratamiento de la información de los múltiples canales se gestionan de forma independiente entre sí. Hoy en día, sin embargo, observamos una transición hacia la omnicanalidad, definida como la gestión conjunta y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto disponibles con los grupos de interés —los puntos de contacto o *touch points* son «interacciones cortas, unidireccionales o bidireccionales entre consumidores y empresas, y el intercambio puede ser más superficial o más intensivo» (Verhoef *et al.*, 2015: 176), como p. ej. programas de fidelización, eventos, newsletters, etc.—. La creciente adopción por parte de los consumidores de dispositivos móviles, servicios basados en la ubicación y redes sociales son los principales responsables del avance de la integración omnicanal (Mirsch *et al.*, 2016).

En este nuevo paradigma, los diferentes canales interactúan entre sí y se utilizan de forma simultánea, indistinta e ininterrumpida, tanto en el proceso de búsqueda de información como en el proceso de compra. Este ecosistema de canales online y establecimientos físicos perfectamente integrados puede mejorar tanto el rendimiento a través de los distintos canales, como la experiencia de compra de los consumidores; aunque controlar su uso resulta aun complicado para el minorista. Los compradores a menudo buscan información en la tienda física, y simultáneamente buscan en sus dispositivos móviles más información sobre los productos, ofertas disponibles, así como precios más atractivos (Verhoef *et al.*, 2015). Y además de encontrar o recibir esa información, la emiten y comparten con sus redes.

Implementar el paradigma omnicanal en tienda física implica, por lo tanto, integrar su gestión con la de los restantes canales y puntos de contacto, bajo objetivos comunes e información compartida. Se desdibuja así la tradicional división entre los canales de comunicación interactivos (bidireccionales) y los canales tradicionales de comunicación de masas (unidireccionales); entre el online y el offline. A

continuación, en la tabla 2, se sintetizan las diferencias entre ambos conceptos: la multicanalidad y la omnicanalidad.

Tabla 2. Características diferenciales entre los conceptos de multi y omnicanalidad.

	Multicanalidad	Omnicanalidad
Medios para la búsqueda de información y proceso de compra	A través de canales	A través de canales y puntos de contacto
Tipos de canales	Solamente interactivos	Interactivos y de comunicación de masas
Gestión	Independiente por canal	Integrada de todos los canales y puntos de contacto
Objetivos	Independientes por canal	Generales considerando todos los canales y puntos de contacto
Datos e información	No se comparten entre canales	Se comparten a través de todos los canales
Integración	Canales separados e independientes sin superposición	Canales integrados y coordinados para mejorar la experiencia de compra
Comunicación	Bidireccional	De cualquier tipo
Interacción	Los canales no interactúan entre sí y se utilizan de forma independiente	Los canales interactúan entre sí y se utilizan de forma simultánea

Fuente: elaboración propia a partir de Verhoef *et al.* (2015) y Mirsch *et al.* (2016).

La transformación digital impacta también los indicadores para medir el desempeño del establecimiento comercial y del retailer en general. En el paradigma multicanal, una de las métricas más relevantes es la tasa de conversión del canal: el ratio entre las ventas y las visitas a la web (*online*) o la tienda física (*offline*). Incrementar el tráfico y las ventas en la tienda física son los retos fundamentales del canal *offline*: conseguir que los prospectos entren en ella, pasen más tiempo dedicados al *browsing* y compren lo más posible. En el paradigma omnicanal, el nuevo objetivo de la tienda física es contribuir a la máxima conversión del retailer, con independencia del canal que se utilice en cada una de las fases del proceso de compra (PwC, 2016). En este contexto, el rendimiento de la tienda física se optimiza también facilitando el *browsing* físico de la clientela *online* (*browse in-store, click online*), la recogida y devolución de las

compras de los clientes online (*click online, collect or return in-store*) o simplemente creando una experiencia de compra lo suficientemente atractiva como para atraer al cliente online al entorno físico (*browse online, buy in-store*). Indicadores como los factores de influencia digital y móvil, a los que ya nos hemos referido, deben complementarse con métricas de la influencia que la tienda física ejerce sobre las compras realizadas por cualquier dispositivo digital o móvil. Por otro lado, el acceso a datos procedentes de *big data*, sensores biométricos y otras aplicaciones tecnológicas aquí expuestas amplía exponencialmente el alcance de las herramientas de análisis del comportamiento del consumidor en tienda física y de medición de su rendimiento, p. ej. estudiando los movimientos de clientes en áreas comerciales a partir de datos de sus antenas móviles y de sus facturas telefónicas (Zamora, 2016).

El tercer y último reto que afrontan las empresas de distribución en la era de la densidad digital es el de la transparencia, en un doble sentido. Por un lado, la transparencia entendida como un proceso por el cual las empresas de distribución recogen y hacen accesible para sus grupos de interés información relevante sobre su cadena de suministro y sus productos. Por otro lado, la transparencia con que se recogen, almacenan, controlan y utilizan los datos personales de los clientes (Zamora, 2016). Las nuevas tecnologías en tienda física multiplican exponencialmente la capacidad de identificar y trazar tanto la historia y localización de los productos y sus componentes, como la de los propios clientes. La gestión socialmente responsable de esta información, contribuyendo por un lado a proteger la propiedad de los consumidores sobre sus datos personales, y por otro a la rendición de cuentas del retailer a sus grupos de interés sobre su sostenibilidad, es, sin duda, uno de los retos más sustantivos a los que se enfrentan hoy las empresas de distribución.

4. Conclusiones

La transformación digital redonda en un nuevo paisaje de la distribución comercial sin fronteras, borroso y amorfo, donde las oportunidades para los retailers más innovadores son tan reales como ilimitadas las expectativas de los consumidores (J. Walter Thompson Intelligence, 2015). El presente trabajo evidencia los importantes beneficios que la transformación digital de la tienda física puede suponer para los retailers. Las aplicaciones de nuevas tecnologías digitales en tienda aquí exploradas demuestran importantes impactos sobre la mejora de la eficiencia o productividad del retailer, el aumento de la velocidad organizacional, las oportunidades de interacción con los clientes, la personalización de la oferta, la trazabilidad de producto o la mejora de la experiencia de compra; por mencionar solo los más importantes.

No siendo estas ventajas desdeñables, el tránsito de caja *brick and mortar* a nodo o *hub omnicanal* entraña también importantes retos de gestión. En primer lugar, supone abandonar el paradigma de la multicanalidad para conseguir la convergencia e integración de todos los canales en la propia tienda. En segundo lugar, requiere complementar métricas tradicionales de conversión por canal con otras que identifiquen la influencia de cada canal sobre la conversión general del retailer, y que exploten la ingente cantidad de datos que las nuevas tecnologías permiten recabar. En tercer lugar, y más allá del reto que supone transformar la información en conocimiento, esta transformación conlleva también desafíos en términos de gestión responsable y transparente de esa nueva avalancha de información.

Existe abundante literatura que demuestra que la atmósfera del establecimiento comercial, tanto exterior como interior, genera efectos en diversas variables resultado, como la compra, el boca-oído (WOM) y la lealtad. Su influencia se mide en base a estímulos sensoriales y actúa a través de variables intermedias de naturaleza perceptual, como la calidad, el valor, la imagen o las emociones. La atmósfera viene conformada por aspectos relativos al diseño de la tienda pero también por los productos incluidos y por el factor humano, que abarca a los empleados, a la interacción entre comprador-vendedor y a las relaciones entre compradores (Bigné, 2011). Este estudio ilustra las múltiples formas en que lo digital envuelve, a modo de capa interactiva, todos los aspectos que conforman la atmósfera de la tienda física, desde la señalización hasta las promociones de ventas; pasando por la interacción entre los prospectos y clientes entre sí —al agruparlos y facilitar su prescripción a través de comunidades virtuales—. Si el encuentro físico con el producto y con los vendedores siguen constituyendo importantes beneficios percibidos de la visita al establecimiento *brick and mortar*, los efectos de la transformación digital pueden potenciar tanto los atributos del producto como el desempeño de las personas responsables de la atención presencial al cliente. En ese sentido, la tecnología digital puede jugar un papel clave a la hora de transformar la tienda física en —siguiendo la terminología de Bigné Alcañiz (2011)— «caja emocionante».

Cabe destacar, por otro lado, que mientras que la tienda física puede integrar muchos de los beneficios de la densidad digital, el canal online, por el contrario, tiene una capacidad limitada para ofrecer las ventajas diferenciales del canal offline. Además, los efectos de la transformación digital de la tienda trascienden los límites de esta «caja» para abarcar la totalidad de la cadena de suministro y también la manera en que el consumidor se relaciona con la marca y otros intangibles del retailer; tanto antes, como durante y después de su compra.

En esta línea, podemos concluir que los efectos de estas innovaciones disruptivas no implican necesariamente la muerte de la tienda física; antes bien, pueden

potenciar su contribución a la creación de valor para el cliente de la empresa de distribución. Sin embargo, aprovechar esta oportunidad exige un replanteamiento radical del papel del establecimiento físico en las estrategias del retailer. Su futuro pasa no solo por ofrecer una experiencia de compra satisfactoria, esto es, generadora de emociones positivas en tienda y memorable después de la visita a la misma, sino sobre todo por convertirse en un verdadero *hub* omnicanal que potencie en términos generales la conversión del distribuidor, con independencia del canal por el cual se materialice.

BIBLIOGRAFÍA

- ATZORI, L., IERA, A., MORABITO, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks: The International Journal of Computer and Telecommunications Networking*. vol. 54 nº 15, pp. 2787-2805.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E. (2011). El establecimiento comercial: De la caja negra a la caja emocionante. En Rodolfo Vázquez Casielles, Juan A. Trespalacios Gutiérrez, Eduardo Estrada Alonso, Celina González Mieres (coordinadores): *Estrategias competitivas en canales de distribución comercial tradicional versus on-line*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo pp. 37-51.
- BUONO, R. (2016). Callaghan usa la impresión 3D para adaptar los zapatos al peso de cada persona. Recuperado de <http://www.ij3drevista.com/callaghan-usa-la-impresion-3d-adaptar-los-zapatos-al-peso-persona/> (02/04/2017).
- BURSI, A. (2015). Beacon of hope: Pushing Mobile Technology. Recuperado de <http://marketingland.com/beacon-hope-pushing-mobile-technology-121332> (23/06/2016).
- CALA VARÓN, M. P. (2013). Reconocimiento facial: un gran aliado para la publicidad. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/reconocimiento-facial-un-gran-aliado-para-la-publicidad/#ixzz4h2nzoqw1> (02/05/2017).
- COLEMAN PARKS (2014). State of European Retailing. Recuperado de <https://www.epson.eu/ix/en/viewcon/corporatesite/press/index?gatewayto=/xe/en/content/press/messages/message.php%3Fid=5752%26filtercat=trade> (21/03/2016).
- COPPOLA, G. (2014). Beacons, la nueva frontera de la geolocalización y el ecommerce. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/12/19225/beacons-nueva-frontera-localizacion-ecommerce.html> (05/12/2015).
- DANOVA, T. (2014). Beacons: what they are, how they work and why Apple's iBeacon technology is ahead of the pack. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/beacons-and-ibeacons-create-a-new-market-2013-12> (04/01/2016).
- DELOITTE (2014). Global Powers of Retailing 2014: Retail beyond begins.
- DELOITTE (2015). Global Powers of Retailing 2016: Navigating the new digital divide.
- DELOITTE (2016). Navigating the New Digital Divide. A global summary of findings from nine countries on digital influence in retail. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-digital-divide.pdf> (12/07/2016).
- DOMÍNGUEZ, C. (2016). Para los jóvenes, las tiendas físicas no han dejado de ser importantes. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/88/26963/para-jovenes-tiendas-fisicas-han-dejado-ser-importantes.html> (28/05/2016).
- EASYCONTEXT, (2016). 10 buenas prácticas con tecnología beacon en el sector retail.

- Recuperado de <https://www.easycontext.com/tecnologia-beacon-sector-retail> (12/08/2016).
- FLAME ANALYTICS (2017). Beacons en retail: qué son, cómo funcionan, qué ventajas ofrecen. Recuperado de <https://flameanalytics.com/sector-retail/beacons-en-retail-que-son-como-funcionan-que-ventajas-ofrecen/> (10/05/2017).
- FORRESTER CONSULTING (2014). Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Commerce Gap. Recuperado de <https://www.hybris.com/es/downloads/white-paper/customer-desires-vs-retailer-capabilities/530> (06/04/2016).
- GARCÍA, T. (2012). Casos de éxito de la industria del retail a nivel mundial. Recuperado de <http://www.elpublicista.es/reportajes/casos-exito-industria-retail-nivel-mundial> (08/04/2015).
- GONZÁLEZ, J. (2004). Personalización más allá del CRM y el marketing relacional. Madrid: Prentice Hall: Pearson Educación.
- HERAS, M. (2011). Alerta: las compras espontáneas, en peligro de extinción. *Marketing+Ventas*, vol.270, nº 7.
- HOSTELTUR (2016). El marketing biométrico permitirá mejorar la experiencia del cliente. Recuperado de https://www.hosteltur.com/116377_marketing-biometrico-permitira-mejorar-experiencia-cliente.html (20/04/2017).
- IAB SPAIN RESEARCH (2012). I Estudio Anual IAB Digital Signage: Informe de resultados. Recuperado de <http://www.iabspain.net/estudio-anual-de-digital-signage/> (04/04/2016).
- INNOVAE (2017). Lowe utiliza realidad virtual para mejorar la experiencia de compra. Recuperado de <http://realidadaugmentada.info/lowe-utiliza-realidad-virtual-mejorar-la-experiencia-compra/> (30/04/2017).
- INSIDER TRENDS (2016). 50 innovaciones en retail. Recuperado de <http://madridschoolofmarketing.es/blog/retail/nfc-beacon> (05/04/2017).
- J. WALTER THOMPSON INTELLIGENCE (2015). Frontier(less) Retail. Recuperado de <https://www.jwtintelligence.com/2016/06/new-trend-report-frontierless-retail/> (23/04/2017)
- KÁGANER, E., ZAMORA, J. Y SIEBER, S. (2013). Cinco habilidades del líder digital, IESE Insight, nº 18 (ART-2412).
- LLORCA, A. (2017). Espejos inteligentes y modelos en 3D de nuestro cuerpo: así será el probador del futuro. Recuperado de <http://www.nobbot.com/futuro/probador-del-futuro/> (05/05/2017).
- LUXETALENT (2016). El futuro del retail: la experiencia de compra. Recuperado de <http://www.luxetalent.es/blog/el-futuro-del-retail-la-experiencia-de-compra/> (10/07/2016).
- MADRID SCHOOL OF MARKETING (2016). NFC y Beacon: ¿El futuro de la experiencia de compra? Recuperado de <http://madridschoolofmarketing.es/blog/retail/nfc-beacon> (01/03/2017).
- MARKETING NEWS24 (2015). Biométrica, el futuro de las marcas. Recuperado de (<http://marketingnews24.com/biometrica-el-futuro-de-las-marcas/>) (11/04/2017).
- MEMORIA ANUAL INDITEX (2015). Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/26309/Inditex+Memoria+Anual+2015+web.pdf/85484b58-03f5-4cf5-838a-029513d2edcc> (16/05/2017).
- MIRSCH, T., LEHRER, C., Y JUNG, R. (2016). Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. In *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*.
- MITTAL (2016). 25 retailers nailing it with their proximity marketing campaigns. Recuperado de <https://blog.beaconstac.com/2016/02/25-retailers-nailing-it-with-their-proximity-marketing-campaigns/> (04/01/2017).
- NEELY, A. (2017). Clicks to Bricks: Why Online Retailers are Opening Physical Stores. Recuperado de <http://www.dmnews.com/clicks-to-bricks-why-online-retailers-are-opening-physical-stores/printarticle/629741/> (05/01/2017).

- NEORETAIL (2015). ¿Qué son los beacons y cómo pueden ayudarnos en nuestra tienda? Recuperado de <http://www.neoretail.com.ar/blog-neoretail/actualidad/90-%C2%BFqu%C3%A9-son-los-beacons-y-c%C3%B3mo-pueden-ayudarnos-en-nuestra-tienda.html> (25/11/2015).
- MARTÍ, J. (2011). Publicidad expandida mediante realidad aumentada. *marketing+ventas*, vol. 267, pp. 30-34.
- PUCHADES, J. (2017). 12 ejemplos de transformación digital en retail. Recuperado de <http://josepuchades.com/12-ejemplos-transformacion-digital-en-retail/> (19/04/2017).
- PwC (2016). Total Retail 2016: They say they want a revolution, February 2016.
- RFID JOURNAL (2017). Glossary of RFID Terms. Recuperado de <https://www.rfidjournal.com/glossary/?R> (30/04/2017).
- RFID POINT (2013). Los beneficios de la tecnología RFID para el retail. Recuperado de <http://www.rfidpoint.com/los-beneficios-de-la-tecnologia-rfid-para-el-retail/> (12/09/2015).
- SALVATIERRA, J. (2017). Así es la tienda temporal de Ikea en la calle Serrano de Madrid. *El País*. http://economia.elpais.com/economia/2017/05/24/actualidad/1495610361_715450.html (24/05/2017)
- SHOPPERTRACK (2017). Rediseñando el retail. Recuperado de <http://es.shoppertrak.com/resources/descargas/redisenando-el-retail-segunda-parte/> (01/05/2017).
- SHOPPINPAL (2014). Beacon Technology: What does it mean for retail stores? Recuperado de <https://www.shoppinpal.com/beacon-technology-what-does-it-mean-for-retail-stores/#sthash.CKYMJKGm.dpuf><https://www.shoppinpal.com/beacon-technology-what-does-it-mean-for-retail-stores/> (20/04/2017).
- SWANNER, (2014). iBeacon tech coming to all Macy's stores this year. Recuperado de <https://www.slashgear.com/ibeacon-tech-coming-to-all-macys-stores-this-year-15346355/> (15/09/2015).
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., Y INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, vol.91, nº 2, pp.174-181.
- Zamora, J. (2016). Tomar mejores decisiones con el Big Data, *Harvard Deusto Business Review*, nº 256, Mayo 2016, 016197-ES.

El comercio justo como estrategia de RSC en las empresas de distribución comercial. Análisis de oferta y demanda¹

- CARMEN RUBIALES LAVILLA²
 - LUIS IGNACIO ALVAREZ GONZÁLEZ
Universidad de Oviedo
-

RESUMEN: El Comercio Justo es una corriente comercial que trata de promover el desarrollo económico de los países del Sur. Este movimiento puede suponer una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas de distribución comercial que la utilicen en el contexto de su estrategia de RSC. El objetivo del presente trabajo es describir la oferta de productos de Comercio Justo en las empresas de distribución comercial españolas, evaluando su demanda y el perfil de sus consumidores. Para ello, se ha desarrollado una encuesta a una muestra de 100 compradores de los mismos.

PALABRAS CLAVE: *Comercio Justo; Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Empresas de Distribución Comercial.*

ABSTRACT: Fair Trade is a trade movement that seeks to promote the economic development of the countries of the South. This movement can be a source of competitive advantage for commercial distribution companies that use it in the context of their CSR strategy. The main of the present work is to describe the supply of Fair Trade products in Spanish commercial distribution companies, evaluating their demand and the profile of their consumers. To this end, a survey has been conducted on a sample of 100 buyers of the same.

KEYWORDS: *FAIR Trade; Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy; Retailers*

¹ Este capítulo de libro es un extracto del Trabajo Fin de Grado (TFG) que con la misma denominación fue desarrollado y defendido por Carmen Rubiales Lavilla durante el Curso Académico 2014-2015 en el Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Oviedo, bajo la tutorización del Profesor Luis Ignacio Alvarez González. Dicho TFG recibió el I Premio de la Cátedra de Estudios de Gobernanza Global Alimentaria (CEGGLA) de la Universidad de Oviedo al mejor Trabajo Fin de Grado en el año 2016.

² Los autores quieren agradecer a todas las personas que han colaborado a la realización del presente trabajo, en especial a todos los/as voluntarios/as de Intermón Oxfam por no haber puesto ningún impedimento a la hora de realizar la encuesta en su tienda de Oviedo.

1. Introducción

El Comercio Justo está relacionado estrechamente con la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y se trata de un movimiento internacional que asegura que los productores del Sur consigan un trato justo, lo que implica, entre otras cosas, un precio de venta justo de sus productos. Actualmente en España es un movimiento poco conocido, si bien sus cifras van mejorando con el paso de los años y son ya varias las empresas de distribución comercial que incluyen en sus lineales productos de Comercio Justo.

Con estos antecedentes, el objetivo principal del presente trabajo es describir, desde el punto de vista de la estrategia de RSC, la oferta de productos de Comercio Justo en las empresas de distribución comercial españolas, evaluando su demanda y el perfil de sus consumidores. Tratándose de un sector poco reconocido por la sociedad, se intentará determinar en qué medida incorporan esta dinámica las empresas de distribución comercial, y ver cuál es su verdadero compromiso social. El desarrollo empírico tendrá como cometido conocer la demanda de productos de Comercio Justo a través de una muestra de sus compradores.

Las principales aportaciones del proyecto se vinculan con el estudio del comportamiento y el conocimiento de los consumidores a la hora de realizar una compra de productos de Comercio Justo. De este modo conoceremos cómo es el proceso de compra que llevan a cabo, aquellos atributos que más valoran y cuál es el grado de conocimiento sobre este movimiento, aportándose una serie de propuestas de mejora del sector. A su vez, también se tratará de describir la oferta actual de estos productos por parte de las empresas de distribución comercial, ONG o cualquier entidad que los comercialice.

Con independencia de las evidencias empíricas, el trabajo tiene una etapa teórica previa en la cual se desarrollan todos los conceptos relevantes y se revisa la literatura sobre los temas en estudio. Empezando por el concepto del Comercio Justo, que incluye los agentes que intervienen y los productos que se comercializan; y cuál es su peso en la actualidad, tanto en España como en Europa. Seguidamente, se relacionará este concepto con el de RSC y se darán a conocer ciertas estrategias y acciones en empresas de distribución comercial.

2. El comercio justo. elementos clave

En este apartado se van a desarrollar una serie de conceptos relativos al Comercio Justo. Se comienza definiéndolo y estableciendo los principios que lo rigen. Tras

ello, se analiza su irrupción en España, así como su evolución en el tiempo. A continuación, se determina quiénes son sus principales agentes, productos y garantías. Por último se examinan las magnitudes económicas que afectan al Comercio Justo.

2.1. *Concepto*

El Comercio Justo, también conocido como equitativo, alternativo, solidario o ético, se define como *un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos/as, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo, con el apoyo de los consumidores, se dedican de manera activa a prestar apoyo a los productores, sensibilizar y hacer campañas para cambiar las reglas y prácticas del comercio internacional* (World Fair Trade Organization, WFTO). Todas las organizaciones en este movimiento deben de respetar una serie de principios básicos de acuerdo con la WFTO:

- La naturaleza del Comercio Justo es ocuparse de los productores y los trabajadores marginados, con el objetivo de contribuir a que salgan de una posición de exclusión e inseguridad. De esta manera podrán conseguir autosuficiencia económica, ya que tendrán que desempeñar una labor dinámica en un comercio global más ecuánime.
- Todas sus actividades deben distinguirse por su transparencia. Esto conlleva que los consumidores dispongan de la máxima información (organización, productos, forma de fabricación de productos) y está tajantemente vetado el uso de publicidad engañosa.
- El Comercio Justo debe promover un precio justo a los productores, tanto hombres como mujeres, que será un precio mínimo de respaldo sin valorar los precios del mercado. Este precio debe cubrir los gastos de producción, así como hacer posible una producción socialmente honesta y ecológicamente responsable, a través de la financiación anticipada para evitar que los productores sigan endeudándose.
- El trabajo de los productores debe realizarse en un entorno protegido y saludable. Dado que la organización debe respetar la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de la Niñez, así como a las leyes vigentes en su ámbito local, se garantiza que no participen niños en la producción y que no exista trabajo forzoso.

- Las entidades de Comercio Justo tienen que impulsar el consumo responsable, de forma que se reduzca al máximo la emisión de gases de efecto invernadero. Para ello los productores utilizan materiales reciclados o fácilmente biodegradables para el embalaje de productos, únicamente plaguicidas orgánicos y un escaso uso de pesticidas.
- Finalmente, el Comercio Justo debe fomentar mejoras a largo plazo en las oportunidades sociales y económicas de los productores, a través de la participación directa de los trabajadores, haciendo que éstos se impliquen en la toma de decisiones.

2.2. Evolución histórica del Comercio Justo

El origen del Comercio justo data de los años 50 en Estados Unidos, en donde entidades como Ten Thousand Villages empezaron a comercializar artículos de artesanía elaborados en el Sur (<http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/historia/>). A la par en 1964 surge en Reino Unido la primera organización de Comercio Justo, Oxfam, y en ese mismo año, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) los países del Sur reclamaron *comercio, no ayuda* con el objetivo de que se crearan relaciones comerciales justas a nivel internacional, de manera que en esos países se desarrollara la economía. En 1967 nace en Holanda Fair Trade Organisatie la primera importadora de estos productos y en 1969 también en Holanda se abre la primera tienda para vender los productos del Sur.

En las décadas de los 60 y 70 comienzan a establecerse organizaciones de productores de Comercio Justo en África, América Latina y Asia. En 1973 se introdujo el primer producto alimentario significativo: el café, elaborado por cooperativas de Guatemala bajo el nombre de *Indio Solidarity Coffee*. En 1998 la ATO (Alternative Trade Organizations) holandesa comenzó a expandir la distribución de los productos de Comercio Justo a grandes distribuidores de manera segura a través del Max Havelaar que avalaba que los productos cumplieran una lista de condiciones, relacionadas con circunstancias laborales y ecológicas.

La aparición en España se produce en 1986, con la irrupción de los Traperos, en el País Vasco, y la Cooperativa Sandino (actualmente IDEAS), en Andalucía. El movimiento se extendió por el resto de España con ONG como Intermón Oxfam, Setem o Sodepaz. Ya en 1993 tiene lugar el I Encuentro de Economía Solidaria (Córdoba), organizado por IDEAS. Poco después, 17 entidades dedicadas al Comercio Justo dieron lugar a la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ), cuya misión es *defender los intereses comunes de las Organizaciones de Comercio Justo, y representar al conjunto del movimiento como tal ante instituciones públicas o privadas y ante la*

opinión pública en general, contribuyendo a crear un movimiento sólido y cohesionado; defendiendo también unas relaciones comerciales Sur-Norte más justas; conforme a los fines y objetivos recogidos estatutariamente.

2.3. Elementos (Agentes) del Comercio Justo

En la trayectoria que sigue el Comercio Justo, desde la producción hasta el consumo, hay que diferenciar los agentes que intervienen habitualmente: los productores, las organizaciones importadoras y los puntos de venta (Figura 2.1). Los productores, que se encuentran en el Sur, son los encargados de elaborar los productos que compran y financian las importadoras. Éstas actúan como mayorista en los países del Norte, además vende a las tiendas de Comercio Justo los productos que finalmente compran los consumidores del Norte.

Figura 2.2: Esquema del funcionamiento del comercio justo



Fuente: Elaboración propia

La finalidad del Comercio Justo es centrarse en aquellos productores desfavorecidos, campesinos y artesanos organizados en cooperativas, que difícilmente pueden vender sus productos a través de los canales comerciales convencionales. Al igual que cualquier otra empresa comercial, estos productores aspiran a obtener un beneficio económico, si bien una parte de los mismos se tienen que dirigir a fines sociales (creación de escuelas, sanidad, formación, medicamentos). La conexión entre el productor y la importadora se fundamenta en un trato directo y en el respeto mutuo.

Las importadoras, que suelen utilizar la forma jurídica de entidad no lucrativa, pagan por adelantado un precio justo, normalmente por encima del de mercado, al productor, entrando en contacto con ellos a través de instituciones como la IFAT (International Federation for Alternativa Trade) o la EFTA (European Fair Trade Association). Por su parte, las tiendas de Comercio Justo son puntos de venta donde el consumidor final puede adquirir productos, aunque también se pueden adquirir en tiendas convencionales como supermercados o grandes superficies. Además llevan a cabo campañas de información, para dar a conocer el Comercio Justo; sensibilización, para denunciar situaciones injustas; y de presión, para finalizar con la explotación y desigualdad.

Por último, dada la complejidad del Comercio Justo, este movimiento es coordinado por instituciones como: World Fair Trade Organization (WFTO); Fair Trade Labelling Organization (FLO); European Fair Trade Association (EFTA); Network of European World Shops (NEWS); o Plataforma FINE. En España existen dos instituciones de este tipo: Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria (IDEAS) y Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ), ambas miembros de la World Fair Trade Organization (WFTO).

2.4. Productos de Comercio Justo

A medida que han aumentado las prácticas de Comercio Justo, lo ha hecho a la vez la diversidad de artículos. Todos éstos se caracterizan por la calidad y la originalidad del diseño, que nos acerca a otras culturas, agrupándose en tres categorías (Figura 2.3). La alimentación es la gran protagonista del Comercio Justo, con una gran variedad de productos: cereales, pasta, frutos secos, especias, mermeladas, galletas, dulces, zumos, refrescos, golosinas, etc. En el caso de España esta premisa también se cumple, representando su facturación el 92,9% del total; principalmente café (45,3%) y en menor medida azúcar (CECJ, 2016).

Figura 2.3: Resumen de los principales productos de comercio justo



Fuente: Elaboración propia a partir de Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2016)

¿Qué garantía tiene el consumidor de que se trata de un producto de Comercio Justo? Como ya se ha anticipado, el Comercio Justo se basa en la transparencia, de manera que a lo largo de los años se han ido creando mecanismos de control. Las organizaciones importadoras son las encargadas de certificar el origen de los artículos de acuerdo con los principios del Comercio Justo. De ahí que existan diversos sellos de garantía que avalan que el producto cumple los requisitos necesarios para catalogarlo como producto de Comercio Justo.

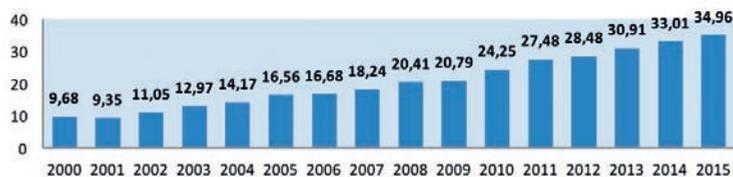
Figura 2.4: Ejemplos de Sellos de Garantía de Comercio Justo



2.5. Magnitudes Económicas del Comercio Justo

El Comercio Justo en España se ha caracterizado por su naturaleza minoritaria, tanto a nivel de ventas como de apoyo por parte de la sociedad. Hasta hace unos años las organizaciones de Comercio Justo eran las encargadas de promover este movimiento, si bien las personas no estaban concienciadas sobre el consumo de este tipo de productos. A partir del 2005 se experimentó un cambio de tendencia, lo que se transformó en un incremento sucesivo. Así, España factura ya 34,96 millones de euros lo que representa un incremento del 111% respecto al año 2005 (Figura 2.4); aun así se encuentra en la cola respecto al resto de países europeos. En este crecimiento probablemente haya influido la irrupción de la certificación de los productos en 2008, lo que conlleva a que muchas empresas privadas se interesen por este mercado y que los productos de Comercio Justo llegaran a un mayor número de consumidores.

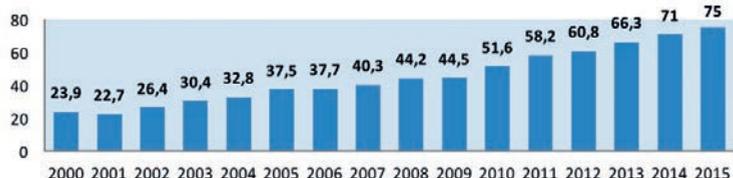
Figura 2.4: Evolución de las ventas de productos de comercio justo, 2000-2015 (millones €)



Fuente: Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2016)

Al igual que las ventas, si comparamos el gasto anual medio por habitante en España respecto al resto de los países europeos, nos encontramos muy por debajo de la media europea (CECJ, 2016): 75 céntimos de euro en España frente a los 12,43 en el contexto europeo; 17 veces menor (Figura 2.5).

Figura 2.5: Gasto anual medio por habitante en comercio justo, 2000-2015 (céntimos de €)



Fuente: Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2016)

3. El comercio justo como estrategia de RSC en las empresas de distribución comercial

Seguidamente, se examinan las diferentes estrategias y acciones de RSC desarrolladas en las empresas de distribución comercial y se valora el Comercio Justo como una alternativa, complementaria, a las mismas.

3.1. Estrategias y acciones de RSC en empresas de distribución comercial

Actualmente la mayoría de empresas tienen una gran implicación en el desarrollo social, implementando actuaciones de RSC. Esto se debe a que, por un lado, los consumidores cada vez están más concienciados con el impacto medio ambiental y son más exigentes; por otro lado, se han incrementado el número de normas y estándares técnicos exigidos al mercado, tanto a productos como a servicios. La inserción de estas estrategias de RSC conlleva una mejora en la competitividad y un aumento en el valor de mercado para las empresas. Diversas fuentes (Fernández Gago, 2005; González, 2003) han precisado que la aplicación de RSC implica beneficios para las organizaciones y lógicamente para la sociedad (Figura 3.1).

Figura 3.1: Beneficios para la empresa derivados de la adopción de RSC



Fuente: Instituto de Empresa, Business School (2011)

Empresarialmente, la RSC se materializa en diversas acciones: promover la salud y seguridad en el trabajo, favorecer el aprendizaje continuo de los recursos humanos, gestión del impacto ambiental, desarrollo de actividades culturales y de recreo para la comunidad, las donaciones y obras de beneficencia, o incluso promover la sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento. En este contexto, se describen a continuación, a modo de ejemplo, diversas acciones de RSC desarrolladas por empresas de distribución comercial (Figura 3.2).

3.2. El Comercio Justo como alternativa complementaria

Tanto el Comercio Justo como la RSC son alternativas atractivas e innovadoras cuyo interés es la preocupación social. El Comercio Justo se centra en que los consumidores adquieran productos «éticos»; mientras que la finalidad de la RSC es garantizar que las empresas se rijan bajo esquemas de responsabilidad social. Por lo que se podría decir que el Comercio Justo es una herramienta de RSC, ya que los fundamentos vinculados al Comercio Justo pueden ser consustanciales al código ético y socialmente responsable de la empresa.

Actualmente, España se encuentra por debajo de la media de los países europeos en cuanto a ventas y otros indicadores relevantes. No obstante, las cadenas de distribución han ido incorporado estos productos en sus lineales en la medida en que puede suponer una potencial fuente de ventaja competitiva como consecuencia del incremento de la demanda de productos éticos por parte de un consumidor cada vez más concienciado con el consumo sostenible (Alvarez, Sanzo y Rey, 2010).

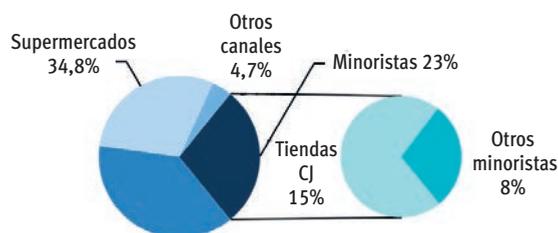
Figura 3.2: Ejemplos de actuaciones de RSC en el ámbito de la distribución comercial

 <p>Proveedores</p>	<p>Todos los proveedores deben aceptar y asumir los principios de compromiso ético del Código de Conducta de BSCI (<i>Business Social Compliance Initiative</i>). El compromiso adquirido al adherirse a BSCI establece un proceso de auditorías sociales a proveedores de países no comunitarios. El objeto de las auditorías no reside únicamente en tener un conocimiento preciso de la situación de los proveedores y de sus trabajadores, sino que también pretende iniciar un proceso de mejora continua en aquellos casos que presentan algún tipo de incumplimiento. La idea es que, en un período de tiempo razonable, puedan cumplir con todos los requisitos del BSCI, basados en las convenciones fundamentales de la OIT.</p>
 <p>Formación continua de recursos Humanos (RR.HH.)</p>	<p>Algunos de los principios de IKEA respecto a sus RR.SS. son:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Aprender y crecer en el trabajo. Ofrece una gran variedad de programas de formación internos para aquellos que quieran aprender cosas nuevas y seguir creciendo. — Oportunidades de desarrollo. Todos los empleados tienen la oportunidad de crear un plan de desarrollo de futuro. — Precios aun más bajos. Ofrece un descuento al comprar en cualquier tienda IKEA a los empleados. — FIKA. Momentos para compartir, relacionarse y descansar con los compañeros, en los que pueden surgir grandes ideas. — Los <i>Backpackers</i> de IKEA. Programa por el que un empleado durante 6 meses trabaja en diferentes áreas de tiendas de 2 países distintos. Se promueve una nueva generación de líderes y especialistas con alto potencial para el futuro.

 <p>Actividades culturales y deportivas para la comunidad</p>	<p>La empresa realiza acciones con el objetivo de mejorar la vida de los ciudadanos, sobre todo de aquellos que más lo necesitan. Así se realizan numerosas donaciones de alimentos a entidades benéficas como Cáritas o el Banco de Alimentos, en Navidad se organiza una recogida de juguetes para los niños necesitados., o patrocina y colabora en diversas carreras populares.</p>
 <p>Gestión de impacto ambiental</p>	<p>Además de la promoción de un consumo responsable entre clientes y de buenas prácticas entre sus colaboradores, desarrolla su actividad de manera respetuosa con el medio ambiente. Cuenta con la certificación ISO 14001 en sus centros al objeto de: optimizar consumos de energía, agua y gases refrigerantes; mejorar la gestión de residuos; minimizar el impacto ambiental en el transporte de mercancía; huella de carbono; y planes de conservación, uso sostenible, mejora y restauración del patrimonio natural y de la biodiversidad.</p>
 <p>Donaciones y obras de beneficencia</p>	<p>La Fundación Alimerka es una organización sin ánimo de lucro que desarrolla proyectos sociales, educativos y culturales de interés general con el fin de: (1) apoyar la mejora de las capacidades y el nivel nutricional de las personas más desfavorecidas tanto en el ámbito estatal como internacional; (2) consolidar un plan de ayuda alimentaria para personas con privación material; y (3) mejorar la situación de las personas vulnerables a través de la gestión eficaz de donaciones en especie.</p>
 <p>Salud y seguridad en el trabajo</p>	<p>Se comprometen a velar por la salud y seguridad laboral a través de su política preventiva. Entre otras acciones, ya en 2013 había invertido cinco millones de euros en eliminar sobreesfuerzos y 12,6 millones de euros invertidos en mejoras preventivas.</p>

Así en 2015 el principal canal de distribución del Comercio Justo fue HO-RECA, con un 37,5% de las ventas, seguido de los supermercados y grandes superficies (34,8%), los minoristas (23%) y otros canales, éstos últimos solo representan el 4,7% de las ventas (Figura 3.3).

Figura 3.3: Ventas de productos de comercio justo según canal de distribución, 2015



Fuente: Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2016)

En España existen en la actualidad más de 1.300 tiendas, supermercados y almacenes en los que se pueden encontrar estos productos con las acreditaciones pertinentes. Además, otros establecimientos independientes como tiendas ecológicas o herbolarios también disponen de estos artículos. Centrándonos en los grandes grupos de distribución la Figura 3.4 recoge algunos ejemplos sobre la presencia de los productos de Comercio justo en sus lineales.

Figura 3.4: Ejemplos de Comercio Justo en empresas de distribución comercial

	<p>Carrefour propone una selección de referencias cada vez mayor que cubre todos los aspectos del Desarrollo Sostenible: productos ecológicos, relacionados con el Medio Ambiente, productos de Comercio Justo, etc. La selección de productos de Comercio Justo que se pueden adquirir en tiendas Carrefour son: café, cacao, azúcar, té, chocolate, caramelos, snacks, arroz, pasta, bebidas (refrescos, cervezas, zumos), bolsas y camisetas de algodón, galletas y helados.</p>
	<p>Alcampo ponen a disposición del cliente una amplia gama de productos de Comercio Justo. Además, desde 2002, realizan campañas informativas para promover el Comercio Justo en colaboración con Intermón-Oxfam en todas las tiendas. Los productos de Comercio Justo que se pueden encontrar en tienda son: arroz, azúcar, café, chocolate, crema de cacao, muesli, té y turrón.</p>
	<p>EROSKI fue la primera empresa de distribución que puso a la venta productos de Comercio Justo en sus establecimientos en 1997. Su apuesta fue creciendo, y desde el año 2002 están a la venta en todos sus Hipermercados, y en decenas de supermercados EROSKI/center, productos de la línea Intermón-Oxfam con el sello FAIRTRADE: crema de cacao, cacao instantáneo, café molido, chocolate en polvo a la taza, con leche y puro, y té negro. En 2008 lanzó el primer balón de Comercio Justo certificado en España en una empresa de distribución. Lo lanzó con una marca propia de material deportivo, ROMESTER. Por último, en 2009 se incluyeron en todos los Hipermercados prendas para bebés de algodón orgánico certificados por FAIRTRADE.</p>

4. Metodología del estudio empírico: análisis de demanda

En este cuarto capítulo se describe la metodología del estudio empírico desarrollado mediante encuesta con la finalidad de caracterizar la demanda de productos de Comercio Justo. A continuación, se describe la ficha técnica del estudio, incluyendo la estructura del cuestionario utilizado como herramienta de recogida de datos, y las variables de clasificación de la muestra utilizada como unidad de análisis.

4.1. Ficha Técnica: Cuestionario

La investigación efectuada se ha llevado a cabo a través de una encuesta realizada de modo personal en la tienda de Intermón Oxfam de Oviedo (Figura 4.1). Como se ha comentado los destinatarios de la misma eran consumidores de productos de Comercio Justo, de manera que acotamos la muestra a personas que conociesen estos productos. Las personas encuestadas se han seleccionado de manera aleatoria: las primeras 100 personas que entrasen en la tienda y quisieran realizar la encuesta. La muestra reunida, lograda en el período febrero-abril de 2015, implica un error muestral del +/-9,8% para un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$) en el caso más desfavorable de $p=q=0,5$.

Figura 4.1: Ficha técnica

Universo	Personas que consuman productos de Comercio Justo
Ámbito	Regional
Método de recogida de información	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado en establecimiento de Comercio Justo: tienda de Intermón Oxfam en Oviedo
Tamaño muestral	100 encuestas
Error muestral y nivel de confianza	95% ($k=1,96$) para el caso más desfavorable $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio por conveniencia
Trabajo de campo	Febrero - Abril 2015

Por su parte el cuestionario empleado se estructura en tres apartados principales, a los que se añadía un bloque final de variables clave de clasificación de los consumidores de productos de Comercio Justo (Figura 4.2). El primer apartado hace referencia al conocimiento del concepto e implicaciones que tiene el Comercio Justo para el consumidor. El segundo está asociado a las características que componen el

Comercio Justo. El tercero está relacionado con las acciones que se pueden llevar a cabo para hacer más presente el Comercio Justo en nuestra sociedad.

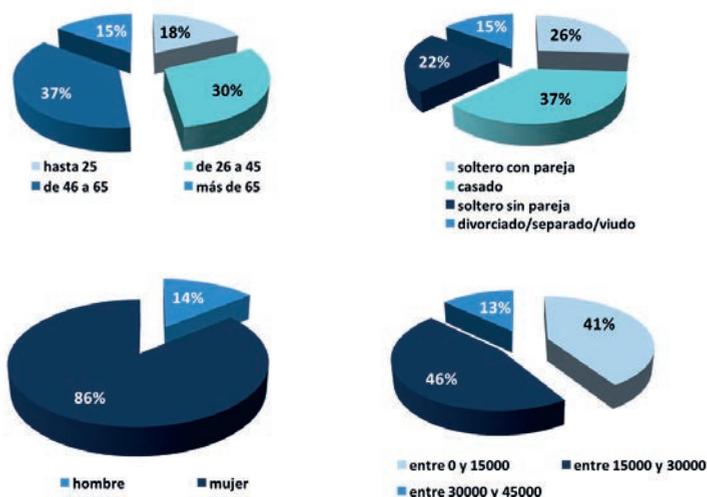
Figura 4.2: Estructura del cuestionario

Comercio Justo: Valores	<ul style="list-style-type: none"> – Significado del Comercio Justo – Conocimientos del Comercio Justo
Comercio Justo: Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> – Hábitos de compra de productos de Comercio Justo – Materialización de las acciones de Comercio Justo – Atributos del Comercio Justo
Comercio Justo: Acciones	<ul style="list-style-type: none"> – Actividades a futuro para promover el Comercio Justo
Variables de clasificación	<ul style="list-style-type: none"> – Edad – Estado civil – Sexo – Ingresos anuales

4.2. Descripción de la muestra

El detalle de la muestra de consumidores de productos de Comercio Justo se efectuará a partir de las siguientes variables de clasificación (Figura 4.3): (1) edad del encuestado/a, (2) estado civil, (3) sexo y (4) nivel de ingresos anuales.

Figura 4.3: Variables de clasificación de la muestra



Haciendo referencia a la edad del encuestado/a, el 37% tiene una edad entre los 46 y 65 años, mientras que un 30% tiene una edad entre los 25 y 45 años. Además, un 18% se sitúa en el intervalo de hasta 25 años, y el 15% restante pertenece a las personas con más de 65 años. De acuerdo con Aragón (2013, p. 92) distintos estudios (Rotaris y Danielis, 2011) apuntan que los consumidores de mayor edad tiene una mayor disposición a comprar y pagar un sobreprecio por productos de Comercio Justo. Mientras que otros (Mahé, 2010) señalan que son los más jóvenes los que están dispuestos a comprar y pagar un mayor precio por dichos productos. Por otro lado, un último grupo de trabajos académicos (Morrell y Jayawardhena, 2010; Cailleba y Casteran, 2010; Cranfield et al., 2010) indican que no existe una relación significativa entre la edad y el comportamiento de compra de productos de Comercio Justo.

En segundo lugar, si nos fijamos en el estado civil del encuestado/a, el 37% están casados, seguido de los solteros con pareja con un 26%, solteros sin pareja con un 22%. Y por último, aquellos divorciados/separados/viudos con un peso del 15%.

Por su parte, atendiendo al género del encuestado existe una mayoría absoluta por parte de las mujeres que compran productos de Comercio Justo con un 86%, frente a los consumidores masculinos con tan solo un 14% del peso. No obstante, como ocurría con la edad, hay que tener en cuenta que el sexo es una variable con una gran inestabilidad en la determinación del comportamiento de compra de productos de Comercio Justo. Tal como detalla Aragón (2013, p. 92), según diferentes estudios (Cranfield et al., 2010; Rotaris y Danielis, 2011) se establece que las mujeres compran más este tipo de productos, y además tiene una mayor disposición a pagar un sobreprecio. Frente a esta corriente, existe otra que determina que no existe una relación significativa entre ser mujer y comprar más productos de Comercio Justo, que en el caso de los hombres (Arnot et al., 2006; Mahé, 2010; Kim et al., 2010).

Finalmente, centrándonos en los ingresos anuales del encuestado, el 46% tiene unos ingresos entre los 15.000 y 30.000 €; seguido de un 41% de aquellos consumidores de productos de Comercio Justo con unos ingresos entre los 0 y 15.000 €. Muy por debajo, se encuentran los que disponen de ingresos entre los 30.000 y 45.000 €, concretamente con un 13%.

5. Resultados del estudio empírico

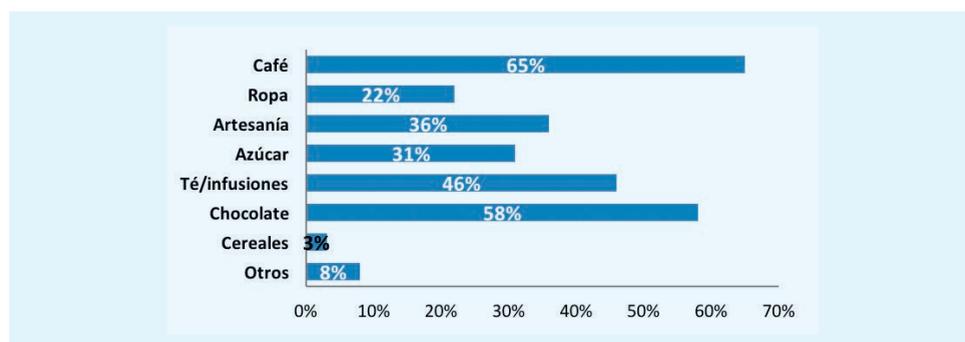
En este capítulo se describen los resultados obtenidos del estudio empírico desarrollado. A efectos expositivos, los resultados se estructuran en los siguientes apartados: (1) proceso de compra de productos de Comercio Justo, (2) implicaciones

e importancia para el consumidor, (3) significado para el mismo y (4) propuestas competitivas para el Comercio Justo. En cada uno de estos apartados se considerara la existencia de diferencias estadísticamente significativas de valoración en función de alguna de las variables clave de clasificación especificadas en el anterior capítulo metodológico.

5.1. *El proceso de compra de productos de comercio justo*

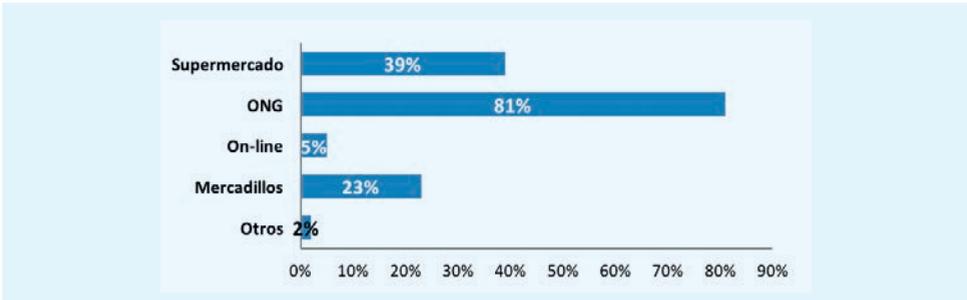
Para analizar el proceso de compra de productos de Comercio Justo vamos a fijarnos en tres cuestiones: (1) tipo de productos, (2) lugar de compra y (3) frecuencia de la misma. Respecto al tipo de producto, solo hay dos que consumen al menos la mitad de las personas encuestadas (Figura 5.1). En primer lugar estaría el café, que lo consume el 65%; en segundo lugar estaría el chocolate, consumido por el 58%. A continuación el té e infusiones (46%), artesanía (36%), azúcar (31%), ropa (22%), cereales (3%) y otros (8%).

Figura 5.1: Qué tipo de productos de Comercio Justo se consumen



En segundo lugar, una mayoría del 81% acude a tiendas especializadas de ONG para realizar sus compras (Figura 5.2). Muy por debajo se encuentran los supermercados con un 39% de compras, quizás debido a la poca gama de esta tipología de productos que incluyen estos establecimientos. Para finalizar se encontrarían los mercadillos (23%), las páginas web (5%) y otros (2%). No obstante, la compra de productos de Comercio Justo en supermercados se encuentra estadísticamente condicionada por la edad y el sexo del encuestado.

Figura 5.2: Dónde se realizan las compras de productos de Comercio Justo



Los consumidores más jóvenes se decantan en mayor proporción por realizar sus compras en supermercados (Figura 5.3). El 61,5% con una edad comprendida entre los 18 y 45 años compra estos productos en supermercados, frente al 38,5% con más de 45 años. Por su parte, si bien las mujeres siguen siendo preponderantes en los supermercados, acceden en menor porcentaje que el que representan en la muestra en su conjunto (Figura 5.4): 74,4% vs. 86%.

Figura 5.3: Comprar en supermercado – Edad

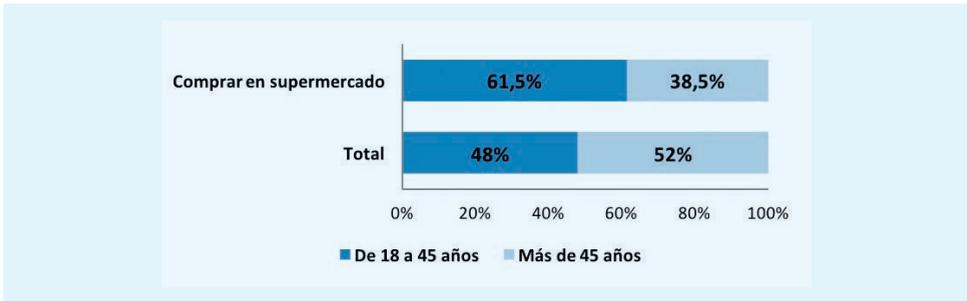
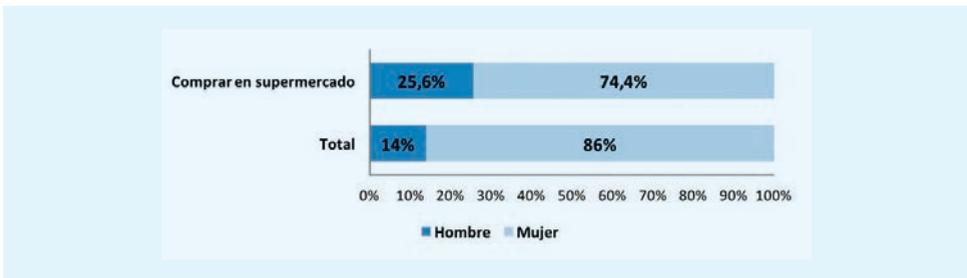
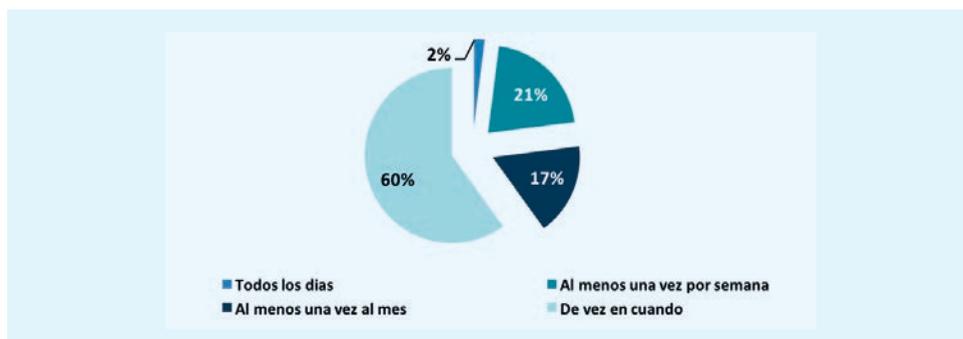


Figura 5.4: Comprar en supermercado – Sexo



En cuanto a la frecuencia de compra, la mayoría de los compradores (un 60%), consumen estos productos tan solo de vez en cuando (Figura 5.5). Seguido de aquellos que consumen al menos una vez por semana (21%) y los que lo hacen al menos una vez al mes (17%). Por último, estarían los consumidores que compran todos los días con un peso de tan solo el 2%.

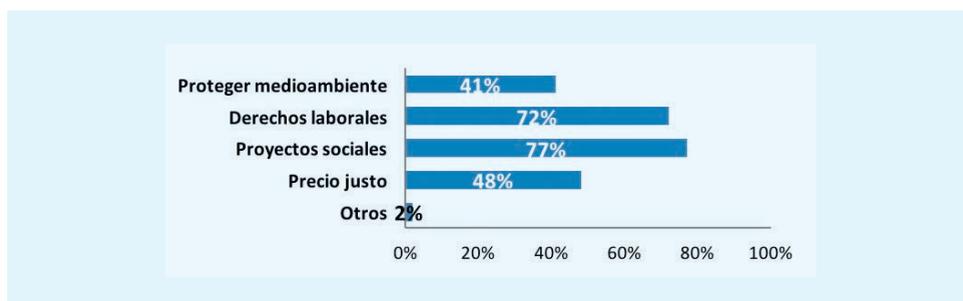
Figura 5.5: Con qué frecuencia se compran productos de Comercio Justo



5.2. Implicaciones e importancia del comercio justo para el consumidor

Respecto a las implicaciones del Comercio Justo para el consumidor (Figura 5.6), para el 77% el Comercio Justo implica desarrollar proyectos sociales, mientras que para el 72% garantizar derechos laborales mínimos. En cambio, únicamente para el 48% supone establecer un precio justo y para el 41% proteger el medio ambiente. No obstante, estas implicaciones están condicionadas por su edad (Figura 5.7) y estado civil (Figura 5.8).

Figura 5.6: Implicaciones del Comercio Justo para el consumidor



Entre quienes consideran que el Comercio Justo implica proteger el medio ambiente, el 65,9% son jóvenes (entre 18 y 45 años). Por su parte, el porcentaje de jóvenes es del 55,6% entre quienes creen que implica desarrollar proyectos sociales y del 62,5% entre los que creen que implica establecer un precio justo. Finalmente, entre quienes creen que garantiza los derechos laborales mínimos, el 59,7% están solteros.

Figura 5.7: Implicaciones del Comercio Justo – Edad

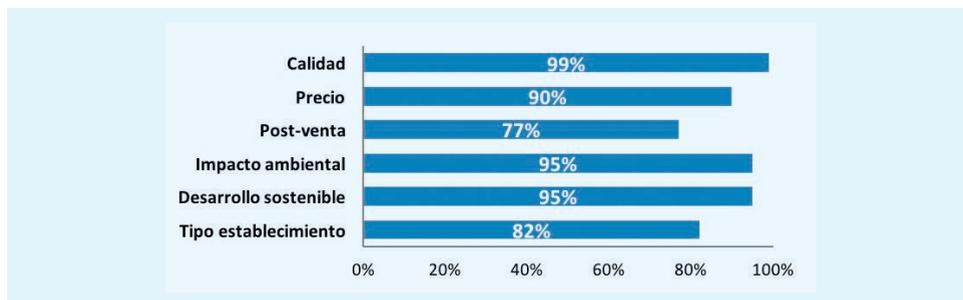


Figura 5.8: Garantizar derechos laborales mínimos – Estado civil



En cuanto a la importancia que tiene el Comercio Justo para los consumidores (Figura 5.9), el 99% de las personas encuestadas considera como importante o muy importante la calidad de estos productos, el 95% tanto su impacto ambiental como que contribuyen al desarrollo sostenible, el 90% su precio ético, el 82% el tipo de establecimiento y, finalmente, el 77% el servicio post-venta que se ofrece en los mismos.

Figura 5.9: Importancia del Comercio Justo para el consumidor



El resultado obtenido muestra cómo, de acuerdo con la literatura especializada (Aragón, 2013), la calidad es el atributo más importante a la hora de consumir productos de Comercio Justo. Y eso, pese a que algunos autores señalan (Bray et al., 2011; Obermiller et al., 2009) que la mayoría de los consumidores perciben que la calidad de estos productos es inferior a la de los productos convencionales. Por el contrario, el resultado parece contravenir la mayoría de las evidencias empíricas previas que sitúan al precio, junto con la calidad, como el principal determinante de su compra (Ahmad y Juhdi, 2020; Cailleba y Casteran, 2010; Carrigan y Attalla, 2001; Granfield et al., 2010; Rotaris y Danielis, 2011), alineándose más en la corriente de opinión encabezada por Villalobos (2010) quien afirmaba que para ciertos segmentos de consumidores el precio tiene menos trascendencia que otros atributos; en este caso, el impacto ambiental y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Complementariamente, se ha llevado a cabo un análisis factorial de componentes principales a fin de identificar las estructuras latentes que subyacen al conjunto de ítems analizados en esta variable. Tras verificar la conveniencia del análisis efectuado (Índice KMO= 0,771 y significación de la prueba de esfericidad de Bartlett=0,000), se han identificado dos que explican 69,94% de la varianza. Según se deduce de la matriz de componentes rotada (Figura 5.10), el factor que se muestra más importante a la hora de adquirir un producto de Comercio Justo es su calidad en un sentido amplio y el significado de lo que representa: producto con positivo impacto ambiental que favorece el desarrollo sostenible. Ya en segundo lugar, se le da importancia a la relación entre el precio y el establecimiento en que se adquiere el mismo.

Figura 5.10: Matriz de componente rotado

	Componente	
	1	2
Calidad del producto	,695	
Precio del producto		,806
Servicio post-venta	,692	,432
Impacto ambiental	,902	
Desarrollo sostenible	,916	
Establecimiento		,820

5.3. Significado del Comercio Justo para el consumidor

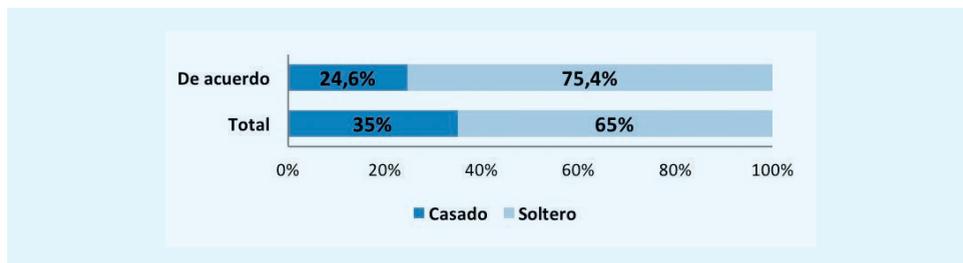
En relación al significado que tiene el Comercio Justo para el consumidor (Figura 5.11.), la práctica totalidad de las personas encuestadas asocian este concepto con proteger el medio ambiente (96%), favorecer a los productores del sur (92%) y que no implica ningún riesgo para la salud (92%). También de un modo mayoritario, un 86% lo asocia con la relación calidad-precio de los productos y un 84% con su transparencia. Para finalizar, un 61% estaría de acuerdo en que la gama de productos es variada y un 45% que es sencillo conseguir dichos productos.

Figura 5.11: Grado de acuerdo o desacuerdo



Sin embargo, la percepción de que la gama de productos de Comercio Justo es variada depende del estado civil de las personas encuestadas (Figura 5.12). En concreto, esta percepción es muy superior en términos porcentuales (75,4%) entre las personas solteras.

Figura 5.12: Gama de productos de Comercio Justo muy variada – Estado civil



Tras realizar un nuevo análisis factorial de componentes principales y comprobar la oportunidad de los estadísticos de conveniencia ($KMO=0,717$ y $Sig. Bartlett=0,000$), se puede afirmar que hay dos factores presentes que explican el 60% de la información (Figura 5.13). Las variables que se saturan en el Factor 1 son: favorecer a los productores del sur, proteger el medio ambiente, no implica riesgos para la salud y una razonable calidad-precio del producto. Todas ellas recogen el deseo de los consumidores de acercarse a un producto responsable en todos los aspectos. Las que saturan en el segundo factor son: facilidad para conseguir productos de Comercio Justo, existencia de una gama de productos variada y transparencia. Esto es, facilidad de acceso a una variada y transparente gama de productos.

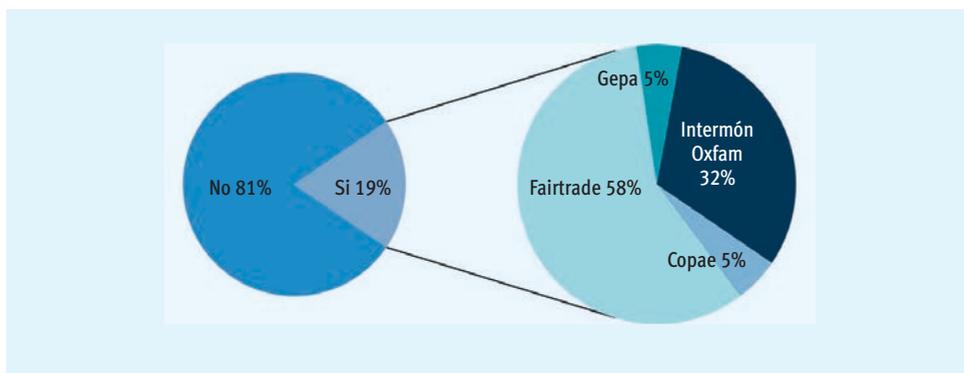
Figura 5.13: Matriz de componente rotado

	Componente	
	1	2
Facilidad conseguir productos		,823
Gama variada		,680
Transparencia	,482	,500
Favorecer productores sur	,651	
Proteger medioambiente	,838	
No implica riesgo salud	,876	
Calidad-precio razonable	,650	

Complementariamente, el 81% de las personas encuestadas reconoce no conocer ninguna certificación de Comercio Justo (Figura 5.14). Por el contrario, el 19%

sostiene que conoce algún sello. De éstos últimos, el 58% conoce el sello Fairtrade, mientras que el resto, es decir, un 42% cree conocer un sello de este tipo, pero confunden el término sello de certificación con entidades pertenecientes al sector de la venta de productos de Comercio Justo.

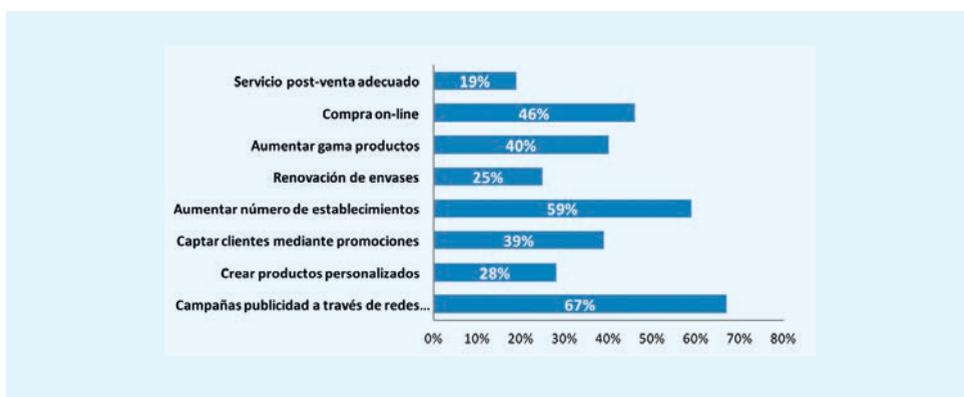
Figura 5.14: Conocimiento de las certificaciones de Comercio Justo



5.4 Propuestas competitivas para el comercio justo

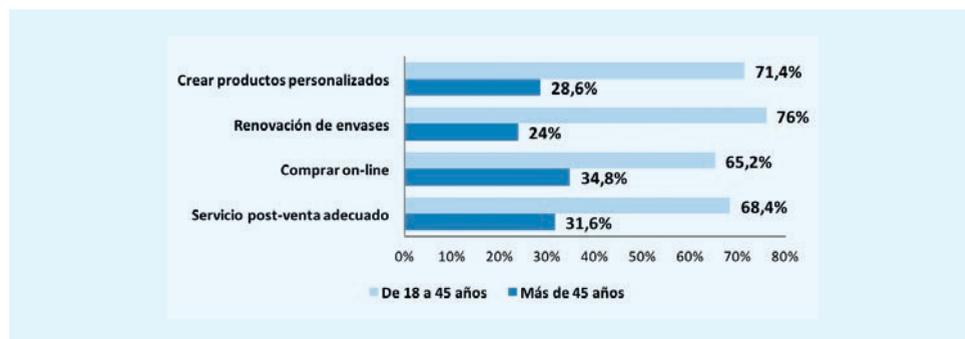
Por último, se analizan las propuestas que ofrecen los consumidores para reactivar aún más la comercialización de productos de Comercio Justo (Figura 5.15). La principal es impulsar las campañas de publicidad a través de redes sociales (67%), seguida de la propuesta de aumentar el número de establecimiento (59%).

Figura 5.15: Acciones para mejorar las cifras de Comercio Justo



No obstante, estas propuestas están mediatizadas por la edad de los consumidores (Figura 5.16). En muchos de los casos (en concreto: crear productos personalizados, renovación de envases, compra on-line y servicio post-venta), las personas más jóvenes (entre 18 y 45 años) destacan por apoyar cada propuesta en mayor proporción a la que les correspondería en función de su peso en la muestra.

Figura 5.16: Acciones para mejorar el Comercio Justo – Edad



6. Conclusiones e implicaciones

El Comercio Justo se trata de un movimiento comercial que pretende conseguir unas condiciones óptimas para los productores más desfavorecidos mediante el cumplimiento de una serie de principios básicos. Aunque en España este concepto no está todavía muy presente en la sociedad, los datos muestran que las cifras van mejorando paulatinamente (CECJ, 2016). Esta mejora se puede atribuir al interés que muestran los consumidores por realizar unas compras cada vez más comprometidas con la sociedad en general con el medio ambiente, respetando un precio justo y unas condiciones laborales dignas. Veamos una serie de datos para apoyar lo comentado (CECJ, 2016).

- Un 92,9% de las ventas de productos de Comercio Justo, en el año 2015, pertenecieron al sector de la alimentación.
- El producto por excelencia del Comercio Justo es el café con una cuota de ventas del 45,3%, seguido del azúcar con un 27,4% de peso sobre las mismas.
- La evolución de las ventas ha ido creciendo sistemáticamente desde el año 2001 hasta la actualidad. En el año 2015 España facturó un 5,5% más que en el año 2014.

- Asimismo, el progreso del gasto medio por habitante en productos de este tipo se ha visto incrementado. Aun así, el consumo medio de la UE es 17 veces mayor que en España.

Debido a estas mejoras e incrementos en el consumo de productos de Comercio Justo, cada vez son más las empresas de distribución comercial que incluyen estos productos en los lineales. Esto puede estar justificado por el hecho de que esta tipología de productos ayuda a las distribuidoras a implementar sus compromisos de RSC. Aun así, cabe decir que en España la oferta de este tipo de productos por parte de las grandes empresas de distribución comercial continúa siendo limitada, y centrada en el sector de la alimentación.

Por su parte, a efecto de caracterizar a la demanda de estos productos se ha llevado a cabo una encuesta estructurada mediante cuestionario ente una muestra de 100 compradores seleccionados aleatoriamente en el punto de venta. Esta encuesta describe a los compradores de Comercio Justo como mayoritariamente mujeres (el 86%), principalmente entre 46 y 65 años (el 37%), casados (el 37%) y con un nivel de ingresos anuales entre los 15.000 y 30.000 € (el 46%). Tras la descripción de las principales características que definen al potencial consumidor de productos de Comercio Justo, a continuación el capítulo se estructura en dos apartados principales. El primero en el que se detallan las conclusiones principales del estudio empírico desarrollado. El segundo fija las recomendaciones más relevantes que se derivan del mismo y del trabajo en su conjunto.

6.1. Conclusiones del Estudio Empírico

De acuerdo con la estructura establecida en el anterior apartado de resultados, a continuación se presentan estas conclusiones en cuatro epígrafes diferenciados.

6.1.1. EL PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS DE COMERCIO JUSTO

1. Los productos de Comercio Justo más consumidos por los encuestados son el café y el chocolate. En concreto, el café lo consumen el 65% de las personas encuestadas y el chocolate el 58%. Seguidamente se encontraría con un 46% el té e infusiones, la artesanía con un 36%, el azúcar con un 31%, la ropa con un 22% y los cereales tan solo con un 3%.
2. Los potenciales consumidores realizan sus compras principalmente en tiendas ONG. Un 81% de estos consumidores afirma realizar sus compras en tiendas ONG, mientras que un 39% dice comprar en supermercados. Un 23% adquiere los productos de Comercio Justo en mercadillos y solo un 5% efectúa las compras on-line, a través del ordenador.

3. El hecho de comprar en supermercados está condicionado tanto por la edad como por el sexo. Son los consumidores jóvenes los que se inclinan más a realizar sus compras en estos establecimientos, concretamente un 61,5%. Frente al 38,5% de personas con más de 45 años de edad. Por otro lado, son las mujeres las que se decantan por la opción de comprar en supermercados con un peso del 74,4%, frente al 25,6% de los hombres.
4. La frecuencia de compra más habitual entre la población encuestada es: comprar de vez en cuando. El 60% de los consumidores indican que compran tan solo de vez en cuando. En segundo lugar, se encontrarían aquellos que consumen al menos una vez a la semana (21%) y los que consumen al menos una vez al mes (17%). En último lugar, están aquellos que afirman consumir todos los días con un peso únicamente del 2%.

6.1.2. IMPLICACIONES E IMPORTANCIA DEL COMERCIO JUSTO PARA EL CONSUMIDOR

1. Las implicaciones más consideradas por los consumidores de productos de Comercio Justo son la realización de proyectos sociales y la obtención de unos derechos laborales mínimos. Un 77% de los consumidores opinan que el Comercio Justo implica realizar proyectos sociales, mientras que para el 72% de ellos supone obtener unos derechos laborales mínimos.
2. Son las personas más jóvenes las que entienden que el Comercio Justo implica proteger el medio ambiente, desarrollar proyectos sociales y establecer un precio justo. En el caso de considerar que el Comercio Justo implica proteger el medio ambiente el 65,9% son jóvenes (entre 18 y 45 años de edad). Si el Comercio Justo implica desarrollar proyectos sociales el porcentaje de jóvenes que se decantaron por esta opción disminuye hasta 55,6%. Por último, si implica establecer un precio justo el 62,5% eran jóvenes.
3. Los atributos con mayor importancia para los consumidores, a la hora de realizar una compra de productos de Comercio Justo, son la calidad, el impacto medio ambiental, el desarrollo sostenible y el precio del producto. El 99% de los consumidores determinaron que la calidad es un atributo importante o muy importante. Seguidos, estarían el impacto medio ambiental (95%), desarrollo sostenible (95%) y el precio del producto (90%). Finalmente, se encontraría el tipo de establecimiento (82%) y el servicio post-venta (77%).

6.1.3. SIGNIFICADO DEL COMERCIO JUSTO PARA EL CONSUMIDOR

1. Las afirmaciones, para conocer el significado del Comercio Justo, con las que más de acuerdo están los encuestados son proteger el medio ambiente, favo-

recer a los productores del sur y no implica riesgos para la salud. El 96% está de acuerdo y muy de acuerdo en que el Comercio Justo trata de proteger el medio ambiente. El 92% optan por estar de acuerdo con dos afirmaciones: el Comercio Justo favorece a los productores del sur y no implica riesgos para la salud.

2. Un hecho muy relevante es que la mayoría de los encuestados reconocen no tener ningún conocimiento sobre sellos de certificación de Comercio Justo. Precisamente, un 81% de los consumidores afirma no conocer ningún sello de certificación. Frente a un 19% que cree conocer algún sello, de éstos el 58% conocen el conocido sello Fairtrade, mientras que el 42% confunden el término y señalan ciertas ONGs.

6.1.4. PROPUESTAS COMPETITIVAS PARA EL COMERCIO JUSTO

1. Los consumidores han decidido que la propuesta que más les convence para mejorar las cifras de Comercio Justo es impulsar campañas de publicidad a través de redes sociales. Con un apoyo del 67% de los encuestados lanzar campañas de publicidad mediante redes sociales es la iniciativa que más peso tiene. Seguida de la propuesta de aumentar el número de establecimientos que venden productos de Comercio Justo (59%), dar la posibilidad de realizar compras on-line (46%) o aumentar la gama de este tipo de productos (40%).
2. Existen ciertas alternativas que están condicionadas por la edad del encuestado. Las opciones crear productos personalizados, hacer una renovación de envases, comprar on-line y mejorar el servicio post-venta, son más relevantes para el público más joven. Precisamente el 71,4% personas que opinan que la mejor alternativa es crear productos personalizados son jóvenes, los que se inclinan por una renovación de envases el 76% de ellos son jóvenes. En el caso de que la opción elegida sea comprar on-line o un servicio post-venta mejorado el porcentaje de jóvenes esta entorno al 65%.

6.2. *Implicaciones Empresariales*

Para dar por finalizado el informe se van a dar a continuación una serie de recomendaciones, extraídas de las conclusiones comentadas anteriormente.

1. Se debería promover más el Comercio Justo a través de campañas educativas y de sensibilización, de manera que sea un concepto más común entre la sociedad.
2. Las grandes empresas de distribución deberían ampliar su cartera de productos de Comercio Justo y no solo centrarse en la alimentación. Así el consumi-

dor podrá acceder, en la misma superficie comercial, a una amplia variedad de productos.

3. Una forma de conseguir que las empresas de distribución comercial aumenten la cifra de ventas de estos productos es incluir una serie de servicios adicionales. Como por ejemplo reparto a domicilio, compra on-line, asesoramiento a la hora de realizar la compra.
4. Dado que el consumidor actual está cada vez más concienciado con el consumo responsable, las empresas de distribución deberían desarrollando políticas de RSC que incorporen productos de Comercio Justo. Y hacer ver al consumidor que estos productos son compatibles con desarrollo sostenible, solidaridad, ecología y economía alternativa.
5. Estas empresas deberían de recordar al consumidor que los productos de Comercio Justo no son más caros que los convencionales. Sino que la relación calidad-precio, en comparación con otros productos de características similares, es la correcta.
6. Debido a la actual crisis las empresas que comercialicen productos de Comercio Justo deben hacer un esfuerzo por impulsar estos productos a través de algún tipo de promoción, ya que el gasto medio por persona ha descendido estos años de recesión.
7. Asimismo, las empresas de distribución de menor tamaño deberían optar por incorporar productos de Comercio Justo, mediante la colaboración con alguna ONG.
8. Todas las empresas que incluyan algún producto de este tipo deberían tener a los empleados o voluntarios totalmente formados, de manera que puedan asesorar perfectamente al consumidor de todo lo que conlleva comprar dicho producto.
9. Existe riesgo de que los potenciales consumidores se equivoquen con otras iniciativas sociales, por lo que es necesario que se insista en todos los puntos de venta cuál es el cometido que persigue el Comercio Justo.
10. El gobierno debería de impulsar acciones para favorecer el Comercio Justo con el fin de reducir la vulnerabilidad de los productores del Sur.
11. Todas aquellas organizaciones que colaboran estrechamente con la causa del Comercio Justo deberían de optar por emitir campañas de concienciación a través de las redes sociales, ya que se trata de una herramienta muy útil para darse a conocer.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALVAREZ, L.I. y PEDREIRA, J. (2007). *La Responsabilidad Social de la Mediana y Gran Empresa Asturiana*. Septem Ediciones, cap. 2, 17-44, Oviedo.
- ALVAREZ, L.I., SANZO, M.J. y REY, M. (2010). El comercio justo en la distribución comercial española. Perspectivas de futuro, en Vázquez, R., Trespalacios, J.A., Estrada, E. y González, C., cap. 1, 17-32, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- ARAGÓN, J. y ROCHA, F. (2005). La responsabilidad social empresarial en España, una aproximación desde la perspectiva laboral. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- CANEDA, M.C. (2004). La responsabilidad social corporativa interna: la «nueva frontera» de los recursos humanos. Esic Editorial.
- COORDINADORA ESTATAL DE COMERCIO JUSTO (2016). Informe el Comercio Justo en España 2015. Disponible en <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2016/09/Informe-CJ-2015.pdf>
- COSCIONE, M. (2008). El comercio justo: una alianza estratégica para el desarrollo de América Latina, 288, Los Libros de la Catarata.
- DE COMERCIO JUSTO, V.C.E. (2008). El ABC del Comercio Justo. Documento B, 2-3.
- DE LA CUESTA, M., y DUPLÁ, L.R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa. Universidad Pontificia de Salamanca.
- DEL SECTOR, S.G.D.E. (2002). «El Comercio Justo: ¿una vía para mejorar las condiciones de vida de los productores del sur?» Boletín ICE Económico: Información Comercial Española, (2732), 3-7.
- ELG, U. y HULTMAN, J. (2011). «Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships – does practice follow best practice?» *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 445-460.
- GARCÍA, F.N. (2012). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. Esic Editorial.
- GARCÍA, R.F. (2009). Responsabilidad social corporativa. Editorial Club Universitario.
- GOIG, R.L. (2009). «Consumo responsable y globalización reflexiva: Un estudio referido al comercio justo en España». *Revista española del tercer sector*, 11, 145-165.
- IZQUIERDO, R.J.S. y VICEDO, J.C. (2009). «La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 7-31.
- INSTITUTO DE EMPRESA, BUSINESS SCHOOL (2011): Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España. Disponible en http://antigua.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/Responsabilidad%20social%20y%20emprendimiento%20en%20Espa%ntildea_final_1.pdf
- MARCOS, F.S. (2003). Factores determinantes del consumo ético. In Certamen universitario Arquímedes de introducción a la generación de conocimiento. Ministerio de Educación.
- NIETO, M. y FERNÁNDEZ, R. (2004). «Responsabilidad Social Corporativa». *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- RANSOM, D. y ORTIZ, M. (2002). Comercio justo, doble comercio. Intermón Oxfam.
- RODRIGO, F.C. (2005). «El comercio justo». *Fertilidad de la tierra: revista de agricultura ecológica*, 20, 62-66.
- SALVÁ, A.S., y DOBLAS, N. (2005). «El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias». *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 51, 7-24.
- SANTONJA, A.O., RODRÍGUEZ, M.Á. y ALFARO, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y sostenible: Conceptos, ejemplos y Herramientas de la Responsabilidad social corporativa o de la Empresa*. McGraw Hill/ Interamericana.
- SICHA, G. (2002). Comercio justo: ¿una alternativa real? Cideal.
- SOLÉ E. (2003). *Qué es el comercio justo*. RBA
- VARGAS, L. (2006). *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson Civitas.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS, CON FECHA DE REFERENCIA JUNIO 2015

<http://www.porunconsumoresponsable-alcampo.es/>
<http://fundacionalimerka.es/web/>
[https://www.carrefour.es/echaleunamanoalmedioambiente/medioambiente-y Carrefour/acciones/
ecoetiquetas/default.aspx](https://www.carrefour.es/echaleunamanoalmedioambiente/medioambiente-y-Carrefour/acciones/ecoetiquetas/default.aspx)
[http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.
do?IDM=24&NM=1](http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=24&NM=1)
http://www.ecodes.org/archivo/proyectos/archivoecodes/pages/especial/sello_fairtrade/eroski.html
http://www.ikea.com/ms/es_ES/the_ikea_story/people_and_the_environment/index.html
<http://www.masymas.com/es/rsc.html>
[https://recursoshumanosyresponsabilidadsocialcorporativa.wordpress.com/2014/05/31/
responsabilidad-social-corporativa-de-mercadona-rsc/](https://recursoshumanosyresponsabilidadsocialcorporativa.wordpress.com/2014/05/31/responsabilidad-social-corporativa-de-mercadona-rsc/)
<http://www.san-pedro.org/recomanats/comercio-justo/#agentes>

Efecto de las orientaciones estratégicas en el desempeño de las pymes que distribuyen sus productos en mercados internacionales

• ALEXANDRA SOLANO ACOSTA

Tecnológico de Monterrey (México)

• ÁNGEL HERRERO CRESPO

• JESÚS COLLADO AGUDO

Universidad de Cantabria

RESUMEN: Este estudio contribuye a la literatura sobre internacionalización de PYMEs analizando la influencia de la Orientación al Mercado Internacional y la Orientación Emprendedora Internacional sobre el Desempeño de las PYMES que distribuyen sus productos en mercados exteriores. En particular, se analizan tanto los efectos directos de las variables explicativas del Desempeño Internacional como la relación de interdependencia existente entre las mismas. Los resultados obtenidos de una muestra de 161 PYMEs mexicanas mediante un enfoque de ecuaciones estructurales ponen de manifiesto que el Desempeño Internacional de este tipo de empresas está influido positivamente por su Orientación Emprendedora Internacional, pero no por su Orientación al Mercado Internacional. Así mismo, se constata un impacto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional sobre la Orientación al Mercado Internacional de las PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores.

PALABRAS CLAVE: *PYMEs, Internacionalización, Desempeño, Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora.*

ABSTRACT: This study contributes to the literature on the internationalization of SMEs by analyzing the influence of the International Market Orientation and the International Entrepreneurial Orientation on the Performance of SMEs that distribute their products in foreign markets. In particular, we analyze both the direct effects of the explanatory variables of International Performance and the

relationship of interdependence existing between them. The results obtained from a sample of 161 Mexican SMEs using a structural equations approach show that the International Performance of this type of companies is positively influenced by its International Entrepreneurial Orientation, but not by its International Market Orientation. Likewise, there is a positive impact of the International Entrepreneurship Orientation on the International Market Orientation of SMEs that distribute their products in foreign markets.

KEYWORDS: *SMEs, Internationalization, Performance, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation.*

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que distribuyen sus productos en mercados exteriores se han convertido en actores cada vez más importantes en el comercio internacional (Knight & Cavusgil, 2005; Rialp *et al.* 2005; Torres *et al.*, 2015). Los procesos de globalización tales como los avances en tecnología, comunicación y transporte han debilitado las barreras al comercio y han generado un cambio en las cadenas de valor globales, resultando en un número creciente de empresas que expanden sus actividades internacionalmente (Covin & Miller, 2014). En consecuencia, diversos autores han señalado la necesidad de investigar el proceso de internacionalización de las PYMEs (Musteen *et al.*, 2014), especialmente teniendo en cuenta las características específicas de este tipo de empresas (Ripollés *et al.*, 20012). En este contexto, el presente estudio pretende contribuir a la literatura sobre distribución internacional analizando la influencia de la Orientación al Mercado Internacional y la Orientación Emprendedora sobre el Desempeño Internacional de este tipo de empresas.

La Orientación al Mercado ha sido identificada en la literatura previa como un determinante directo del desempeño internacional de empresas grandes y medianas (Cadogan *et al.*, 2003; Chung, 2012; Boso *et al.*, 2013), pero la evidencia empírica disponible en el ámbito de las PYMEs es aún limitada (Zhou *et al.*, 2010; Ripollés *et al.*, 2012 Torres *et al.*, 2015). Por otra parte, la búsqueda de oportunidades de negocio en nuevos mercados constituye una forma de emprendimiento corporativo, por lo que diversas investigaciones han analizado el efecto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Internacional (Hagen *et al.*, 2012; Escandón-Barbosa, 2016). No obstante, los estudios enfocados en PYMEs son escasos y todavía poco concluyentes.

Además de analizar el impacto de estos dos factores en el Desempeño de las PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores, nuestra investigación examina también la interrelación existente entre la Orientación al Mercado Inter-

nacional y la Orientación Emprendedora Internacional. Esto constituye también una contribución importante a la literatura, ya que diversos estudios recientes han destacado la necesidad de profundizar en la investigación sobre la interdependencia entre las orientaciones estratégicas, tanto a nivel general (Deutscher, 2016) como en el ámbito de la Internacionalización (Phersson, 2016).

A continuación se revisa la literatura relevante sobre las variables explicativas del Desempeño Internacional, con especial atención a la evidencia disponible para las PYMEs, y se proponen las correspondientes hipótesis de investigación. Posteriormente se detalla la metodología seguida para la medición de las variables, el procedimiento de recogida de información y las características de la muestra de PYMEs utilizada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos siguiendo un enfoque de Modelos de Ecuaciones Estructurales, y finalmente se plantean las conclusiones del trabajo, así como sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura e hipótesis de investigación

2.1. Orientación al Mercado y Desempeño Internacional

La Orientación al Mercado ha sido uno de los conceptos clave en la literatura sobre marketing durante las dos últimas décadas, existiendo dos enfoques teóricos fundamentales para su definición y medición. Por una parte, Kohli y Jaworski (1990) plantean una perspectiva de la Orientación al Mercado como un proceso basado en la información, e identifican también tres etapas o dimensiones: la Inteligencia de Mercado, basada en las necesidades presentes y futuras de los clientes; el proceso de Diseminación de la Información generada en la organización; y la Respuesta al Mercado. Por su parte, Narver y Slater (1990) adoptan enfoque cultural y definen la Orientación al Mercado como «la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente crea los comportamientos necesarios para la generación de valor superior para los clientes y, de este modo, un desempeño superior continuo para el negocio». En consonancia con este planteamiento, estos autores proponen que la Orientación al Mercado tiene tres dimensiones diferentes: la Orientación al Cliente, la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional. Ambos enfoques ponen de manifiesto la necesidad de considerar las necesidades y deseos de los clientes y las estrategias de la competencia en la definición de estrategias y políticas de marketing, pero cada uno adopta una perspectiva diferente.

En la presente investigación se adopta la concepción cultural de la Orientación al Mercado Internacional propuesta por Narver y Slater (1990), y se propone la siguiente hipótesis respecto a su multidimensionalidad:

H1: La Orientación al Mercado Internacional es un constructo de segundo orden y de carácter reflectivo formado por tres dimensiones: a) Orientación al Cliente, b) Orientación a la Competencia y c) Coordinación Interfuncional.

La gran mayoría de los estudios empíricos confirman una relación positiva entre la Orientación al Mercado y diversas medidas de Desempeño Empresarial (Cano *et al.*, 2004; Kirca *et al.*, 2005; Ellis, 2006). Más específicamente, Kirca *et al.* (2005) realizan un meta-análisis de la literatura previa en la materia y observan que la Orientación al Mercado afecta positivamente a diferentes variables vinculadas al Desempeño de la empresa, como la evolución del negocio, las ventas, la cuota de mercado, la calidad percibida, la lealtad del cliente y su satisfacción general. Sin embargo, la evidencia empírica disponible sobre el efecto de la Orientación al Mercado sobre el Desempeño Internacional es mucho más limitada. En este sentido, cabe destacar el estudio seminal de Cadogan *et al.* (1999), que proponen y testan una escala de Orientación al Mercado Internacional en el ámbito específico de la exportación tradicional. Sobre la base de esta investigación inicial, Cadogan *et al.* (2003) obtienen evidencia empírica que confirma que los comportamientos de las empresas orientados al mercado influyen positivamente en su Desempeño Internacional. De forma similar, Chung (2012) y Escandón-Barbosa *et al.* (2016) contrastan que la Orientación al Mercado Internacional contribuye favorablemente al desempeño estratégico de las empresas exportadoras. Así mismo, Boso *et al.* (2013) confirman que la Orientación al Mercado Internacional de las empresas influye positivamente en el desempeño de sus productos en los mercados de exportación. De acuerdo con esta evidencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H2: La Orientación al Mercado Internacional influye de forma positiva en el Desempeño de las PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores.

2.2. Orientación Emprendedora y Desempeño Internacional

La actividad internacional de la empresa es en sí misma un acto emprendedor, pues consiste en identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio en nuevos entornos y, por lo tanto, requiere de una actitud innovadora y proactiva, así como asumir el riesgo adicional que significa actuar en entornos competitivos desconocidos donde la probabilidad de fracaso es mayor (Zhou *et al.*, 2010). En consecuencia, diversos autores han planteado la importancia de la Orientación Emprendedora en la Internacionalización de las empresas (Knight, 1997; McDougall & Oviatt, 2000; Jones & Coviello, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007), si bien la mayoría de los estudios empíricos se han centrado

en las nuevas empresas (born-globals) y la evidencia disponible para las empresas ya establecidas es más limitada (Keupp & Gassmann, 2009).

Tomando como referencia la definición seminal de Orientación Emprendedora propuesta por Miller (1983), diversos autores han planteado y definido el concepto de Orientación Emprendedora Internacional, que incluye la noción de Internacionalización (McDougall & Oviatt, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Freeman & Cavusgil, 2007; Covin & Miller, 2014). De este modo, Knight y Cavusgil (2004) definen la Orientación Emprendedora Internacional como aquella que «(...) refleja la capacidad de innovación global de la empresa y la proactividad en la búsqueda de mercados internacionales. Se asocia con la capacidad de innovación, la visión empresarial, y la postura competitiva proactiva». En la misma línea, Freeman y Cavusgil (2007) plantean que este concepto «se refiere a los elementos de comportamiento de una orientación global y captura la propensión de la alta dirección de la empresa a la toma de riesgos, a la innovación y a la proactividad». De este modo, la mayoría de las investigaciones sobre la materia adoptan la definición inicial de Miller (1983) y analizan esta variable como un factor de segundo orden compuesto por las tres dimensiones originales (Marino & George, 2011): Propensión a Innovar, Proactividad y Propensión al Riesgo.

La *Propensión a Innovar* representa la capacidad de una empresa y el deseo de «participar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos» (Lumpkin & Dess, 1996). Según Venkatraman (1989), la *Proactividad* se refiere a «la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionadas con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive de su ciclo de vida». Finalmente, la *Propensión al Riesgo* refleja el grado de voluntad de los administradores para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin & Dess, 1996).

De acuerdo con la línea predominante en la literatura previa, se propone la siguiente hipótesis de investigación respecto a la multidimensionalidad de la Orientación Emprendedora Internacional:

H3: *La Orientación Emprendedora Internacional es un constructo de segundo orden y carácter reflectivo formado por tres dimensiones: a) Propensión a Innovar, b) Proactividad y c) Propensión al Riesgo.*

Con carácter general, la evidencia empírica disponible ha respaldado el efecto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional sobre el desempeño en los

mercados exteriores. Knight (2000) observó que la Orientación Emprendedora Internacional está significativa y positivamente asociada con la «preparación internacional», que a su vez se asocia positivamente con el desempeño de la empresa medido de forma subjetiva. Dimitratos *et al.* (2004) confirman un efecto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional en la satisfacción de los directivos con los resultados en mercados exteriores, aunque no observaron un efecto significativo en medidas objetivas de desempeño. Por su parte, Hagen *et al.* (2012) contrastan que las empresas con estrategias de «crecimiento emprendedor» presentan niveles muy altos de Desempeño Internacional, medido a través de indicadores tanto objetivos como subjetivos. Finalmente, Escandón-Barbosa *et al.* (2016) observan que la Orientación Emprendedora Internacional se asocia positivamente con el Desempeño Internacional de las empresas exportadoras. De acuerdo con esta evidencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H4: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en el Desempeño de las PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores.

Una fuerte Orientación Emprendedora Internacional indica una cultura empresarial que facilita la identificación y explotación de oportunidades emergentes y, por lo tanto, fomenta el desarrollo de nuevos productos y servicios (Lumpkin & Dess, 1996). Sin embargo, el crecimiento de las empresas emprendedoras requiere que éstas estén orientadas a las demandas de los mercados (Zahra, 2008). En su artículo seminal, Slater y Narver (1995) sugieren que la Orientación Emprendedora puede desencadenar comportamientos orientados al mercado que permitan a la empresa identificar las innovaciones que requiere el consumidor final, adelantarse a los competidores y asumir los riesgos implícitos en esta decisión (Ripollés *et al.*, 2012). En la misma línea, Zahra y Garvis (2000) observan que la Orientación Emprendedora Internacional mejora la capacidad de una empresa para percibir y reconocer oportunidades de mercado antes que sus rivales, obteniendo así una ventaja en las relaciones con los clientes y una mayor cuota de mercado. Más recientemente, Ripollés *et al.* (2012) obtienen evidencia empírica que respalda el efecto positivo de la Orientación Emprendedora sobre la Orientación al Mercado Internacional. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H5: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la Orientación al Mercado de las PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores.

3. Metodología

Al objeto de dar respuesta a las hipótesis de investigación, se desarrollo un estudio cuantitativo mediante encuestas dirigidas a gerentes de PYMES de México que distribuyen sus productos en mercados exteriores. A continuación se detallan las principales características de los instrumentos de medida utilizados así como del procedimiento de muestreo.

3.1. *Instrumentos de medida*

La recogida de información se realizó utilizando un cuestionario estructurado en el que se incluyeron una serie de escalas multiatributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto (ver Anexo I). Se emplean escalas tipo Likert de siete posiciones donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 7 total acuerdo. Siguiendo el enfoque habitual en la literatura sobre Internacionalización, en la presente investigación la variable dependiente Desempeño Internacional se mide a través de indicadores subjetivos (Musteen *et al.*, 2014; Escandón-Barbosa *et al.*, 2016). En particular, tomando como base la escala de medida propuesta por Knight y Cavusgil (2004), el Desempeño Internacional se concibe como un factor de segundo orden reflectivo que incorpora dos dimensiones: la satisfacción con los Resultados Internacionales en relación a las expectativas iniciales, y el Desempeño Comparativo en relación a los principales competidores.

Los instrumentos de medida para las dimensiones de la Orientación al Mercado Internacional se toman de los trabajos de Narver y Slater (1990). Para la medición de las dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional se utiliza la escala propuesta por Zhou *et al.* (2010), a partir de los planteamientos de Lumpkin y Dess (1996) y Knight y Cavusgil (2004). Antes de desarrollar el trabajo de campo, se realizó un pre-test con propietarios y directivos de 25 PYMES exportadoras localizadas en el Distrito Federal de la Ciudad de México, al objeto de confirmar que las preguntas eran comprendidas adecuadamente por los encuestados.

3.2. *Recogida de información y descripción de la muestra*

La población objeto de estudio en la presente investigación son las 8.887 PYMES exportadoras registradas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI). El procedimiento de muestreo empleado es no probabilístico, ya que no se pudo acceder al censo actualizado de empresas y no fue posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra. En consecuencia, se recurrió a procedimiento de muestreo

por conveniencia, contactando con las empresas participantes en el evento Fedex Tour PYMEs Exportadoras organizado por la empresa Fedex en coordinación con la Secretaría de Economía de México. La encuesta se realizó de forma personal a los propietarios y/o gestores de cada PYME exportadora, utilizando dispositivos electrónicos (tabletas) para facilitar la recogida de información. Finalmente, se obtuvieron 161 encuestas válidas, lo que supone un error muestral de 7,00% para una población de 8.887 PYMEs exportadoras incluidas en el universo de este estudio (con un nivel de confianza del 95,5%, para el caso más desfavorable $p=q=0,5$).

Tabla 1. Descripción de la muestra

Variables	%	Variables	%
Cargo del entrevistado		Tipo de productos	
Dueño/Propietario	53,4	Productos de consumo	26,1
Gerente/Director	26,1	Productos industriales	49,7
Gerente de Exportaciones	20,5	Servicios	16,8
		Otros	7,5
Ventas anuales 2015 (Dólares)		% Ventas exportación sobre totales	
Menos de 1 millón	12,4	Menos del 25%	35,4
Entre 1 y 5 millones	23,6	Entre el 25% y el 50%	23,0
Entre 5 y 10 millones	23,6	Entre el 51% y el 75%	18,0
Entre 10 y 99 millones	29,8	Más del 75%	23,6
Más de 99 millones	10,6		
Años entre la fundación y 1ª exportación		Mercados de exportación	
Menos de 3 años	46,6	Norteamérica	79,5
Entre 3 y 6 años	17,4	Centroamérica	51,6
Entre 7 y 10 años	11,8	Sudamérica	41,6
Entre 11 y 15 años	13,7	Europa	43,5
Más de 15 años	10,6	África	12,4
		Asia	34,2

La Tabla 1 resume las principales características de la muestra de PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores. El 50% de los entrevistados son propietarios de las empresas y la otra mitad son ejecutivos que operan dentro las mismas. La mayoría de las empresas encuestadas son exportadoras de bienes (49,9% de productos industriales y el 26,1% de productos de consumo). El 70% de la muestra factura menos de 10 millones de euros al año y el 64% de la muestra exporta al menos el 25% de sus ventas totales. El 46,6% realizó su primera exportación antes de sus

tres primeros años de establecimiento y el 79% de la muestra tiene como mercado de destino de sus exportaciones a Estados Unidos de América, seguidos de Centro América (51,6%), Europa (43,5%) y Sudamérica (41,6%).

Con el fin de evitar posibles problemas por la confidencialidad de la información de las empresas, al inicio de la encuesta se destacaba el tratamiento agregado y anónimo de los datos. Así mismo, para controlar el sesgo de «deseabilidad social» (Chung & Monroe, 2003) se enfatizaba que no hay respuestas correctas o incorrectas a las preguntas incluidas en el cuestionario. Finalmente, dado que en este estudio se utiliza un único instrumento para la recogida de información, se examinó el posible efecto de Varianza de Método Común mediante el test de Harman. De acuerdo con este procedimiento, se analiza si la correlación entre variables está influenciada significativamente o no por su fuente común (Chang *et al.*, 2010). En particular, los resultados obtenidos en un análisis factorial exploratorio indican que los ítems utilizados en la investigación no se concentran en un único factor. En consecuencia, no hay indicios de problemas derivados de la Varianza de Método Común.

4. Resultados

Con el fin de contrastar el modelo de investigación propuesto se sigue un enfoque de ecuaciones estructurales basado en covarianas (CB-SEM por sus siglas en inglés), utilizando el software EQS 6.1. En primer lugar, se estima el modelo de medida mediante un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA por sus siglas en inglés) para contrastar las propiedades psicométricas de las escalas (fiabilidad y validez). A continuación, se estima el modelo estructural que recoge las relaciones de causalidad planteadas en las hipótesis de investigación.

4.1. Estimación del Modelo de Medida

Los resultados obtenidos para los índices de bondad de ajuste muestran una especificación correcta del modelo de medida. En particular, existen tres clases principales de criterios de ajuste: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia (Hair *et al.*, 2010). En este caso, se utilizan los estadísticos proporcionados por EQS 6.1, ampliamente utilizados en la literatura sobre ecuaciones estructurales (Hair *et al.*, 2010): BBNNFI y RMSEA para la medición del ajuste global del modelo; IFI y CFI como medidas de ajuste incremental; y el estadístico χ^2 Normado para la medida de parsimonia del modelo. Los resultados resumidos en la Tabla 2 confirman que los estadísticos BBNNFI, IFI y CFI toman valores superiores al nivel mínimo recomendado de 0,9. El RMSEA se encuentra dentro del

límite máximo de 0,08, y el estadístico χ^2 Normado toma un valor inferior al valor recomendado de 3,0 (Hair *et al.*, 2010).

Tabla 2. Modelo de Medida

Constructo	Item	Coef. Estandar	R2	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE	Ajuste del modelo
Resultados internacionales (IRES)	IRES1	0,88	0,78	0,93	0,93	0,81	χ^2 Norm, = 1,35 BBNNFI = 0,92 IFI = 0,93 CFI = 0,93 RMSEA = 0,05
	IRES2	0,90	0,81				
	IRES3	0,92	0,85				
Desempeño comparativo (CPER)	CPER1	0,89	0,78	0,91	0,91	0,83	
	CPER2	0,93	0,87				
Orientación al cliente (CUSO)	CUSO1	0,81	0,66	0,93	0,94	0,71	
	CUSO2	0,92	0,85				
	CUSO3	0,86	0,75				
	CUSO4	0,84	0,71				
	CUSO5	0,83	0,69				
	CUSO6	0,77	0,60				
Orientación a la competencia (COMO)	COMO1	0,78	0,60	0,90	0,90	0,70	
	COMO2	0,88	0,77				
	COMO3	0,88	0,78				
	COMO4	0,79	0,62				
Coordinación interfuncional (INTC)	INTC1	0,79	0,63	0,92	0,92	0,69	
	INTC2	0,80	0,64				
	INTC3	0,87	0,76				
	INTC4	0,86	0,73				
	INTC5	0,82	0,67				
Propensión a innovar (INNO)	INNO1	0,85	0,72	0,90	0,90	0,65	
	INNO2	0,90	0,81				
	INNO3	0,68	0,46				
	INNO4	0,83	0,69				
	INNO5	0,76	0,58				
Proactividad (PROA)	PROA1	0,77	0,59	0,93	0,93	0,71	
	PROA2	0,78	0,61				
	PROA3	0,86	0,75				
	PROA4	0,90	0,80				
	PROA5	0,90	0,82				
Propensión al riesgo (RISK)	RISK1	0,79	0,63	0,91	0,91	0,72	
	RISK2	0,85	0,73				
	RISK3	0,90	0,82				
	RISK4	0,85	0,72				

Tabla 3. Análisis de validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981)

	Resultados internacionales	Desempeño comparativo	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación interfuncional	Propensión a innovar	Proactividad	Propensión al riesgo
Resultados internacionales	0,81							
Desempeño comparativo	0,76a	0,83						
Orientación al cliente	0,71	0,77	0,71					
Orientación a la competencia	0,51	0,51	0,42	0,70				
Coordinación interfuncional	0,51	0,53	0,37	0,67	0,69			
Propensión a innovar	0,43	0,47	0,42	0,59	0,62	0,65		
Proactividad	0,19	0,27	0,14	0,10	0,22	0,16	0,71	
Propensión al riesgo	0,14	0,23	0,13	0,08	0,14	0,11	0,66	0,72

^a Coeficiente AVE

^b Cuadrado de la correlación entre cada par de constructos

La fiabilidad de las escalas de medida se evalúa a través de los coeficientes Alfa de Cronbach, de fiabilidad compuesta y AVE (Bagozzi & Yi, 1988). Los valores de estos estadísticos son, en todos los casos, claramente superiores a los niveles mínimos requeridos de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair *et al.*, 2010), lo que respalda la fiabilidad interna de los constructos (Tabla 2). La validez convergente de los instrumentos de medida se confirma también, dado que todos los ítems son significativos al nivel de confianza del 95% y los coeficientes lambda estandarizados son mayores que 0,5 (Steenkamp & Van Trijp, 1991).

La validez discriminante de las escalas se contrasta de acuerdo con el procedimiento propuesto por Fornell y Larcker (1981), basado en la comparación de la varianza extraída para cada par de constructos (coeficiente AVE) con el cuadrado del coeficiente de correlación entre dichos constructos. Como puede observarse en la Tabla 3, en todos los casos el coeficiente AVE de cada par de factores es mayor que el cuadrado de la correlación estimada entre ambos constructos, salvo en el caso del par Desempeño Comparativo-Orientación al Cliente. Por tanto, la evidencia empírica permite confirmar la validez discriminante de las escalas de medida.

4.2. Estimación del Modelo Estructural

Una vez examinadas las propiedades psicométricas de las escalas, se procede a estimar el modelo estructural mediante el procedimiento de Máxima Verosimilitud Robusto, que evita los problemas relacionados con la falta de normalidad de los datos (Byrne, 1994) y, en consecuencia, garantiza la validez de los resultados. La Tabla 4 resume los resultados para la estimación del modelo propuesto, indicando los índices de bondad de ajuste del modelo estructural, los coeficientes estandarizados para cada relación y los valores del estadístico t-student para el contraste de significatividad.

En este sentido, cabe destacar en primer lugar que la evidencia empírica obtenida respalda la estructura factorial de los constructos de segundo orden considerados en el estudio. De este modo, se contrasta que: 1) el Desempeño Internacional está formado por las dimensiones de Resultados Internacionales y Desempeño Comparativo, 2) la Orientación al Mercado Internacional está formada por las dimensiones de Orientación al Cliente (Hipótesis H1a), Orientación a la Competencia (Hipótesis H1b) y Coordinación Interfuncional (Hipótesis H1c), y 3) la Orientación Emprendedora Internacional está formada por las dimensiones de Propensión a Innovar (Hipótesis H3a), Proactividad (Hipótesis H3b) y Propensión al Riesgo (Hipótesis H3c).

Tabla 4. Modelo Estructural

	Coef	R2	Ajuste del modelo
Factores de segundo orden			χ^2 Norm. = 1,34 BBNNFI = 0,92 IFI = 0,93 CFI = 0,93 RMSEA = 0,05
Desempeño Internacional → Resultados internacionales	0.95**	0.90	
Desempeño Internacional → Desempeño comparativo	0.85**	0.73	
H1a: Orientación al Mercado → Orientación al cliente	0.90**	0.80	
H1b: Orientación al Mercado → Orientación a la competencia	0.91**	0.83	
H1c: Orientación al Mercado → Coordinación interfuncional	0.86**	0.74	
H3a: Orientación Emprendedora → Propensión a innovar	0.92**	0.84	
H3b: Orientación Emprendedora → Proactividad	0.97**	0.93	
H3c: Orientación Emprendedora → Propensión al riesgo	0.90**	0.82	
Relaciones causales			
H2: Orientación al Mercado → Desempeño Internacional	0.09	0.27	
H4: Orientación Emprendedora → Desempeño Internacional	0.45**		
H5: Orientación Emprendedora → Orientación al Mercado	0.82**	0.68	

*p < 0.05; **p < 0.01, n.s. = no significativa

Respecto a las hipótesis de investigación, los resultados obtenidos (Tabla 4) ponen de manifiesto, en primer lugar, que la Orientación al Mercado Internacional no tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el Desempeño Internacional de las PYMEs exportadoras (coef. = 0.09; p-valor > 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis H2. Por el contrario, la evidencia empírica obtenida respalda el efecto significativo y positivo de la Orientación Emprendedora Internacional de las PYMEs sobre el Desempeño Internacional (hipótesis H4: coef. = 0.45; p-valor < 0,05) y la Orientación al Mercado Internacional (hipótesis H5: coef. = 0.82; p-valor < 0,05). Así mismo, el valor de los estadísticos R2 pone de manifiesto que la Orientación Emprendedora Internacional explica un 68% de la variación de la Orientación al Mercado Internacional y un 27% de la variación del Desempeño Internacional.

5. Conclusiones y líneas de investigación futuras

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen relevantes implicaciones teóricas en relación a la internacionalización de las PYMEs y su desempeño en los mercados exteriores en los que distribuyen sus productos. En primer lugar, se confirma la estructura multidimensional propuesta para el Desempeño Internacional, la Orientación al Mercado Internacional, y la Orientación Emprendedora Internacional. Así mismo, la evidencia empírica obtenida pone de manifiesto que el Desempeño Internacional de las PYMEs exportadoras está influido positivamente por su Orientación Emprendedora Internacional, pero no por su Orientación al Mercado Internacional. De este modo, se respalda en primer lugar la línea de investigación más tradicional que se centra en el efecto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional sobre el Desempeño de las PYMEs en los mercados exteriores (Knight, 2000; Dimitratos *et al.*, 2004; Hagen *et al.*, 2012; Escandón-Barbosa *et al.*, 2016). Así mismo, merecen especial mención los resultados obtenidos en relación a la influencia de la Orientación al Mercado Internacional sobre el Desempeño Internacional. En particular, la evidencia empírica obtenida en nuestra investigación es contradictoria con los resultados de diversos estudios previos, que observan un impacto positivo de la Orientación al Mercado sobre diferentes variables vinculadas al desempeño de la empresa en general (Kirca *et al.*, 2005), y los resultados internacionales en particular (Cadogan *et al.*, 2003, Chung, 2012; Escandón-Barbosa *et al.*, 2016). Una posible explicación a este fenómeno podría estar en la interrelación entre la Orientación Emprendedora Internacional y la Orientación al Mercado Internacional, de modo que la influencia de la primera pudiera anular el efecto de la segunda. En este sentido, los estudios de Cadogan (2003) y Chung (2012) no consideran la Orientación

Emprendedora como determinante del Desempeño Internacional, mientras que la investigación de Escandón-Barbosa *et al.* (2016) contrasta un efecto significativo de ambos factores. En consecuencia, y como señalaban recientemente Deutscher *et al.* (2016), parece necesario profundizar en la investigación sobre la relación existente entre ambas variables, especialmente en el ámbito internacional.

Los resultados obtenidos en la investigación plantean interesantes implicaciones para los empresarios y directivos de comercio exterior y para la gestión de la internacionalización en las PYMEs. Desde la perspectiva de los propietarios y gestores de PYMEs que distribuyen sus productos en mercados exteriores, este trabajo pone de manifiesto la importancia de generar en la organización una filosofía y cultura de gestión orientada al emprendimiento internacional. En consecuencia, es fundamental fomentar la propensión a innovar, la proactividad y la propensión al riesgo dentro de la empresa, animando a los directivos y profesionales a buscar activamente nuevas oportunidades de negocio, asumiendo un riesgo razonable. En este sentido, adquiere especial importancia el liderazgo de la propiedad, así como el desarrollo de medidas para la difusión interna de estos valores. En cuanto a las iniciativas institucionales dirigidas a favorecer la internacionalización de las PYMEs, éstas se deben encaminar a fomentar el emprendimiento internacional, facilitar el establecimiento de redes con empresas extranjeras y eliminar las barreras de entrada en los mercados exteriores. Entre las medidas que se pueden desarrollar a este respecto cabe destacar la simplificación de los requisitos legales y burocráticos para la exportación, la organización y financiación de misiones y ferias comerciales que faciliten la identificación y explotación de oportunidades de negocio, y el asesoramiento de expertos en las operaciones internacionales. Estos incentivos deben tener un seguimiento personalizado y por sector productivo, y estar vinculados a objetivos claros, medibles, alcanzables y específicos, tanto económicos como no económicos, para garantizar la efectividad de los resultados.

Esta investigación no está exenta de limitaciones. En este sentido, cabe destacar en primer lugar el hecho de que los datos utilizados son de carácter transversal, y no es posible conocer el Desempeño Internacional de las PYMEs en diferentes momentos de tiempo. Aunque se trata de una limitación habitual en la investigación sobre internacionalización de empresas, en futuros estudios sería interesante obtener información longitudinal que permitiera evaluar la evolución de los resultados internacionales. También puede considerarse como una limitación el hecho de que nuestra investigación se base en encuestas a propietarios y directivos de PYMEs, si bien se trata también de una práctica habitual en esta línea de investigación. No obstante, en el futuro sería conveniente incorporar medidas objetivas de variables

como el Desempeño Internacional o la innovación en la empresa. Así mismo, los resultados obtenidos en esta investigación plantean también oportunidades para desarrollar nuevas líneas de estudio. A este respecto, cabe señalar la necesidad de obtener evidencia empírica adicional sobre la interrelación entre las orientaciones estratégicas y otras variables explicativas del Desempeño Internacional, tal como se ha indicado en la sección de conclusiones. En particular, sería conveniente profundizar en la relación existente entre la Orientación al Mercado Internacional y la Orientación Emprendedora Internacional, y su impacto en los resultados de las PYMEs en mercados exteriores.

REFERENCES

- BAGOZZI, R.P., & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BOSO, N., CADOGAN, J. W., & STORY, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57--81.
- CADOGAN, J. W., CUI, C. C., & LI, E. K. Y. (2003). Export market oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- CADOGAN, J., DIAMANTOPOULOS, W. A., & PAHUD DE MORTANGES, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 689-707.
- CANO, C., CARRILLAT, F., & JARAMILLO, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 179-200.
- CHANG, S-J., VAN WITTELOOSTUIJN, A., & EDEN, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- CHUNG, H. F. L. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- CHUNG, J., & MONROE, G.S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 291-302.
- COVIELLO, N.E., & MUNRO, H.J. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- COVIN, J.G., & MILLER, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual, considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- DEUTSCHER, F., ZAPKAU, F.B., SCHWENS, C., BAUMC, M., & KABST, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69, 849-861.
- DIMITRATOS, P., LIOUKAS, S. & CARTER, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.

- ELLIS, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43, 1089-1107.
- ESCANDÓN-BARBOSA, D., HERNANDEZ-ESPALLARDO, M., & RODRIGUEZ, A. (2016). International Market Orientation and International Outcomes. *Global Economy*, 16(4), 669-696.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- FREEMAN, S., & CAVUSGIL, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- HAGEN, B., ZUCHELLA, A., CERCHIELLO, P., & DE GIOVANNI, N. (2012). International strategy and performance Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., & BLACK, W.C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- JONES, M.V., & COVIELLO, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- KEUPP, M.M., & GASSMANN, O. (2009). The past and future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.
- KIRCA, A.H., JAYACHANDRA, S., & BEARDEN, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- KNIGHT, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- KNIGHT, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- KNIGHT, G.A., & CAVUSGIL, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- KNIGHT, G.A., & CAVUSGIL, S.T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- KOHLI, A.K., & JAWORSKI, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- LUMPKIN, G.T., & DESS, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- MARINO, L., & GEORGE, B.A. (2011). THE EPISTEMOLOGY OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: CONCEPTUAL FORMATION, MODELING, AND OPERATIONALIZATION. *ENTREPRENEURSHIP: THEORY & PRACTICE*, 35(5), 989-1024.
- MCDOUGALL, P., & OVIATT, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MUSTEEN, M., DATTA, D.K., & BUTTS, M.M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 749-774.
- NARVER, J.C., & SLATER, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- PHERSSON, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance Literature review and opportunities for international strategy research. *European Business Review*, 28(4), 378-404.

- RIALP, A., RIALP, J., & KNIGHT, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993– 2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166.
- RIPOLLÉS, M., BLESÁ, A., & MONFERRER, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648–666.
- SLATER, S., & NARVER, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-75.
- TORRES-ORTEGA, R., RIALP-CRIADO, A., RIALP-CRIADO, J., & STOIAN, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19, 107-123.
- VENKATRAMAN, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- WEERAWARDENA, J., MORT, G., LIESCH, P., & KNIGHT, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- ZAHRA, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125–142.
- ZAHRA, S., & D. GARVIS (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-92.
- ZHOU, L., BARNES, B.R., & LU, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905.

APPENDIX

Resultados internacionales (IRES)	
IRES1	El porcentaje de participación en el mercado internacional
IRES2	El crecimiento de ventas en el mercado internacional
IRES3	La utilidad antes de impuestos en el mercado internacional
Desempeño comparativo (CPER)	
CPER1	El crecimiento de ventas en su principal mercado de exportación, comparado con sus principales competidores
CPER2	El retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional
Orientación al cliente (CUSO)	
CUSO1	Los objetivos de nuestra empresa están enfocados principalmente a la satisfacción del cliente
CUSO2	Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso en las necesidades del cliente
CUSO3	Nuestra estrategia se basa en la comprensión de las necesidades del cliente
CUSO4	Nuestras estrategias de negocios son conducidas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes
CUSO5	Medimos la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática
CUSO6	Le otorgamos especial atención al servicio post-venta
Orientación a la competencia (COMO)	
COMO1	Nuestro personal de ventas comparte información frecuentemente dentro de la empresa en relación a las estrategias de los competidores
COMO2	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores
COMO3	Nuestros directivos analizan regularmente las estrategias y fortalezas de nuestros competidores
COMO4	Nos enfocamos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de ventaja competitiva
Coordinación interfuncional (INTC)	
INTC1	Nuestros directivos visitan regularmente a nuestros clientes actuales y potenciales
INTC2	Comunicamos abiertamente la información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa
INTC3	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de nuestros mercados objetivo
INTC4	Todos nuestros gerentes comprenden de qué manera cada uno puede contribuir a la creación de valor para el cliente
INTC5	Compartimos los recursos a través de toda la empresa

Propensión a innovar (INNO)	
INNO1	Nuestros directivos siempre incentivan ideas de nuevos productos para los mercados internacionales
INNO2	Nuestros directivos son muy abiertos con respecto a las formas innovadoras para explotar las oportunidades de los mercados internacionales
INNO3	Nuestros directivos creen que una oportunidad en los mercados internacionales es mayor que una en los mercados domésticos
INNO4	Nuestros directivos buscan continuamente nuevos mercados de exportación
INNO5	Nuestros directivos están dispuestos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero
Proactividad (PROA)	
PROA1	Nuestros directivos han asistido regularmente a ferias comerciales nacionales o en el extranjero
PROA2	Nuestros directivos han pasado algún tiempo de visita en el extranjero
PROA3	Nuestros directivos buscan de manera activa el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales
PROA4	Nuestros directivos monitorean regularmente las tendencias de los mercados de exportación
PROA5	Nuestros directivos exploran de manera activa las oportunidades de negocio en el extranjero
Propensión al riesgo (RISK)	
RISK1	Nuestros directivos se centran más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero
RISK2	Cuando nos enfrentamos a decisiones con respecto a la exportación u otras operaciones internacionales, nuestros directivos siempre son tolerantes a los riesgos potenciales
RISK3	Nuestros directivos tienen una visión compartida con respecto a los riesgos de los mercados extranjeros
RISK4	Nuestros directivos evalúan las oportunidades que implican algún riesgo en el extranjero

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo y la Fundación Ramón Areces, que tiene por objeto «el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en estas áreas de la realidad, problemática y perspectivas de la Distribución Comercial desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes». El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial pretende: desarrollar actividades de formación de postgrado; organizar seminarios, ciclos de conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

En el mes de mayo de 2017 tuvo lugar la novena Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre las claves relacionadas con el comportamiento del mercado, así como sobre las tendencias en la distribución y el retailing en un entorno dinámico y cambiante como el actual.

El objetivo general de esta publicación es poner de manifiesto la necesidad de tener en cuenta un nuevo escenario de consumo y retailing, marcado por el comportamiento social del consumidor, al que deben enfrentarse aquellas empresas que trabajan en el ámbito de la distribución. En particular se analizan dos bloques de aportaciones. El primero se titula *Marketing Insights: qué ven, qué hacen y qué dicen los consumidores*. El segundo bloque se centra en *La respuesta del retail a las tendencias de transformación tecnológica y sensibilidad social del consumidor*.



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES