

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

# CLAVES DE MARKETING EN EL NUEVO ESCENARIO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
Universidad de Oviedo  
<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>



Claves de marketing  
en el nuevo escenario de la  
distribución comercial



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

# Claves de marketing en el nuevo escenario de la distribución comercial

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

© DEL TEXTO: V. RUIZ VEGA, Agustín; RIAÑO GIL, Consuelo; DI PIERRI, Carla; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; TRONCH GARCÍA DE LOS RÍOS, José; RUIZ MAFÉ, Carla; BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique; GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; QUIÑONES GARCÍA, Myriam; YAGÜE GUILLÉN, M.<sup>a</sup> Jesús; PASCUAL FERNÁNDEZ, Primitiva; LETICIA SANTOS VIJANDE, María; LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ángel; RIVERA ALCAMÍ, José; BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique; PORCU, Lucía; DEL BARRIO GARCÍA, Salvador; DAMAS, Sergio; CORDÓN, Oscar; CHICA, Manuel; IGLESIAS, Valentín; MINGOT, José; RAMOS, María de los Ángeles; NARVAIZA, Lorea; CARRETE, Lorena; VIEJO FERNÁNDEZ, Nuria; SANZO PÉREZ, María José; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; MOLINILLO, Sebastián; GÓMEZ ORTIZ, Beatriz; PÉREZ ARANDA, Javier Ramón; ARENAS GAITÁN, Jorge; NAVARRO GARCÍA, Antonio; RONDÁN CATALUÑA, F. Javier; RODRÍGUEZ RAD, Carlos J.; MACÍAS MOLINA, Juan A.; y NAVARRO GARCÍA, Antonio; OLABARRIETA, Xabier; ZORRILLA CALVO, Pilar; CALVO DOPICO, Domingo; METREF, Hassina; TEJADA BARRENETXEA, Susanae

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

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

ISBN: 978-84-8367-542-7

Impreso en Grafinsa, Oviedo  
Dep. legal: AS-2940-2016

## ÍNDICE

Prólogo.....	11
<b>PARTE I</b>	
<b>El consumo en un nuevo escenario. Motivaciones y valor de marca</b>	
1. ¿Son escépticos los consumidores? El papel desempeñado por la marca y las certificaciones de calidad en las decisiones de compra <i>online</i> . AGUSTÍN V. RUIZ VEGA, CONSUELO RIAÑO GIL y CARLA DI PIERRI .....	17
2. Clientes hedónicos vs clientes utilitarios: ¿Cómo influye la motivación en la relación entre experiencia de compra y satisfacción? SILVIA CACHERO MARTÍNEZ y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES .....	43
3. Efectos de las emociones del consumidor en la lealtad hacia los servicios turísticos en la web 2.0. JOSÉ TRONCH GARCÍA DE LOS RÍOS, CARLA RUIZ MAFÉ y ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ .....	73
4. El proceso de compra inteligente: Desarrollo de un modelo de medida intercultural. MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ, MYRIAM QUIÑONES GARCÍA y M <sup>a</sup> JESÚS YAGÜE GUILLÉN .....	103
5. Factores organizativos clave para el desarrollo de la capacidad innovadora en el sector servicios. PRIMITIVA PASCUAL FERNÁNDEZ, MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE y JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ .....	125
6. Marcas globales, responsabilidad social corporativa y conducta del consumidor; el caso del sector moda rápida. JOSÉ RIVERA ALCAMÍ y ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ .....	151
7. Modelización de la relación entre cultura adhocrática y resultados de marca: el papel mediador de la comunicación integrada de marketing (CIM). LUCÍA PORCU y SALVADOR DEL BARRIO GARCÍA .....	181
8. Un caso práctico de modelado y gestión de <i>branding</i> usando <i>soft computing</i> . SERGIO DAMAS, OSCAR CORDÓN, MANUEL CHICA, VALENTÍN IGLESIAS y JOSÉ MINGOT .....	199

## PARTE II

### La distribución y *retailing* en un entorno dinámico

9.	El ambiente físico del punto de venta detallista en empresas de servicios y la actitud hacia la compra. MARÍA DE LOS ÁNGELES RAMOS, LOREA NARVAIZA y LORENA CARRETE .....	221
10.	El comportamiento omnicanal y las rutas de procesamiento de la información: <i>webrooming</i> versus <i>showrooming</i> . NURIA VIEJO FERNÁNDEZ, MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES .....	237
11.	El efecto del estado afectivo, la satisfacción y la confianza en la lealtad al comercio <i>online</i> . SEBASTIÁN MOLINILLO, BEATRIZ GÓMEZ ORTIZ y JAVIER RAMÓN PÉREZ ARANDA. ....	271
12.	El emprendimiento exportador de las pymes a través de los valores personales de sus directivos. JORGE ARENAS GAITÁN, ANTONIO NAVARRO GARCÍA y F. JAVIER RONDÁN CATALUÑA .....	289
13.	El fracaso de la franquicia desde el punto de vista del franquiciado. CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD, F. JAVIER RONDÁN CATALUÑA, JUAN A. MACÍAS MOLINA y ANTONIO NAVARRO GARCÍA .....	309
14.	El valor entrópico como indicador de la variedad comercial urbana. Aplicación a la ciudad de Bilbao (1990-2014). XABIER OLABARRIETA y PILAR ZORRILLA CALVO.....	323
15.	Retos en la comercialización de productos pesqueros. Aplicación empírica para el caso del atún. DOMINGO CALVO DOPICO y HASSINA METREF .....	353
16.	Transición del centro comercial abierto a un nuevo modelo de colaboración público-privada para la gestión de centros urbanos: más allá del modelo BID ( <i>Business Improvement District</i> ). SUSANA TEJADA BARRENETXEA y PILAR ZORRILLA CALVO .....	375





## PRÓLOGO

La octava 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 *Claves del marketing en el nuevo escenario de la distribución comercial* que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de universidades españolas.

La mayor experiencia de los consumidores en el uso de los canales digitales demanda nuevos modelos de negocio. Las marcas ya no son sólo fruto de lo que las empresas hacen o dicen que hacen. Una persona con un teléfono móvil, tableta u ordenador puede contar por sí misma un capítulo de la historia de absolutamente cualquier marca. La reputación de la marca no depende de la dimensión de la empresa que la gestiona sino del reconocimiento que los clientes, los empleados y la sociedad le otorgan. En medio de este panorama, más que nunca, «lo esencial es invisible a los ojos». Los consumidores cada vez son más eficientes en el aprovechamiento de este entorno, lo que les lleva a dejar de poner el acento en el tener para ponerlo en el usar. Estas cuestiones deben ser tenidas muy en cuenta por las empresas a la hora de gestionar sus marcas, así como también para diseñar sus estrategias de distribución y retailing en un entorno tan dinámico como el actual.

Con el objetivo de difundir las investigaciones en este ámbito el presente libro se ha estructurado en dos apartados. El primero de ellos recoge trabajos que hacen referencia al consumo en el escenario actual, haciendo hincapié en las motivaciones y el valor de marca. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con la distribución y el retailing en un entorno dinámico y cambiante como en el que actualmente deben trabajar las empresas.

El primero de estos apartados se estructura en ocho capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por los profesores Agustín V. Ruiz Vega, Consuelo Riaño Gil y Carla Di Pierri de la Universidad de La Rioja, analiza, en el contexto de la compra *online* de alojamientos hoteleros, la influencia de las señales de marca y de certificación de calidad en la formación del conjunto de elección del consumidor, considerando la credibilidad asociada a estos estímulos.

El segundo capítulo, elaborado por Silvia Cachero Martínez y Rodolfo Vázquez Casielles, de la Universidad de Oviedo, ahonda en la investigación de las experiencias *offline* y *online* del consumidor, analizando la motivación de compra como variable moderadora de la relación entre experiencia y satisfacción. Con dicha finalidad se

consideran segmentos de consumidores con motivaciones hedónicas (intrínsecas de carácter personal y/o social) y segmentos de consumidores con motivaciones utilitarias (extrínsecas).

En el tercer capítulo, los profesores José Tronch García de los Ríos, Carla Ruiz Mafé y Enrique Bigné Alcañiz de la Universidad de Valencia, estudian el papel de las emociones positivas y negativas como precursores del comportamiento postcompra en las plataformas 2.0 de servicios turísticos. Con este fin se examina la influencia de distintas emociones en la satisfacción con una web 2.0 de reserva de alojamientos y el efecto de la satisfacción en la decisión de volver a reservar alojamientos usando esa web 2.0 y las comunicaciones boca-oído positivas sobre plataformas 2.0 de reserva de servicios turísticos.

En el capítulo cuarto, las profesoras Mónica Gómez Suárez, Myriam Quiñones García y M<sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén, de la Universidad Autónoma de Madrid, desarrollan una escala de medida fiable y válida del proceso de compra inteligente en un entorno multinacional, contrastando el modelo propuesto para seis países occidentales. Los resultados confirman que la compra inteligente se puede medir mediante un constructo de tercer orden que se refleja en dos dimensiones: el comportamiento y el sentimiento de compra inteligente, con ciertas diferencias entre países.

Primitiva Pascual Fernández, María Leticia Santos Vijande, de la Universidad de Oviedo, y José Ángel López Sánchez, de la Universidad de Extremadura exploran, en el capítulo cinco, sobre los factores organizativos que favorecen el desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas. Para ello proponen un estudio de carácter empírico que permite conocer cómo afectan tres de estos factores a la capacidad innovadora: la cultura innovadora, la orientación al mercado y el marketing interno.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad de Valencia, José Rivera Alcamí y Enrique Bigné Alcañiz, proveen de un marco teórico para el estudio del constructo de la Responsabilidad Social Corporativa Global (RSCG) de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor. Así mismo, se plantea el sector moda rápida como sector modelo de los retos que plantea la RSCG, especialmente en la observancia del *tracking social*, entendido como el cumplimiento integral de la RSCG, desde el inicio de la cadena de valor hasta el momento final de la experiencia de compra de marca por el consumidor.

Los profesores Lucía Porcu y Salvador del Barrio García, de la Universidad de Granada, analizan, en el capítulo séptimo, el papel de la cultura organizacional como factor antecedente de la comunicación integrada de marketing (CIM) y examinan el rol mediador de la CIM en la relación entre la adopción de una cultura adhocrática y los resultados relacionados con la marca.

En el capítulo octavo, Sergio Damas y Oscar Cordón de la Universidad de Granada, Manuel Chica de la Universitat Oberta de Catalunya y Valentín Iglesias y José Mingot de RØD Brand Consultants (Madrid), desarrollan un sistema de ayuda a la decisión para el modelado y evaluación de estrategias de marca. Dicho sistema utiliza modelado dinámico no lineal y Soft Computing para identificar el sistema asociado a la marca y proporcionar métodos avanzados para su diagnóstico y validación.

El capítulo noveno se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con el desarrollo de estrategias de distribución y retailing en entornos dinámicos. En el mismo, María de los Ángeles Ramos y Lorena Carrete del Tecnológico de Monterrey (México) y Lorea Narvaiza de la Universidad de Deusto, analizan cómo afectan los elementos del ambiente físico del punto de venta a la actitud hacia la compra (en sus componentes cognitivo, afectivo e intencional) en establecimientos de servicio automotriz

Nuria Viejo Fernández, María José Sanzo Pérez y Rodolfo Vázquez Casielles, de la Universidad de Oviedo, evalúan en el capítulo décimo la influencia que las rutas de procesamiento de la información tienen en el desarrollo de un comportamiento omnicanal y en sus dos principales tipologías, la conducta *webrooming* y *showrooming*. Los resultados obtenidos muestran que los consumidores omnicanal y los *webroomers* tienen una conducta más planificada y valoran en mayor medida los criterios de decisión de compra vinculados al producto, mientras que los *showroomers* son compradores más influenciados y valoran más los criterios de decisión vinculados con el distribuidor, buscando fundamentalmente el mejor precio y el ahorro de tiempo.

El capítulo decimoprimer, elaborado por los profesores Sebastián Molinillo, Beatriz Gómez Ortiz y Javier Ramón Pérez Aranda de la Universidad de Málaga, propone un modelo parsimonioso que explica el efecto del estado afectivo, la satisfacción y la confianza en la lealtad al establecimiento minorista *online*. Los resultados muestran que el estado afectivo genera satisfacción y confianza que, a su vez, influyen positivamente en la lealtad.

En el capítulo decimosegundo, los profesores de la Universidad de Sevilla, Jorge Arenas Gaitán, Antonio Navarro García y F. Javier Rondán Cataluña examinan la influencia de los valores personales de los directivos sobre el nivel de emprendimiento exportador desarrollado por sus compañías, teniendo en cuenta la influencia ejercida por el entorno externo.

Los profesores Carlos J. Rodríguez Rad, F. Javier Rondán Cataluña, Juan A. Macías Molina y Antonio Navarro García de la Universidad de Sevilla, analizan en el capítulo decimotercero las causas del fracaso del franquiciado, diferenciando los factores financieros y no financieros. Se realiza una síntesis de los aspectos más relevantes de las

repercusiones del fracaso del franquiciador en el franquiciado y se describen algunas de las estrategias defensivas que el franquiciado puede poner en práctica para evitar o mitigar los efectos del fracaso del franquiciador.

El capítulo decimocuarto, realizado por los profesores Xabier Olabarrieta y Pilar Zorrilla Calvo, de la Universidad del País Vasco, defiende la validez del denominado Valor Entrópico como indicador de la evolución de la variedad comercial urbana, desarrollándose a través de un estudio longitudinal (1990-2014) una aplicación práctica del mismo para el Área Central de la ciudad de Bilbao.

Los profesores de la Universidad de A Coruña, Domingo Calvo Dopico y Hasina Metref, revelan, en el capítulo decimoquinto, una serie de retos para el mercado de productos agroalimentarios y pesqueros, más en concreto para el caso del atún. En su estudio ponen de manifiesto la existencia de una demanda creciente de atún a nivel mundial al tiempo que una restricción en la oferta, lo cual plantea un reto de sostenibilidad. Así mismo, se observa que los consumidores están demandando progresivamente mayores garantías de calidad, aunque no están dispuestos a pagar una prima en el precio. Adicionalmente se identifican una serie de atributos que permitirían mejorar la diferenciación de los productos pesqueros y una oportunidad para desarrollar nuevos productos de alto valor añadido.

En el capítulo decimosexto, las profesoras Susana Tejada Barrenetxea y Pilar Zorrilla Calvo, de la Universidad del País Vasco, plantean las bases sobre las que desarrollar nuevos modelos de colaboración público-privada en el entorno urbano español, partiendo del análisis de las experiencias que se han desarrollado bajo el marco de los *Town Centre Managements* y los *Business Improvement Districts*.

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: Ana Belén del Río Lanza, Fernando González Astorga, Santiago González Hernando 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.





---

# ¿Son escépticos los consumidores? El papel desempeñado por la marca y las certificaciones de calidad en las decisiones de compra *online*

- AGUSTÍN V. RUIZ VEGA
  - CONSUELO RIAÑO GIL
  - CARLA DI PIERRI
- Universidad de La Rioja*
- 

**RESUMEN:** En el contexto de la compra *online* de alojamientos hoteleros, se analiza la influencia de las señales de marca y de certificación de calidad en la formación del conjunto de elección del consumidor, considerando la credibilidad asociada a estos estímulos. Las variables que más influyen en la evaluación de las alternativas de compra *online* son las credibilidades de las señales de calidad emitidas por la empresa turística, lo que evidencia que existe escepticismo de los consumidores ante los estímulos.

**PALABRAS CLAVE:** *Teoría de Señales, Señal de Marca, Señal de Certificación, Credibilidad de las Señales, Turismo.*

---

**ABSTRACT:** In the context of *online* purchase of hotel accommodations, the influence of brand and quality certification signals on the formation of consumer choice set is analyzed, considering the credibility associated to these stimuli. The variables that have greater influence on the evaluation of *online* shopping alternatives are the credibilities of the quality signals sent by the touristic company, which is evidence that there is consumer skepticism to stimuli.

**KEYWORDS:** *Signal Theory, Brand Signal, Certification Signal, Signal Credibility, Tourism.*

---

## 1. Introducción

De la revisión de la literatura sobre el comportamiento de compra del consumidor en entornos online se deduce la existencia de dos planteamientos diferenciados. La línea de investigación más estudiada ha analizado cómo influyen determinados

conceptos económicos sobre las respuestas finales de los consumidores. Así, se ha detectado que la falta de confianza hacia internet, y especialmente en las dimensiones de seguridad percibida en el pago y privacidad de la información personal, son aspectos que han frenado en el pasado la expansión de este canal de distribución reduciendo la intención de compra (Hoffman, Novak y Peralta, 1999; George, 2002). Asimismo, el riesgo percibido asociado a la compra en internet también ha tenido una influencia significativa sobre la intención de compra futura y sobre la recomendación, tanto positiva como negativa, a través de redes sociales (Vijayarasathy, 2003; Grewal, Hardest y Iyer, 2004; Doolin *et al.*, 2005; Kim, Kim y Leong, 2005). De forma similar, los menores costes de transacción asociados a la búsqueda de información han influido positivamente sobre la satisfacción del consumidor y sobre su intención de compra futura (Grewal, Hardest y Iyer, 2004; Teo y Yu, 2005; Izquierdo, Ruiz y Calderón, 2009).

Otra línea de investigación, menos estudiada, aborda el proceso de compra *online* en su totalidad, no sólo la decisión final de compra. Este planteamiento parte del modelo clásico propuesto por Engel, Blackwell y Miniard (1986) y no sólo trata de conocer el resultado final sino que, además, analiza el proceso de recopilación de información y su ulterior evaluación para así llegar a escoger la alternativa óptima. Existe un consenso respecto a que las diferencias más importantes en el proceso de compra *online* y *offline* radican en las dos etapas centrales (Frambach, Roest y Krishnan, 2007; Darley, Blankson y Luethge, 2010; Karimi, Papamichail y Holland, 2014). En concreto, Chen (2009) indica que estas dos etapas centrales corresponden a: (i) una primera fase de búsqueda de información y evaluación de alternativas preliminar enfocada en las características del producto en la cual el consumidor forma su conjunto de elección, y (ii) una segunda fase en la cual se tomará la decisión final de compra a partir de dicho conjunto de elección; el precio es un atributo muy importante en esta fase mientras que en la etapa anterior era utilizado como filtro para seleccionar sólo aquellas alternativas que estuvieran dentro del rango de precios aceptables.

El presente estudio está centrado en la etapa de búsqueda de información y evaluación preliminar de alternativas de compra para la formación de un conjunto de elección que será considerado en etapas posteriores del proceso de compra; los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

¿Cómo y cuánto afectan los contenidos informativos del sitio web (señales de calidad) a la evaluación preliminar de las alternativas de compra por parte de los consumidores en entornos *online*?

¿Es relevante la credibilidad de dichos contenidos informativos a la hora de «filtrar» las mejores opciones de compra?

El sector económico elegido para realizar el estudio es el turístico, específicamente el subsector de alojamientos hoteleros en el segmento de sol y playa. Esto se debe a que los productos turísticos poseen características deseables para la comercialización *online*: (1) son intensivos en información, por lo que son candidatos naturales para las descripciones multimedia (Byerley y Ewers, 1996); (2) son productos de alta implicación del consumidor (Kinard y Capella, 2006; Hollebeck, Glynn y Brodie, 2014); (3) poseen un alto coste relativo (económico y emocional) y de compra poco frecuente (Peterson, Balasubramanian y Bronnenberg, 1997; Vijayarathy, 2003); (4) son un bien experiencia por lo que no es factible probarlos antes de adquirirlos (Lynch, Kent y Srinivasan, 2001); (5) presentan un alto riesgo percibido asociado a la compra derivado del menor grado de información del consumidor (Grewal, Hardest e Iyer, 2004; Doolin *et al.*, 2005). Adicionalmente, el sector turístico es líder en compras *online* en España (ONTSI, 2016), ámbito geográfico del presente estudio.

El resto del presente capítulo ha sido organizado de la forma siguiente. Primero, se desarrolla el marco teórico del estudio; para ello, se revisan sucesivamente las variables que definen la conducta del consumidor medidas en el presente trabajo (valor percibido de la oferta e intención de compra futura) y, a continuación, los dos factores causales considerados (las señales de calidad marca y Q de calidad turística) así como las dos variables moderadoras analizadas (credibilidades de las mencionadas señales de calidad). Segundo, se describe la metodología aplicada. Tercero, una vez contrastada la fiabilidad y validez de las escalas de medida, se describen los resultados del estudio empírico. Cuarto y último, se describen las principales conclusiones y sugerencias derivadas del estudio.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Valor percibido de la oferta

El valor percibido de la oferta (en lo sucesivo VPO) es un concepto ampliamente tratado en la literatura. Pueden distinguirse cinco enfoques de este concepto según prioricen la utilidad del consumidor, los beneficios y pérdidas relativas, los precios psicológicos, el montante económico o la calidad percibida (Woodruff, 1997; McDougall y Levesque, 2000; Sánchez e Iniesta, 2007). La definición más citada es la propuesta por Zeithaml (1988; 14): «una valoración global que realiza el consumidor de la utilidad de un producto basada en sus percepciones de lo que da y de lo que recibe a cambio». Grewal, Monroe y Krishnan (1998) diferencian dos dimensiones dentro del concepto VPO: (a) el valor de adquisición que es la ganancia neta procedente del

bien o servicio adquirido por los consumidores; y (b) el valor de transacción percibido que hace referencia a la satisfacción psicológica percibida que se deriva de haber cerrado un buen acuerdo comercial de compraventa. Posteriormente Parasuraman y Grewal (2000) añaden otras dos dimensiones más: (i) el valor de uso del producto que es la utilidad procedente de la posesión y utilización del bien o servicio adquirido; y (ii) el valor de amortización percibido que es la ganancia residual existente al final de la vida útil del producto. De lo anterior se desprende que el VPO es un concepto dinámico que evoluciona con el tiempo con la experiencia de uso por parte del consumidor (Lee, Yoon y Lee, 2007).

Una forma de medir el concepto VPO ha sido mediante una escala de un único ítem (Sweeney, Soutar y Johnson, 1996; Gallarza y Gil, 2006). Sin embargo, y dejando de lado razonamientos de naturaleza estadística, esta escala ha sido criticada al no reflejar ni medir adecuadamente su carácter multidimensional, por lo que se aconseja una aproximación cognitivo-afectiva multi-ítem (Sweeney y Soutar, 2001; Sánchez *et al.*, 2006; Lee, Yoon y Lee, 2007). Por este motivo, la medición del concepto VPO se ha realizado mediante la escala multi-ítem aplicada por Erevelles, Roy y Yip (2001) y por Moussa y Touzani (2008), adaptando su redacción al contexto objeto de estudio.

## 2.2. *Intención de compra futura*

La intención de compra futura (en lo sucesivo ICF) ha sido considerada en la literatura como una medida de la predicción de la conducta de compra futura de un bien o servicio y, en algunos casos, de su ulterior recompra (Grewal, Monroe y Krishnan, 1998). Este constructo se define como una proyección de la conducta futura del consumidor, que refleja sus actitudes, percepciones y creencias hacia el producto, englobando tanto elementos cognitivos como afectivos (Schlosser, 2003).

A partir de la Teoría de la Acción Planeada (Fishbein y Ajzen, 1975, 1980), que procede del ámbito de la psicología, se ha considerado que es la mejor variable a aplicar para predecir la conducta real de compra futura de los individuos puesto que cada persona expresa su autoevaluación actual de una acción que desarrollará en el futuro (Bagozzi, 1983). Sin embargo, una aplicación rigurosa de esta teoría supondría que la intención únicamente sería un adecuado predictor de la conducta real de compra si fuese medida justo antes de que se produjese dicha conducta y si la misma no estuviese condicionada por restricciones que impidieran una decisión basada en el libre albedrío de los consumidores (Ajzen, 1985). Por ello, tras un profundo análisis de la literatura existente, Morwitz, Steckel y Gupta (2007) recomiendan aplicar la ICF como predictor de la conducta real futura de los consumidores siempre y cuando concurren las siguientes circunstancias: (a) alto grado de familiaridad de

los consumidores con el producto a adquirir; (b) elevado nivel de implicación de los consumidores respecto de la categoría de producto; (c) muy reducido grado de innovación del producto objeto de estudio; (d) importantes consecuencias derivadas de la decisión adoptada. La elección del sector turístico, y más en concreto, del segmento de sol y playa ha sido debida, entre otros motivos, a las razones reseñadas. Si se cumplen las circunstancias citadas, la ICF es un excelente indicador de la conducta de compra *online* (Lee y Lin, 2005).

En el presente estudio la ICF no recoge la decisión de compra final, sino que indica que la alternativa confirmada ha pasado una primera selección y será reevaluada en el futuro inmediato comparándola con las restantes opciones de compra que también hayan superado dicha selección. Por ello, es útil aplicar la escala monoítem propuesta entre otros por Rosen y Purinton (2004), Chen y Chen (2010) y por Dutta (2012), dado que su punto fuerte es que capta muy bien el comportamiento del consumidor a muy corto plazo siempre que el precio del producto esté dentro de su intervalo aceptable.

### ***2.3. Señales de calidad: incidencia en el proceso de compra del consumidor***

El proceso de búsqueda de información de un consumidor viene determinado por el hecho de que el consumidor carece de información completa y perfecta acerca de la oferta hotelera existente, lo cual dificulta el procesamiento y evaluación de la información. La Economía de la Información establece que los diferentes agentes económicos que intervienen en la transacción a menudo tienen diferentes niveles de información acerca de la operación comercial, es decir, existen asimetrías de información. En concreto, el consumidor durante el proceso de compra de una reserva hotelera tiene que enfrentarse con problemas de información por varios motivos: (1) la empresa hotelera es quien conoce la calidad de sus servicios, teniendo mayor información de este aspecto que el turista que desea realizar una reserva en dicho hotel; (2) el consumidor no tiene suficiente información de los diferentes mecanismos que existen para valorar la calidad del servicio en el sector turístico, como son las diversas certificaciones existentes; dichas certificaciones pueden ser otorgadas bien por organismos de certificación —como AENOR o el ICTE—, bien por el propio sector turístico —como son los clubes de calidad— o bien por las administraciones públicas a partir de la legislación aplicable —caso del número de estrellas de los alojamientos hoteleros—; (3) la oferta existente es muy amplia lo cual dificulta aún más diferenciar qué empresa comercializa productos de buena o mala calidad; (4) el consumidor carece de información acerca de la empresa o bien la empresa podría tener interés en ocultar información relevante al consumidor. Este panorama corresponde a lo que

Akerlof (1970) denominó «mercado de limones», según el cual en los mercados electrónicos de servicios turísticos concurre un significativo problema de selección adversa como consecuencia de que las asimetrías de información pueden dar lugar decisiones no eficientes por parte de los consumidores finales (Boulding y Kirmani, 1993; Huston y Spencer, 2002; Lee, Ang y Dubelaar, 2005; Fernández, González y Prieto, 2010).

Con el fin de evitar y resolver el problema de selección adversa descrito, las empresas envían al mercado señales para transmitir información clara y creíble al comprador sobre la calidad inobservable de sus productos, información que debería reducir las asimetrías de información y ayudar al consumidor a decidir más eficientemente cuál es la opción de compra que mejor se adapta a sus deseos y necesidades (Spence, 1974; Kirmani y Rao, 2000; Derregatu, Rangaswamy y Wu, 2000; Ba y Pavlou, 2002; Spence, 2002; Lee y Lin, 2005; Mavlanova, Benbunan-Fich y Koufaris, 2012). El presente estudio se centrará en dos señales de calidad: la marca de la empresa o cadena hotelera y la certificación de calidad emitida por terceros.

**La marca** es fuente de información que reduce las asimetrías de información de los consumidores a través de tres vías: incremento de la calidad percibida de la oferta, reducción de los costes de información del consumidor para recopilar y evaluar las opciones de compra y disminución del riesgo percibido asociado a cada opción de compra (Jasper y Ouellette, 1994; Erdem y Swait, 1998; Erdem, Swait y Valenzuela, 2006).

La señal marca «está compuesta por las estrategias pasadas y presentes del marketing mix y por las actividades asociadas a la marca» (Erdem y Swait, 1998; 136); en otras palabras, una marca llega a ser una señal porque simboliza el pasado y el presente de las estrategias de marketing. De este modo, cuanto mayores sean las asimetrías de información y la información imperfecta del consumidor, más importantes tienden a ser las marcas como señales de calidad. Sin embargo, la existencia de una marca no presupone automáticamente que actúe como una señal de calidad elevada. Rao, Qu y Ruckert (1999) concluyen que las marcas son unas señales de calidad muy importantes por dos motivos: (a) la marca encierra significados de valor para el consumidor; (b) si no fuese cierta la información suministrada al consumidor por parte de la marca, este hecho repercutirá negativamente en los ingresos y beneficios futuros de la empresa. Por todo ello, se puede concluir que, a través de los mecanismos anteriormente expuestos, la señal marca aumenta la utilidad percibida de la alternativa de compra analizada y, por consiguiente, incrementa la probabilidad de compra de los productos (Erdem y Swait, 1998; Erdem y Swait, 2004; Erdem, Swait y Valenzuela, 2006; Tsao, Pitt y Berthon, 2006; Lee, Park y Han, 2008; Izquierdo, Ruiz y Calderón, 2009; Hsu, Chang y Chuang, 2015; Amaro y Duarte, 2015). De ello se deducen las siguientes hipótesis:

H1: *La presencia de una marca conocida en un determinado sitio web influye directamente sobre el valor percibido de la oferta presente en dicho dominio web.*

H2: *La presencia de una marca conocida en un determinado sitio web influye directamente sobre la intención de compra futura en dicho dominio web.*

Desde la Teoría de Señales, **las garantías** se definen como contratos explícitos que recogen la solución ante posibles contingencias futuras, en especial ante fallos en el bien o servicio contratado (Priest, 1981). Cumplen un rol muy importante para neutralizar el problema del mercado de «limones» puesto que «deberían producir un equilibrio separador: las empresas con alta calidad tienen un incentivo positivo para elegir una alta garantía y así recibir una elevada compensación del mercado por su calidad; por el contrario, las empresas de baja calidad tienen un desincentivo para elegir la alta garantía permitiendo a los consumidores diferenciar a las empresas que basan sus señales en la garantía» (Spence, 1974; 88).

Siguiendo a Chatterjee, Kang y Mishra (2005), se pueden diferenciar tres tipos de garantías: (1) Garantía de devolución del dinero o de cambio de producto, que se utiliza cuando el producto no cumple las promesas de calidad emitidas por la empresa o cuando no responde a las expectativas de los consumidores; (2) Garantía de funcionamiento, que implica un coste de cumplimiento para la empresa; (3) Las certificaciones que se basan en la posesión de una acreditación emitida por un tercero —organismo de certificación— por la cual se refrenda que la empresa cumple o supera las exigencias mínimas de calidad contenidas en una norma técnica desarrollada por un organismo de normalización (como AENOR, el ICTE u otros organismos similares).

La literatura ha detectado múltiples motivos por los que las empresas pueden estar interesadas en obtener y mantener certificaciones de calidad (Buttle, 1997; Claver, Tarí y Pereira, 2006; Álvarez, Fraiz y Del Río, 2012): (i) causas de índole interna entre las que destacan la potenciación de cultura de calidad dentro de la organización, el incremento de la eficiencia en el desarrollo de las tareas con sus consiguientes reducciones de costes operativos y la mejora de las motivaciones y de la moral de los empleados; (ii) motivos de naturaleza externa a la organización como son el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes, su mayor propensión a recomendar positivamente los productos de la empresa y, en definitiva, los mayores niveles de lealtad de la clientela. Además, se ha demostrado que las empresas certificadas tienen mejores resultados económicos que las no certificadas, tanto en general para las normas ISO (Chow-Chua, Goh y Wan, 2003; Mokhtar y Muda, 2012; Tarí, Molina y Heras, 2012) como en particular para las empresas hoteleras (Molina *et al.*, 2009;

Tarí *et al.*, 2009; Pereira *et al.*, 2012) así como para las cadenas hoteleras que poseen la Q emitida por el ICTE (Tarí y Pereira, 2012).

Asimismo, las garantías desarrollan varias funciones económicas para los consumidores (Shimp y Bearden, 1982; Emons, 1988; Claver y Tarí, 2003; Nicolau y Sellers, 2010): (a) son promesas acerca de la fiabilidad del producto realizadas previamente al acto de compra, por lo que reducen el riesgo percibido asociado a dicha alternativa de compra; (b) al generar costes a las empresas que no cumplen con las garantías, aumentan la credibilidad de la calidad global del producto ofertado; (c) permiten diferenciar y comparar los diversos niveles de calidad de los productos ofertados en el mercado; (d) son muy útiles para reducir las asimetrías de información de los consumidores. Por tanto, es de esperar que las certificaciones de calidad reduzcan los costes de búsqueda de información y el riesgo percibido de las opciones de compra que incorporan dicha señal de garantía y que, además, tengan una mayor credibilidad derivada del hecho de ser verificadas por una tercera parte independiente, todo lo cual incrementaría el valor percibido de la oferta y la probabilidad de que dicha oferta sea comprada (Thorgensen, 2000; Erevelles, Roy y Yip, 2001; Dickinger, 2011; Koistinen *et al.*, 2013; Sparks, Perkins y Buckley, 2013; Marian, Tharian y Thorgersen, 2013). Por ello, se pueden formular las siguientes hipótesis de trabajo:

*H3: La presencia de una certificación (Q de calidad turística) en un determinado sitio web influye directamente sobre el valor percibido de la oferta presente en dicho dominio web.*

*H4: La presencia de una certificación (Q de calidad turística) en un determinado sitio web influye directamente sobre la intención de compra futura en dicho dominio web.*

El número de certificaciones de calidad aplicables al sector turístico es muy alto en España: al menos se tiene conocimiento de 17 normas técnicas de calidad aplicables a los alojamientos hoteleros. Se ha optado por el sello Q de calidad turística por los siguientes motivos: (i) es el más difundido en España: en abril de 2016 estaban certificados 1944 establecimientos por el ICTE en nuestro país; (ii) es específico del sector turístico, lo cual evita riesgos de «ruidos» por asociaciones con otros sectores en los que se aplique la misma certificación; (iii) sus menores costes de certificación en comparación con otros tipos de certificaciones de calidad, como son las normas UNE o las normas ISO; (iv) en su adopción predominan más los aspectos de posicionamiento y de crecimiento de la cuota de mercado que en la certificación ISO 9001 (Álvarez, Fraíz y Del Río, 2012).

### 2.1. El papel moderador de la credibilidad de las señales de calidad

Para que las señales de calidad reduzcan efectivamente las asimetrías de información de los consumidores han de reunir dos requisitos: ser claras y creíbles (Erdem y Swait, 1998; Erdem y Swait, 2002). La claridad hace referencia a la ausencia de ambigüedad del mensaje emitido, lo cual favorece su comprensión por parte de los consumidores; la credibilidad es la confianza que suscita una empresa en cuanto a lo que hace o a lo que dice que hará, lo cual favorece la utilización de dicha información por parte de los consumidores a la hora de evaluar y decidir cuál es la mejor opción de compra entre las alternativas existentes en su mente. La información comunicada por una empresa será creída en la medida en que los consumidores la perciban como verídica y segura; por el contrario, si no es creída generará una desconfianza hacia el contenido del mensaje, la cual se extenderá a la empresa que la ha emitido. En definitiva, dado que el consumidor carece de información, utilizará una serie de mecanismos para realizar inferencias acerca del vendedor a partir de la información facilitada por las señales que emite el vendedor (Kirmani y Rao, 2000).

Está ampliamente demostrado en la literatura que la credibilidad de las señales reduce el riesgo percibido de la alternativa de compra analizada y disminuye los costes en los que debe incurrir el consumidor para conseguir información y procesarla durante el proceso de compra. Por ello, *ceteris paribus* cuanto más alta sea la credibilidad de la señal mayores serán las expectativas del consumidor acerca de la calidad de la oferta por lo que la alternativa de compra será más valorada y, por ende, aumentará la probabilidad de que sea adquirida por el cliente final (Srinivasan y Ratcliff, 1991). Este razonamiento general está constatado con evidencias empíricas tanto para la credibilidad de la marca (Aaker, 1991; Erdem, Swait y Louviere, 2002; Price y Dawar, 2002; Erdem y Swait, 2004) como en lo referente a la credibilidad de la señal de garantía (Thorgensen, 2000; Price y Dawar, 2002; Soyez, Sonderskov y Daugjerg, 2011). Ello permite proponer las siguientes hipótesis:

H5a: *La credibilidad de la señal de marca modera positivamente la influencia de la señal de marca sobre el valor percibido de la oferta.*

H5b: *La credibilidad de la señal de marca modera positivamente la influencia de la señal de marca sobre la intención de compra futura.*

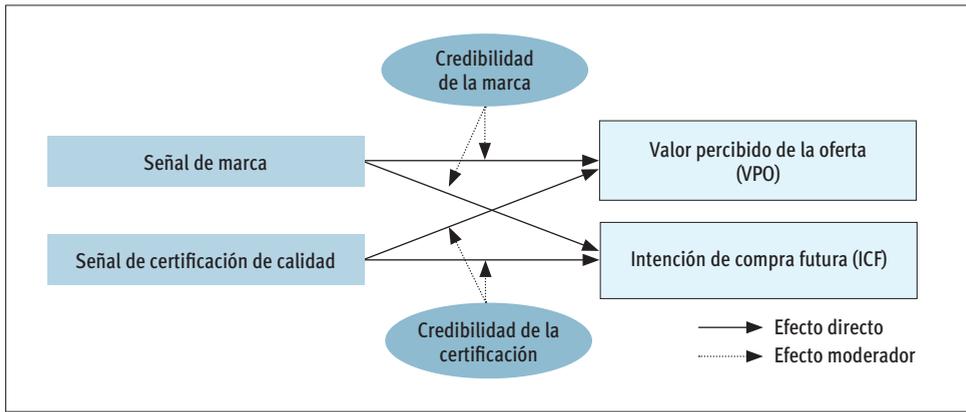
H6a: *La credibilidad de la señal de garantía modera positivamente la influencia de la señal de garantía sobre el valor percibido de la oferta.*

H6b: *La credibilidad de la señal de garantía modera positivamente la influencia de la señal de garantía sobre la intención de compra futura.*

La credibilidad de la señal de calidad marca se ha medido a través de la escala multi-item desarrollada por Erdem y Swait (1998, 2004); por su parte, la credibilidad de la señal de garantía ha sido medida mediante la escala multi-item propuesta por Keller y Aaker (1992).

La figura 1 resume el modelo causal propuesto para la presente investigación.

Figura 1: Modelo causal con efectos moderadores



### 3. Metodología y trabajo de campo

La aplicación de la experimentación comercial se ha basado en su mayor idoneidad en comparación con las encuestas para aislar las relaciones causa-efecto en procesos secuenciales, como es el caso del proceso de decisión de compra del consumidor en entornos *online* (Darley, Blankson y Luethge, 2010). El experimento realizado es una simulación de una compra real que corresponde a un **diseño factorial** completo y balanceado entre sujetos 2 (presencia *vs.* ausencia de marca conocida en el dominio web) x 2 (existencia o no de la certificación Q de calidad turística). La **asignación de los sujetos** a los escenarios analizados fue realizada de forma aleatoria a una de las cuatro combinaciones existentes de las dos variables manipuladas.

Los **participantes** en el experimento son jóvenes menores de 30 años. La elección del colectivo se debe a diversas razones: (i) la composición de la muestra por edades comprendidas entre 18 y 30 años permite llegar al colectivo de compradores que más compras realiza a través de internet en España (ONTSI, 2016); (ii) son usuarios intensivos y regulares de internet por lo que son sujetos sustancialmente más expertos que la población general (Park, Lennon y Stoel, 2005; Kirkbride y

Soopramanien, 2010; Darley, Blankson y Luethge, 2010); (iii) son especialmente activos en internet: valoran, filtran y diseminan información, opiniones y juicios sobre los contenidos y dominios webs, desempeñando un rol muy importante como prescriptores *online* (Shih, 2006; Larsen, Urry y Axhausen, 2007); (iv) su elevado nivel de familiaridad con la adquisición del producto objeto de estudio potencia la validez del experimento (Lynch, 1982; Calder, Phillips y Tybout, 1982); (v) mantener la homogeneidad de los sujetos y del mercado, aspecto esencial para contrastar teorías a través de diseños experimentales (Lynch, 1982; Sternthal, Tybout y Calder, 1994; Chang y Wildt, 1996). Además, la literatura existente muestra numerosos antecedentes de estudios sobre la conducta de compra en internet que utilizan idéntico perfil demográfico (Park, Yang y Lehto, 2007; Lee, Park y Haan, 2008; Hausman y Siekpe, 2009; Flavián, Gurrea y Orús, 2010; Lin, Lee y Horng, 2011; Lu, Chang y Chang, 2014).

A fin de dotar del máximo realismo posible al experimento, los **estímulos o tratamientos** analizados se replicaron y se mantuvieron tanto el tamaño como la ubicación y el color de los estímulos comerciales en los sitios webs reales. Para medir la marca como señal de calidad se definieron dos niveles: el primero correspondía a un establecimiento real perteneciente a una marca de dimensión nacional conocida (Sol Princesa Dácil); el segundo a una marca ficticia (hotel Palmeras Playa), ambos condicionados por el segmento de mercado escogido (sol y playa) y por el destino turístico seleccionado (Puerto de la Cruz). En lo referente a la garantía, la dicotomía se planteó entre la presencia y la ausencia del logotipo Q junto al resto de contenidos informativos relativos a los caracteres y servicios del alojamiento turístico.

A fin de neutralizar el efecto de otras posibles variables causales no incluidas en el estudio, y conocidas metodológicamente como **variables de control**, se ha fijado un valor constante de las mismas para todos los sujetos y en todos los escenarios analizados. En concreto, se han definido los siguientes niveles para las variables de control: (a) canal de distribución: web del hotel; (b) motivo del viaje: ocio; (c) segmento de mercado: sol y playa; (d) duración de la estancia: 4 días y 3 noches; (e) período de realización del viaje: Semana Santa; (f) destino turístico: Puerto de la Cruz, en las Islas Canarias; (g) categoría del hotel: 3 estrellas; (g) viaje realizado con amigos/pareja; (h) rango de precios aceptable para los potenciales turistas: en torno a 65 euros por pernoctación. Los datos expuestos fueron fijados a partir de un estudio cualitativo previo, controlando asimismo la existencia de una alta familiaridad respecto al segmento de mercado, al destino turístico, a la categoría de hotel y a la marca conocida (grupo Sol-Meliá) ya que la validez de los experimentos comerciales aumenta sustancialmente cuando existe una elevada familiaridad (Lynch, 1982; Calder, Phillips y Tybout, 1982).

Todas las variables fueron medidas mediante escalas Likert 0-10 puntos por dos motivos: aumenta la fiabilidad y validez discriminante de los constructos (Preston y Colman, 2000) y evita sobrevalorar la medida de los sentimientos de los consumidores, hecho frecuente cuando se utilizan escalas de 1-5 puntos o de 1-7 puntos (Mattel y Jacoby, 1972; Holmes, 1974; Dawes, 2008).

Se recopilaron 300 encuestas, de las cuales 288 resultaron válidas. Se obtuvieron 72 encuestas para cada escenario, lo cual genera diversas ventajas de cara a la metodología estadística a aplicar (Manovas y Mancovas): (i) al superar 30 observaciones por escenario, si no se cumpliese el requisito de distribución normal multivariante de las variables dependientes no afectaría a la validez de los resultados estadísticos (Luque, 2012); (ii) al ser el ratio entre los escenarios más y menos numerosos inferior a 2, la posible presencia de heterocedasticidad no afectaría a la robustez de los datos estimados (Uriel y Aldás, 2005; Lévy y Varela, 2006).

#### 4. Resultados empíricos

En este cuarto epígrafe se procederá a describir los resultados estadísticos del estudio realizado. Para ello, se dividirá la exposición de los mismos en tres partes. Primero, se realizará un análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida utilizadas para medir los diferentes constructos analizados. Segundo, se realizará una descripción del modelo causal básico aplicando la metodología MANOVA. Tercero, se incluirán los efectos moderadores utilizando la metodología MANCOVA.

##### 4.1. *Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas*

Dado que todos los conceptos utilizados son variables latentes medidas a través de un conjunto de indicadores, el primer paso en el análisis estadístico de la información recopilada ha de centrarse en el proceso de evaluación de las escalas utilizadas a través del estudio de su fiabilidad y validez. Al tratarse de un proceso iterativo, la exposición de dicho proceso seguirá las fases desarrolladas en el proceso de evaluación y depuración de las escalas.

##### 4.1.1. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

En una primera etapa, se han realizado tres tipos de análisis a fin de conocer si existe una fiabilidad básica de las escalas así como si cada constructo cumple el requisito de unidimensionalidad (Luque, 2012); dichos análisis han sido recogidos en la tabla 1 y se comentarán a continuación:

Tabla 1. Análisis exploratorio de fiabilidad y unidimensionalidad

Variable	Fiabilidad de cada escala			Unidimensionalidad de cada escala			
	Ítemes	$\alpha$ de Cronbach	Correlación ítem-total	KMO	Esfericidad Barlett	Varianza explicada (%)	Carga factorial
VPO	VPO1	0,896	0,792	0,764	770,669 (0,000)	68,832	0,897
	VPO2		0,776				0,887
	VPO3		0,765				0,757
	VPO4		0,770				0,767
CREM	CREM1	0,893	0,595	0,843	1193,558 (0,000)	56,206	0,618
	CREM2		0,747				0,772
	CREM3		0,716				0,762
	CREM4		0,693				0,735
	CREM5		0,608				0,665
	CREM6		0,772				0,837
	CREM7		0,763				0,832
CREG	CREG1	0,898	0,732	0,860	1080,424 (0,000)	60,261	0,819
	CREG2		0,761				0,838
	CREG3		0,753				0,833
	CREG4		0,794				0,805
	CREG5		0,653				0,658
	CREG6		0,672				0,684

1. Para todas las escalas utilizadas el estadístico  $\alpha$  de Cronbach supera el valor crítico recomendado de 0,70 (Cronbach, 1970; Nunnally y Bernstein, 1994) e incluso el valor más exigente de 0,80 (Carmines y Zeller, 1979).
2. La correlación ítem-total debe superar el valor mínimo de 0,30 (Nurosis, 1993). Únicamente se ha excluido un ítem del constructo VPO por tener muy baja correlación (0,173). Los restantes ítemes superan dicho requisito, e incluso el criterio más exigente de ser mayores a 0,50 (Hair *et al.*, 2007).
3. Dado que inicialmente parece cumplirse el requisito de fiabilidad, se ha aplicado un análisis factorial exploratorio mediante el método de máxima verosimilitud con rotación varimax a fin de verificar si existe unidimensionalidad, es decir, si los indicadores utilizados para medir cada concepto tienen una única dimensión. El uso del método de máxima verosimilitud en lugar del tradicional método de componentes principales se justifica porque éste último método extrae

toda la varianza y no presenta errores de medida; además, permite repartir la varianza entre los distintos factores (Lévy y Varela, 2006). Para los cuatro constructos analizados se ha verificado que (Hair *et al.*, 2007): (a) el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) supera el valor crítico de 0,7; (b) los índices de medida de adecuación de la muestra superan el nivel mínimo de 0,50; (c) se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones fuese una matriz identidad a través del test de esfericidad de Bartlett; (d) las cargas factoriales superan el valor mínimo de +0,50.

#### 4.1.2. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

La segunda fase del proceso de validación de las escalas implica llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio de primer orden, tratando de depurar las variables observables y mantener las que mejor representan las variables latentes (Hair *et al.*, 2007; Lévy y Varela, 2006). Los resultados obtenidos en la modelización con análisis de estructuras de covarianzas se recogen en las tablas 2 y 3.

En la tabla 2 se muestran los datos relativos a la validez convergente de las tres variables latentes. Los resultados obtenidos muestran que las escalas de medida cumplen los requisitos más exigentes indicados en la literatura puesto que:

1. Las medidas que reflejan la bondad del ajuste del modelo indican un nivel de ajuste adecuado de acuerdo con los valores recomendados por la literatura (Hair *et al.*, 2007).
2. Todas las cargas estandarizadas de los diferentes ítems que conforman cada variable latente son estadísticamente significativas ( $p < 0,01$ ) (Anderson y Gerbing, 1988).
3. El tamaño de la totalidad de las cargas factoriales superan el valor de 0,50 (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Además, el promedio de las cargas factoriales para cada constructo supera el valor recomendado de 0,70 (Hair *et al.*, 2007).

Además, en la tabla 3 se recogen dos estadísticos adicionales:

- a) La varianza media extraída (AVE) supera ampliamente el valor mínimo de 0,50 para todos los constructos (Fornell y Larcker, 1981).
- b) El índice de fiabilidad compuesta (IFC) supera el valor habitualmente exigido en la literatura de 0,70 para las tres variables latentes (Fornell y Larcker, 1981).

A la vista de los resultados expuestos, las escalas de medida aplicadas cumplen los requisitos de fiabilidad y validez convergente. La última fase del proceso

Tabla 2. Validez convergente de los constructos

Ítems		t-values	Cargas factoriales estandarizadas ( $\lambda$ )	$\lambda$ media	$\lambda^2$	Ajuste del modelo <sup>a</sup>
VPO	VPO1	30,336 (0,000)	0,897	0,826	0,805	BBNFI=0,943 BBNNFI=0,965 CFI=0,973 IFI=0,973 RMSEA=0,049 $\chi^2=220,716$ ; gl=2 ; p<0,000
	VPO2	29,954 (0,000)	0,888		0,788	
	VPO3	30,463 (0,000)	0,756		0,572	
	VPO4	31,666 (0,000)	0,764		0,584	
CREM	CREM1	17,149 (0,000)	0,591	0,740	0,349	BBNFI=0,934 BBNNFI=0,951 CFI=0,942 IFI=0,944 RMSEA=0,051 $\chi^2=199,301$ ; gl=14; p<0,000
	CREM2	23,891 (0,000)	0,755		0,570	
	CREM3	21,800 (0,000)	0,753		0,567	
	CREM4	20,333 (0,000)	0,729		0,531	
	CREM5	17,828 (0,000)	0,672		0,451	
	CREM6	25,763 (0,000)	0,841		0,708	
	CREM7	24,418 (0,000)	0,837		0,700	
CREG	CREG1	23,592 (0,000)	0,819	0,773	0,670	BBNFI=0,907 BBNNFI=0,918 CFI=0,924 IFI=0,919 RMSEA=0,052 $\chi^2=140,227$ ; gl=9 ; p<0,000
	CREG2	25,639 (0,000)	0,838		0,703	
	CREG3	26,133 (0,000)	0,833		0,693	
	CREG4	28,445 (0,000)	0,805		0,648	
	CREG5	20,228 (0,000)	0,658		0,433	
	CREG6	21,083 (0,000)	0,684		0,468	

Tabla 3. Fiabilidad de los constructos

	AVE	IFC
Valor Percibido de la oferta (VPO)	0,687	0,960
Credibilidad de la señal de marca (CREM)	0,554	0,899
Credibilidad de la señal de garantía (CREG)	0,603	0,923

de depuración de las escalas de medida consiste en verificar la existencia de validez discriminante, es decir, si los indicadores que conforman cada variable latente se diferencian de los que conforman cualquier otro constructo analizado. La tabla 4 recoge los resultados obtenidos:

- a) Las correlaciones inter-escalas son siempre inferiores a 0,80 (Bagozzi, 1981).
- b) Se han calculado los intervalos de confianza alrededor de cada una de las correlaciones entre las dimensiones; ninguno de los intervalos incluye en su interior el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988).
- c) De acuerdo con el test del AVE (o varianza media extraída), las correlaciones entre dos constructos cualesquiera son inferiores a la raíz cuadrada del AVE (Fornell y Larcker, 1981); este requisito es más exigente que el test alternativo del intervalo de confianza (MacKenzie, Podsakoff y Podsakoff, 2011).

Tabla 4. Validez discriminante de los constructos

	PCO	CREM	CREG
PCO	<b>0,832</b>	0,474	0,733
CREO	(0,396 ; 0,596)	<b>0,742</b>	0,638
CREM	(0,589 ; 0,879)	(0,515 ; 0,761)	<b>0,776</b>

Nota: La diagonal principal recoge la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio de cada constructo (AVE). Encima de la diagonal se incluyen las correlaciones existentes entre las variables latentes. Debajo de la diagonal se incluyen los intervalos de confianza de las correlaciones entre los constructos.

La conclusión, a la vista de todo lo expuesto, es que las escalas utilizadas cumplen los requisitos sobre fiabilidad y validez exigidos en la literatura.

### 4.3. Modelos causales analizados

Con la finalidad de verificar el posible cumplimiento de las hipótesis definidas, se ha realizado un análisis bietápico. En primer lugar, se ha realizado un análisis MANOVA incluyendo todas las variables dependientes e independientes propuestas. En segundo lugar, con objeto de examinar el papel desempeñado por las credibilidades de la marca y de la Q de calidad turística, se llevó a cabo un análisis MANCOVA incluyendo las variables relativas a la credibilidad como covariables (Lattin, Carrol y Green, 2003; Huberty y Olejnik, 2006).

Los resultados obtenidos en la primera fase del estudio empírico han sido recogidos en la tabla 5. Al considerar exclusivamente el efecto directo de las dos variables causales sobre las dos variables dependientes analizadas, se ha detectado que únicamente tiene un efecto significativo la señal de garantía Q, tal como refleja el estadístico lambda de Wilks; adicionalmente, dicha relación causa-efecto sólo es significativa sobre el valor percibido de la oferta. Por otro lado, no se ha detectado

que hubiese efectos conjuntos de las dos variables explicativas sobre ninguna de las variables dependientes analizadas. En definitiva, los resultados obtenidos nos llevan a rechazar las hipótesis H1, H2 y H4, pudiendo aceptar únicamente la hipótesis H3.

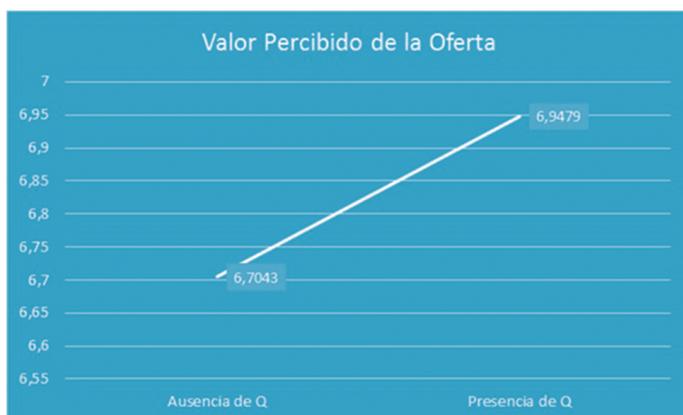
Tabla 5: MANOVA con los estímulos Marca y Sello Q

X <sub>i</sub>	l de Wilks (sign.)	VPO			ICF		
		gl.	Media cuadrática	F (sign.)	gl.	Media cuadrática	F (sign.)
<b>MAR</b>	0,611 (0,544)	1	1,158	0,861 (0,354)	1	0,006	0,002 (0,964)
<b>Q</b>	2,361 (0,096)	1	6,373	<b>4,738 (0,030)<sup>b</sup></b>	1	3,668	1,302 (0,255)
<b>MAR x Q</b>	0,246 (0,782)	1	0,039	0,029 (0,865)	1	0,701	0,249 (0,618)

a si p < 0,01; b si p < 0,05; c si p < 0,10

Tal como refleja la figura 2, la influencia de la señal Q sobre VPO se ajusta a lo esperado al formular la hipótesis tercera: los consumidores valoran positivamente la presencia de Q puesto que incrementa un 3,63% la valoración de VPO (desde 6,70 hasta 6,95).

Figura 2: Efecto de la Q de calidad turística sobre el Valor Percibido de la Oferta



En la segunda etapa del análisis causal se ha incluido el efecto moderador de la Credibilidad de la Marca sobre las variables independientes y dependientes incluidas en el modelo anterior, resumiéndose los resultados estadísticos en la tabla 6. El hecho más destacable es que la inclusión de la credibilidad de la señal de calidad marca trastoca los resultados obtenidos en el análisis MANOVA previo. De un lado, la credibilidad de la marca afecta positivamente tanto a VPO como a ICF, por lo

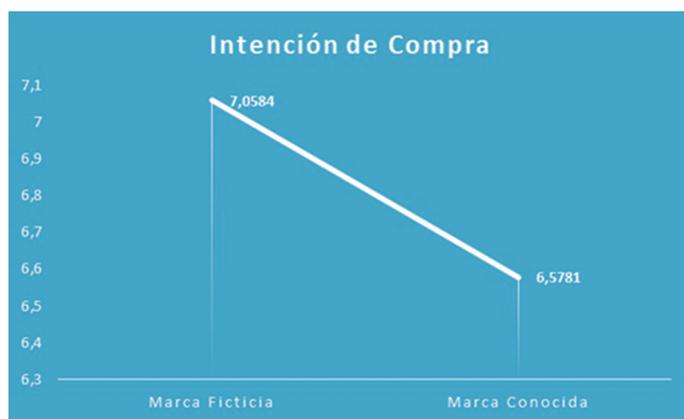
que se aceptan las hipótesis H5a y H5b. Además, genera un efecto estadísticamente significativo del estímulo Marca sobre la intención de compra futura, pero dicho efecto es contrario a lo esperado (figura 3): la presencia del estímulo marca reduce la intención de compra futura en un 6,80% (desde 7,06 puntos hasta 6,58). Por lo tanto, se rechazan las hipótesis H1, H2 (efecto contrario), H3 y H4.

Tabla 6: MANCOVA con el efecto moderador de la Credibilidad de la Marca

X <sub>i</sub>	l de Wilks (sign.)	VPO			ICF		
		gl.	Media cuadrática	F (sign.)	gl.	Media cuadrática	F (sign.)
CREM	40,482 (0,000)	1	58,403	51,852 (0,000) <sup>a</sup>	1	136,877	61,980 (0,000) <sup>a</sup>
MAR	3,184 (0,043)	1	1,638	1,454 (0,229)	1	14,025	6,351 (0,012) <sup>b</sup>
O	0,750 (0,473)	1	0,928	0,824 (0,365)	1	0,333	0,151 (0,698)
MAR x O	0,395 (0,674)	1	0,885	0,786 (0,376)	1	0,422	0,191 (0,662)

a si p < 0,01; b si p < 0,05; c si p < 0,10

Figura 3: Efecto de la Marca sobre la Intención de Compra Futura



Por último, se ha incluido el efecto moderador de la Credibilidad del Logo Q sobre las variables independientes y dependientes incluidas en el modelo anterior, resumiéndose los resultados estadísticos en la tabla 7. Se aceptan las hipótesis H6a y H6b dado que la credibilidad de la garantía Q tiene un efecto significativo y positivo sobre VPO y sobre ICF. Sin embargo, la marca y la señal Q no influyen sobre ninguna de las dos variables dependientes por lo que se rechazan las hipótesis H1, H2, H3 y H4.

Tabla 7: MANCOVA con el efecto moderador de la Credibilidad de la garantía Q

X <sub>i</sub>	l de Wilks (sign.)	VPO			ICF		
		gl.	Media cuadrática	F (sign.)	gl.	Media cuadrática	F (sign.)
<b>CREQ</b>	68,351 (0,000)	1	100,021	<b>114,374 (0,000)<sup>a</sup></b>	1	136,344	<b>63,030 (0,000)<sup>a</sup></b>
<b>MAR</b>	1,438 (0,239)	1	0,849	0,971 (0,325)	1	5,718	2,643 (0,105)
<b>O</b>	1,143 (0,320)	1	1,894	2,165 (0,142)	1	0,036	0,016 (0,898)
<b>MAR x O</b>	0,685 (0,505)	1	1,200	1,372 (0,242)	1	0,38	0,176 (0,675)

a si p < 0,01; b si p < 0,05; c si p < 0,10

## 5. Conclusiones

La primera conclusión que se puede reseñar de los resultados expuestos en el epígrafe anterior es que las variables más importantes que influyen en la evaluación de las alternativas de compra *online* por parte de los consumidores son las relativas a la credibilidad de las señales de calidad emitidas por la empresa turística. Tanto la credibilidad de la señal marca como la credibilidad de la Q de calidad turística influyen positiva y significativamente sobre el VPO y sobre la ICF por lo que se cumplen las hipótesis H5a, H5b, H6a y H6b.

Una segunda conclusión que se desprende del presente estudio es el hecho de que la marca de la empresa turística no tiene *per se* una influencia significativa en el proceso de compra, ni sobre el VPO ni sobre la ICF. No obstante, cuando existe credibilidad de la marca, esta señal influye sobre la ICF pero de forma inversa, es decir, cuanto mayor es la credibilidad de la marca menor es la ICF por lo que debemos rechazar las hipótesis H1 y H2. ¿Por qué ocurre este hecho? Un primer motivo que explicaría parcialmente el fenómeno detectado es que el estímulo marca podría tener un efecto durmiente, que requiere de la credibilidad de la señal para ser activado (Klein y Dawar, 2014). Una segunda razón, que podría complementar a la anterior, es que en la fase de evaluación de alternativas los turistas no sólo consideran importante la marca (conocida) de la cadena hotelera sino también las condiciones específicas del hotel en que se alojarán; por tanto, su mayor sensibilidad al riesgo les hace percibir una cierta dispersión en las prestaciones de calidad entre los diferentes alojamientos turísticos, aunque pertenezcan a la misma cadena hotelera. Así, los consumidores buscan elementos que les permitan tangibilizar la oferta con el fin de reducir el riesgo asociado a la compra.

La tercera conclusión es que la señal Q de calidad turística influye sobre el VPO pero no sobre la ICF por lo que se ha de aceptar la hipótesis H3 y rechazar la hipótesis H4. Además, la credibilidad de la señal Q potencia la importancia de la

señal Q como atributo diferenciador de calidad por parte de los turistas durante la evaluación de las diferentes alternativas de compra. En definitiva, la señal Q no desempeña un papel determinante en la decisión de compra pero actúa como filtro para eliminar alternativas que no posean dicho certificado puesto que verían reducido su VPO y, por ello, tendrían menos probabilidades de ser la opción finalmente elegida por los consumidores.

La cuarta conclusión es que la emisión de señales de calidad por parte de las empresas turísticas no reduce necesariamente las asimetrías de información de los consumidores. Las percepciones y creencias de los turistas hacia dichas señales desempeñan un papel central dentro del proceso de compra, reflejando un creciente escepticismo de los consumidores sobre la información suministrada por las empresas a través de sus dominios webs, que potencia la búsqueda de informaciones adicionales por parte de terceros, lo cual favorece la comunicación boca-oreja electrónica o *e-WOM* (Weathers, Sharma y Wood, 2007; Lunardo, 2012; Janssen y Hamm, 2012).

Del presente estudio se desean destacar dos líneas de investigación futuras. Primero, analizar la influencia de diversas variables demográficas sobre el proceso de evaluación de la información *online*; numerosos estudios muestran que el género, la edad y el nivel de estudios condicionan la percepción y procesamiento de la información emitida por las empresas en entornos *online* (Luo, Remus y Chea, 2006; San Martín y Prodanova, 2014); por ejemplo se ha demostrado que las mujeres son más sensibles a la información visual *online* mientras que los hombres tienen mayores niveles de asertividad, que les predisponen más a tomar decisiones con menores niveles de información (Chiu, Lin y Tang, 2005). Segundo, analizar cómo diferentes aspectos relativos al grado de conocimiento del mercado y de implicación del consumidor moderan el procesamiento de la información por parte de los consumidores (Frambasch, Roest y Krishnan, 2007; Hsu, Chang y Chen, 2011; Martins, Oliveira y Popovic, 2014).

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press
- AJZEN, I. (1985). «From intentions to actions: A theory of planned behavior», en *Action control: From cognition to behavior*, Berlín: Springer-Verlag, pp. 11-39.
- AKERLOF, G. (1970). «The markets for lemons: quality under uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500.
- ÁLVAREZ, J., FRÁIZ, J.A. Y DEL RÍO, M.C. (2012). «Análisis de las motivaciones para certificar la marca Q de calidad turística sector de alojamiento», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (1), pp. 101-121.
- AMARO, S. Y DUARTE, P. (2015). «An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online», *Tourism Management*, 46, pp. 64-79.

- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). «Structural equation modeling in practice. A review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, 103, pp. 411-423.
- BA, S. Y PAVLOU, P. A. (2002). «Evidence of effect of trust building technology in electronic markets: price premiums and buyer behavior», *MIS Quarterly*, 26 (3), pp. 243-268.
- BAGOZZI, R.P. (1981). «Structural equation model in marketing research: basic principles» en *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Oxford, pp. 317-385.
- BAGOZZI, R.P. (1983). «A holistic methodology for modelling consumer response to innovation», *Operations Research*, 31, pp. 65-74.
- BOULDING, W. Y KIRMANI, A.A. (1993). «A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality?», *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 111-123.
- BUTTLE, F. (1997). «ISO 9000: Marketing motivations and benefits», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- BYERLEY, P.F. Y EWERS, J. (1996). «User-driven Applications of Advanced Networks for Electronic Marketing of Tourism Products», *Electronic Markets*, 6(1), pp. 8-11.
- CALDER, B.J., PHILIPS, L.W. Y TYBOUT, A.M. (1982). «Designing research for application», *Journal of Consumer Research*, 8, pp. 197-207.
- CARMINES, E.G. Y ZELLER, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park: Sage Publications.
- CHATTERJEE, S.; KANG, Y.S. Y MISHRA, D.P. (2005). «Market signals and relative preference: the moderating effects of conflicting information, decision focus, and need for cognition», *Journal of Business Research*, 58, pp. 1362-1370.
- CHANG, T.Z. Y WILDT, A.R. (1996). «Impact of product information on the use of price as a quality cue», *Psychology and Marketing*, 13 (1), pp. 55-75.
- CHEN, C. (2009). «Information-oriented Online Shopping Behavior in Electronic Commerce Environment», *Journal of Software*, 4 (4), pp. 307-314.
- CHEN, C.F. Y CHEN, F.S. (2010). «Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists», *Tourism Management*, 31, pp. 29-35.
- CHOW-CHUA, C.; GOH, M. Y WAN, T.B. (2003). «Does ISO 9000 certification improve business performance?», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, p. 936-953.
- CHIU, U.B.; LIN, C.H.P. Y TANG, L.L. (2005). «Gender differs: assessing a model of online purchase intentions in e-tail service», *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), pp. 416-435.
- CLAVER, E. Y TARÍ, J. J. (2003). «Levels of quality management in certified firms», *TQM & Business Excellence*, 14 (9), pp. 981-998.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J. Y PEREIRA, J. (2006). «Does quality impact on hotel performance?», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (4), pp. 350-358.
- CRONBACH, L.J. (1970). *Essentials of psychological testing*. Harper and Row, New York.
- DARLEY, W.K.; BLANKSON, C.H. Y LUETHGE, D.J. (2010). «Toward an integrated framework for online consumer behaviour and decision making process: A review», *Psychology and Marketing*, 27 (2), pp. 94-116.
- DAWES, J.G. (2008). «Do data characteristics change according to the number of scale points used? A experiment using 5 point, 7 point and 11 point scales». *International Journal of Market Research*, 51 (1), 75-83.
- DEGERATU, A.M., RANGASWAMY, A. Y WU, J. (2000). «Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: the effects of brand name, price, and other search attributes», *International Journal of Research in Marketing*, 17, pp. 55-78.
- DICKINGER, A. (2011). «The trustworthiness of online channels for experience- and goal-directed search tasks», *Journal of Travel Research*, 50 (4), 378-391.

- DOOLIN, B.; DILLON, S.; THOMPSON, F. Y CORNER, J.L. (2005). «Perceived risk the internet shopping experience and online purchasing behaviour: A New Zealand perspective», *Journal of Global Information Management*, 13 (2), pp. 66-88.
- DUTTA, S. (2012). «Vulnerability to Low-Price Signals: An Experimental Study of the Effectiveness of Genuine and Deceptive Signals», *Journal of Retailing*, 88 (1), pp. 156-167.
- EMONS, W. (1988). «Warranties, moral hazard, and the lemons problem». *Journal of Economic Theory*, 46, pp. 6-33.
- ENGEL, J. F.; KOLLAT, D. T. Y MINIARD, P. W. (1986). *Consumer Behavior*. The Dryden Press, New York, 3ª ed.
- ERDEM, T. Y SWAIT, J. (1998). «Brand equity as a signaling phenomenon», *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), pp. 131-157.
- ERDEM, T. Y SWAIT, J. (2004). «Brand, credibility and its role en brand choice and consideration», *Journal of Consumer Research*, 31 (1), pp. 191-199.
- ERDEM, T., SWAIT, J. Y LOUVIERE, J. (2002). «The impact of brand credibility on consumer price sensibility», *Journal of Research in Marketing*, 19, pp. 1-19.
- ERDEM, T.; SWAIT, J. Y VALENZUELA, A. (2006). «Brands as signals: A cross-country validation study», *Journal of Marketing*, 70 (1), pp. 34-49.
- EREVELLES, S., ROY, A. Y YIP, L.S.C. (2001). «The universality of the signal theory for products and services», *Journal of Business Research*, 52, pp. 175-187.
- FERNÁNDEZ, M.; GONZÁLEZ, M. Y PRIETO, J. (2010). «Hotel quality appraisal on the Internet: a market for lemons?», *Tourism Economics*, 16 (2), pp. 345-360.
- FISHBEIN, M. Y AJZEN, I. (1975). *Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FISHBEIN, M. Y AJZEN, I. (1980). *Understanding Attitude and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- FLAVIÁN, C., GURREA, R. Y ORÚS, C. (2010). «Effects of visual and textual information in online product presentations: Looking for the best combination in website design», *European Journal of Information Systems*, 19, pp. 668-686.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- FRAMBACH, R.T.; ROEST, H.C.A. Y KRISHNAN, T.V. (2007). «The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process», *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), pp. 26-41.
- GALLARZA, M.G. Y GIL, I. (2006). «Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel», *Tourism Management*, 27, pp. 437-452.
- GREWAL, D.; HARDEST, D.M. Y ILYER, G. R. (2004). «The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness, and repurchase intention», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (4), pp. 87-100.
- GREWAL, D.; MONROE, K.B. Y KRISHNAN, R. (1998). «The effect of price-comparison advertising on buyers' perception of acquisition value, transaction value, and behavioural intention», *Journal of Marketing*, 62 (4), pp. 46-59.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (2007). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall, 5ª ed.
- 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), pp. 5-13.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P. Y PERALTA, M.A. (1999). «Information privacy in the marketplace: implications for the commercial uses of anonymity on the web», *The Information Society*, 15 (2), pp. 129-140.
- HOLLEBEEK, L.D.; GLYNN, M.S. Y BRODIE, R.S. (2014). «Consumer brand engagement in Social Media: Conceptualization, Scale, Development and Validation», *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), pp. 149-165.

- HOLMES, C. (1974). «A statistical evaluation of rating scales», *Journal of the Market Research Society*, 16(4), pp. 86-108.
- HSU, CH.L.; CHANG, K.CH. Y CHEN, M.CH. (2012). «Flow experience and internet shopping behavior: Investigating the moderating effect of consumer characteristics», *Systems Reserch and Behavioral Science*, 29 (3), pp. 317-332.
- HSU, M.; CHANG, C. Y CHUANG, L. (2015). «Understanding the determinants of online repeat purchase intention and moderating role of habit: The case of online group-buying in Taiwan», *International Journal of Information Management*, 35, pp. 45-56.
- HUBERTY, C.J. Y OLEJNIK, S. (2006). Applied MANOVA and discriminant analysis. Wiley-Interscience, Hobeken, 2ª edición.
- HUSTON, J.H. Y SPENCER, R.W. (2002). «Quality, uncertainty and the Internet: the market for lemons», *American Economist*, 46 (1), pp. 50-60.
- IZQUIERDO, A.; RUIZ, A.V. Y CALDERÓN, E. (2009). «Factores que influyen sobre la elección de un canal de compra: Evidencias empíricas en el sector servicios», *Revista Asturiana de Economía*, 43, pp. 61-93.
- JANSEN, M. Y HAMM, U. (2012). «Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos», *Food Quality and Preference*, 25, pp. 9-22.
- JASPER, C.R. Y OUELLETTE, S.J. (1994). «Consumers' perception of risk and the purchase of apparel from catalogs», *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), pp. 23-36.
- KARIMI, S.; PAPAMICHAIL, K.N. Y HOLLAND, C.P. (2014). «Purchase decision processes in the internet age», *Decision Support Systems*, 184, pp. 57-66.
- KIM, L.H.; KIM, D.J. Y LEONG, J.K. (2005). «The effect of perceived risk on purchase intention in purchasing airline tickets online», *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12 (2), pp. 33-53.
- KINARD, B.R. Y CAPELLA, M.L. (2006). «Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits», *Journal of Services Marketing*, 20 (6), pp. 359-368.
- KIRKBRIDE, C. Y SOOPRAMANIAN, D. (2010). «Competition online and the preference ordering of offers», *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 20 (4), pp. 379-395.
- KIRMANI, A. Y RAO, A.R. (2000). «No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality», *Journal of Marketing*, 64, pp. 66-79.
- KOINSTINEN, L.; POUTA, E.; HEIKKILÄ, J.; FORSMAN-HUGG, S.; KOTRO, J. Y MÄKELÄ, J.; NIVA, M. (2013). «The impact of fat content, production methods and carbon footprint information on consumer preferences for minced meat», *Food Quality and Preference*, 29 (2), 126-136.
- LARSEN, J.; URRY, J. Y AXHAUSEN, K.W. (2007). «Networks and tourism. Mobile social life», *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 244-262.
- LATTIN, J.; CARROL, J.D. Y GREEN, P. E. (2003). Analyzing multivariate data. Thomson, Duxbury.
- LEE, B.C.; ANG, L. Y DUBELAAR, C. (2005). «Lemons on the Web: A signaling approach to the problem of trust in Internet commerce», *Journal of Economic Psychology*, 26, pp. 607-623.
- LEE, C.; YOON, Y.S. Y LEE, S.K. (2007). «Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: the case of the Korean DMZ», *Tourism Management*, 28, pp. 204-214.
- LEE, G.G. Y LIN, H.F. (2005). «Customer perceptions of e-service quality in online shopping», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (2), pp. 161-176.
- LEE, J., PARK, D. Y HAN, I. (2008). «The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view», *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, pp. 341-352.
- LÉVY, J.P. Y VARELA, J.V. (Coords.) (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales, Netbiblo.
- LIN, CH. L.; LEE, S. H. Y HORNG, D.J. (2011). «The effects of online reviews on purchasing intention: The moderating role of need for

- cognition», *Social Behavior and Personality*, 39 (1), pp. 71-81.
- LU, L.C.H.; CHANG, W.P. Y CHANG, H.H. (2014). «Consumer attitudes toward blogger's sponsored», *Computers in Human Behavior*, 34, pp. 258-266.
- LUO, M.M.; REMUS, W. Y CHEA, S. (2006). «Technology Acceptance of Internet bases Information Services: An integrated Model of TAM and U&G Theory», AMCIS Proceedings, paper 153.
- LUNARDO, R. (2012). «Negative effects of ambient scents on consumers' skepticism about retailers' motives», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, pp. 179-185.
- LUQUE, T. (2012) (coord.): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Pirámide, 2ª ed., Madrid.
- LYNCH, J.G. (1982). «On the external validity of experiments in consumer research», *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 225-239.
- LYNCH, P.D., KENT, R.J. Y SRINIVASAN, S.S. (2001). «The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries», *Journal of Advertising Research*, 41(3), Mayo-Junio, pp. 15-23.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. Y PODSAKOFF, N.P. (2011). «Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research. Integrating new and existing techniques», *MIS Quarterly*, 35(2), pp. 293-334.
- MARIAN, L.; THARIAN, L. Y THØGERSEN, J. (2013). «Direct and mediated impacts of product and process characteristics on consumers' choice of organic vs. conventional chicken», *Food Quality and Preference*, 29 (2), 106-112.
- MARTINS, C.; OLIVEIRA, T. Y POPOVIC, A. (2014). «Understanding the internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application», *International Journal of Information Management*, 34 (1), pp. 1-13.
- MATTEL, M.S. Y JACOBY, J. (1972). «Is there an optimal number of alternatives for Likert-scales items? Effect of testing time and scale properties», *Journal of Applied Psychology*, 56(6), pp. 506-509.
- MAVLANOVA, T., BENBUNAN-FICH, R. Y KOUFARIS, M. (2012). «Signaling theory and information asymmetry in online commerce», *Information & Management*, 49, pp. 240-247.
- MCDOUGALL, G.H.G. Y LEVESQUE, T. (2004). «Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation», *Journal of Service Marketing*, 14 (5), pp. 392-410.
- MOKHTAR, M.Z. Y MUDA, M.S. (2012). «Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies», *International Journal of Business and Management*, 7, pp. 185-193.
- MOLINA, J.F., CLAVER, E., PEREIRA, J. Y TARÍ, J.J. (2009). «Environmental practices and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry», *Journal of Cleaner Production*, 17, pp. 516-524.
- MORWITZ, V.G.; STECKEL, J.H. Y GUPTA, A. (2007). «When do purchase intentions predict sales?», *International Journal of Forecasting*, 23, pp. 347-364.
- MOUSSA, S. Y TOUZANI, M. (2008). «The perceived credibility of quality labels: a scale validation with refinement», *International Journal of Consumer Studies*, 32, pp. 526-533.
- NICOLAU, J.L. Y SELLERS, R. (2010). «The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain», *Journal of Business Research*, 63, pp. 832-839.
- NUNNALLY, J.C. Y BERNSTEIN, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 3ª ed.
- NUROSIS, M.J. (1993). *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- ONTSI (2016). *TIC y turismo: Situación, políticas y perspectivas*. Madrid.
- PARASURAMAN, A. Y GREWAL, D. (2000). «The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 168-174.

- PARK, J.; LENNON, S. Y STOEL, L. (2005). «Online product presentation: Effects on mood, perceived risk, and purchase intention», *Psychology and Marketing*, 22 (9), pp. 695-719.
- PARK, J.; YANG, S. Y LEHTO, X. (2007). «Adoption of mobile technologies for Chinese consumers», *Journal of Electronic Commerce Research*, 8 (3), pp. 196-206.
- PEREIRA, J., CLAVER, E., MOLINA, J.F. Y TARÍ, J.J. (2012). «Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry», *Journal of Cleaner Production*, 37, pp. 82-92.
- PETERSON, R.A., BALASUBRAMANIAN, S. Y BRONNENBERG, B.J. (1997). «Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing», *Journal of the Academy of marketing Science*, 25 (4), pp. 329-346.
- PRESTON, C.C. Y COLMAN, A.M. (2000). «Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminant power, and respondent preferences», *Acta Psychologica*, 104 (1), 1-15.
- PRICE, L.J. Y DAWAR, N. (2002). «The joint effects of brands and warranties in signalling new product quality», *Journal of Economic Psychology*, 23, 165-190.
- PRIEST, G.L. (1981). «A theory of the consumer product warranty», *Yale Law Journal*, 90, pp. 1297-1352.
- RAO, A.R.; QU, L. Y RUEKERT, R.W. (1999). «Signaling unobservable product quality through a brand ally», *Journal of Marketing Research*, 36 (2), pp. 258-268.
- ROSEN, D. E. Y PURINTON, E. (2004). «Website design: viewing the web as a cognitive landscape», *Journal of Business Research*, 57 (7), pp. 787-794.
- SAN MARTIN, S. Y PRODOANOVA, J. (2014). «¿Qué factores fomentan la compra por impulse en el comercio móvil?», *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 18 (1), pp. 32-42.
- SÁNCHEZ, R. Y INIESTA, M.A. (2007). «The concept of perceived value: a systematic review of the research», *Marketing Theory*, 7 (4), pp. 427-451.
- SÁNCHEZ, J.; CALLARISA, L.; RODRÍGUEZ, R.M. Y MOLINER, M.A. (2006). «Perceived value of the purchase of a tourism product», *Tourism Management*, 27 (3), pp. 394-409.
- SCHLOSSER, A.E. (2003). «Experiencing products in the virtual world: The role of goal and imagery in influencing attitudes versus purchase intentions», *Journal of Business Research*, 30, pp. 184-198.
- SHIH, H. Y. (2006). «Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism», *Tourism Management*, 27, pp. 1029-1039.
- SHIMP, T.A. Y BEARDEN, W.O. (1982). «Warranty and other extrinsic cue effects on consumers' risk perceptions», *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 38-46.
- SOYEZ, K; SØNDERSKOV, K.M.; DAUGBJERG, C. (2011). «The state and consumer confidence in eco- labeling: organic labeling in Denmark, Sweden, The United Kingdom and The United States», *Agriculture and Human Values*, 28 (4), 507-517.
- SPARKS, B.A.; PERKINS, H.E. Y; BUCKLEY, R. (2013). «Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior», *Tourism Management*, 39, 1-9.
- SPENCE, A.M. (1974). Market signaling: Information transfer in hiring and related screening processes. Harvard University Press, Cambridge.
- SPENCE, M. (2002). «La señalización y la estructura informativa de los mercados», *Revista Asturiana de Economía*, 25, pp. 49-93.
- SRINIVASAN, S.S. Y RATCHFORD, B.T. (1991). «An empirical test of a model of external search for automobiles», *Journal of Consumer Research*, 18, pp. 233-242.
- STEENKAMP, J.B. Y VAN TRIP, H.C.M. (1991). «The use of LISREL invalidating marketing constructs», *International Journal of Research Marketing*, 8, pp. 283-299.
- STERNTHAL, B., TYBOUT, A.M. Y CALDER, J.B. (1994). «Experimental design: Generalization and theoretical explanation», en Bagozzi, R.B. (coord.)

- Principles of Marketing Research, Blackwell, Cambridge, pp. 195-223.
- SWEENEY, J.C. Y SOUTAR, G.N. (2001). «Consumer perceived value: The development of a multiple item scale», *Journal of Retailing*, 77, pp. 203-220.
- SWEENEY, J.C.; SOUTAR, G.N. Y JOHNSON, L.W. (1996). «Retail service quality and perceived value. A comparison of two models», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (1), pp. 39-48.
- TARÍ, J.J., CLAVER, E., PEREIRA, J. Y MOLINA, J.F. (2009). «Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), pp. 850-864.
- TARÍ, J.J., MOLINA, J.F. Y HERAS, I. (2012). «Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review», *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5 (2), pp. 297-322.
- TARÍ, J.J. Y PEREIRA, J. (2012). «Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras», *Universia Business Review*, 34, pp. 52-67.
- THØGERSEN, J. (2000). «Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: model development and multinational validation», *Journal of Consumer Policy*, 23, 285-313.
- TEO, T.S.H. Y YU, Y. (2005). «Online buying behaviour: A transaction cost economics perspective», *Omega*, 33 (5), 451-465.
- TSAO, H.Y.; PITT, L. F. Y BERTHON, P. (2006). «An experimental study of brand signal quality of products in an asymmetric information environment», *Omega*, 34, 397-405.
- URIEL, E. Y ALDÁS, J. (2005). Análisis multivariante, Thomson, Madrid.
- VIJAYASARATHY, L.R. (2003). «Shopping Orientations, Product Types and Internet Shopping Intentions», *Electronic Markets*, 13 (1), pp. 67-79.
- WEATHERS, D.; SHARMA, S. Y WOOD, S.L. (2007). «Effects of online communication practises on consumer perceptions of performance uncertainty for search and experience goods», *Journal of Retailing*, 83, 393-401.
- WOODRUFF, R.B. (1997). «Customer value: The next source for competitive edge», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-153.
- ZEITHAML, V.A. (1988). «Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22.

---

# Cientes hedónicos vs clientes utilitarios: ¿Cómo influye la motivación en la relación entre experiencia de compra y satisfacción?

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

---

**RESUMEN:** Hoy en día no basta con tener un buen producto o una buena localización. Los detallistas intentan diferenciarse de sus competidores utilizando otras estrategias, como la creación de experiencias de compra para el consumidor. Tomando como referencia el estudio de Cachero y Vázquez (2015) se da un paso más en la investigación de las experiencias *offline* y online del consumidor, analizando la motivación de compra como variable moderadora de la relación entre experiencia y satisfacción. Con esta finalidad se consideran segmentos de consumidores con motivaciones hedónicas (intrínsecas de carácter personal y/o social) y segmentos de consumidores con motivaciones utilitarias (extrínsecas). Los resultados obtenidos permiten afirmar que el tipo de experiencia influye de manera diferente en el valor personal de la compra y en la satisfacción en función de la motivación de compra del consumidor.

**PALABRAS CLAVE:** *Experiencia de Compra, Satisfacción, Motivación de Compra*

---

**ABSTRACT:** Nowadays it's not enough to have a good product or a good location. Retailers try to differentiate themselves from their competitors through other strategies, such as consumer shopping experience. Taking the study of Cachero and Vázquez (2015) we have taken a new step in advancing the study of experiences, analyzing shopping motivation as a moderator variable of the relationship between experience and satisfaction. For this purpose, there are considered consumer segments with hedonic motivations (intrinsic personal and / or social) and consumer segments with utilitarian motivations (extrinsic). The results confirm that the type

of experience influences differently in shopping experience value and satisfaction, depending on consumer shopping motivation.

**Keywords:** *Shopping Experience, Satisfaction, Shopping Motivation*

---

## 1. Introducción

La experiencia de compra es un fenómeno que incluye las fantasías, los sentimientos y la diversión del consumidor, además de las actividades de ocio, placer relacionado con los sentidos, diseño divertido y respuestas emocionales (Holbrook y Hirschman, 1982). Así pues, los motivos de compra de un consumidor pueden orientarse, además de a obtener un producto a un determinado precio, a divertirse y disfrutar durante el acto de compra. Ya no sólo se valoran las características propias del producto, sino que el consumidor también aprecia las experiencias de compra que el detallista crea a partir de aspectos racionales y afectivos (emociones).

Entender como moderan las motivaciones de compra la relación existente entre las dimensiones de la experiencia, el valor de la compra y la satisfacción permite diseñar una oferta atractiva en función del público objetivo al que se quiere dirigir el detallista.

Desde esta perspectiva, esta investigación, tomando como referencia el estudio de Cachero y Vázquez (2015), considera dos alternativas de compra (*offline* y *online*) y aplica el modelo propuesto por dichos autores a diferentes segmentos de consumidores, clasificados en función de su motivación hacia la compra (hedónica o utilitaria).

## 2. Motivación de compra del consumidor

En las últimas décadas han sido muchos los investigadores que han estudiado los motivos de compra. Morschett *et al.* (2005) afirman que los motivos de compra influyen sobre las actitudes generales hacia los detallistas y sobre las percepciones de los atributos del mismo. Rohm y Swaminathan (2004) estudian la tipología de los consumidores online en función de sus motivos de compra. Años después los investigadores se preocupan por analizar la influencia en el comportamiento del consumidor de los motivos utilitaristas o funcionales y de los motivos simbólicos o hedonistas.

Para los consumidores el ir de compras no sólo proporciona información, sino también ocio, novedades, algo que hacer y una excusa para compartir con otros. A la hora de decantarse por la compra de un producto u otro el consumidor se enfrenta

a múltiples motivaciones. El detallista debe conocer a sus clientes, y estar al tanto de las diferentes motivaciones de compra de sus consumidores.

La motivación de los consumidores es lo que impulsa a éstos a actuar hacia la satisfacción de sus necesidades o deseos y conduce a un determinado comportamiento de compra. La satisfacción de dichas necesidades puede motivarlos a repetir una compra o a buscar otros bienes y servicios que cubran mejor esas necesidades.

### **2.1. Clasificación de los motivos de compra**

Existen diversas clasificaciones de los motivos de compra de un establecimiento detallista. Woods (1960) clasifica los productos y, por tanto, los motivos de compra en: prestigio, estatus, hedonistas y funcionales. De acuerdo con esta distinción, Solomon (1983) afirma que el producto es un estímulo para la compra, es decir, puede considerarse como un flujo continuo de fantasía, sentimiento y diversión. Así pues, la necesidad del consumidor deja de ser la única protagonista de la motivación.

Schiffman y Kanuk (2004), desde una perspectiva conductista, distinguen entre motivos racionales y motivos emocionales. Los primeros suponen que los consumidores evalúan todas las alternativas cuidadosamente y seleccionan aquella que les dará una mayor utilidad. Aplicado al marketing supone comprar productos en función de criterios totalmente objetivos, ya que se asocian los motivos racionales con las motivaciones que pasan el filtro de la razón, encontrando argumentos y motivos que justifiquen esa compra a partir de conceptos aceptados por la sociedad o lógicos. Ejemplos serían la eficiencia, la confianza en su uso, la calidad garantizada, la seguridad o el precio. Por el contrario, los motivos emocionales no maximizan ni la utilidad ni la satisfacción, y están más orientados a criterios personales o subjetivos (temor, afecto). Sin embargo, es razonable pensar que un consumidor siempre intentará maximizar su satisfacción, considerando tanto la estructura de sus necesidades como el aprendizaje derivado de experiencias conductuales y sociales. Este tipo de motivos se originan en las emociones humanas (alegría, tristeza, decepción) y son irracionales, impulsivos o inconscientes (no se ven afectados por el filtro de la razón). Ejemplos de estos motivos serían el orgullo o el deseo de pertenecer a una categoría social. Aunque se tiende a pensar que el consumidor racional no existe, esto no es así. Shugan (2006) afirma que la racionalidad del consumidor es una propiedad del modelo del investigador más que del consumidor.

El primer estudio sobre las motivaciones de «ir de compras» lo llevó a cabo Tauber (1972), quien encuentra 11 motivaciones diferentes. Tiempo después, otros autores llevaron a cabo una reordenación de las motivaciones, coincidiendo en distinguir

entre motivación utilitaria y hedonista (Arnold y Reynolds, 2003; Jones *et al.* 2006; Kaltcheva y Wietz, 2006). Belk *et al.* (2003) entienden el hedonismo como un lenguaje que se utiliza para cualificar los productos. Addis y Holbrook (2001) afirman que los productos no deben aislarse del mundo del consumidor, y O'Shaughnessy y O'Shaughnessy (2002) que los consumidores procuran lograr fines sociales a través de los productos, lo que permite transformar el producto en un mediador. Esta forma de relacionarse con los productos se aprecia en el acto de «ir de tiendas», una de las actividades más practicadas después de ver la televisión, ya que mirar los productos sin comprarlos es un festín para los ojos, lo que seduce la imaginación y estimula los deseos (Stevens y Maclaran, 2005).

Eastlick y Feinberg (1999) analizan los motivos de compra por catálogo, todos ellos funcionales (valor percibido, conveniencia, utilidad económica, ambiente de estar en casa, surtido, clientela, información de los servicios, interacción con los vendedores, responsabilidad de la compañía y reputación de la misma).

Kaltcheva y Weitz (2006) analizan el papel mediador de la orientación motivacional en la relación excitación-agrado durante la compra. Los dos estudios empíricos que realizan estos autores muestran consistencia en dicho papel mediador. Así pues, los detallistas deben crear un ambiente de alta excitación para los clientes con motivos de compra hedónicos (por ejemplo, colores cálidos, tanto en sus tiendas como en el nombre de marca) y un ambiente con baja excitación para aquellos con motivos de compra utilitarios (por ejemplo, colores fríos como el azul claro en sus tiendas).

Vázquez y Trespacios (2009) afirman que el acto de ir de compra y la elección del detallista implica satisfacer distintos deseos: sentimiento de carencia de un producto e intención de comprar (el consumidor se guía por el precio, surtido, conveniencia, calidad), búsqueda de información, motivos sociales (experiencia social fuera del hogar, contactar con el grupo de referencia al que se desea pertenecer) y motivos personales (diversión, estimulación sensorial percibida por el consumidor, buscar novedades, reducir el aburrimiento) (ver tabla 1). Además la satisfacción de estos deseos depende también de otros factores, como pueden ser las características demográficas, el estilo de vida y diferentes características del consumidor (por ejemplo, su capacidad económica). No obstante, los motivos de compra dependen del producto/servicio investigado, la situación en la que será usado o consumido y el grado de lealtad al establecimiento.

Tabla 1. Motivos de compra del consumidor

Motivos personales
<p><b>Representación de roles.</b> Las actividades de compras son un comportamiento adquirido y se esperan o aceptan como parte de un rol social; por ejemplo, el rol de madre o de ama de casa.</p> <p><b>Diversión.</b> Ir de compras puede ser una diversión que rompe con la rutina o la vida diaria y que, por tanto, es una forma de recreación.</p> <p><b>Autogratificación.</b> La compra puede deberse no a la utilidad prevista del consumo, sino al proceso de compra. Los estados emocionales o de ánimo pueden explicar por qué (y cuándo) alguien va de compras.</p> <p><b>Enterarse de nuevas tendencias.</b> Las compras suministran al público información sobre las tendencias en los productos que reflejan actitudes y estilos de vida.</p> <p><b>Estimulación sensorial.</b> El ir de compras aporta beneficios sensoriales como observar y manejar la mercancía, escuchar sonidos (música suave de fondo) y oler aromas.</p>
Motivaciones sociales
<p><b>Experiencia social fuera del hogar.</b> Ir de compras brinda la oportunidad de buscar nuevas amistades, conocer otras personas o simplemente ver a la gente.</p> <p><b>Comunicación con otras personas que tienen intereses parecidos.</b> A menudo ir de compras ofrece la oportunidad de interactuar con clientes o vendedores que comparten algunos intereses.</p> <p><b>Atracción por el comportamiento del grupo.</b> Algunas tiendas ofrecen un lugar donde pueden reunirse los grupos de referencia o preferencia.</p> <p><b>Estatus y autoridad.</b> Las compras dan la oportunidad de experimentar la sensación de estatus y de poder intercambiar opiniones, ser atendido y escuchado por los empleados.</p>

Fuente: Adaptado de Vázquez y Trespalacios (2009)

Baker y Wakefield (2012) relacionan la orientación en la compra (utilitarista u orientado a la tarea y hedonista) con variables como el estrés en el proceso de compra, la multitud de gente percibida y la excitación en la compra. Afirman que los hombres son más propensos a llevar a cabo compras con valor funcional, mientras que las mujeres las llevan a cabo con valor más hedónico. Por tipo de detallista, quienes más frecuentemente compran en centros comerciales tienen una orientación más hedonista o social. En cuanto a las variables de consumo, el valor funcional está relacionado con estrés durante la compra, pero no de una manera significativa. Por el contrario, la compra hedónica está relacionada con la excitación.

Arnold y Reynolds (2012) clasifican las motivaciones hedónicas en seis grupos: compra aventura (búsqueda de estimulación y escape o evasión), compra social (aspecto interpersonal del acto de compra), compra gratificación (liberar tensiones), compra idea (buscar información de productos y tendencias), compra role (comprar con otros) y compra valor (caza de gangas). Sus estudios indican que el consumo hedónico puede ser considerado como una experiencia caracterizada por la

presencia de estímulos positivos o por la ausencia de estímulos negativos (o una combinación de ambos). Además, la relación entre motivaciones de compra hedónica y valor hedónico de la compra sugiere que los individuos que buscan una experiencia hedónica tienden a encontrarla. Cuanto más fuertemente desea una persona alcanzar unos objetivos, más probable es que dedique energía y esfuerzo a conseguirlos y más satisfecho estará con su consecución.

Yoon (2012) afirma que las experiencias de los consumidores varían con el tipo de producto (de consumo hedónico o de consumo utilitarista). Los productos de compra utilitarista permiten entender/resolver problemas a través del análisis de la información (los consumidores se fijan en atributos intrínsecos, como el sabor, la funcionalidad, el diseño y el color del producto), mientras que los productos de compra hedonista se relacionan con valores emocionales (los consumidores se fijan en atributos extrínsecos, como la imagen global y el significado simbólico de la compra) (Hwang, 2005).

Las motivaciones no sólo se han estudiado a nivel de compra *offline*, sino que también existen estudios que analizan esta variable en el comercio online.

Rohm y Swaminathan (2004) clasifican a los consumidores online de supermercados de acuerdo con sus motivaciones: consumidor por conveniencia, consumidor que busca variedad, consumidor equilibrado y consumidor orientado a la tienda.

To *et al.* (2007) estudian los motivos de compra por Internet, utilizando la perspectiva hedónica y la utilitarista. Afirman que la motivación utilitaria es determinante de la intención de búsqueda de productos/servicios y de la intención de compra. La motivación hedónica tiene un impacto directo en la intención de búsqueda y un impacto indirecto en la intención de compra. Por el contrario, la motivación utilitarista es el predictor más fuerte de la intención de búsqueda y de la intención de compra. La motivación utilitarista está influenciada por la conveniencia, el ahorro de costes, la disponibilidad de información y la selección, mientras que la motivación hedónica está influenciada por la aventura, la autoridad y el estatus.

Bridges y Florsheim (2008) afirman que las compras online pueden aumentar proporcionando características del *web site* que cumplen con objetivos utilitarios en lugar de ofrecer un valor hedónico, dado que los consumidores online son más propensos a comprar cuando encuentran la selección que quieren, la transacción se puede hacer con facilidad, y la entrega se realiza en el tiempo previamente prometido por el detallista. Es por ello que Bridges y Florsheim (2008) recomiendan tener una tecnología avanzada en la tienda online, para ofrecer alta velocidad y rendimiento, con el fin de aumentar la percepción de habilidad e interactividad en la navegación web.

Ha y Stoel (2012) proponen un modelo en el que los motivos de compra, bien sean hedónicos, funcionales o sociales, moderan la relación entre la apariencia de un

*web site* (funcionalidad, servicio al cliente, privacidad y experiencia), la satisfacción y la intención de compra. La funcionalidad de la página web aumenta la satisfacción a medida que los motivos hedónicos aumentan. Los motivos hedónicos no moderan los efectos de la calidad del servicio online, sin embargo los motivos funcionales si moderan la relación calidad-intención.

### 3. Modelo conceptual

Durante la primera década del siglo XXI muchos autores han hecho contribuciones a la literatura sobre la experiencia del consumidor (Schmitt, 1999; Krishna, 2013). Desde esta perspectiva, el modelo de Cachero y Vázquez (2015) identifica cinco dimensiones de la experiencia a nivel *offline* (experiencia sensorial, experiencia intelectual —de diseño y con empleados—, experiencia social, experiencia pragmática y experiencia emocional) y seis dimensiones a nivel online (experiencia relacionada con el diseño y con la calidad de la información de la web, experiencia derivada de la confianza en la web, experiencia social, experiencia pragmática y experiencia emocional). Las figuras 1 y 2 muestran los resultados obtenidos en dicho estudio.

Figura 1. Modelo estructural a nivel *offline*

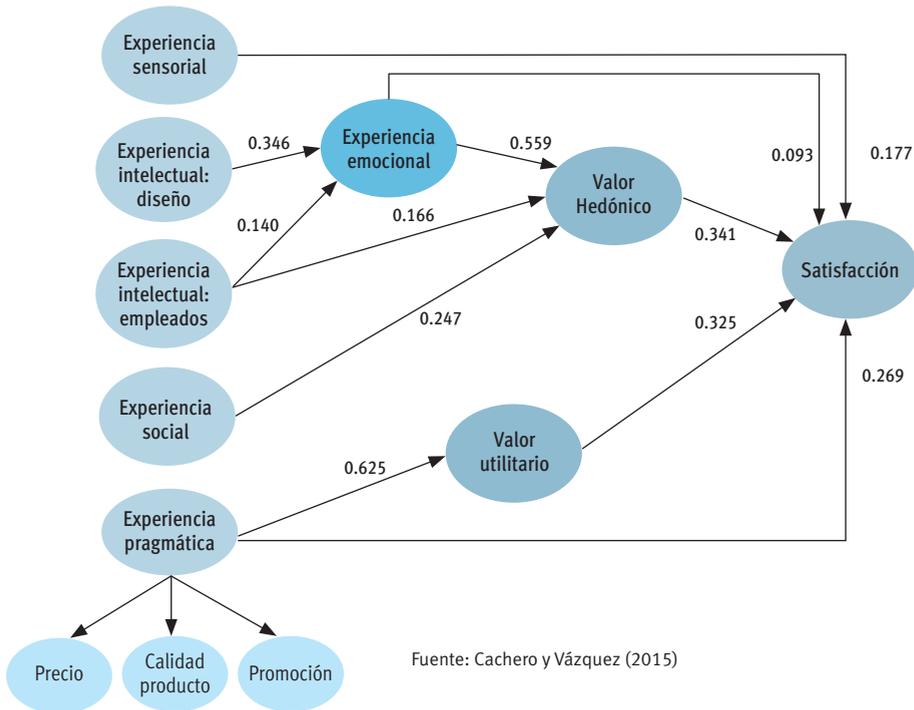
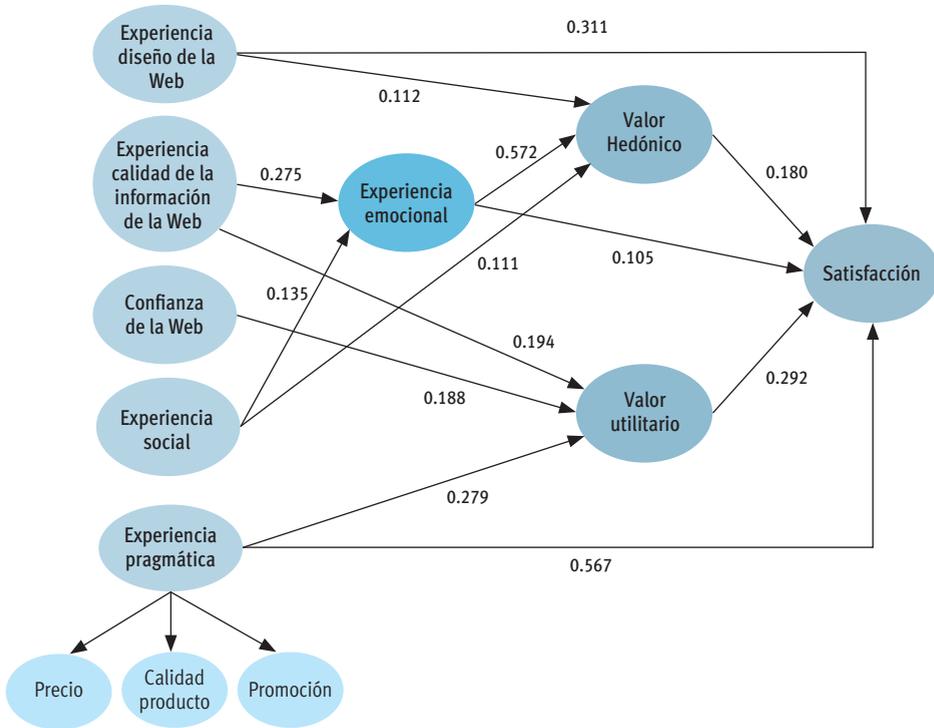


Figura 2. Modelo estructural a nivel online



Fuente: Cachero y Vázquez (2015)

#### 4. Hipótesis de la investigación

Varios estudios han utilizado los motivos de compra como moderador de las relaciones propuestas entre los conceptos indicados en las figuras 1 y 2. Kaltcheva y Weitz (2006) estudiaron el efecto moderador de los motivos de compra en la relación entre excitación (estado subjetivo que se pueden considerar agradable o no) y simpatía (respuesta afectiva a un estímulo). Morschett *et al.* (2005) afirman que los motivos de compra moderan la relación existente entre la configuración objetiva de las características de la tienda, la percepción de esas características y la actitud hacia el detallista. Luk *et al.* (2013) revelan que las relaciones entre sacrificio, valor, satisfacción e intenciones de comportamiento son más fuertes en detallistas con un componente más utilitario. Por el contrario, las relaciones «calidad del servicio-valor» y «satisfacción-intenciones» son más fuertes en las categorías detallistas con un componente más hedónico. Vieira y Torres (2014) se apoyan en el modelo de

Kaltcheva y Weitz (2006) y analizan el papel moderador de los motivos de compra en la relación «excitación-intenciones de compra». Esta revisión de la literatura sobre los efectos moderadores de los motivos de compra permite justificar las hipótesis expuestas en la tabla 2 y las figuras 3 y 4.

Tabla 2. Hipótesis de la investigación

Offline
<p><b>H1<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.</p> <p><b>H1a<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.</p> <p><b>H1b<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.</p>
<p><b>H2<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.</p> <p><b>H2a<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.</p> <p><b>H2b<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.</p>
<p><b>H3<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.</p> <p><b>H3a<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.</p> <p><b>H3b<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.</p>
<p><b>H4<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y el valor utilitario de la compra.</p>
<p><b>H5<sub>OFF</sub></b>: La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y su satisfacción.</p>
<p><b>H 6 OFF</b>: La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor utilitario de la experiencia de compra y su satisfacción.</p>

**Online**

**H1<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (diseño, calidad de la información, confianza, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.

**H1a<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.

**H1b<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.

**H2<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (diseño, calidad de la información, confianza, social y emocional) y su satisfacción.

**H2a<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.

**H2b<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.

**H3<sub>OFF</sub>** La motivación de compra hedónica (intrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.

**H3a<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica personal ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.

**H3b<sub>ON</sub>** La motivación de compra hedónica social ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.

**H4<sub>ON</sub>** La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y el valor utilitario de la compra.

**H5<sub>ON</sub>** La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y su satisfacción.

**H6<sub>ON</sub>** La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor utilitario de la experiencia de compra y su satisfacción.

Figura 3. Modelo para la moderación de la motivación de compra (*offline*)

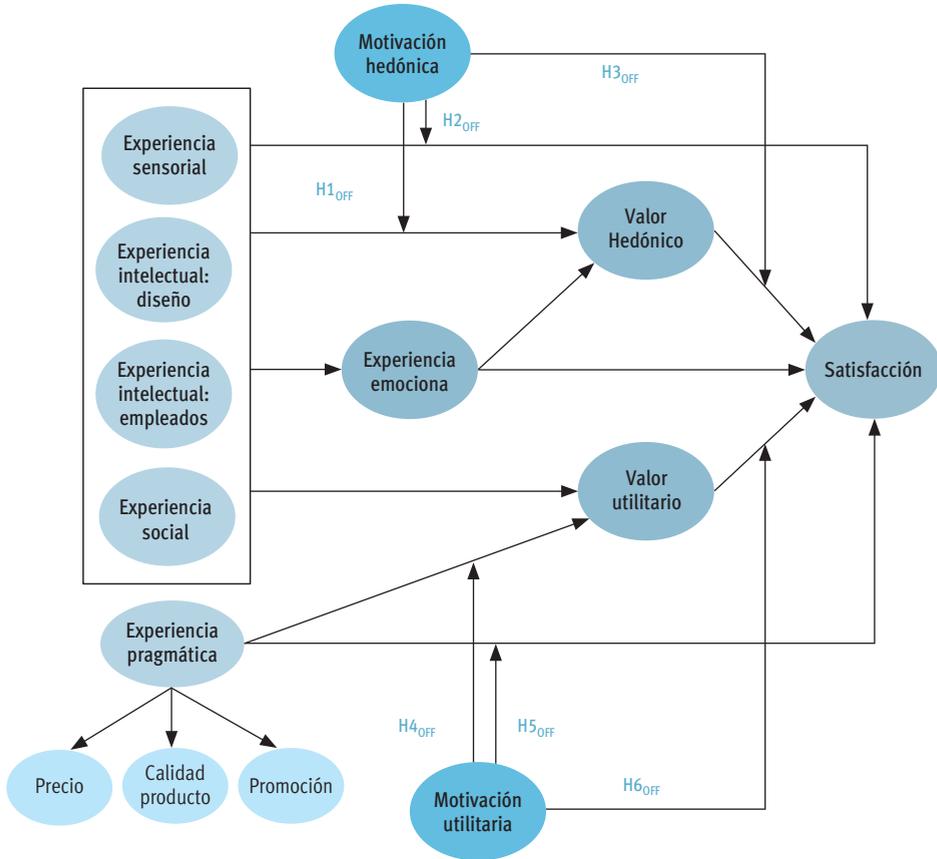
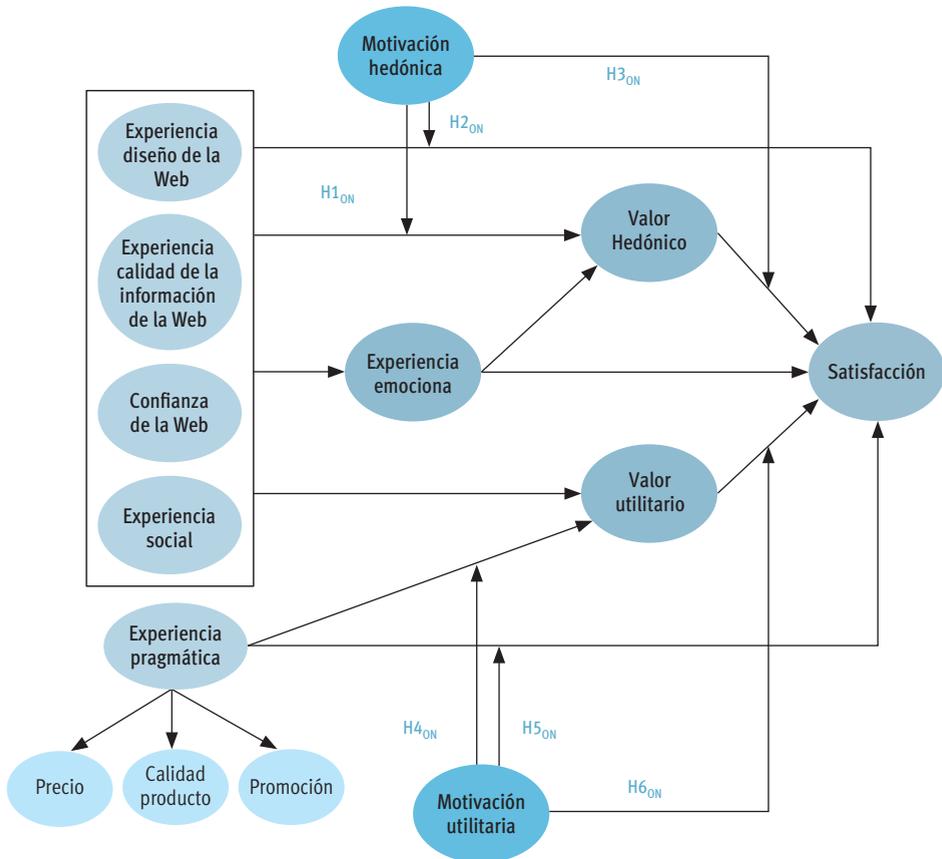


Figura 4. Modelo para la moderación de la motivación de compra (*online*)

## 5. Recogida de información y metodología de trabajo

### 5.1. Planteamiento de la investigación: muestra y recogida de información

El estudio de Cachero y Vázquez (2015) utiliza el método de entrevistas personales mediante cuestionario estructurado, por un lado a 527 personas que habían realizado recientemente una compra en una tienda con establecimiento físico (*offline*) y por otro lado a 496 personas que habían comprado en una tienda *online*.

### 5.2. Medición de los conceptos utilizados: escalas de medida para la motivación

Para la presente investigación se ha optado por la clasificación de los motivos de compra planteada por Babin *et al.* (1994): motivos de compra hedonistas (orientados

Tabla 2. Escalas de medida del concepto motivos de compra

Motivos de compra <i>offline</i>
<b>Motivos hedónicos personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuando estoy decaído@ (baj@ de ánimo) me voy de compras para sentirme mejor</li> <li>· Mientras estoy comprando soy capaz de olvidar mis problemas y alejarme de la rutina diaria</li> <li>· Para mí ir a comprar es una forma de liberar estrés</li> <li>· Comprar este tipo de productos me permite sentirme bien conmigo mismo</li> <li>· Me gusta comprar productos que puedan impresionar a los demás</li> <li>· Disfruto comprando para mis amigos y familiares</li> </ul>
<b>Motivos hedónicos sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disfruto teniendo a mi disposición a un vendedor que me orienta sobre la compra</li> <li>· Me gusta ir a comprar productos de este sector en compañía de familiares y amigos</li> <li>· Suelo elegir las tiendas en las que comprar en base a opiniones de conocidos, redes sociales...</li> </ul>
<b>Motivos utilitarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Suelo ir de compras a una tienda por conveniencia (distancia al hogar/trabajo, horario)</li> <li>· La mayoría de las veces me voy de compras para aprovechar ofertas</li> <li>· Voy de compras a una tienda por el surtido (variedad) de sus productos</li> <li>· Suelo comprar en tiendas donde pueda encontrar lo que deseo en el menor tiempo posible</li> </ul>
Motivos de compra <i>online</i>
<b>Motivos hedónicos personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuando estoy decaído@ (baj@ de ánimo) visito tiendas online para sentirme mejor</li> <li>· Mientras estoy visitando tiendas online soy capaz de olvidar mis problemas y alejarme de la rutina diaria</li> <li>· Para mí ir a comprar online es una forma de liberar estrés</li> <li>· Comprar este tipo de productos me permite sentirme bien conmigo mismo</li> <li>· Me gusta comprar productos que puedan impresionar a los demás</li> <li>· Disfruto comprando para mis amigos y familiares</li> </ul>
<b>Motivos hedónicos sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disfruto teniendo a mi disposición a un vendedor virtual para responder mis dudas</li> <li>· Normalmente consulto a familiares, amigos... antes de efectuar la compra online</li> <li>· Suelo elegir las tiendas online en las que comprar en base a opiniones de conocidos, redes sociales...</li> </ul>
<b>Motivos utilitarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Suelo comprar este tipo de productos online por conveniencia (me lo llevan a casa, horarios...)</li> <li>· La mayoría de las veces que compro online es para aprovechar ofertas</li> <li>· Suelo comprar online porque el surtido (variedad) de los productos es mayor que en las tiendas físicas del sector</li> <li>· Suelo comprar online porque puedo encontrar lo que deseo en el menor tiempo posible</li> </ul>

al disfrute de la compra, de carácter intrínseco) y motivos de compra utilitaristas (orientados a la tarea de compra, de carácter extrínseco). Además, siguiendo a Arnold y Reynolds (2012), se ha dividido los motivos de compra hedónicos en personales (relacionados con el propio individuo y sus pensamientos y creencias) y sociales (relacionados con el consumidor y su entorno social de compra). El detalle de las escalas de medida utilizadas para estos motivos de compra se puede consultar en la tabla 2 (pág. anterior).

### ***5.2. Análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida para la motivación***

Para la validación de las escalas reflectivas se recurre, en primer lugar, a un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, para comprobar si los constructos cumplen el requisito de unidimensionalidad (Bagozzi y Baumgartner, 1994).

Para la escala motivos de compra *offline* se obtienen tres factores subyacentes que explican el 64,60% de la varianza total explicada. El primer factor es la motivación de compra hedónica personal, que explica el 32,26%; el segundo factor la motivación de compra hedónica social (15,96%) y el tercer factor la motivación de compra utilitarista (16,39%). Con relación a los resultados del análisis exploratorio realizado para los motivos de compra online, se obtienen también tres componentes: motivación hedónica personal, motivación hedónica social y motivación utilitarista. Estos tres componentes explican el 83,84% de la variabilidad total del valor funcional percibido.

La etapa exploratoria del proceso de validación de las escalas de medida de los motivos de compra aporta una visión preliminar de su adecuación para medir los constructos. No obstante, es necesario realizar un proceso de validación más estricto, para lo que se efectuaron una serie de análisis factoriales confirmatorios. Este tipo de análisis factorial permite llegar a determinar el grado de validez de cada una de las escalas.

La estimación del modelo de medida utilizando el software EQS 6.2 permite obtener resultados de ajuste global adecuados para el modelo *offline* (BBNNFI=0.894; CFI=0.916; RMSEA=0.03) y para el modelo online (BBNNFI=0.950; CFI=0.960; RMSEA=0.05), con validez convergente en ambos casos (*standardized factor loading* mayores que 0.6). Los coeficientes alpha de Cronbach son todos superiores a 0.7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0.7 y el AVE superior a 0.4. También 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.

Por todo lo expuesto, las escalas reflectivas empleadas superan los requisitos exigibles de dimensionalidad, validez y fiabilidad, por lo que pueden ser utilizadas como variables moderadoras de las relaciones propuestas en los modelos *offline* y *online*.

## 6. Resultados

Para analizar los efectos moderadores de la motivación de compra indicados en la figuras 4 y 5 se distingue entre aquellos individuos con elevado o reducido nivel de motivación intrínseca (personal y social) o extrínseca. Esta distinción permitirá medir el efecto de las variables antecedentes en las variables dependientes a través de los parámetros estimados de las relaciones causales y entonces testar la diferencia entre dichos coeficientes —gamma y beta en notación LISREL— utilizando un test de moderación adecuado (Baron y Kenny, 1986). El análisis multimuestra ha sido efectuado siguiendo las dos etapas metodológicas propuestas por Jaccard y Wan (1996).

La primera etapa implica una «solución multigrupo». Mediante el software EQS se estiman parámetros para cada grupo de individuos, así como una medida de bondad del ajuste del modelo para ambos grupos considerados simultáneamente. Para estudiar las diferencias entre los grupos es más apropiado realizar el análisis en términos de coeficientes de regresión no estandarizados, debido a posibles diferencias entre los grupos en las desviaciones estándar de sus constructos (Jaccard y Wan, 1996).

En la segunda etapa, con el fin de comprobar si existen diferencias significativas entre las estimaciones de los parámetros causales, se volvió a estimar el modelo obtenido introduciendo (como hipótesis nula) la restricción que establece que los coeficientes en el modelo estructural (coeficientes lambda y beta, siguiendo la notación LISREL) son iguales en los dos grupos (Iglesias y Vázquez, 2001). En esta segunda etapa, y gracias a la prueba del multiplicador de Lagrange (lmtest), es posible analizar si existen diferencias significativas entre los parámetros de ambas submuestras. Es decir, comprobar si la eliminación de las restricciones produce un cambio significativo en el estadístico  $\chi^2$ , lo que conllevaría a rechazar la restricción de igualdad en los parámetros, ya que su eliminación mejoraría significativamente el ajuste del modelo.

A continuación se exponen los resultados de estimación de los efectos moderadores de la motivación para la muestra de compradores en tiendas *offline* y para la muestra de compradores en tiendas online.

## 6.1. Compradores en tienda offline

Las soluciones multigrupo de la primera etapa se resumen en la tablas 3 y 4 mientras que los resultados de la segunda etapa se presentan en las tablas 5 a 8.

### ► Tabla 3. Análisis multigrupo: relaciones causales en función del nivel de motivación offline (extrínseca/intrínseca)

(NOTA: Las dos submuestras de cada tipo de motivación se obtienen agrupando, por un lado, casos con valores superiores a la media y, por otro, casos con valores inferiores a la media)

### ► Tabla 4. Análisis multigrupo: relaciones causales en función del nivel de motivación offline (intrínseca personal/intrínseca social)

(NOTA: Las dos submuestras de cada tipo de motivación se obtienen agrupando, por un lado, casos con valores superiores a la media y, por otro, casos con valores inferiores a la media)

Relaciones causales
Experiencia emocional → Satisfacción
Experiencia sensorial → Experiencia emocional
Experiencia intelectual diseño → Experiencia emocional
Experiencia intelectual empleados → Experiencia emocional
Experiencia social → Experiencia emocional
Experiencia sensorial → Satisfacción
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción
Experiencia social → Satisfacción
Experiencia pragmática → Satisfacción
Experiencia emocional → Valor hedónico
Experiencia pragmática → Valor utilitario
Valor hedónico → Satisfacción
Valor utilitario → Satisfacción
Otras relaciones significativas
Experiencia intelectual empleados → Valor hedónico
Experiencia social → Valor hedónico
Índices de bondad de ajuste

Relaciones causales
Experiencia emocional → Satisfacción
Experiencia sensorial → Experiencia emocional
Experiencia intelectual diseño → Experiencia emocional
Experiencia intelectual empleados → Experiencia emocional
Experiencia social → Experiencia emocional
Experiencia sensorial → Satisfacción
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción
Experiencia social → Satisfacción
Experiencia pragmática → Satisfacción
Experiencia emocional → Valor hedónico
Experiencia pragmática → Valor utilitario
Valor hedónico → Satisfacción
Valor utilitario → Satisfacción
Otras relaciones significativas
Experiencia intelectual empleados → Valor hedónico
Experiencia social → Valor hedónico
Índices de bondad de ajuste

Total muestra (N=527)	Bajo nivel de motivaciones intrínsecas (N=229)	Alto nivel de motivaciones intrínsecas (N=298)	Bajo nivel de motivaciones extrínsecas (N=260)	Alto nivel de motivaciones extrínsecas (N=267)
$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)
0.046 (1.537)	ns	0.119 (1.950)	0.179 (3.309)	ns
ns	ns	ns	ns	ns
0.839 (3.302)	ns	0.519 (2.276)	ns	0.925 (3.212)
0.340 (2.319)	0.159 (1.982)	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
0.212 (2.542)	0.285 (2.279)	ns	0.317 (2.916)	ns
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
0.322 (3.531)	0.570 (2.389)	0.442 (2.269)	ns	0.602 (2.528)
0.427 (6.683)	0.539 (8.115)	0.326 (3.887)	0.583 (7.820)	0.661 (8.977)
0.924 (9.963)	0.831 (3.303)	0.906 (7.204)	0.765 (4.548)	0.937 (4.459)
0.220 (4.573)	0.177 (2.553)	0.442 (3.425)	0.191 (3.264)	0.286 (3.000)
0.264 (5.443)	0.314 (3.878)	0.159 (2.021)	0.348 (5.180)	0.243 (2.726)
0.308 (3.518)	ns	ns	ns	0.370 (2.439)
0.459 (4.003)	ns	0.682 (3.815)	0.914 (2.600)	ns
BBNNFI=0.923 CFI=0.929 RMSEA=0.042		BBNNFI= 0.891 CFI=0.897 RMSEA=0.049		BBNNFI= 0.883 CFI=0.890 RMSEA=0.051

Total muestra (N=527)	Bajo nivel de motivaciones personales (N=228)	Alto nivel de motivaciones personales (N=299)	Bajo nivel de motivaciones sociales (N=228)	Alto nivel de motivaciones sociales (N=299)
$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)
0.046 (1.537)	ns	0.140 (2.171)	ns	0.118 (2.045)
ns	ns	ns	ns	ns
0.839 (3.302)	ns	0.469 (2.276)	0.547 (2.152)	0.355 (2.047)
0.340 (2.319)	ns	ns	ns	0.393 (2.419)
ns	ns	ns	ns	ns
0.212 (2.542)	0.238 (2.024)	ns	ns	0.264 (2.185)
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
0.322 (3.531)	0.546 (2.536)	0.451 (2.233)	ns	0.587 (3.369)
0.427 (6.683)	0.524 (7.779)	0.335 (3.972)	0.571 (7.927)	0.557 (7.280)
0.924 (9.963)	0.784 (3.566)	0.953 (5.942)	0.901 (3.812)	0.826 (5.597)
0.220 (4.573)	0.179 (2.600)	0.442 (3.584)	0.136 (2.299)	0.406 (4.758)
0.264 (5.443)	0.380 (4.795)	ns	0.971 (4.252)	0.169 (2.403)
0.308 (3.518)	ns	ns	ns	0.459 (1.976)
0.459 (4.003)	ns	0.672 (3.391)	ns	0.701 (3.388)
BBNNFI=0.923 CFI=0.929 RMSEA=0.042		BBNNFI= 0.894 CFI=0.901 RMSEA=0.048		BBNNFI= 0.886 CFI=0.892 RMSEA=0.051

Tabla 5. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación extrínseca

Relaciones causales	gl	Diferencias c2	p-valor
Experiencia emocional → Satisfacción	1	2.696	0.101
Experiencia sensorial → Experiencia emocional	1	0.665	0.415
<b>Experiencia intelectual de diseño → Experiencia emocional</b>	<b>1</b>	<b>3.935</b>	<b>0.047</b>
Experiencia intelectual con empleados → Experiencia emocional	1	0.004	0.949
Experiencia social → Experiencia emocional	1	Not tested	
Experiencia sensorial → Satisfacción	1	1.274	0.259
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	1	0.421	0.516
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia social → Satisfacción	1	0.081	0.775
<b>Experiencia pragmática → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>4.433</b>	<b>0.012</b>
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	0.490	0.484
<b>Experiencia pragmática → Valor utilitario</b>	<b>1</b>	<b>4.026</b>	<b>0.009</b>
Valor hedónico → Satisfacción	1	0.336	0.562
Valor utilitario → Satisfacción	1	0.140	0.708
Experiencia intelectual con empleados → Valor hedónico	1	2.364	0.124
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.002	0.967

Tabla 6. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación intrínseca

Relaciones causales	gl	Diferencias c2	p-valor
<b>Experiencia emocional → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>3.721</b>	<b>0.050</b>
Experiencia sensorial → Experiencia emocional	1	2.010	0.156
Experiencia intelectual de diseño → Experiencia emocional	1	2.249	0.134
Experiencia intelectual con empleados → Experiencia emocional	1	0.467	0.494
Experiencia social → Experiencia emocional	1	Not tested	
Experiencia sensorial → Satisfacción	1	0.002	0.964
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	1	1.037	0.309
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia social → Satisfacción	1	1.717	0.190
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	0.073	0.787
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	2.217	0.136
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.083	0.774
<b>Valor hedónico → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>8.387</b>	<b>0.004</b>
Valor utilitario → Satisfacción	1	0.151	0.698
Experiencia intelectual con empleados → Valor hedónico	1	0.292	0.589

Tabla 7. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación personal

Relaciones causales	gl	Diferencias c2	p-valor
<b>Experiencia emocional → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>5.159</b>	<b>0.023</b>
Experiencia sensorial → Experiencia emocional	1	1.833	0.176
Experiencia intelectual de diseño → Experiencia emocional	1	1.790	0.181
<b>Experiencia intelectual con empleados → Experiencia emocional</b>	<b>1</b>	<b>0.996</b>	<b>0.318</b>
Experiencia social → Experiencia emocional	1	Not tested	
Experiencia sensorial → Satisfacción	1	0.120	0.729
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	1	1.147	0.284
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia social → Satisfacción	1	0.866	0.352
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	0.124	0.724
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	1.969	0.161
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.779	0.377
<b>Valor hedónico → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>6.304</b>	<b>0.012</b>
Valor utilitario → Satisfacción	1	2.143	0.143
<b>Experiencia intelectual con empleados → Valor hedónico</b>	<b>1</b>	<b>0.835</b>	<b>0.361</b>
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.049	0.824

Tabla 8. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación social

Relaciones causales	gl	Diferencias c2	p-valor
<b>Experiencia emocional → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>5.249</b>	<b>0.011</b>
Experiencia sensorial → Experiencia emocional	1	0.673	0.412
Experiencia intelectual de diseño → Experiencia emocional	1	0.001	0.974
<b>Experiencia intelectual con empleados → Experiencia emocional</b>	<b>1</b>	<b>4.037</b>	<b>0.045</b>
Experiencia social → Experiencia emocional	1	Not tested	
Experiencia sensorial → Satisfacción	1	0.020	0.887
Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	1	0.534	0.465
Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia social → Satisfacción	1	0.070	0.791
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	0.062	0.804
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	0.337	0.562
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.280	0.597
<b>Valor hedónico → Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>3.633</b>	<b>0.050</b>
Valor utilitario → Satisfacción	1	1.256	0.262
<b>Experiencia intelectual con empleados → Valor hedónico</b>	<b>1</b>	<b>3.600</b>	<b>0.050</b>
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.760	0.383

Tabla 9. Validación de las hipótesis de la investigación offline

Hipótesis planteadas Modelo <i>offline</i>	Aceptada
H1 <sub>OFF</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.	No (a) No (b) Sí parcial
H2 <sub>OFF</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (sensorial, intelectual, social y emocional) y su satisfacción.	Sí parcial (a) Sí parcial (b) Sí parcial
H3 <sub>OFF</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.	Sí (a) Sí (b) Sí
H4 <sub>OFF</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y el valor utilitario de la compra.	Sí
H5 <sub>OFF</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y su satisfacción.	Sí
H6 <sub>OFF</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor utilitario de la experiencia de compra y su satisfacción.	No

En definitiva, los análisis multimuestra indican que las relaciones causales «experiencia emocional-valor hedónico-satisfacción» y «experiencia pragmática-valor utilitario-satisfacción» entre grupos de clientes con diferentes niveles de motivaciones intrínsecas (personales y/o sociales) y extrínsecas, no se manifiestan de la misma manera, lo que pone de manifiesto el papel moderador del tipo de motivación. En concreto, para los consumidores con motivaciones extrínsecas, la experiencia pragmática ejerce una mayor influencia sobre la satisfacción y sobre el valor utilitario que para aquellos consumidores con bajas motivaciones extrínsecas. Estos consumidores se mueven por aspectos utilitarios de la oferta, por lo que se puede considerar que estos factores alterarán su satisfacción en mayor medida. Por el contrario, en los consumidores con altas motivaciones intrínsecas, la experiencia emocional y el valor hedónico

ejercen una mayor influencia sobre la satisfacción que para aquellos consumidores con bajas motivaciones intrínsecas. Estos consumidores se mueven por las emociones y el disfrute durante la compra, factores que afectan en mayor medida a su satisfacción. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en la tabla 9 se presenta un resumen de las hipótesis planteadas, indicando en cada caso su aceptación o no.

## **6.2. Compradores en tienda online**

Las soluciones multigrupo de la primera etapa se resumen en la tablas 10 y 11 mientras que los resultados de la segunda etapa se presentan en las tablas 12 a 15.

En definitiva, los análisis multimuestra realizados indican que las relaciones «experiencia emocional-valor hedónico-satisfacción» y «experiencia pragmática-valor utilitario-satisfacción» entre grupos de clientes con diferentes niveles de motivaciones intrínsecas (personales y/o sociales) y extrínsecas no se manifiestan de la misma manera, lo que pone de manifiesto el papel moderador del tipo de motivación. En concreto, en los consumidores con altas motivaciones extrínsecas, la secuencia causal «experiencia pragmática-valor utilitario-satisfacción» cobra mayor fuerza que para aquellos consumidores con bajas motivaciones extrínsecas. Este tipo de consumidores se mueven por aspectos utilitarios de la oferta, por lo que tiene lógica pensar que dichos factores alterarán su satisfacción en mayor medida. Por el contrario, en los consumidores con altas motivaciones intrínsecas, la secuencia «experiencia emocional-valor hedónico-satisfacción» es más fuerte que para aquellos consumidores con bajas motivaciones intrínsecas. Estos consumidores se mueven por las emociones y el disfrute durante la compra y/o visita a la web, factores que afectan en mayor medida a su satisfacción. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en la tabla 16 se presenta un resumen de las hipótesis planteadas, indicando en cada caso su aceptación o no.

**Tabla 10. Análisis multigrupo: relaciones causales en función del nivel de motivación online (extrínseca/ intrínseca)**

NOTA: Las dos submuestras de cada tipo de motivación se obtienen agrupando, por un lado, casos con valores superiores a la media y, por otro, casos con valores inferiores a la media

**Tabla 11. Análisis multigrupo: relaciones causales en función del nivel de motivación online (intrínseca personal / intrínseca social)**

NOTA: Las dos submuestras de cada tipo de motivación se obtienen agrupando, por un lado, casos con valores superiores a la media y, por otro, casos con valores inferiores a la media

#### Relaciones causales

Experiencia emocional → Satisfacción
Diseño → Experiencia emocional
Calidad de la información → Experiencia emocional
Confianza → Experiencia emocional
Experiencia social → Experiencia emocional
Diseño → Satisfacción
Calidad de la información → Satisfacción
Confianza → Satisfacción
Experiencia social → Satisfacción
Experiencia pragmática → Satisfacción
Experiencia emocional → Valor hedónico
Experiencia pragmática → Valor utilitario
Valor hedónico → Satisfacción
Valor utilitario → Satisfacción
<b>Otras relaciones significativas</b>
Diseño → Valor hedónico
Experiencia social → Valor hedónico
Calidad de la información → Valor utilitario
Confianza → Valor utilitario

#### Índices de bondad de ajuste

#### Relaciones causales

Experiencia emocional → Satisfacción
Diseño → Experiencia emocional
Calidad de la información → Experiencia emocional
Confianza → Experiencia emocional
Experiencia social → Experiencia emocional
Diseño → Satisfacción
Calidad de la información → Satisfacción
Confianza → Satisfacción
Experiencia social → Satisfacción
Experiencia pragmática → Satisfacción
Experiencia emocional → Valor hedónico
Experiencia pragmática → Valor utilitario
Valor hedónico → Satisfacción
Valor utilitario → Satisfacción
<b>Otras relaciones significativas</b>
Diseño → Valor hedónico
Experiencia social → Valor hedónico
Calidad de la información → Valor utilitario
Confianza → Valor utilitario

#### Índices de bondad de ajuste

Total muestra (N=496)	Bajo nivel de motivaciones intrínsecas (N=220)	Alto nivel de motivaciones intrínsecas (N=276)	Bajo nivel de motivaciones extrínsecas (N=210)	Alto nivel de motivaciones extrínsecas (N=286)
$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)
<b>0.085</b> (2.495)	ns	<b>0.051</b> (1.960)	<b>0.136</b> (2.454)	ns
ns	ns	ns	ns	<b>-0.761</b> (-2.299)
<b>0.549</b> (1.701)	<b>-0.220</b> (-2.045)	<b>0.182</b> (2.377)	ns	ns
ns	<b>0.363</b> (3.519)	ns	ns	ns
<b>0.269</b> (1.967)	ns	ns	ns	<b>0.349</b> (1.892)
<b>0.502</b> (2.451)	ns	<b>0.318</b> (6.053)	<b>0.638</b> (1.946)	<b>0.374</b> (1.961)
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	<b>-0.267</b> (-2.229)	ns	ns
<b>0.916</b> (5.568)	<b>0.565</b> (8.476)	<b>0.457</b> (8.372)	<b>0.887</b> (4.137)	<b>0.899</b> (3.600)
<b>0.608</b> (13.170)	<b>0.523</b> (8.044)	<b>0.706</b> (8.812)	<b>0.631</b> (9.023)	<b>0.593</b> (8.869)
<b>0.431</b> (3.474)	ns	<b>0.304</b> (4.504)	<b>0.319</b> (1.933)	<b>0.354</b> (2.522)
<b>0.137</b> (3.771)	<b>0.136</b> (3.176)	<b>0.185</b> (4.333)	<b>0.118</b> (2.150)	<b>0.148</b> (3.424)
<b>0.305</b> (5.404)	<b>0.307</b> (3.936)	<b>0.287</b> (5.740)	<b>0.277</b> (4.248)	<b>0.364</b> (3.700)
<b>0.237</b> (2.540)	<b>0.301</b> (3.000)	<b>0.214</b> (2.454)	<b>0.256</b> (2.112)	ns
<b>0.235</b> (2.022)	ns	<b>0.282</b> (3.443)	<b>0.277</b> (1.889)	ns
<b>0.300</b> (2.310)	<b>0.261</b> (2.996)	ns	ns	<b>0.463</b> (2.347)
<b>0.291</b> (2.027)	<b>0.378</b> (4.261)	<b>0.325</b> (4.330)	ns	<b>0.313</b> (1.904)
BBNNFI=0.931 CFI=0.937 RMSEA=0.040	BBNNFI=0.933 CFI=0.938 RMSEA=0.040		BBNNFI=0.936 CFI=0.941 RMSEA=0.041	

Total muestra (N=496)	Bajo nivel de motivaciones personales (N=246)	Alto nivel de motivaciones personales (N=250)	Bajo nivel de motivaciones sociales (N=215)	Alto nivel de motivaciones sociales (N=281)
$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)
<b>0.085</b> (2.495)	ns	<b>0.102</b> (1.984)	ns	<b>0.105</b> (1.988)
ns	ns	ns	ns	ns
<b>0.549</b> (1.701)	ns	<b>0.632</b> (2.004)	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
<b>0.269</b> (1.967)	ns	ns	ns	ns
<b>0.502</b> (2.451)	ns	<b>0.793</b> (2.253)	ns	<b>0.645</b> (2.109)
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
ns	ns	ns	ns	ns
<b>0.916</b> (5.568)	<b>0.287</b> (2.684)	<b>0.250</b> (3.300)	<b>0.980</b> (3.203)	<b>0.934</b> (3.681)
<b>0.608</b> (13.170)	<b>0.379</b> (6.217)	<b>0.576</b> (9.339)	<b>0.523</b> (7.894)	<b>0.762</b> (13.450)
<b>0.431</b> (3.474)	<b>0.453</b> (2.399)	<b>0.340</b> (2.165)	ns	<b>0.539</b> (3.233)
<b>0.137</b> (3.771)	<b>0.115</b> (2.440)	<b>0.312</b> (3.828)	<b>0.140</b> (2.586)	<b>0.152</b> (2.903)
<b>0.305</b> (5.404)	<b>0.253</b> (2.562)	<b>0.355</b> (4.419)	<b>0.415</b> (4.056)	<b>0.284</b> (3.770)
<b>0.237</b> (2.540)	<b>0.401</b> (2.399)	ns	<b>0.373</b> (2.093)	ns
<b>0.235</b> (2.022)	ns	<b>0.580</b> (2.769)	ns	<b>0.331</b> (2.080)
<b>0.300</b> (2.310)	ns	<b>0.289</b> (1.720)	ns	ns
<b>0.291</b> (2.027)	ns	ns	<b>0.538</b> (2.048)	ns
BBNNFI=0.931 CFI=0.937 RMSEA=0.040	BBNNFI=0.942 CFI=0.947 RMSEA=0.037		BBNNFI=0.928 CFI=0.934 RMSEA=0.043	

Tabla 12. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación extrínseca

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia emocional → Satisfacción	1	1.422	0.233
Diseño → Experiencia emocional	1	2.827	0.093
Calidad de la información → Experiencia emocional	1	1.560	0.212
Confianza → Experiencia emocional	1	0.288	0.591
Experiencia social → Experiencia emocional	1	0.004	0.948
Diseño → Satisfacción	1	0.187	0.666
Calidad de la información → Satisfacción	1	0.429	0.512
Confianza → Satisfacción	1	0.542	0.462
Experiencia social → Satisfacción	1	0.046	0.829
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	3.920	0.047
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	0.203	0.653
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	6.210	0.011
Valor hedónico → Satisfacción	1	0.290	0.590
Valor utilitario → Satisfacción	1	4.666	0.033
Diseño → Valor hedónico	1	0.179	0.672
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.461	0.497
Calidad de la información → Valor utilitario	1	3.618	0.050
Confianza → Valor utilitario	1	1.810	0.178

Tabla 13. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación intrínseca

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia emocional → Satisfacción	1	6.219	0.013
Diseño → Experiencia emocional	1	0.018	0.894
Calidad de la información → Experiencia emocional	1	0.941	0.332
Confianza → Experiencia emocional	1	0.294	0.588
Experiencia social → Experiencia emocional	1	0.095	0.757
Diseño → Satisfacción	1	6.842	0.009
Calidad de la información → Satisfacción	1	3.933	0.047
Confianza → Satisfacción	1	3.847	0.050
Experiencia social → Satisfacción	1	0.040	0.842
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	0.165	0.685
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	3.840	0.050
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.835	0.361
Valor hedónico → Satisfacción	1	5.400	0.020
Valor utilitario → Satisfacción	1	0.759	0.384
Diseño → Valor hedónico	1	0.440	0.507
Experiencia social → Valor hedónico	1	3.483	0.062
Calidad de la información → Valor utilitario	1	0.460	0.498
Confianza → Valor utilitario	1	0.022	0.883

Tabla 14. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación personal

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia emocional → Satisfacción	1	Not tested	
Diseño → Experiencia emocional	1	0.387	0.534
Calidad de la información → Experiencia emocional	1	0.412	0.521
Confianza → Experiencia emocional	1	0.254	0.615
Experiencia social → Experiencia emocional	1	0.219	0.640
Diseño → Satisfacción	1	Not tested	
Calidad de la información → Satisfacción	1	Not tested	
Confianza → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia social → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	Not tested	
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	3.920	0.047
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.050	0.822
Valor hedónico → Satisfacción	1	4.030	0.045
Valor utilitario → Satisfacción	1	1.373	0.241
Diseño → Valor hedónico	1	0.051	0.822
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.885	0.347
Calidad de la información → Valor utilitario	1	0.012	0.914
Confianza → Valor utilitario	1	0.036	0.849

Tabla 15. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación social

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia emocional → Satisfacción	1	4.922	0.038
Diseño → Experiencia emocional	1	0.080	0.777
Calidad de la información → Experiencia emocional	1	0.011	0.917
Confianza → Experiencia emocional	1	0.217	0.641
Experiencia social → Experiencia emocional	1	0.747	0.388
Diseño → Satisfacción	1	0.105	0.746
Calidad de la información → Satisfacción	1	0.000	0.996
Confianza → Satisfacción	1	0.941	0.332
Experiencia social → Satisfacción	1	0.149	0.700
Experiencia pragmática → Satisfacción	1	0.217	0.641
Experiencia emocional → Valor hedónico	1	6.036	0.014
Experiencia pragmática → Valor utilitario	1	0.121	0.728
Valor hedónico → Satisfacción	1	3.870	0.044
Valor utilitario → Satisfacción	1	0.189	0.664
Diseño → Valor hedónico	1	0.834	0.361
Experiencia social → Valor hedónico	1	0.051	0.821
Calidad de la información → Valor utilitario	1	0.540	0.462
Confianza → Valor utilitario	1	1.220	0.269

Tabla 16. Validación de las hipótesis de la investigación online

Hipótesis planteadas Modelo <i>Offline</i>	Aceptada
H1 <sub>ON</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (diseño, calidad de la información, confianza, social y emocional) y el valor hedónico de la compra.	Sí parcial (a) Sí parcial (b) Sí parcial
H2 <sub>ON</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre diversas experiencias del consumidor (diseño, calidad de la información, confianza, social y emocional) y su satisfacción.	Sí parcial (a) No (b) Sí parcial
H3 <sub>OFF</sub> La motivación de compra hedónica (intrínseca) (a) personal y (b) social ejerce un efecto moderador entre el valor hedónico de la experiencia de compra y su satisfacción.	Sí (a) Sí (b) Sí
H4 <sub>ON</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y el valor utilitario de la compra.	Sí
H5 <sub>ON</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre la experiencia pragmática del consumidor y su satisfacción.	Sí
H6 <sub>ON</sub> La motivación de compra utilitaria (extrínseca) ejerce un efecto moderador entre el valor utilitario de la experiencia de compra y su satisfacción.	Sí

## 7. Conclusiones

La principal aportación del estudio de Cachero y Vázquez (2015) es la identificación de las diferentes experiencias vividas por el consumidor, susceptibles de agruparse en varias dimensiones en función del contexto en el que se desarrolla la compra. A nivel *offline* se habla de experiencia sensorial, experiencia intelectual (de diseño y con empleados), experiencia social, experiencia pragmática y experiencia emocional. A nivel online las dimensiones serían: experiencia relacionada con el diseño de la web, experiencia relacionada con la calidad de la información de la web, experiencia derivada de la confianza en la web, experiencia social, experiencia pragmática y experiencia emocional.

Tomando como referencia este modelo se ha considerado como factor de moderación de las relaciones causales entre experiencias y satisfacción, tanto a nivel

*offline* como a nivel online, la motivación. Desde esta perspectiva, se han identificado consumidores con motivaciones de compra extrínseca (funcionales) y con motivaciones de compra intrínsecas (personales o sociales), diferenciando ambos grupos entre altas y bajas motivaciones.

Los resultados, para el sector *offline* y el sector online, permiten afirmar que el tipo de experiencia (pragmática y emocional) influye de manera diferente en la satisfacción, en función de la motivación de compra del consumidor. Esto es debido a que consumidores con mayores motivaciones extrínsecas o utilitarias son atraídos por factores utilitarios, como el precio o las promociones, de ahí que la experiencia pragmática tenga una mayor influencia sobre la satisfacción que en aquellos consumidores con bajas motivaciones extrínsecas. Son consumidores que buscan eficiencia en la compra, como encontrar el producto en el menor tiempo posible o aprovecharse de precios y promociones exclusivas.

Por el contrario, consumidores con altas motivaciones intrínsecas o hedónicas son atraídos por la experiencia emocional y el disfrute que les reporta la compra, por lo que la influencia de estas dos variables en la satisfacción será mayor que para aquellas personas que tienen reducidas motivaciones intrínsecas. Son consumidores que desean que les sorprendan y emocionen en el detallista, mediante un diseño novedoso en la manera de presentar los productos o formando a empleados que estimulen su imaginación, ayudándolos a imaginar nuevos usos de los productos. Cabe destacar que a nivel online esas emociones pueden además verse modificadas por las interacciones que el cliente mantenga con la empresa, a través de su página web, su e-mail o sus redes sociales.

### **7.1. Implicaciones para la gestión empresarial**

Estas conclusiones sirven como apoyo a la toma de decisiones por parte de directivos de empresas detallistas *offline* y online, principalmente cuando el consumidor busca experiencias de compra que le reporten valor añadido durante ese proceso de compra (bien sea de carácter hedónico o utilitario). Las dimensiones de motivación hedónica y utilitaria son importantes en todos los procesos de consumo, si bien es cierto que su relevancia es diferente en función del producto o del canal utilizado para hacer la compra.

Los individuos con motivaciones hedónicas prefieren ser estimulados con gratificaciones internas, es decir, emociones, diversión y contacto con otros consumidores (Babin *et al.*, 1994). Así pues, un detallista enfocado en este tipo de consumidores debería fomentar el desarrollo de estrategias que impliquen experiencias emocionales, tanto a nivel *offline* como a nivel online. Además, a nivel online es

posible potenciar el valor hedónico o de entretenimiento a través de presentaciones multimedia o juegos interactivos, que son utilizados como herramienta promocional en las compras. Un detallista online que quisiera enfocarse en clientes hedónicos podría hacerlo a través de la mejora de la experiencia relacionada con el diseño de su *web site* (utilizar imágenes que atraigan al cliente, realizar vídeos donde se presente de forma adecuada el producto, interfaz simple e intuitiva, organización mediante criterios intuitivos) y con la experiencia derivada de la confianza en el *web site* (políticas claras de envío, certificados de seguridad, devoluciones sencillas, identificador de pedidos, personalización de la oferta al cliente y del pago mediante códigos de registros), ya que estas variables son las que más influencia tienen, junto a las emociones, en la satisfacción del consumidor hedónico. Pensemos por ejemplo en un consumidor que navega por Internet simplemente para divertirse, para después transmitir sus experiencias a otros consumidores o para recoger información sobre productos o servicios de su interés.

Por el contrario, los individuos que se centran en motivaciones utilitaristas buscan la eficiencia en la compra. Un detallista orientado a este tipo de consumidores debería fomentar el desarrollo de experiencias pragmáticas (calidad del producto, surtido de productos, herramientas de comparación precio-calidad, promociones), para los dos contextos de compra analizados. El desarrollo de las compras por internet ha puesto de manifiesto una necesidad de los consumidores: el ahorro de tiempo en las compras. Esta importancia que se le da hoy en día al tiempo, a la conveniencia y a los precios-promociones resalta la importancia de crear experiencias pragmáticas para el consumidor, tanto a nivel *offline* como online. Un detallista online que desee dirigirse a clientes utilitarios podría también potenciar la experiencia derivada de la calidad de la información que ofrece el *web site* (relevancia de la información, facilidad de descargas de contenidos y de información complementaria, que la página web muestre sugerencias, facilidad para identificar secciones, estimular de la imaginación del cliente). Esta calidad de la información influye sobre el valor utilitario en mayor medida para consumidores con motivaciones utilitarias, por lo que una buena manera de cumplir sus expectativas sería, por ejemplo, informar del stock real de sus productos.

Ambas dimensiones de la motivación son en ocasiones complementarias: un consumidor puede disfrutar durante la compra por el simple hecho de encontrar nuevos productos o formatos, o promociones que le interesen. De ahí la importancia de crear experiencias tanto utilitarias como hedónicas para poder atraer a un mayor número de consumidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADDIS, M. & HOLBROOK, M. B. (2001). «On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity». *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50-66.
- ARNOLD, M.J. & REYNOLDS, K.E. (2003). «Hedonic shopping motivations». *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.
- ARNOLD, M.J. & REYNOLDS, K.E. (2012). «Approach and avoidance motivation: investigating hedonic consumption in a retail setting». *Journal of Retailing*, 88(3), 399-411.
- BABIN, B.J., DARDEN, W.R. & GRIFFIN, M. (1994). «Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value». *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- BAGOZZI, R.P. & BAUMGARTNER, H. (1994). «The evaluation of structural equation models and hypothesis testing». En Bagozzi R.P. (Ed.). *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Cambridge, MA, 386-422.
- BAKER, J. & WAKEFIELD, K.L. (2012). «How consumer shopping orientation influences perceived crowding, excitement, and stress at the mall». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 791-806.
- BARON, R.M. & KENNY, D.A. (1986). «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- BELK, R.W., GER, G. & ASKEGAARD, S. (2003). «The fire of desire: A multisited inquiry into consumer passion». *Journal of Consumer Research*, 30(3), 326-351.
- BRIDGES, E. & FLORSHEIM, R. (2008). «Hedonic and utilitarian shopping goals: The online experience». *Journal of Business Research*, 61(4), 309-314.
- CACHERO, S. & VÁZQUEZ, R. (2015). «Creación de experiencias de compra offline y online en el sector de la distribución comercial: ¿qué papel juegan las emociones del consumidor?» En Trespalacios, J. et al. (2015): *En la piel del cliente: escuchar, atraer, retener*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Oviedo (España), 229-257.
- EASTLICK, M.A. & FEINBERG, R.A. (1999). «Shopping motives for mail catalog shopping». *Journal of Business Research*, 45(3), 281-290.
- HA, S. & STOEL, L. (2012). «Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives». *Journal of Service Management*, 23(2), 197-215.
- HOLBROOK, M.B. & HIRSCHMAN, E.C. (1982). «The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun». *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- HWANG, Y. (2005). «Investigating the Effects of Perceived Web Quality on eTrust, Mediated by Hedonic Needs and Anxiety». *AMCIS 2005 Proceedings*, 34.
- IGLESIAS, V. & VÁZQUEZ, R. (2001). «The moderating effects of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction». *Journal of Strategic Marketing*, 9(3), 215-231.
- JACCARD, J. & WAN, C.K. (1996) *Lisrel Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- KALTCHEVA, V.D. & WEITZ, B.A. (2006). «When should a retailer create an exciting store environment?» *Journal of Marketing*, 70(1), 107-118.
- KRISHNA, A. (2013). *Customer sense. How the 5 senses influence buying behavior*. New York: Palgrave MacMillan.
- LUK, S.T., SHARMA, P. & CHEN, I.S. (2013). «Shopping motivation as a moderator in the retail service evaluation». *Journal of Services Marketing*, 27(1), 40-48.

- MORSCHETT, D., SWOBODA, B. & FOSCHT, T. (2005). «Perception of store attributes and overall attitude towards grocery retailers: The role of shopping motives.» *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(4), 423-447.
- O'SHAUGHNESSY, J. & JACKSON O'SHAUGHNESSY, N. (2002). «Marketing, the consumer society and hedonism». *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 524-547.
- ROHM, A.J. & SWAMINATHAN, V. (2004). «A typology of online shoppers based on shopping motivations». *Journal of business research*, 57(7), 748-757.
- SOLOMON, M.R. (1983). «The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective». *Journal of Consumer Research*, 319-329.
- SCHIFFMAN L.G. & KANUK L.L. (2004). *Consumer behavior*. 8th ed. Upper Saddle River (NJ) Pearson Prentice Hall.
- 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.
- SHUGAN, S.M. (2006). «Editorial-Are Consumers Rational? Experimental Evidence?» *Marketing Science*, 25(1), 1-7.
- STEVENS, L. & MACLARAN, P. (2005). «Exploring the 'shopping imaginary': The dreamworld of women's magazines». *Journal of Consumer Behaviour*, 4(4), 282-292.
- TAUBER, E. M. (1972). «Why do people shop?» *The Journal of Marketing*, 46-49.
- TO, P.L., LIAO, C. & LIN, T.H. (2007). «Shopping motivations on Internet: A study based on utilitarian and hedonic value». *Technovation*, 27(12), 774-787.
- VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J. (2009). *Estrategias de Distribución Comercial*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- VIEIRA, V.A. & TORRES, C.V. (2014). «The effect of motivational orientation over arousal-shopping response relationship». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 158-167.
- WOODS, W.A. (1960). «Psychological dimensions of consumer decision». *The Journal of Marketing*, 15-19.
- 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.

---

# Efectos de las emociones del consumidor en la lealtad hacia los servicios turísticos en la Web 2.0

• JOSÉ TRONCH GARCÍA DE LOS RÍOS

• CARLA RUIZ MAFÉ

• ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ<sup>1</sup>

*Universidad de Valencia*

---

**RESUMEN:** El desarrollo de plataformas 2.0 ha alterado radicalmente la industria turística. Las web 2.0 permiten a los consumidores identificar los mejores hoteles, restaurantes y atracciones turísticas y evitar los peores servicios turísticos por lo que mejoran sus decisiones de compra. El objetivo de este capítulo es analizar el papel de las emociones positivas y negativas como precursores del comportamiento postcompra en las plataformas 2.0 de servicios turísticos. Con este fin, se examina la influencia de distintas emociones en la satisfacción con una web 2.0 de reserva de alojamientos y el efecto de la satisfacción en: (ii) la decisión de volver a reservar alojamientos usando esa web 2.0; (iii) las comunicaciones boca-oído positivas sobre plataformas 2.0 de reserva de servicios turísticos. El estudio empírico realizado utilizando una muestra de 385 consumidores con experiencia como usuarios de alojamientos 2.0, pone de manifiesto que las emociones positivas (interés e ilusión) son antecedentes directos de la satisfacción y las negativas (frustración, nerviosismo) de la insatisfacción. A su vez, la satisfacción es un precursor de la lealtad en el contexto de plataformas turísticas 2.0, influyendo fuertemente en sus dimensiones comportamental (intención de reuso) y actitudinal (comunicación boca-oído electrónico).

**PALABRAS CLAVE:** *Emociones, Lealtad, eWOM, Turismo*

---

**ABSTRACT:** The development of travel review websites has radically changed the hospitality industry. They allow consumers to identify the best hotels, restaurants, and attractions, enabling travellers to avoid the worst tourist services, with the final result of improving their decision-making. The aim of this chapter is to analyze the role of positive and negative emotions as antecedents of postpurchase behaviour

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen la financiación del proyecto AICO-2015-071.

through Web 2.0 tourist platforms. To achieve this goal, firstly we analyze the impact of emotions on satisfaction. We also analyze the effects of satisfaction on (i) booking intentions using the same web 2.0 platform; (ii) positive eWOM on web 2.0 tourist platforms. Empirical analysis carried out using a sample of 385 users of accommodation web 2.0 platforms shows that positive emotions (interest, illusion) are direct drivers of satisfaction and negative emotions (nerviosism, frustation) are antecedents of dissatisfaction. Satisfaction is a driver of loyalty towards web 2.0 platforms. Satisfaction strongly influences both behavioural (booking intentions) and attitudinal loyalty (eWOM).

**KEYWORDS:** *Emotions, Loyalty, eWOM, Tourism*

---

## 1. Importancia de la lealtad en los entornos 2.0

Las plataformas de comentarios online se expanden en diversos ámbitos y en particular en turismo. El desarrollo de las web 2.0 en las que los consumidores pueden intercambiar comentarios y valoraciones sobre viajes y alojamientos ha revolucionado la industria turística (Banerjee y Chua, 2016; Filieri, *et al.*, 2015). Los comentarios online como forma de comunicación boca-oído electrónico (eWOM) se han convertido en un elemento clave de información y de decisión de compra de diversos servicios turísticos (Bigné *et al.*, 2016; Ladhari y Michaud, 2015). Por su parte, en turismo la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes continúa siendo una de las cuestiones de mayor preocupación, debido a la proliferación de canales de venta online. Analizando los comentarios en las web 2.0, los proveedores turísticos pueden conocer las preferencias de sus clientes y los factores que les motivan a permanecer leales o a abandonar a favor de otras webs de reserva competidoras.

Conseguir incrementar la lealtad de los clientes al espacio web 2.0 se convierte en una fuente de ventajas competitivas de indudable interés para los servicios turísticos (Bigné *et al.*, 2016; Ruiz *et al.*, 2013; Sanz *et al.*, 2014). Desde el punto de vista de la gestión de estas webs 2.0, es especialmente interesante el análisis de los factores que ayudan a incrementar esa lealtad en los entornos virtuales 2.0 del sector turismo. Sin embargo, el estudio de la lealtad se ha convertido en un fenómeno cada vez más complejo debido al incremento de la competitividad, en especial en el sector turismo y al aumento de poder del consumidor (*consumer empowerment*) a través de sus comentarios y valoraciones online. En este sentido, cabe destacar que las nuevas tecnologías a disposición del turista (blogs, foros, web 2.0, buscadores, etc..) tienen un elemento en común: todas son usuario-céntricas, es decir, están centradas en el

usuario. Los medios sociales y el contenido generado por el usuario engloban contenidos que son generados por el consumidor. En el sector turismo, una de las consecuencias de estas tendencias es que los consumidores tienen cada vez más control sobre sus procesos de decisión sobre viajes. Así, los operadores turísticos cada vez tienen menos control sobre los mensajes que alcanzan a sus audiencias.

Obviamente, la proliferación de comunidades virtuales que utilizan webs 2.0 es una circunstancia que favorece al consumidor debido al amplio abanico de posibilidades que le ofrece, pero obliga a los operadores turísticos a trabajar para asegurar además de una base de clientes fieles comportamentalmente, comunicaciones boca-oído positivas por parte de los usuarios que garanticen la propia supervivencia de la web 2.0. La comunicación boca oído positiva se considera la dimensión actitudinal de la lealtad (Bigné *et al.*, 2016) y, por consiguiente, un factor clave para mejorar la rentabilidad. La literatura sobre los comentarios online como forma de comunicación boca-oído (electronic word-of-mouth-eWOM) crece en diversas direcciones incluidos recientes meta-análisis acerca de la elasticidad del eWOM (You *et al.*, 2015) o su efecto sobre las ventas (Babic, *et al.*, 2016). Sin embargo, un estudio bibliométrico del WOM en las cinco revistas principales de marketing en el periodo 2010-2014 (Ruiz, *et al.*, 2016) pone de manifiesto que la mayor parte de estudios se centran en productos en lugar de servicios, identificándose dicha área de estudio como una oportunidad para la investigación.

A pesar de que se han encontrado evidencias de la influencia de las emociones sobre el comportamiento postcompra (Pahm *et al.*, 2013), todavía son escasas las investigaciones que incorporan los procesos de generación de emociones en la formación de satisfacción y comunicaciones boca-oído positivas hacia los servicios turísticos. El objetivo de este capítulo es analizar el papel de las emociones positivas y negativas como precursores del comportamiento postcompra en el entorno 2.0 de servicios turísticos. Para conseguir este objetivo, el capítulo se estructura en dos partes. Una primera parte, de contenido teórico, que comprende la revisión de la literatura, el planteamiento de las hipótesis de trabajo y la metodología de estudio. Una segunda parte, en la que a través de un estudio empírico utilizando una muestra de 385 consumidores con experiencia como usuarios de páginas web 2.0 de reserva de alojamientos, se examina la influencia de distintas emociones en: (i) la satisfacción con una web 2.0 de reserva de alojamientos; y el efecto de la satisfacción en: (ii) la decisión de volver a comprar en la web; (iii) las comunicaciones boca-oído positivas sobre alojamientos turísticos en entornos 2.0.

## 2. Marco teórico: emociones, satisfacción y lealtad en los entornos 2.0

A continuación, se presenta la revisión de la literatura, comenzando por la presentación del marco conceptual de las emociones. Seguidamente, se realiza una revisión del concepto de la satisfacción y lealtad en el ámbito específico del turismo 2.0 y se detalla la justificación de las relaciones que se aportan en el modelo conceptual propuesto sobre la base de la revisión de la literatura.

### 2.1 Marco conceptual de las emociones

Las emociones pueden definirse (Kleinginna y Kleinginna, 1981) como un conjunto complejo de interacciones entre factores subjetivos y objetivos influidos por sistemas neuronales u hormonales que pueden generar:

- Experiencias afectivas como sentimientos de activación, agrado o desagrado.
- Procesos cognitivos como la percepción y evaluaciones.
- Activación de ajustes fisiológicos.
- Un comportamiento generalmente expresivo, dirigido a una meta.

La definición de Kleinginna y Kleinginna (1981) ofrece una visión integral de las emociones. Según los componentes que se contemplan, pueden considerarse cuatro grupos de teorías sobre las emociones (ver tabla 1):

Tabla 1. Teorías de las emociones

Teoría evolutiva-expresiva	Las emociones están determinadas por la propia evolución. Las emociones, por tanto, son universales y de carácter congénito.
Teoría psicofisiológica	Las emociones provienen del sistema nervioso periférico, produciendo cambios vasculares.
Teoría neurológica	Las emociones son generadas en lugares específicos del sistema nervioso central.
Teorías cognitivas	Las emociones se generan a partir de la evaluación subjetiva del individuo o la evaluación de una situación, es decir, las emociones se explican como la consecuencia de una serie de procesos cognitivos

Las *teorías cognitivas* son las más utilizadas en el ámbito del marketing y las que se consideran mayoritariamente en la literatura especializada de esta área de conoci-

miento (Bigné y Andreu, 2004; Éthier *et al.*, 2006), ya que lo que es relevante en este campo es poder medir experiencias subjetivas. Desde esta perspectiva cognitiva, las emociones pueden definirse como estados mentales que emergen de valoraciones cognitivas acompañadas por procesos fisiológicos a menudo expresados físicamente, por ejemplo a través de gestos faciales, la risa, la entonación vocal o la sonrisa. Dicho de otra forma, las emociones se entienden como estados de disposición mental que surgen de valoraciones de sucesos o de ideas propias (Bagozzi *et al.*, 1999). La perspectiva cognitiva postula que las emociones son siempre provocadas por el proceso de evaluación de un evento físico o mental, más que por el evento en sí. Este proceso de evaluación consciente o inconsciente se denomina «evaluación cognitiva» (Éthier *et al.*, 2008). Un cambio en la manera en que se evalúa una situación llevará a cabo un cambio en la emoción provocada: las emociones proceden de la respuesta a las valoraciones que el individuo hace sobre una cuestión relevante para él.

Esta aproximación cognitiva es pertinente en el contexto del marketing online puesto que: (a) se ha demostrado que las emociones son respuestas a eventos asociados a objetivos y motivaciones de las personas (Roseman, 2001); (b) las emociones tienen capacidad predictiva, por tanto se pueden utilizar para desarrollar modelos de investigación, (c) esta perspectiva facilita el desarrollo de los modelos de investigación ya que de esta manera las emociones pueden tener antecedentes específicos (Nyer, 1997); y (d) es apropiada para la investigación en el entorno online, en el que el procesamiento de la información es un aspecto importante (Éthier *et al.*, 2006). Por tanto, en esta investigación se considera que las emociones están constituidas por una serie de interacciones entre factores objetivos y subjetivos que generan experiencias afectivas, procesos cognitivos y activación de ajustes fisiológicos que se forman en el proceso de reserva de alojamiento a través de una web 2.0.

Existen varios marcos conceptuales que intentan explicar qué procesos psicológicos, entendidos éstos como valoraciones, producen emociones siguiendo distintas líneas argumentales. Las emociones positivas y negativas resultan ser, en marketing, independientes. Es decir, la presencia de emociones positivas no implica la ausencia de emociones negativas (Babin *et al.*, 1998). Esta perspectiva hace posible la distinción entre la ambivalencia (emociones positivas y negativas que coexisten) y la indiferencia (emociones positivas y negativas que se compensan entre sí) haciendo posible esquivar la dificultad de identificar emociones opuestas y permitiendo a las emociones positivas y negativas existir simultáneamente. Por esta razón, muchos investigadores han cuestionado la perspectiva de la dimensión afectiva bipolar, que asume que las emociones positivas y negativas son polos opuestos de la misma variable emocional (Westbrook, 1987; Babin *et al.*, 1998).

## 2.2. *Las emociones en el proceso de compra*

Las contribuciones a la investigación sostienen que las emociones son un área de interés científico en el campo del marketing tomando ideas y conceptos de la psicología y aplicándolos a las especificidades del marketing (Huang, 2001; Bigné y Andreu, 2004). Las emociones estudiadas en un contexto de marketing, tales como las que se dan en un proceso de compra, son de menor intensidad que las que surgen en un contexto de relaciones interpersonales, por lo que algunos estudios tienden a utilizar el término «sentimiento» en vez de «emoción» para expresar la naturaleza de su relativamente baja intensidad (Aaker *et al.*, 1988; Richins, 1997). Así, mientras algunos autores proponen eliminar las fronteras que separan los sentimientos, el estado de ánimo y las emociones (Huang, 2001), otros afirman que es preciso distinguir las emociones de esas otras manifestaciones afectivas (estado de ánimo y sentimientos) (Huang, 2001; Éthier *et al.*, 2006). En cualquier caso, las emociones en marketing raramente se aprecian en un estado puro, tal y como se estudia en las principales teorías psicológicas sobre las emociones (Izard, 1977; Plutchik, 1980). La mayor parte de los estados emocionales relacionados con el marketing son mezclas de dos o más emociones (Aaker *et al.*, 1988).

Son numerosos los estudios que se encuentran en la literatura que avalan la participación de elementos emocionales en el proceso de elección del consumidor (p. e., Holbrook y Hirschman, 1982; Shiv y Hubber, 2000; Kwortnik y Ross, 2007) y que tienen en cuenta las cuestiones afectivas como un *input* para la toma de decisiones. En el campo del marketing, la investigación ha demostrado que las emociones, entre los demás procesos mentales afectivos específicos como los sentimientos o el estado de ánimo, son importantes para explicar el comportamiento del consumidor (Éthier *et al.*, 2006; 2008). Se han encontrado numerosas evidencias que apoyan la relación entre la percepción de un entorno agradable con determinadas conductas tales como una mayor permanencia en una tienda, intención de compra, dinero gastado en la tienda, compras impulsivas y conexión con el personal de la tienda. Se encuentran también argumentos científicos para explicar el papel de las emociones en el proceso de decisión del consumidor (Pham, 2004; Kwortnik y Ross, 2007) y, además:

- Westbrook (1987) relaciona la alegría y el interés con la satisfacción en la compra.
- Westbrook y Oliver (1991) estudian la sorpresa y el interés.
- Mano y Oliver (1993) se centran en el agrado y el desagrado.
- Izard (1997) identifica la cólera, el desprecio, la sorpresa y el disgusto.
- Yi y Baumgartner (2004) consideran la cólera, el desagrado, el lamento y la preocupación.

Se ha encontrado que el consumo a menudo deriva en reacciones emocionales tales como afecto, enfado o satisfacción y que estas reacciones son frecuentemente predictivas de actitudes y juicios (Pham *et al.*, 2001). Así, se ha propuesto integrar las emociones en los modelos de procesamiento de la información y de la toma de decisiones (Kwortnik y Ross, 2007) estudiando cómo las emociones se enlazan en un contexto de decisión, cómo son vividas y reveladas por el consumidor y cómo son consumidas ya sea como *input* informativo o como *input* para el desarrollo de una experiencia hedónica. Estudios llevados a cabo por Sheng y Wyer (2008) muestran que la atracción hacia una nueva actividad (elección de un producto / servicio) se basa, fundamentalmente, en el placer y la diversión que se espera de ella. Los consumidores hacen algo más que reflexionar a la hora de tomar decisiones de consumo: desean (Belk *et al.*, 2003), sienten (Pham, 1998), imaginan (Shiv y Huber, 2000) y construyen su propia identidad (Ahuvia, 2005).

De todo lo anterior se infiere que una explicación exhaustiva del comportamiento del consumidor no puede considerar únicamente elementos racionales, sino que debe tener en cuenta aspectos emocionales (Grappi y Montanari, 2011), cuestión que no siempre ha sido abordada en los modelos tradicionales de elección basados en procesos racionales (Kwortnik y Ross, 2007). Algunos investigadores (Schwarz y Clore, 1996; Kwortnik y Ross, 2007) consideran que las emociones y el estado de ánimo influyen en las decisiones porque ofrecen información a los consumidores. Otros estudios (Hume, 2008) incluso demuestran que el consumidor es capaz de monitorizar sus sentimientos a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones, influyendo significativamente no sólo en la elección final sino también en el comportamiento de recompra.

Kwortnik y Ross (2007) estudian el papel de las emociones positivas en el proceso de toma de decisiones experienciales, que van desde los sentimientos favorecedores (que guían el proceso de decisión) hasta los sentimientos de fantasía e ilusión, que son consumidos por placer. Otros investigadores subrayan el papel jugado por las emociones en el incremento de la lealtad y la satisfacción del consumidor, identificando además las emociones como importantes predictores de la evaluación del consumidor y sus comportamientos (Babin *et al.*, 2005; Grappi y Montanari, 2011). Enlazando con lo anterior y aunque algunos autores como Lazarus (1991) consideran las emociones exclusivamente como la respuesta a una evaluación cognitiva de algo relacionado con deseos, objetivos o creencias, son más los que encuentran que los individuos se sumergen en procesos de compra extensivos de manera que pueden obtener previamente valores que no están disponibles en el estímulo inicial (Shiv y Huber, 2000). Siguiendo esta línea, se ha encontrado que las emociones intensas

pueden aportar una motivación adicional para determinar la decisión de participar en determinadas experiencias (Arnould y Price, 1993). Por consiguiente, el placer del consumo puede empezar a experimentarse incluso antes del propio momento del consumo: el consumidor experimenta una sensación de diversión o entretenimiento anticipada al consumo en sí (Kwortnik y Ross, 2007). Las reacciones más comunes de anticipación del consumo son la alegría, la felicidad, la excitación / activación y expresiones similares de sentimientos positivos (Richins, 1997).

También, la anticipación de la satisfacción (Shiv y Huber, 2000) y las expectativas emocionales influyen en la elección uno de cuyos *outputs* es, precisamente, una nueva emoción (Bagozzi *et al.*, 1998; Kwortnik y Ross, 2007). Pham (1998) demostró que los consumidores utilizan el afecto como *input* de información cuando se tienen en cuenta los sentimientos, siendo éstos relevantes en el proceso de formación de opiniones. Pham (2004) apoya la idea de que las emociones / sentimientos pueden ser tratados como fuentes de información, lo que abre la puerta a una visión funcional y positiva del afecto en los juicios y decisiones de las personas (Pham *et al.*, 2001). Además, Pham (2004) afirma que las emociones dirigen la atención hacia informaciones que confirman percepciones y sentimientos iniciales. Las personas usan la valencia de sus sentimientos para inferir la dirección de sus actitudes y preferencias: «si me siento bien con algo, me tiene que gustar; si me siento mal, no me tiene que gustar» (Pham, 2004). El mismo razonamiento puede usarse para guiar las decisiones de consumo: los consumidores pueden construir representaciones mentales de las diferentes alternativas y valoran por anticipado cómo se sentirán en el caso de elegir cada una de esas alternativas. Shiv y Huber (2000) encontraron que hay relación entre la satisfacción anticipada y la elección: los cambios previos a la elección definitiva se producen porque la satisfacción anticipada tiene como consecuencia dirigir a las personas a centrarse espontáneamente en la alternativa que más ventajas tiene en su dimensión hedónica. Por lo tanto, las alternativas que tienen ventajas en su naturaleza hedónica son preferibles (y preferidas) a las alternativas que tienen desventajas en esa dimensión. Por último, el modelo desarrollado por Bagozzi *et al.*, (1998) concluye que las emociones funcionan como una corriente de retroalimentación en el comportamiento cuyo progreso hacia la consecución de un objetivo provoca, a su vez, emociones positivas (Kwortnik y Ross, 2007).

Las respuestas emocionales basadas en las experiencias de consumo incluyen la participación cognitiva es una situación específica (Han y Jeong, 2013). Por ejemplo, la sorpresa como componente de las emociones es considerada algo transitorio que interrumpe una continuidad. La satisfacción es un proceso evaluativo que incluye componentes cognitivos y afectivos, más que placer o respuestas emocionales

causadas por las experiencias de consumo. Por lo tanto, es importante distinguir entre satisfacción del consumidor y respuestas emocionales provocadas por el consumo (Han y Jeong, 2013). Westbrook (1987) afirma que la satisfacción incluye procesos evaluativos de las emociones provocadas por el uso de un producto o servicio. Es interesante apuntar que Kwortnik y Ross (2007) exponen que los consumidores consideran el proceso de toma de decisiones como un esfuerzo no placentero, pese a que Shiv y Fedorikhin (1999) apuntan que el deseo de experiencias emocionales positivas motiva, precisamente, la conducta de elección. Sí es cierto, en cambio, que la investigación sobre las emociones en los procesos de toma de decisiones se ha centrado más en las emociones negativas (Luce, 1998) que en las positivas (Kwortnik y Ross, 2007), destacando trabajos sobre emociones negativas relacionadas con productos (Laros y Steenkamp, 2005), con servicios (Soscia, 2007) o ambas (Sheng y Wyer, 2008) así como con situaciones de compra (Yi y Baumgartner, 2004) e incluso con emociones provocadas por estímulos exteriores, como la publicidad o la marca (Romani *et al.*, 2012).

En cualquier caso, las emociones proporcionan aspectos críticos en la descripción de las experiencias de consumo (Babin *et al.*, 1998) siendo una de sus principales características su capacidad para enlazar aspectos cognitivos (como el resultado percibido de un producto o servicio) con *outputs* clave tales como la satisfacción del consumidor y su fidelidad (Westbrook, 1987; Oliver y Wetsbrook, 1993). En un contexto de servicios, las emociones son canalizadas a través del valor hedónico (Maio y Esses, 2001; Babin *et al.*, 2005; Arora y Singer, 2006) jugando un papel, a través del hedonismo, en el aumento de la frecuencia de conductas repetitivas (Grappi y Montanari, 2011). Las emociones también influyen en las intenciones presentes y futuras de compra y en la recomendación (Babin y Babin, 2000). Las emociones incrementan (o decrementan) las intenciones de compra futuras, disminuyendo (o aumentando) las intenciones de cambiar de establecimiento (Cole y Illum, 2006), lo que significa que afectan a las intenciones de lealtad. Centrando la discusión en los entornos online, la evidencia hallada en la literatura es similar a la de los entornos tradicionales. Algunos estados afectivos como la ansiedad o la alegría tienen impacto sobre la conducta del consumidor (Éthier *et al.*, 2006), siendo el entretenimiento un antecedente de diferentes conductas como el uso de las tecnologías de correo electrónico (Trevino y Webster, 1992), uso de la web (Novak *et al.*, 2000) e intención de volver a visitar una website (Koufaris, 2002). Menon y Khan (2002) establecen que los niveles de excitación / activación y placer experimentados por los consumidores en su visita a una website influyen en su posterior comportamiento de compra. Posteriormente, Eroglu *et al.* (2003) demostraron que las cualidades de la web influyen

en los estados afectivos que experimentan durante el proceso de compra, es decir, influyen en las actitudes, en el nivel de satisfacción y en la conducta de repetición. Finalmente, Artino (2010) encontró relaciones entre las emociones experimentadas por usuarios de tecnologías digitales online (webs 2.0, *chats*, foros de discusiones, ...), la satisfacción obtenida como resultado de ese uso y la intención de seguir utilizando tecnologías digitales en el futuro. El papel de las emociones en los procesos de decisión postcompra y en los comportamientos consecuentes también ha sido estudiado en la literatura (Han *et al.*, 2009; Gracia *et al.*, 2011). Analizando el impacto de las emociones en las intenciones de recompra, se ha encontrado en el sector de la restauración que las respuestas emocionales favorables o desfavorables incrementan o disminuyen la intención de ser leal a un determinado restaurante (Ladhari *et al.*, 2007). Barsky y Nash (2002) también identificaron emociones de los consumidores durante sus estancias en un hotel. Igualmente, estas emociones eran componentes fundamentales de su satisfacción y de su lealtad (Han y Jeong, 2013).

### 3. Satisfacción y lealtad en los entornos 2.0

#### 3.1. Satisfacción

El estudio de la satisfacción como elemento central en el comportamiento del consumidor ha atraído la atención de la investigación de marketing a lo largo de los últimos años (Castañeda y Luque, 2008; Sánchez *et al.*, 2010; Aldás *et al.*, 2010). En el ámbito de la compra en entornos físicos se considera la satisfacción del consumidor como un juicio de naturaleza cognitivo-afectiva y relativa, es decir, como el resultado de la comparación entre una experiencia subjetiva y una base previa de referencia (Oliver, 1980; San Martín *et al.*, 2004; Chen *et al.*, 2012). Así, una definición ampliamente admitida en la literatura la define como la valoración del consumidor de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, proporciona un resultado de agrado derivado del consumo, incluyendo niveles por encima o por debajo de lo esperado (Oliver, 1997). La aplicación del modelo de disconfirmación de las expectativas lleva a concluir que el consumidor evalúa la satisfacción con el producto o el servicio en comparación con sus expectativas sobre el resultado percibido del mismo (Oliver, 1980; 1997; Spreng *et al.*, 1996). Así, aunque la satisfacción es principalmente el resultado de un proceso cognitivo, investigaciones recientes sugieren que los procesos afectivos contribuyen de manera relevante a explicar y predecir la satisfacción del cliente (Bigné y Andreu, 2005).

En el contexto de los entornos virtuales se ha definido la satisfacción electrónica (e-satisfacción) como el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa

de compra a través de Internet (Anderson y Srinivasan, 2003). Esta manifestación de agrado puede referirse a la satisfacción derivada de poder llevar a cabo una reserva de alojamiento a través de la web 2.0 sin tener que desplazarse a una agencia de viajes tradicional. De la misma manera, en el entorno virtual la satisfacción es considerada un elemento clave en el proceso de decisión del consumidor (Anderson y Srinivasan, 2003; Bigné *et al.*, 2005; Flavián *et al.*, 2006). El éxito de los sistemas 2.0 se ha investigado, fundamentalmente, considerando la satisfacción del usuario (Kang y Lee, 2010). En efecto, en la literatura se considera que el comportamiento de los usuarios de las web 2.0 puede explicarse con mucha más precisión si a las creencias sobre la aceptación de la tecnología (por ejemplo, las contempladas en el Modelo de Aceptación de la Tecnología, TAM) se le añaden cuestiones relacionadas con la satisfacción (Wixom y Todd, 2005; Pavlou y Fygenon, 2006; Chen *et al.*, 2012). En esta investigación, la satisfacción equivale al agrado del consumidor tras la evaluación de su experiencia de reserva de alojamiento a través de una web 2.0 concreta.

### 3.2. *Lealtad*

Las primeras aproximaciones al concepto de lealtad se centran en el análisis del comportamiento de compra por parte de los consumidores. Así, siguiendo los patrones de compra, se distinguen cuatro categorías de lealtad: (i) lealtad única; (ii) lealtad compartida; (iii) lealtad inestable; y (iv) ausencia de lealtad. La estimación de la lealtad desde el punto de vista comportamental se puede realizar utilizando proporciones o secuencias de compra, frecuencia y repetición de compras o probabilidades de recompra (Jacoby y Chesnut, 1978; East *et al.*, 1995). Esta aproximación comportamental obvia el significado psicológico de la lealtad (Oliver, 1999) y ha sido criticada por su falta de poder explicativo. En primer lugar, no diferencia la lealtad verdadera (manifestación de motivaciones favorables hacia un producto, servicio, marca, etc.) y lealtad espuria (conveniencia del cliente en el momento de tomar nuevas decisiones de compra) (Castañeda, 2005). En efecto, un consumidor puede parecer leal a una marca en particular pero, en realidad, podría no tener otra opción (Jacoby y Chesnut, 1978), debido a circunstancias tan evidentes como la imposibilidad o la dificultad de elección: quizá para adquirir determinada marca el consumidor tiene que desplazarse a un lugar lejano al no estar disponible en ningún establecimiento cercano. Así pues, la lealtad verdadera se produce cuando la actitud relativa del consumidor hacia el producto es favorable y, además, existe un comportamiento de compra repetido. La no lealtad consiste en una actitud relativa desfavorable combinada con la ausencia de comportamiento de recompra. Se identifica un nuevo nivel de lealtad (Dick y Basu, 1994) denominada

*lealtad latente*, que se refiere a la actitud relativa favorable hacia el producto o marca y un comportamiento de recompra bajo. Tanto la lealtad latente como la espuria están influidas por factores situacionales y normas sociales que pueden impedir (lealtad latente) u obligar (lealtad espuria) a una lealtad consistente en comportamiento (o ausencia) de recompra, sin una verdadera relación con la voluntad y la libre elección por parte del consumidor. El usuario podría repetir constantemente la compra de determinado producto pese a no estar a favor de dicho comportamiento, por lo que estaría atento a informaciones negativas sobre ese producto, y sería más proclive a buscar otras alternativas en el mercado (Dick y Basu, 1994; Shankar et al, 2003; Aldás et al., 2010).

Las actuales aproximaciones al concepto de lealtad la describen como un constructo bidimensional que comprende una dimensión actitudinal (comunicación boca-oido favorable, WOM) y una dimensión comportamental (recompra) (Shoemaker y Lewis, 1999; Baloglu, 2002). Para estimar la lealtad se propone medir ambos componentes, actitudinal y comportamental (Anderson y Srinivasan, 2003). La lealtad así explicada es un concepto multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud (Dick y Basu, 1994) que recoge cuatro aspectos esenciales: (1) Que el usuario está satisfecho; (2) Que percibe valor en el proceso de compra; (3) Que repite la compra (4) Que recomienda el producto o la marca a terceras personas.

Otros autores (Engel et al., 1982; Assael, 1992; Keller, 1993) entienden la lealtad como una respuesta preferente, actitudinal y comportamental hacia un producto, servicio o marca expresada por un consumidor a lo largo del tiempo, manifestándose estas actitudes favorables en un comportamiento de compra repetido. En efecto, siguiendo el trabajo de Zeithaml et al. (1996), la lealtad no puede considerarse únicamente como una intención de recompra: su procedimiento de medición incluye indicadores relacionados con la intención de recompra pero también con la recomendación a terceros (comunicación boca-oido o *word-of-mouth*) acerca de productos, servicios o marcas. La lealtad en el entorno electrónico 2.0 (e-lealtad) se define como la intención de visitar o utilizar websites 2.0 y de considerar la compra y la recomendación a través de ellas en la actualidad y en el futuro, es decir, consiste en la actitud favorable del cliente hacia una empresa junto a un comportamiento repetido de compra. Se incorporan, como ya se hizo en el entorno tradicional, la dimensión actitudinal y la dimensión comportamental (Anderson y Srinivasan, 2003; Jin et al., 2007; Aldás et al., 2011).

De la misma forma que en el entorno físico, también en el entorno virtual la lealtad se presenta como un proceso secuencial que está relacionado directa e in-

directamente, entre otras variables, con la confianza, la satisfacción y la actitud. Siguiendo esta idea y la línea de trabajo planteada por Flavián *et al.* (2006), Aldás *et al.* (2010) y Matute *et al.* (2015), la lealtad puede expresarse como la preferencia por una web en particular. Esta preferencia provoca que la web sea la más visitada y la elegida para la compra de cierta categoría de productos o servicios. En este capítulo se considerará la lealtad a una web 2.0 de reservas de alojamiento como la actitud favorable hacia dicha página web manifestada en la intención de continuar usándola o reservando alojamientos turísticos a través de ella en el futuro y la recomendación de uso de esta página web a terceros. La aproximación al concepto de lealtad considerada como un reflejo del comportamiento individual formada por dos dimensiones, actitudinal (WOM) y comportamental (intención de recompra), está avalada por investigaciones previas (Bigné *et al.*, 2015).

#### 4. Presentación del modelo e hipótesis de trabajo

Las emociones se consideran un conjunto de interacciones entre factores objetivos y subjetivos que generan experiencias afectivas, percepciones y evaluaciones que activan ajustes fisiológicos (Kleinginna y Kleinginna, 1981). Como ya se ha señalado, entre las distintas aproximaciones teóricas al concepto de las emociones (evolutiva, psicofisiológica, neurológica y cognitiva) es ésta última, la cognitiva, la que más sentido tiene en el ámbito del marketing (Bigné y Andreu, 2004), entendiéndose en este contexto como estados de disposición mental provocados por la evaluación de un suceso, y no tanto por el suceso en sí (Éthier *et al.*, 2008).

Esta aproximación cognitiva al concepto de las emociones es especialmente relevante en el caso de las reservas hoteleras y turísticas a través de una web 2.0 ya que, en primer lugar, en el entorno online el procesamiento de la información es un aspecto importante y, en segundo lugar, el turismo es una industria intensiva en información (Kim *et al.*, 2011). Es de esperar, en consecuencia, una influencia importante de las emociones en el proceso de reserva de alojamientos turísticos a través de una web 2.0. La línea de investigación seguida en este capítulo se centra en la influencia que las emociones, positivas y negativas, tienen sobre la satisfacción en el proceso de reservas a través de una web 2.0 especializada.

Durante el proceso de consumo los usuarios pueden experimentar emociones, que tienen influencia sobre la valoración de su experiencia y, por tanto, sobre la satisfacción, habiéndose encontrado relaciones directas entre las emociones (consideradas siempre desde el punto de vista cognitivo) y la satisfacción (Hume, 2008; Grappi y Montanari, 2011). Las emociones tienen capacidad para enlazar aspectos cognitivos

tales como la evaluación del resultado percibido de un servicio con la satisfacción y la lealtad (Lin y Hwang, 2014) y, en un contexto de servicios juegan un papel importante en el aumento de la frecuencia de conductas repetitivas (Grappi y Montanari, 2011; Lin y Hwang, 2014) y en la satisfacción, tanto en entornos tradicionales como online. En el entorno 2.0, el afecto y los sentimientos forman parte de las emociones que, a su vez, son precursores de la satisfacción (Artino, 2010; Oh *et al.*, 2014). Los usuarios de una web 2.0 actúan al encontrar satisfacción influida por los elementos afectivos (emociones) del proceso de compra (Kwortnik y Ross, 2007; Diefenbach y Hassenzahl, 2011; Grappi y Montanari, 2011). En consecuencia, se puede concluir que las emociones positivas o negativas derivadas de un proceso de reserva de alojamiento online tendrán influencia en la satisfacción encontrada en la web 2.0 a través de la cual se efectúa la reserva. Por lo anteriormente expuesto, se plantea:

*H1. Las emociones positivas generadas por una web 2.0 de reservas de alojamiento influyen positivamente en la satisfacción encontrada en esa web 2.0*

*H2. Las emociones negativas generadas por una web 2.0 de reservas de alojamiento influyen negativamente en la satisfacción encontrada en esa web 2.0*

En el entorno electrónico, la lealtad debe referirse a la intención de visitar webs y comprar a través de ellas incorporando, por una parte, una actitud favorable hacia una determinada web 2.0 y por otra, una dimensión de recomendación a otros usuarios, al igual que en el entorno físico (Zeithaml *et al.*, 1996; Bigné *et al.*, 2015). Ante la gran variedad de posibilidades de interacción entre consumidores existentes (Matute *et al.*, 2015), las comunicaciones boca-oído positivas (eWOM) se refieren a «cualquier comentario positivo realizado por consumidores actuales o potenciales disponible para multitud de personas e instituciones a través de Internet» (Hennig-Thurau *et al.*, 2004; p.215). En el contexto de esta investigación, el WOM puede realizarse a través de la propia zona de comentarios de la web 2.0 de turismo en la que participan los usuarios, desembocando en un comportamiento de visita a esa web y de compra a través de ella persistente a lo largo del tiempo.

La relación entre satisfacción y lealtad parece casi intuitiva y algunos investigadores han intentado confirmarlo en sus trabajos (Cronin y Taylor, 1992). Aunque la intensidad de esta relación varía de manera significativa en función de diversas condiciones (productos, sectores y situaciones), este tema constituye uno de los más destacados en la literatura del marketing relacional (Delgado y Munuera, 1998; Szymaski y Henard, 2001; Tuu *et al.*, 2011), al estar, la satisfacción y la lealtad, fuertemente relacionadas con las intenciones futuras de comportamiento y de compra.

Esta relación es especialmente significativa cuando se considera la lealtad como un constructo bidimensional que incluye un componente actitudinal y un componente comportamental. Es interesante destacar que se han llevado a cabo estudios experimentales con muestras distintas de consumidores que han realizado compras en los entornos virtuales y tradicionales, con el fin de identificar los factores que explican los diferentes niveles de satisfacción y lealtad en los entornos virtuales frente a los tradicionales (Shankar *et al.*, 2003; Bigné *et al.*, 2005; Flavián *et al.*, 2006). Entre los principales resultados de esos estudios destaca que si bien los niveles de satisfacción son similares en ambos entornos, la relación entre satisfacción y lealtad es más intensa en los entornos virtuales.

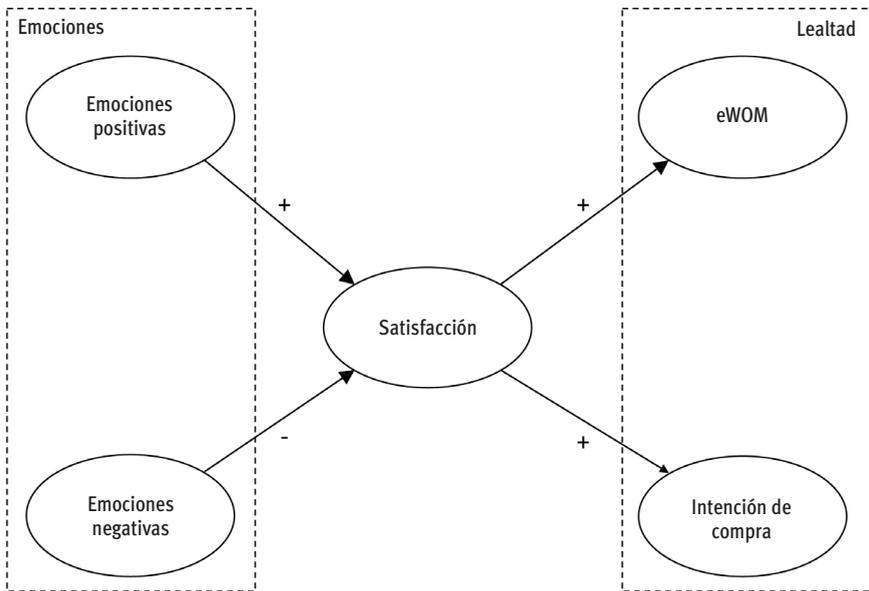
La literatura especializada sobre comportamiento del consumidor en entornos virtuales afirma que la satisfacción influye de forma positiva en las intenciones futuras de los clientes (Bhattacharjee, 2001; Anderson y Srinivasan, 2003; Flavián *et al.*, 2006). Específicamente en el sector turismo online la búsqueda de la satisfacción debería ser una prioridad a la hora de incrementar la intención de compra. La intención de recompra o de continuar usando una web 2.0 determinada es función también de experiencias pasadas: cuando la satisfacción de los clientes es alta, la intención de continuar se ve incrementada. Por otra parte, un consumidor satisfecho gustará de compartir su experiencia haciendo comentarios o vertiendo opiniones (comunicación boca-oído) con otros usuarios de la web 2.0 (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). En consecuencia, el incremento de la satisfacción del usuario se convertirá en un incremento de la intención de reuso o / y de recompra acompañado de un deseo positivo de compartir experiencias, lo que implica un incremento de la lealtad (Chen *et al.*, 2012; Currás-Pérez *et al.*, 2013; Esmaeli *et al.*, 2013). En la compra de servicios turísticos se ha comprobado igualmente la fuerte relación entre la satisfacción y la lealtad en los sectores hotelero, restauración y turismo cultural (Chen y Chen, 2010; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), por lo que se plantean las siguientes hipótesis:

H3. *La satisfacción obtenida por el uso de una web 2.0 de reservas de alojamiento influye positivamente en la comunicación boca-oído generada por esa web 2.0*

H4. *La satisfacción obtenida por el uso de una web 2.0 de reservas de alojamiento influye positivamente en la intención de seguir usando esa web 2.0*

La figura 1 de la página siguiente muestra un modelo conceptual que engloba las hipótesis planteadas.

Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

## 5. Metodología

### 5.1. Descripción de la muestra

Los datos necesarios para llevar a cabo el contraste de las anteriores hipótesis y la estimación del modelo propuesto se recogieron en mayo de 2012 extrayéndolos de una muestra de 385 internautas compradores españoles mayores de 18 años con experiencia en la reserva de alojamientos turísticos en páginas web 2.0 (ej., Booking.com, Venere, Trivago, Trypadvisor, Atrapalo,...). Siguiendo la metodología de investigaciones previas llevadas a cabo en internet (p. e., Baggozi y Dholakia 2002), se eligió llevar a cabo una encuesta *ad-hoc* autoadministrada online proporcionada a un panel de consumidores a través de una empresa especializada. El cuestionario fue pretestado con una muestra de 30 consumidores, lo que permitió depurar las escalas y corregir las redacciones de algunos indicadores para facilitar su comprensión. La muestra se selecciona por cuotas de género y edad siguiendo el Estudio sobre Comercio Electrónico 2012 (ONTSI, 2012), garantizando una buena representatividad del comprador online. La tabla 2 resume la ficha técnica del estudio.

**Tabla 2. Ficha técnica del estudio**

Características		Encuesta	
Universo		Mayores 18 años	
Ámbito geográfico		España	
Tamaño de la muestra (N)		385 usuarios	
Diseño muestral		Por cuotas en base a sexo y edad del internauta	
Período de realización del trabajo de campo		Mayo de 2012	
		Cuota ONTSI (2012)	Cuota (Muestra)
Cuotas de sexo	Hombres	52,7%	53,51%
	Mujeres	47,3%	46,49%
Cuotas de edad (años)	18 - 24	9,8%	10,13%
	25 - 34	29,6%	29,35%
	35 - 49	39,1%	38,70%
	50 - 64	18,1%	17,92%
	65 ó más	3,5%	3,90%

La muestra depurada de 385 individuos está formada por un 46,5% de mujeres y un 52,7% de hombres. El mayor porcentaje de individuos se concentra en los segmentos de edades comprendidas entre 25-34 años (29,4%) y 35-49 años (38,7%). En relación con su nivel de formación, predominaba la formación universitaria (33,3%). El 55% de la muestra tenía más de un año de experiencia en el uso de páginas web de viajes. El 76,5% de los usuarios manifestaron que las web 2.0 fueron su principal fuente de obtención de información sobre viajes. Las páginas web de viajes más utilizadas fueron Booking.com, (30,3%), Trivago.com (22,0%) y Tripadvisor.com (11,2%). Por último, el 70,6% de los usuarios declararon que el ocio fue la principal razón para reservar alojamiento en una página web 2.0 de viajes.

### **5.2. Medición de las variables**

Las escalas de medida utilizadas fueron extraídas de investigaciones previas en campos de investigación similares, adaptándolas a la presente investigación. Todos los indicadores fueron medidos con escalas Likert 1-7. La tabla 3 detalla las escalas utilizadas para la medición de las variables del modelo.

Tabla 3. Escalas de medida utilizadas

Variable	Indicador	Enunciado	Fuente
Emociones positivas (EP)	EP1	Cuando utilizo [x] me siento animado	Éthier <i>et al.</i> , (2006); Éthier <i>et al.</i> , (2008); Grappi y Montanari, (2011)
	EP2	... entusiasmado	
	EP3	... feliz	
	EP4	... interesado	
	EP5	... ilusionado	
	EP6	... contento	
Emociones negativas (EN)	EN1	... frustrado	
	EN2	... nervioso	
	EN3	... temeroso	
	EN4	... aburrido	
	EN5	... disgustado	
	EN6	... irritado	
Satisfacción (SA)	SA1	Estoy satisfecho con mi decisión de utilizar [x]	Oliver (1980)
	SA2	Si tuviera que tomar de nuevo la decisión de reservar alojamiento volvería a utilizar [x]	
	SA3	Mi opción de utilizar [x] fue acertada	
	SA4	Pienso que hice lo debido utilizando [x] para reservar alojamiento	
Comunica-ción Boca-oído (eWOM)	WOM1	Me gusta decir cosas positivas de [x]	Zeithaml (1996); Anderson y Srinivasan (2003); Aldás <i>et al.</i> (2011)
	WOM2	Animo a amigos y conocidos a reservar alojamiento a través de [x]	
	WOM3	Recomiendo a otros usuarios el uso de [x]	
Intención de recompra (IRC)	IRC1	Seguiré utilizando [x] mientras continúe ofreciendo el mismo servicio	
	IRC2	Utilizo [x] siempre que reservo alojamiento	
	IRC3	Cuando reservo alojamiento, [x] es mi primera opción	
	IRC4	[x] es el mejor canal para reservar	
	IRC5	[x] es mi canal favorito para reservar alojamiento	

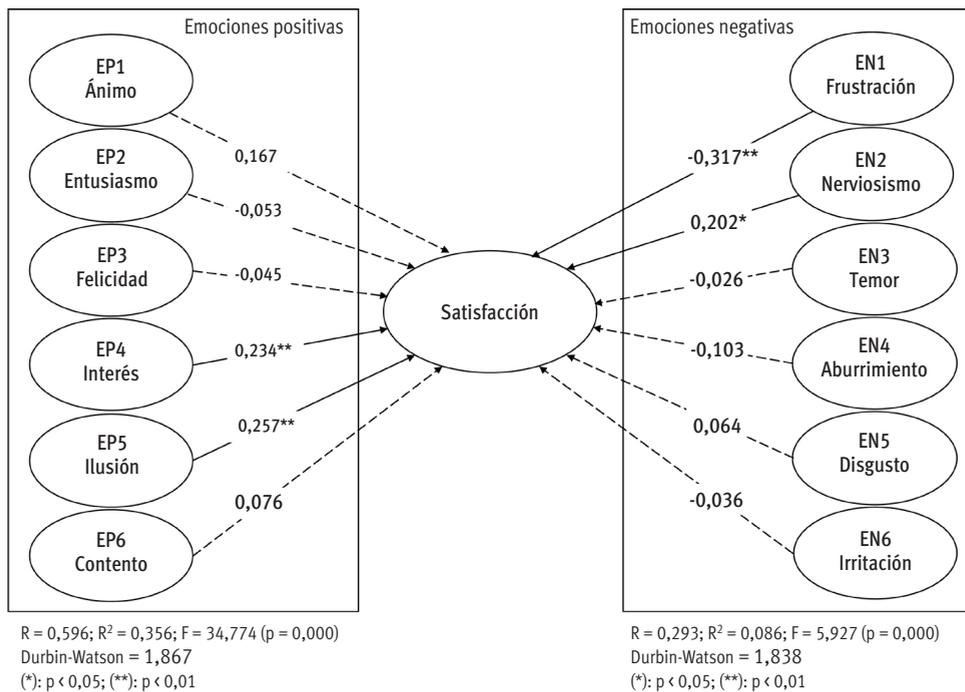
[x = web 2.0 favorita del entrevistado]

## 6. Análisis de resultados

### 6.1. Influencia de las emociones en la satisfacción

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis de regresión lineal con objeto de determinar cuáles de las seis emociones positivas y de las seis emociones negativas identificadas e incluidas en las escalas tienen influencia significativa sobre la satisfacción. Se utiliza software SPSS v22 siguiendo las indicaciones de la literatura y comprobando que los resultados y los índices de ajuste obtenidos se ajustan suficientemente a los valores recomendados (Hair *et al.*, 1995; Cohen y Cohen, 1983). Los resultados del análisis indican que EP4 (interés) y EP5 (ilusión) tienen efecto significativo sobre la satisfacción, mientras que los demás indicadores (EP1, ánimo; EP2, entusiasmo; EP3, felicidad; y EP6, contento) no lo tienen. De la misma forma, EN1 (frustración) y EN2 (nerviosismo) afectan significativamente a la satisfacción, no así EN3 (temor), EN4 (aburrimiento), EN5 (disgusto) ni EN6 (irritación). La figura 2 representa los resultados del análisis de regresión.

Figura 2. Resultado del análisis de regresión lineal



Un análisis factorial exploratorio incluyendo EP4, EP5, EN1 y EN2, además de los indicadores de la satisfacción y la lealtad, sugiere que las variables EP4 y EP5, por un lado; y las variables EN1 y EN2, por otro, pueden agruparse en dos dimensiones (Emociones Positivas y Emociones Negativas). Los demás indicadores que forman parte de las escalas de medida de la satisfacción y de la lealtad se agrupan en sus correspondientes dimensiones según lo esperado (ver tabla 4).

Tabla 4. Resultados del análisis factorial exploratorio

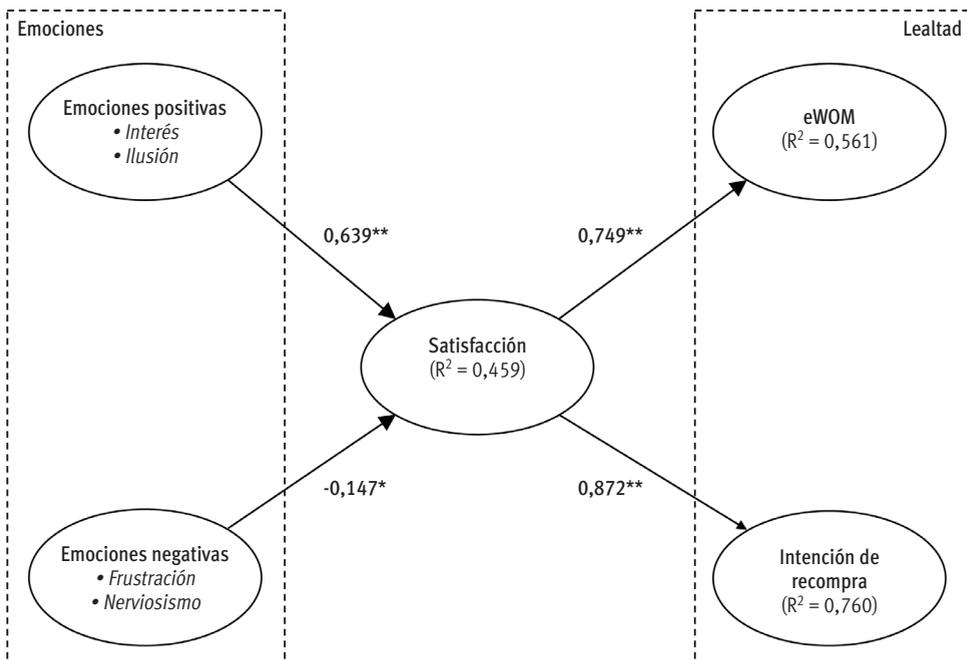
	Componente				
	1	2	3	4	5
EP4	0,254	0,183	0,258	0,842	-0,056
EP5	0,265	0,206	0,264	0,832	0,039
EN1	-0,222	0,035	0,084	-0,146	0,875
EN2	0,037	-0,087	-0,006	0,117	0,923
SA3	0,835	0,273	0,260	0,197	-0,099
SA4	0,810	0,351	0,230	0,253	-0,105
SA5	0,841	0,307	0,234	0,222	-0,099
SA6	0,805	0,360	0,254	0,220	-0,035
WOM1	0,168	0,250	0,825	0,221	0,058
WOM2	0,393	0,233	0,747	0,239	0,048
WOM3	0,396	0,203	0,703	0,213	0,013
IRC1	0,802	0,308	0,285	0,160	-0,070
IRC2	0,604	0,602	0,291	0,179	-0,013
IRC3	0,488	0,749	0,250	0,184	-0,032
IRC4	0,438	0,777	0,286	0,214	-0,039
IRC5	0,481	0,735	0,276	0,208	-0,044

### 6.2. Efectos de las emociones en el comportamiento postcompra

Las hipótesis propuestas configuran la propuesta de un modelo que se resuelve mediante un sistema de ecuaciones estructurales y software EQS 6.2, utilizando métodos robustos de estimación (Satorra y Bentler, 2001; 2010). En el proceso de validación de las escalas es preciso eliminar el indicador IRC1 ya que la prueba de

Lagrange indica que sobre él carga fuertemente un factor de cuya escala de medida no forma parte. Se estima la significatividad del 5% de los indicadores así como los índices de fiabilidad compuesta, de varianza extraída, alpha-Cronbach e intervalos de confianza, encontrando para todos ellos valores aceptados por la literatura (Fornell y Larcker, 1981; Anderson y Gerbing, 1988; Bagozzi y Yi, 1988; Nunally y Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1998). La figura 3 representa los resultados del modelo contrastado. Los principales estadísticos e índices evidencian un buen ajuste.

Figura 3. Contraste del modelo propuesto



$\chi_{SB}^2 = 221,9129$  (GL = 85)  $p = 0,00000$   
 NFI = 0,929; NNFI = 0,944; CFI = 0,954; RMSEA = 0,065 (0,054 - 0,075)

Los resultados permiten aceptar todas las hipótesis planteadas, confirmando una influencia muy fuerte de la satisfacción sobre el eWOM (H3:  $\beta = 0,749^{**}$ ) y sobre la intención de continuar utilizando la web 2.0 (H4:  $\beta = 0,872^{**}$ ), así como una influencia importante de las emociones positivas sobre la satisfacción (H1:  $\beta = 0,639^{**}$ ). También, aunque más débil, se comprueba la influencia negativa de las emociones negativas sobre la satisfacción (H2:  $\beta = -0,147^*$ ).

## 7. Conclusiones

### 7.1. *Contribuciones teóricas y gerenciales*

Este capítulo profundiza en el rol de las emociones en la formación de satisfacción y lealtad del consumidor en un contexto de servicios. El conocimiento de las variables que influyen en la lealtad del consumidor resulta crucial para los proveedores de servicios, quienes reconocen que la mera satisfacción del consumidor es insuficiente para explicar la lealtad del mismo. Este estudio complementa el marco conceptual de la lealtad, introduciendo el efecto de las emociones. Las características específicas de los servicios turísticos (intangibilidad, no estandarización y complejidad) y el perfil específico de los consumidores que utilizan los entornos 2.0, justifican la importancia de estudiar qué factores determinan la lealtad hacia el uso de los servicios de alojamiento 2.0.

La principal aportación de esta investigación consiste en la incorporación de antecedentes afectivos (emociones positivas y emociones negativas) explicativos de la lealtad hacia una web 2.0 a través de uno de sus antecedentes relacionales (la satisfacción). Los modelos de elección tradicional basados en decisiones racionales no suelen recoger todos los factores que incluyen en las decisiones de los consumidores en contextos experienciales, por lo que esta investigación es una contribución importante a un modelo explicativo del comportamiento en el uso de una web 2.0 aplicado, en este caso, a un proceso experiencial.

Durante el proceso de la experiencia de consumo (antes, durante y después del consumo) los usuarios pueden experimentar emociones. Esas emociones tienen influencia sobre la valoración de la experiencia y, por tanto, sobre la satisfacción: entender las respuestas emocionales de los usuarios facilitaría a los proveedores de servicios online el incremento de la satisfacción (del Río-Lanza *et al.*, 2009). Esta conclusión es importante porque las intenciones de recompra (como parte de la lealtad) se pueden comprender como un resultado de la satisfacción. Se ha encontrado también que la insatisfacción afecta las intenciones de comportamiento, tanto a través de la búsqueda activa del cambio de proveedor como a través de un proceso de comunicación difusión boca-oreja negativo (Collier y Bienstock, 2006) que es más persistente e intenso en el entorno online (Holloway, 2005; Kuo y Wu, 2012). La relación entre las emociones (positivas y negativas) y la satisfacción en un entorno online está igualmente avalada por diversos estudios (Arora y Singer, 2006; To *et al.*, 2007; Grappi y Montanari, 2011).

Es importante que el establecimiento sea capaz de transmitir a través de la web las emociones positivas que puedan captursarse de su entorno. Según los resultados

que se han encontrado, un proceso de reservas de alojamiento que proporcione emociones positivas incrementará la satisfacción del proceso y, por tanto, la lealtad hacia la página web que lo sustenta. Y, al mismo tiempo, un proceso que provoque emociones negativas disuadirá al consumidor tanto de continuar con el proceso, tanto más con su intención de volver a utilizar la página web en la que se apoya.

Desde el punto de vista gerencial, es necesario considerar que las emociones se han estudiado aquí desde el punto de vista cognitivo, por lo que es la evaluación del consumidor al ir avanzando en su proceso de reserva lo que refuerza esas mismas emociones al anticipar experiencias que le animan a volver a concretar una reserva. Con este fin, pueden emplearse fotografías del establecimiento (habitaciones, restaurantes, elementos comunes, ...), imágenes de vistas desde las habitaciones que provoquen ilusión e interés. Pueden proporcionarse también datos sobre los recursos turísticos cercanos como museos, elementos destacables de arquitectura urbana, edificios singulares de carácter civil, militar o religioso, paisajes, acantilados, saltos de agua, etc. De la misma manera, es necesario usar sistemas de navegación sencillos, páginas que carguen con rapidez y que se puedan utilizar en distintos tipos de dispositivos (ordenadores, tabletas, teléfonos móviles) y procesos de reserva y de registro fáciles de utilizar, de manera que no se genere frustración ni nerviosismo.

### ***7.2. Limitaciones y líneas futuras***

Este estudio no está exento de limitaciones. La primera limitación de esta investigación se encuentra en la propia rapidez de la evolución del entorno online. Un entorno tan cambiante como el del objeto de estudio podría hacer que las conclusiones alcanzadas en un momento como el actual no fueran válidas dentro de un plazo relativamente corto de tiempo. Se propone, en consecuencia, la repetición del estudio de forma periódica con el fin de contrastar la validez de los resultados obtenidos. La investigación se ha centrado en un servicio turístico concreto (webs 2.0 de reservas de alojamiento para viajes turísticos), lo que debe ser tenido en cuenta en la extensión de las conclusiones obtenidas para otros productos y servicios con distinto riesgo de compra como los restaurantes. Se propone replicar el estudio utilizando otras muestras que hayan trabajado con otro tipo de servicios, como venta de billetes de avión, paquetes vacacionales completos, distintos tipos de turismo (aventura, religioso, cultural, ...) para calibrar la aplicabilidad del modelo en comunidades turísticas online en su conjunto. Por último, y desde el punto de vista del análisis del comportamiento del consumidor, se han estudiado únicamente variables de influencia individual

en el entorno 2.0. El comportamiento de compra está influido también por variables de influencia social, todavía poco investigadas en el entorno online. En consecuencia, será de interés el análisis conjunto de la influencia de estos tres tipos de factores, sociales, hedónicos y emotivos, en la generación de eWOM. Otra línea de investigación que reviste especial interés es el estudio de contenido visual. Tal y como indica Bigné (2015), en lugar de analizar únicamente datos, las empresas disponen de software para analizar el sentimiento en los comentarios, fotos o vídeos, procedentes de webs, blogs, o redes sociales. Así, en el ámbito del sector turístico es posible utilizar las etiquetas de las fotografías de Flickr para conocer los sitios más visitados, recorridos realizados, y actividades realizadas en un destino turístico. Por este motivo, se propone complementar el modelo con el estudio del contenido visual en las web 2.0 como antecedente de las emociones.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A., STAYMAN, D. M., VEZINA, R. (1988). «Identifying feelings elicited by advertising». *Psychology and Marketing*, 5, 1-16.
- AHUVIA, A. C. (2005). «Beyond the extended self. Loved objects and consumers' identity narratives». *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184.
- ALDÁS, J., CURRÁS, R., RUIZ, C., SANZ, S. (2010). «Factores determinantes de la lealtad en el comercio electrónico B2C. Aplicación a la compra de billetes de avión». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 113-142.
- ALDÁS, J., LASSALA, C., RUIZ, C., SANZ, S. (2011). «Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 26-39.
- ANDERSON, E., GERBING, D. (1988). «Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach». *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- ANDERSON, R., SRINIVASAN, S. (2003). «E-satisfaction and e-loyalty. A contingency framework». *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138.
- ARNOULD, E. J., PRICE, L.L. (1993). «River magic: extraordinary experience and extended service encounter». *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
- ARORA, R., SINGER, J. (2006). «Cognitive and affective service marketing strategies for fine dining restaurant managers». *Journal of Small Business Strategy*, 17, 51-61.
- ARTINO, A. R. (2010). «Online or face-to-face? Exploring the personal factors that predict students' choice of instructional format». *Internet and Higher Education*, 13, 272-276.
- ASSAEL, H. (1992). «Consumer behaviour and marketing action». Boston, PWS-Kent
- BABIN B., BABIN, L. (2002). «Seeing something different? A model of schema typicality, consumer affect, purchase intentions, and perceived shopping value». *Journal of Business Research*, 54, 89-96.
- BABIN, B., DARDEN, W., BABIN, L. (1998). «Negative emotions in marketing research: affect or artifact?». *Journal of Business Research*, 42, 271-286.
- BABIN, B., LEE, Y., KIM, E., GRIFFIN, M. (2005). «Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea». *Journal of Services Marketing*, 19, 133-139.

- BABIC, A., SOTGIU, F., DE VALCK, K., & 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*, en prensa, doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.14.0380>.
- BAGOZZI, R., BAUMGARTNER, H., PIETERS, R. (1998), «Goal-directed emotions». *Cognition and Emotion*, 12(1), 1-26.
- BAGOZZI, R., DHOLAKIA, U. (2002). «Intentional social action in virtual communities». *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 2-21.
- BAGOZZI, R., GOPINATH, M., NYER, P. (1999), «The role of emotions in marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 184-206.
- BAGOZZI, R., YI, Y. (1988). «On the evaluation of structural equation models». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BALOGLU, S. (2002). «Dimensions of customer loyalty: separating friends from well wishers». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 47-59.
- BARSKY, J.D., NASH, L., 2002.» EVOKING MOTION: AFFECTIVE KEYS TO HOTEL LOYALTY». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(1), 39-46.
- BELK, R. W., GER, G., ASKEGAARD, S. (2003). «The fire of desire. A multisited inquiry into consumer passion». *Journal of Consumer Research*, 30(3), 326-351.
- BANERJEE, S. Y CHUA, A. (2016): «In search of patterns among travellers' hotel ratings in TripAdvisor», *Tourism Management*, 53, 125-131.
- BHATTACHERJEE, A. (2001). «An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance». *Decision Support Systems*, 32, 201-214.
- BIGNÉ, E. (2015). «Fronteras de la investigación en marketing: hacia la unión disciplinaria». Universitat de València: Valencia.
- BIGNÉ, E., ANDREU, L. (2005). «Emociones, satisfacción y lealtad de visitantes de museos interactivos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 177-190.
- BIGNE, E., ANDREU, L., HERNANDEZ, B., & RUIZ, C. (2016). «The impact of social media and offline influences on consumer behaviour. An analysis of the low-cost airline industry». *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- BIGNÉ, E., RUIZ, C., ANDREU, L. (2005). «Satisfacción y lealtad del consumidor online». En Gutiérrez A. y Sánchez-Franco, Eds., *Marketing en Internet. Estrategia y Empresa*, 201-236, Ed. Pirámide.
- BIGNÉ, E., RUIZ, C., ANDREU, L., HERNÁNDEZ, B. (2015). «The role of social motivations, ability, and opportunity in online know-how exchanges: evidence from the airline services industry». *Services Business*, 9, 209-232.
- BIGNÉ, J. E., ANDREU, L. (2004). «Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 89-120.
- CASTAÑEDA, J., (2005). «La fidelidad en Internet. En Gutiérrez A. Sánchez-Franco, Eds., *Marketing en Internet. Estrategia y Empresa*, 237-277. Ed. Pirámide.
- CASTAÑEDA, J., LUQUE, T. (2008). «Estudio de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), 115-138
- CHEN, C., CHEN, F. (2010). «Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists». *Tourism Management*, 31, 29-35.
- CHEN, S., YEN, D., HWANG, M. (2012). «Factors influencing the continuance intention to the usage of web 2.0. An empirical study». *Computers in Human Behaviour*, 28, 933-941.
- COHEN, J., COHEN, P. (1983). *Applied Multiple Regression-Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2ª ed., Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- COLE S., ILLUM, S. (2006). «Examining the mediating role of festival visitors' satisfaction in the relationship between service quality and behavioral intentions». *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 160-173.
- COLLIER, J. E., BIENSTOCK, C. C. (2006). «Measuring service quality in e-retailing». *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.

- CRONING, J., TAYLOR, S. (1992). «Measuring service quality. A reexamination and extension». *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- CURRÁS-PÉREZ, R., RUIZ-MAFÉ, C., SANZ-BLAS, S. (2013). «Social network loyalty: evaluating the role of attitude, perceived risk and satisfaction». *Online Information Review*, 37(1), 61-82.
- DEL RÍO-LANZA, A., VÁZQUEZ-CASIELLES, R., DÍAZ-MARTÍN, A. (2009). «Satisfaction with service recovery. Perceived justice and emotional responses». *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- DELGADO, E., MUNUERA, J. (1998). «La confianza hacia la marca en el ámbito de la lealtad del consumidor». *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 449-455. Esic.
- DICK, A., BASU, K. (1994). «Customer loyalty. Toward an integrated conceptual framework». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- DIEFENBACH, S., HASSENZAHN, M. (2011). «The dilemma of the hedonic - appreciated but hard to justify». *Interacting with Computers*, 23, 461-472.
- EAST, R., HARRIS, P., WILSON, G., LOMAX, W. (1995). «Loyalty to supermarkets. The international review of retail». *Distribution and Consumer Research*, 1, 99-109.
- ENGEL, J., KOLLAT, D., BLACKWELL, R. (1982). *Consumer behaviour*, 4ª ed., The Dryden Press, Hynsdale.
- EROGLU, S. A., MACHLEIT, K. A., DAVIS, L. M. (2003). «Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses». *Psychology and Marketing*, 20(2), 139-150.
- ESMAEILI, M., NAZARPOORI, A., NAJAFI, M. (2013). «An investigation on loyalty formation model in e-banking customers: a case study of banking industry». *Management Science Letters*, 3, 903-912.
- ÉTHIER, J., HADAYA, P., TALBOT, J., CADIEUX, J. (2006). «B2C website quality and emotions during online shopping episodes: an empirical study». *Information and Management*, 43, 627-639.
- ÉTHIER, J., HADAYA, P., TALBOT, J., CADIEUX, J. (2008). «Interface design and emotions experienced on B2C websites: empirical testing of a research model». *Computers in Human Behaviour*, 24, 2.771-2.791.
- FILIERI, R., ALGUEZAU, S. Y 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, pp. 174-185.
- FLAVIÁN, C., GUINALÚ, M., GURREA, R. (2006). «The role placed by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty». *Information and Management*, 43, 1-14.
- FORNELL, C., LARCKER, D. (1981). «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- GRACIA, E., BAKKER, A., GRAU, R. (2011). «Positive emotions: the connection between customer quality evaluation and loyalty». *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 458-465.
- GRAPPI, S., MONTANARI, F. (2011). «The role of social identification and hedonism in affecting tourist re-patronizing behaviours: the case of an Italian festival». *Tourism Management*, 32, 1128-1140.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. L., BLACK, W. (1998). «Multivariate Data Analysis». Ed. Prentice Hall, NY
- HAN, H., BACK, K., BARRETT, B. (2009). «Influencing factors on restaurant customers' revisit intention: the roles of emotions and switching barriers». *International Journal of Hospitality Management* 28, 563-572.
- HAN, H., JEONG, C. (2013). «Multidimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation: emotion scale improvement». *International Journal of Hospitality Management*, 32, 59-70
- 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.
- HOLBROOK, M., HIRSCHMAN, E. (1982). «The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun». *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140
- HOLLOWAY, B., WANG, S., PARISH, J. (2005). «The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management». *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 54-66.
- HUANG, M. H. (2001). «The theory of emotions in marketing». *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 239-247
- HUME, M. M. (2008). «Developing a conceptual model for repurchase intention in the performing arts: the role of emotion, core service and service delivery». *International Journal on Arts Management*, 10(2), 40-55.
- IZARD, C. E. (1977). *Human Emotions*. Plenum Press, NY.
- JACOBY, J., CHESNUT, R. (1978). «Brand Loyalty: Measurement and Management». Ed. Wiley, NY.
- JIN, B., PARK, J., KIM, J. (2007). «Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust and e-loyalty». *International Marketing Review*, 25(3), 324-337.
- KANG, Y., LEE, H. (2010). «Understanding the role of fan IT artifact in online service continuance: an extended perspective of user satisfaction». *Computers in Human Behavior*, 26, 353-364.
- KELLER, K. (1993). «Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- KIM, Y., KIM, M., GOH, B. (2011). «An examination of food tourist's behavior: using the modified theory of reasoned action». *Tourism Management*, 32, 1.159-1.165.
- KLEINGINNA, P. R., KLEINGINNA, A. M. (1981). «A categorized list of emotion definitions with suggestions for a consensual definition». *Motivation and Emotion*, 5, 345-379.
- KOUFARIS, M. (2002). «Applying the technological acceptance model and flow theory to online consumer behaviour». *Information Systems Research*, 13(2), 205-223.
- KUO, Y., WU, C. (2012). «Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites. Perspectives on perceived justice and emotions». *International Journal of Information Management*, 32, 127-138.
- KWORTNIK, R. J., ROSS, W. T. (2007). «The role of positive emotions in experimental decisions». *International Journal of Research in Marketing*, 24, 324-335.
- LADHARI, R., BRUN, I., MORALES, M., 2007. «DETERMINANTS OF DINING SATISFACTION AND POSTDINING BEHAVIORAL INTENTIONS». *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 563-573.
- LADHARI, R., MICHAUD, M. (2015). «eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions». *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36-45.
- LAROS, F. J. M., STEENKAMP, J. E. : (2005). «Emotions in consumer behaviour: a hierarchical approach». *Journal of Business Research*, 58(10), 1.437-1.445.
- LAZARUS, R. S. (1991). «Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion». *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- LEE, J., PARK, D. (2008). «The effect of negative online consumer reviews on product attitude: an information processing view». *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), 341-352.
- LIN, H., HWANG, Y. (2014). «Do feelings matter? The effects of intrinsic benefits on individuals commitment toward knowledge systems». *Computers in Human Behavior*, 30, 191-198.
- LUCE, M. F. (1998). «Choosing to avoid: coping with negatively emotion-laden consumer decisions». *Journal of Consumer Research*, 24(4), 409-433.

- MAIO, G. R., ESSES, V. M. (2001). «The need for affect. Individual differences in the motivation to approach or avoid emotions». *Journal of Personality*, 69, 583-614.
- MANO, H., OLIVER, R. L. (1993). «Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience. Evaluation, feeling and satisfaction». *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- MARTÍNEZ, P., RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013). «CSR and customer loyalty: the roles of trust, customer identification with the company and satisfaction». *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- MATUTE, J., POLO, Y., UTRILLAS, A. (2015). «Las características del boca-oído electrónico y su influencia en la intención de recompra online». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(2), 61-75.
- MENON, S., KAHN, B. (2002). «Cross-category effects of induced arousal and pleasure on the internet shopping experience». *Journal of Retailing*, 78(1), 31-40
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L., YUNG, Y. F. (2000). «Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach». *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- NUNNALLY, J., BERNSTEIN, I. (1994). *Psychometric theory*. Ed. McGraw-Hill, NY.
- NYER, P. U. (1997). «A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotions». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 296-304.
- OH, H., OZKAYA, E., LAROSE, R. (2014). «How does online social networking enhance life satisfaction? The relationships among online supportive interaction, affect, perceived social support, sense of community and life satisfaction». *Computers in Human Behavior*, 30, 69-78.
- OLIVER, R. (1980). «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions». *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- OLIVER, R. (1997). «Satisfaction: a behavioural perspective on the customer». McGraw Hill, N. Y.
- OLIVER, R. (1999). «Whence customer loyalty?». *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- OLIVER, R., WESTBROOK, R. (1993). «Profiles of consumer emotions and satisfaction in ownership and usage». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 6, 12-27.
- ONTSI (2012). «Las redes sociales en internet». Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- PAVLOU, P., FYGENSON, M. (2006). «Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior». *MIS Quarterly*, 30(1), 115-143.
- PHAM, M. T. (1998). «Representativeness, relevance and the use of feelings in decision making». *Journal of Consumer Research*, 25(2), 144-159.
- PHAM, M. T. (2004). «The logic of feeling». *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 360-369
- PHAM, M. T., COHEN, J. B., PRACEJUS, J. W., HUGUES, G. D. (2001). Affect monitoring and the primacy of feelings in judgement. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 167-188.
- PHAM, M. T., GEUENS, M., DE PELSMACKER, P. (2013). «The influence of ad-evoked feelings on brand evaluations: Empirical generalizations from consumer responses to more than 1000 TV commercials». *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 383-394.
- PLUTCHIK, R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. Harper and Row, NY.
- RICHINS, M. L. (1997). «Measuring emotions in the consumption experience». *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.
- ROMANI, S., GRAPPI, S., DALLI, D. (2012). «Emotions that drive consumers away from brands: Measuring negative emotions toward brands and their behavioral effects». *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 55-67.
- ROSEMAN, I. J. (2001). «A model of appraisal in the emotion system: integrating theory,

- research and applications». *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Method and Research*, Oxford Press, UK, 68-91.
- RUIZ-MAFE, C., SANZ-BLAS, S., HERNANDEZ-ORTEGA, B., & BRETTHOUWER, M. (2013). «Key drivers of consumer purchase of airline tickets: A cross-cultural analysis». *Journal of Air Transport Management*, 27, 11-14.
- RUIZ, C., BIGNÉ, E., MARTÍ-PARREÑO, J., & SÁNCHEZ- GARCÍA, I. (2016). «Word of mouth research in marketing: A bibliometric analysis (2010-2014)». XV International Marketing Trends Conference. Venecia, Disponible en [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2016/pages/PDF/RUIZ\\_BIGNE.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2016/pages/PDF/RUIZ_BIGNE.pdf).
- SAN MARTÍN, S., GUTIÉRREZ, J., CAMARERO, M. (2004). «Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(1), 97-125.
- SÁNCHEZ, M., MARTÍN, F., RONDÁN, F. (2010). «Estética y calidad de relación. una aplicación en los servicios de música online entre los jóvenes europeos». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(1), 25-56.
- SANZ, S.; RUIZ, C.; PÉREZ, I. (2014). «Key drivers of service website loyalty», *Service Industries Journal*, 34, pp. 455-475.
- SATORRA, A., BENTLER, P. (2001). «A scaled difference Chi-Square test statistics for moment structure analysis». *Psychometrika*, 66(4), 507-514.
- SATORRA, A., BENTLER, P. (2010). «Ensuring positiveness of the scaled difference Chi-Square test statistic». *Psychometrika*, 75(2), 243-248.
- SCHWARZ, N., CLORE, G. L. (1996). «Feelings and phenomenal experiences». *Social psychology: a handbook of basic principles*, Guilford, NY, 16, 385-407.
- SHANKAR, V., SMITH, A., RANGASWAMY, A., (2003). «Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments». *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175.
- SHENG, H., WYER, R. S. (2008). «The impact of negative affect on responses to affect-regulatory experiences». *Journal of Consumer Psychology*, 18, 39-48.
- SHIV, B., HUBER, J. (2000). «The impact of anticipating satisfaction on consumer choice». *Journal of Consumer Research*, 27(2), 202-216.
- SHOEMAKER, S., LEWIS, R. (1999). «Customer loyalty: the future of hospitality marketing». *International Journal of Hospitality Management*, 18, 345-370.
- SMITH, C. A., LAZARUS, R. S. (1993). «Appraisals components, core relational themes and emotions». *Cognition and Emotion*, 7, 233-269.
- SOSCIA, I. (2007). «Gratitude, delight or guilt. the role of consumers' emotions in predicting post consumption behaviours». *Psychology and Marketing*, 24(10), 871-894.
- SPRENG, R., MANKENZIE, S., OLSHAVSKY, R. W. (1996). «A re-examination of the determinants of consumer satisfaction». *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- SZYMANSKI, D., HERNARD, D. (2001). «Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- TO, P. L., LIAO, C., LIN, T. H. (2007). «Shopping motivations on internet: a study based on utilitarian and hedonic value». *Technovation*, 27, 774-787.
- TREVINO, L. K., WEBSTER, J. (1992). «Flow in computer-mediated communication: electronic mail and voice mail evaluation and impacts». *Communication Research*, 19(5), 539-573.
- TUU, H., OLSEN, S., LINH, P. (2011). «The moderator effects of perceived risk, objective knowledge and certainty in the satisfaction-loyalty relationship». *Journal of Consumer Marketing*, 28(5), 363-375.
- WESTBROOK, R. A. (1987). «Product / consumption-based affective responses and post-purchase processes». *Journal of Marketing Research*, 24, 258-270.
- WESTBROOK, R. A., OLIVER, R. L. (1991). «The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction». *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.

- WIXOM, B. H., TODD, P. A. (2005). «A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance». *Information Systems Research*, 16(1), 85-102.
- YI, S., BAUMGARTNER, H. (2004). «Coping with negative emotions in purchase related situations». *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303-317.
- YOU, Y., VADAKKEPATT, G. G., & JOSHI, A. M. (2015). «A meta-analysis of electronic word-of-mouth elasticity». *Journal of Marketing*, 79(2), 19-39.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (1996). «The behavioural consequences of service quality». *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

---

# El proceso de compra inteligente: desarrollo de un modelo de medida intercultural

- MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ
  - MYRIAM QUIÑONES GARCÍA
  - M<sup>a</sup> JESÚS YAGÜE GUILLÉN
- Universidad Autónoma de Madrid*

---

**RESUMEN:** En este trabajo se desarrolla una escala de medida fiable y válida del proceso de compra inteligente en un entorno multinacional. El modelo propuesto se contrasta para seis países occidentales. Los resultados obtenidos confirman que en todos ellos la compra inteligente se puede medir mediante un constructo de tercer orden que se refleja en dos dimensiones: el comportamiento y el sentimiento de compra inteligente, aunque se aprecian diferencias entre países en relación al grado en el que el comprador se siente inteligente y también en la intensidad del reflejo en su respuesta afectiva y conductual.

**PALABRAS CLAVE:** *Compra Inteligente, Escala, Internacional, Comportamiento consumidor, Respuesta Afectiva.*

---

**ABSTRACT:** A reliable and valid scale measurement of smart-shopping is proposed for an international context. The model proposed is tested by using a sample of consumers from six different western countries. Results indicate that smart-shopping can be measured in all countries as a third order construct that reflects on two dimensions: smart-shopping behavior and smart-shopping feeling. Consumers from the different countries, however, exhibit different degrees of smart-shopping self-perception and also differ on their affective and behavioral responses.

**KEYWORDS:** *Smart-shopping, Smart-shopper scale, Cross-cultural, Consumer Behavior, Affective Response.*

---

## 1. Introducción

La compra inteligente es un fenómeno complejo y multidimensional (Atkins y Kim, 2012) que, a pesar del creciente interés que tiene para la gestión de marketing, ha

sido analizado de forma parcial. En la literatura académica es frecuente encontrar referencias a la figura del comprador que busca el precio más bajo posible (Lichtenstein *et al.*, 1993; Sinha y Batra, 1999) o que se sienten atraídos por las ofertas (Alford y Biswas, 2002). También son numerosos los estudios enfocados en el comprador experto, aquel que posee conocimiento del mercado e influye sobre otros consumidores (Ailawadi *et al.*, 2001). Sin embargo, son muy escasos los trabajos que tienen como protagonista al comprador inteligente genuino. El comprador inteligente (*smart shopper*) comparte con el comprador experto (*market maven*) el rasgo de buscar activamente información sobre productos que le interesan, pero se diferencia de él en que su objetivo es adquirir y organizar, sobretodo, aquella información que le permita obtener un ahorro de precio (Mano y Elliott, 1997). El interés en lograr descuentos es un rasgo que comparte con el consumidor orientado al precio. Sin embargo, la compra del comprador inteligente no está exclusivamente motivada por el beneficio económico (Atkins y Kim, 2012). Cuando adquiere un producto a buen precio, el comprador inteligente obtiene una recompensa hedónica que se expresa en un sentimiento de éxito, orgullo, autoestima (Garretson *et al.*, 2002) y responsabilidad (Schindler, 1998). Conocer y medir cómo se comporta y siente este tipo de consumidor es importante para la gestión de marketing porque permite pronosticar la evaluación de compra, la comunicación boca-oido y la intención de compras futuras (Schindler, 1998; Chung y Darke, 2003).

En este capítulo se describe un estudio cuyo objetivo principal es desarrollar un modelo empírico que reconozca y permita medir la multidimensionalidad de la compra inteligente en un contexto internacional. Ninguna investigación previa relacionada con la compra inteligente ha integrado en una única escala de medida la respuesta afectiva y el comportamiento de compra que definen al comprador inteligente. Adicionalmente, en este estudio se analiza si la pertenencia a un país u otro tiene un efecto en el grado en el que el comprador se siente inteligente y en la intensidad del reflejo de su autopercepción en su forma de sentir y de actuar.

A partir de aquí, este capítulo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, como resultado de la exhaustiva revisión bibliográfica realizada, se describe el concepto de compra inteligente y los esfuerzos de investigaciones previas para medir este fenómeno. A continuación, proponemos un modelo de medida transcultural que por primera vez integra la conducta del comprador inteligente y la recompensa afectiva que obtiene de la misma. Seguidamente, se describe la metodología del análisis empírico y se describen y analizan los resultados obtenidos. Por último, se resumen las principales conclusiones y se identifican limitaciones que pueden servir de guía para futuras líneas de investigación.

## 2. Conceptualización y medición de la compra inteligente

La revisión de la literatura previa revela que el comprador inteligente se ha estudiado sólo de manera parcial. Un pequeño número de trabajos académicos se centran en sus rasgos de conducta (Mano y Elliott, 1997; Odou *et al.*, 1999; Labbé-Pinlon *et al.*, 2011 y Atkins y Kim, 2012), mientras que una segunda corriente sólo considera el análisis de la respuesta afectiva experimentada por estos compradores cuando consiguen un buen precio (Schindler, 1998; Bicen y Madhavaram, 2013; de Pechpeyrou, 2013). En la tabla 1 de la página siguiente se presentan los principales rasgos de conducta del comprador inteligente en base a la revisión bibliográfica realizada.

Schindler (1998) proporciona una de las primeras definiciones sobre la emoción que provoca en el sujeto el haber realizado una compra inteligente. Siguiendo la *teoría de la atribución*, constata que ante un descuento de importe constante, cuanto mayor sea el sentimiento de responsabilidad del individuo por haber conseguido el ahorro, mayor será la respuesta afectiva positiva experimentada (orgullo, felicidad, autoestima, satisfacción con el precio pagado). Por tanto, la compra inteligente genera una recompensa interna en el individuo debido al beneficio económico experimentado pero también debido a saberse responsable y protagonista de la consecución de un buen precio. Posteriormente, Bicen y Madhavaram (2013) hacen una extensión del trabajo de Schindler (1998) analizando cómo influyen esas emociones en la comunicación boca-oído y la intención de compra.

El sentimiento de compra inteligente se ha encontrado como un antecedente de la actitud positiva hacia la marca de distribuidor (Burton, 1998), de la elección entre marca de distribuidor y marca de fabricante promocionada (Garretson *et al.*, 2002; Liu y Wang, 2008; Manzur *et al.*, 2011), de la satisfacción post-compra (Darke y Dahl, 2003) o de la evaluación del establecimiento comercial (Groeppe-Klein *et al.*, 1999). En las investigaciones de Chandon *et al.* (2000) y de Pechpeyrou (2013), el sentimiento de comprador inteligente no es tratado como un antecedente, sino que se considera una consecuencia de la participación en cierto tipo de promociones. Esta actuación hace que el consumidor se sienta comprador inteligente y que se afiance el concepto que el individuo tiene de sí mismo. Por su parte, Chung y Darke (2006) afirman que ejercer la comunicación boca-oído refuerza el sentimiento de comprador inteligente, y de manera más intensa cuando el objeto de la compra es un producto auto-expresivo de la personalidad o del estatus social del comprador.

Geográficamente, Estados Unidos es el país en la que se han realizado más investigaciones sobre el comprador inteligente. Chile y Canadá completan la lista de países americanos en los que se ha analizado a este tipo de comprador. El único

Tabla 1: Rasgos de conducta del comprador inteligente

Comportamiento pre-compra	Autores
Confecciona listas de la compra	Mano y Elliott (1997)
Elabora presupuestos	
Consulta la disponibilidad de productos y precios	
Hace seguimiento de promociones dentro y fuera del establecimiento	
Encuentra productos de alta calidad rebajados	
Es eficaz en la búsqueda y consecución de descuentos	
Se interesa por las promociones o cupones	
Busca información sobre precios en los medios	
Recorre varias tiendas antes de comprar	
Comportamiento en el momento de compra	Autores
Pregunta a los vendedores y es más proclive a negociar precios	Mano y Elliott (1997)
Es capaz de evaluar precios de memoria, hacer cálculos mentales complejos y/o realiza actividades de búsqueda de información	
Se atribuye la responsabilidad de conseguir buenos precios	Mano y Elliott (1997), Schindler (1998)
Invierte tiempo y energía en el acto de compra y utilizan eficazmente sus recursos para obtener utilidad económica, al tiempo que encuentran placer en esta actividad	Odou <i>et al.</i> (1999)
Presta más atención a las promociones de precio (reducciones inmediatas, lotes y cupones descuento) que a las promociones de producto (regalos, muestras, juegos y concursos)	Labbé-Pinlon <i>et al.</i> (2011)
Ir de compras es una manera de encontrar chollos/gangas, productos con precios interesantes o promociones	Labbé-Pinlon <i>et al.</i> (2011)
Su eficiencia le lleva a minimizar los costes del acto de compra (dinero, tiempo, energía) en relación a los beneficios obtenidos en el mismo (bienes, información, placer)	Atkins y Kim (2012)
Busca conseguir el producto adecuado a sus necesidades a un precio descontado	Atkins y Kim (2012)
Se preocupa por ahorrar esfuerzo y tiempo cuando va de compras.	Atkins y Kim (2012)
Comportamiento post-compra	Autores
El sentimiento de responsabilidad por haber conseguido un descuento aumenta la satisfacción con la compra realizada y la recompra	Schindler (1998)
Ejerce la comunicación boca-oído	Schindler (1998), Chung y Darke (2006), Bicen y Madhavaram (2013)

Fuente: Elaboración propia

país europeo en el que realmente se ha analizado al comprador inteligente hasta la fecha es Francia (Odou *et al.*, 1998, Labbé-Pinlon *et al.*, 2011 y de Pechpeyrou 2013), ya que el pequeño tamaño de la muestra de Groeppel-Klein *et al.* (1999) en Austria hace difícil considerar sus resultados como extrapolables. Singapur y Taiwán constituyen la única representación asiática de las investigaciones sobre este tema. Sólo hay dos trabajos en los que se realizan comparaciones entre varios países: Chandon *et al.* (2000) analizan a compradores en Francia y Estados Unidos y Chung y Darke (2006) establecen comparaciones entre Canadá y Singapur.

En relación a la medición de la compra inteligente, las escalas de medición desarrolladas en este ámbito hasta el momento se han enfocado o bien a los aspectos conductuales o bien a los aspectos afectivos con los que se vincula este fenómeno. En el caso de las escalas que describen el comportamiento del *smart shopper*, Mano y Elliott (1997) plantean una escala con una dimensión única. También tiene una única dimensión la escala de Labbé-Pinlon *et al.* (2011). Para describir el comportamiento de un *smart shopper*, estos autores utilizan ítems orientados al ahorro monetario pero enfatizando la experiencia lúdica que supone el acto de compra. Atkins y Kim (2012) realizan un estudio cualitativo y un análisis exhaustivo de literatura conceptual que les permite identificar en el punto de partida seis dimensiones relacionadas con el comportamiento de compra inteligente: (1) la toma de decisiones con aceptación y rechazo de opciones, (2) la comodidad, (3) la obtención del producto/servicio adecuado, (4) el ahorro de dinero, (5) el ahorro de tiempo y (6) el ahorro de esfuerzo. Tras aplicar las fases de filtrado y de validación empírica requeridas por el rigor metodológico obtienen una escala definitiva de quince ítems y tres dimensiones: ahorro de tiempo y esfuerzo, compra adecuada y ahorro monetario. Respecto a la medición del sentimiento que genera la compra inteligente (antecedente y consecuente de otros procesos), las investigaciones procedentes del área de la marca de distribuidor, se basan en la escala de «*smart shopper self-perception*», generada inicialmente por Burton *et al.* (1998) y utilizada posteriormente por Garretson *et al.* (2002), Liu y Wang (2008) y Manzur *et al.* (2011). Por tanto, la denominación de «auto-percepción de comprador inteligente» (*smart shopper self-perception*) no es la más adecuada para el constructo que conforman sus ítems. A partir de ahora, en nuestro modelo este constructo se denominará «sentimiento de compra inteligente» (conjunto de emociones desencadenadas por una conducta de compra inteligente).

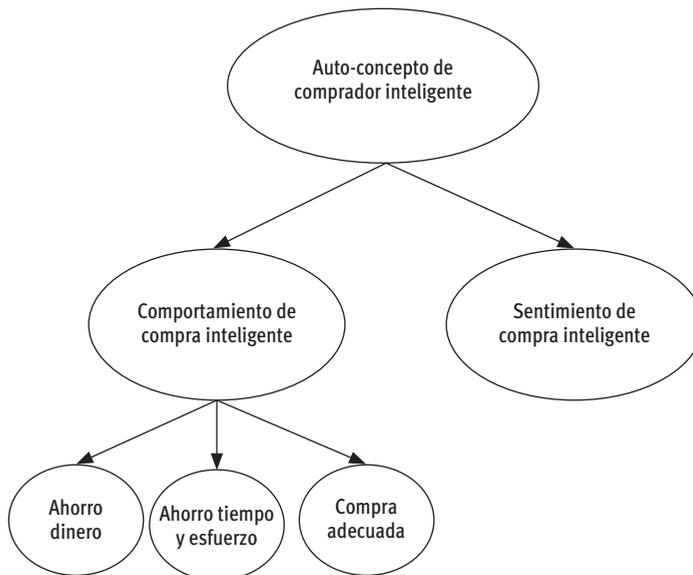
Como resultado de la revisión bibliográfica realizada se constata, en primer lugar, que el constructo «comportamiento de compra inteligente» se plantea compuesto por una o varias dimensiones según los estudios. Por tanto, en el análisis empírico

a desarrollar, una de las cuestiones más relevantes será determinar la dimensionalidad de la escala de comportamiento. En segundo lugar, se confirma que no hay un modelo que presente conjuntamente la medición de comportamiento y sentimiento de compra inteligente. Finalmente, se constata que ningún estudio anterior sobre la compra inteligente ha realizado una validación transcultural de los modelos propuestos en la extensión y profundidad que plantea este trabajo. Tan sólo Chung y Darke (2006) y Chandon *et al.* (2000) realizan comparaciones entre pares de países, frente a las seis naciones que son objeto de estudio en nuestra investigación.

### 3. Modelo conceptual: el proceso de compra inteligente y sus dimensiones

A partir de las escalas de medida identificadas en la revisión bibliográfica, proponemos nuestro modelo teórico, que aparece representado en la figura 1.

Figura 1: Modelo conceptual de la compra inteligente



Fundamentado en Mano y Elliot (1997), Atkins y Kim (2012), Schindler (1998), Burton *et al.* (1998), Garretson *et al.* (2002).

Esta propuesta conceptual consiste en considerar que el auto-concepto de comprador inteligente es un constructo de tercer orden que se refleja en dos dimensiones: el comportamiento de compra inteligente (Schindler, 1998; Mano & Elliot, 1997; Atkins & Kim, 2012) y el sentimiento de compra inteligente (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002; Liu y Wang, 2008 y Manzur *et al.*, 2011). A su vez, el comportamiento de compra inteligente se refleja en otras tres dimensiones propuestas por Atkins y Kim (2012): organización, ahorro de tiempo y esfuerzo y ahorro económico. De manera que, utilizando la terminología de Jarvis *et al.* (2003), los factores latentes de primer orden, con sus indicadores reflectivos, constituyen a su vez indicadores reflectivos de constructos latentes de segundo orden y éstos a su vez son también indicadores de un constructo de orden superior. Por lo tanto, las variaciones en cada constructo conllevan variaciones de sus indicadores que, presumiblemente, están interrelacionados.

#### 4. Metodología

Las entrevistas en profundidad en áreas urbanas de Chicago (Estados Unidos) y Madrid (España) con las que arrancó el estudio contribuyeron a definir el concepto que tiene el consumidor sobre compra inteligente y diseñar un cuestionario inicial para realizar un pre-test que se llevó a cabo con 180 estudiantes de grado y máster de las mismas ciudades. Los resultados permitieron depurar ciertos ítems y diseñar el cuestionario final. La encuesta del estudio principal se dirige a personas responsables de la compra de productos de alimentación, droguería e higiene para su hogar mayores de 18 años de seis países: España, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido y Estados Unidos. En la tabla 2 de la página siguiente se muestra la ficha técnica de la investigación, incluyendo las técnicas de tratamiento de la información utilizadas.

La información se recogió a través de un cuestionario online auto-administrado. Los participantes calificaron doce ítems descriptivos del comportamiento de compra inteligente y cuatro ítems relacionados con la recompensa afectiva resultante de hacer una buena compra. Finalmente, puesto que no existen estudios académicos previos que desarrollen una escala que mida el auto-concepto del comprador inteligente, en el cuestionario también se solicitó a los participantes que reflejasen el grado en el que se sienten compradores inteligentes, es decir, su propia percepción o auto-concepto de *smart shopper*. Todos los ítems se midieron en una escala tipo Likert de siete puntos. En la tabla 1 del Anexo se muestran los ítems y las escalas originales de los que proceden o han sido adaptados los indicadores utilizados.

Tabla 2: Ficha técnica de la investigación

Universo	Personas responsables de la compra de productos de gran consumo.
Tipo de encuesta	Por internet (panel Qualtrics)
Tamaño muestral	1.188 individuos: España (202), Estados Unidos (201), Alemania (200), Francia (189), Inglaterra (197), Italia (199)
Fecha del trabajo de campo	Octubre 2012 - Enero 2013
Análisis de información	Media, Desviación típica, Análisis factorial de componentes principales y análisis factorial confirmatorio.
Programas estadísticos	SPSS 21.0, AMOS 22

## 5. Resultados

El análisis se realiza en dos grandes fases. En la primera, se realiza un ajuste global de los datos. En la segunda se lleva a cabo la comparativa entre los seis países que componen la muestra mediante análisis multi-grupo.

### A. AJUSTE DEL MODELO GLOBAL

El proceso de estimación del ajuste global de nuestro modelo consta de tres sub-etapas. Primero, se analiza la dimensionalidad del *comportamiento de compra inteligente*, puesto que en la literatura se encuentran estudios empíricos que han obtenido resultados múltiples. No se analizan las dimensiones del *sentimiento de compra inteligente* porque todos los estudios previos (teóricos y empíricos) son unánimes en proponer una medida unidimensional del concepto. Una vez determinada la dimensionalidad de la conducta del comprador inteligente, se examinan conjuntamente las variables de comportamiento y sentimiento de compra inteligente, constructos que en la literatura previa siempre se han analizado y validado por separado. Posteriormente, se realiza la estimación del modelo estructural para constatar la validez de la escala de medida desarrollada.

#### *Dimensionalidad del comportamiento de compra inteligente*

En cuanto a la escala de comportamiento de compra inteligente la literatura ofrece dos opciones de dimensionalidad validadas: la correspondiente al modelo con tres sub-dimensiones de Atkins y Kim (2012) y la unidimensional de Mano y Elliott (1997). Para contrastar ambas alternativas se realiza un análisis factorial con-

firmatorio (AFC) con AMOS 22.0 cuyos resultados revelan que, desde el punto de vista de la bondad de ajuste, el modelo unidimensional de *comportamiento* ( $\chi^2$ /g.l. = 1,79, CFI= 0,998, TLI=0,994, RMSEA= 0,025) presenta mejores valores que el de tres dimensiones. ( $\chi$ /g.l. =3,862, CFI= 0,986, TLI=0,977, RMSEA= 0,048). Además, al analizar la validez discriminante del modelo multidimensional por el método de análisis de la varianza extraída media (AVE), se comprueba que raíz de la varianza extraída de cada dimensión no es en todos los casos superior a la correlación entre cada par de variables. De modo que para el desarrollo de la escala de medida global de *smart shopper* se asumirá que el *comportamiento* del comprador inteligente es un constructo unidimensional.

### *Dimensionalidad de la compra inteligente*

El siguiente paso consiste en determinar si existen realmente dos dimensiones para la compra inteligente (*comportamiento y sentimiento*). Inicialmente se reestima la variable latente de *comportamiento* eliminando los ítems que aportan las cargas más bajas al concepto global o que representan aspectos muy próximos. Tras comprobar la bondad de ajuste y las propiedades psicométricas del modelo, se conservan cuatro indicadores del comportamiento de compra inteligente. En la tabla 3 (pág. siguiente) se presentan las cargas factoriales obtenidas con el análisis de componentes principales que combina *comportamiento y sentimiento*. Se obtienen dos factores que explican un notable porcentaje de la varianza de los datos analizados (varianza acumulada de 70,1%).

De nuevo, se realiza un análisis factorial confirmatorio para contrastar las dos alternativas conceptuales: (1) la unidimensionalidad y (2) la bidimensionalidad de la compra inteligente. Los resultados de la tabla 4 (pág. siguiente) indican que la  $\chi^2$  es no significativa en ninguno de los dos casos, lo que indica un correcto ajuste global en ambos modelos. La diferencia entre los dos modelos respecto a este indicador tampoco es significativa (apenas presenta mejoras de uno respecto a otro), lo que sugeriría que no se aprecia una superioridad clara de un modelo sobre el otro. Aunque tanto la  $\chi^2$  normada como el valor de  $p$  son mejores en el modelo de dos dimensiones, el análisis comparativo de los indicadores CFI, TLI y RMSEA no proporciona diferencias significativas. Por tanto, desde el punto de vista de la bondad del ajuste global, la unidimensionalidad no ofrece ventajas respecto a la bidimensionalidad.

Por otro lado, la estimación del modelo bidimensional restringido ofrece un ajuste significativamente peor que la estimación del mismo modelo no restringido ( $\chi^2$  no significativa con  $p=0,034$  y normada de 1,323). Por tanto, no se aprecia un problema de validez discriminante severo a pesar de que la correlación entre las dos dimensiones es elevada (0,84), lo que es un indicio de la posible existencia de un

constructo de orden superior, en el que se reflejen ambas dimensiones. Siguiendo el modelo conceptual propuesto, a dicho constructo le denominamos *auto-concepto* y representa el grado en que un comprador se siente inteligente.

Tabla 3: ACP de Compra Inteligente (comportamiento y sentimiento)

Ítem	Descripción	Matriz de Configuración	
		Comportamiento	Sentimiento
SBMS1	Espera a que los productos estén rebajados para comprarlos y conseguir un buen descuento.	0,891	
SBMS4	Busca ofertas y descuentos para lograr el mejor precio	0,819	
SBORP3	Recoge información antes de salir de compras.	0,808	
SBORP1	Tiene una idea clara de sus deseos y necesidades	0,758	
SSF3	Me siento orgulloso de hacer compras inteligentes.		-0,904
SSF1	Tengo una sensación de alegría cuando hago compras inteligentes		-0,901
SSF2	Comprar inteligentemente me hace sentir bien conmigo mismo.		-0,739
SSF4	Tengo un sentimiento de satisfacción, de logro, cuando siento que he realizado la mejor compra.		-0,685

Tabla 4: Determinación del número de dimensiones de la compra inteligente: comparación de la bondad de ajuste de los modelos AFC

Bondad de Ajuste						
Modelos	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$	CFI	TLI	RMSEA
BIDIMENSIONAL 1 dimensión para comportamiento y 1 dimensión para sentimiento.	21,350	13	1,642 (p=0,066)	0,998	0,996	0,023
UNIDIMENSIONAL única dimensión que unifica comportamiento y sentimiento.	21,345	12	1,779 (p=0,046)	0,998	0,996	0,025
Diferencia	0,005	1	p>0,05	0,000	0,000	-0,002

En la tabla 5, se presentan el resto de resultados del AFC del modelo bidimensional de compra inteligente, incluyendo las propiedades psicométricas. En todos los casos, los estadísticos de fiabilidad utilizados, alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, superan el valor mínimo de 0,7 recomendado por Hair (2006) y la varianza extraída supera el valor de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Todos los ítems tienen una adecuada validez convergente ya que todos los parámetros son estadísticamente significativos.

Tabla 5: Estimadores y medidas psicométricas del modelo bidimensional

Ítem		Dimensión	$\lambda$	Ei	C.R.	$p$	Fiabilidad Compuesta	AVE	Alfa
SBORP3	<--	Comportamiento	0,769	0,409	24,487	***	0,848	0,583	0,856
SBORP1	<--	Comportamiento	0,818	0,331	24,208	***			
SBMS1	<--	Comportamiento	0,741	0,451					
SBMS4	<--	Comportamiento	0,723	0,477	24,511	***			
SSF3	<--	Sentimiento	0,754	0,431			0,854	0,594	0,856
SSF4	<--	Sentimiento	0,804	0,354	26,589	***			
SSF2	<--	Sentimiento	0,798	0,363	24,558	***			
SSF1	<--	Sentimiento	0,724	0,476	17,269	***			

Nivel de significación: \*\*\*  $p < 0.001$ .  $\lambda$ : Coeficientes estandarizados; Ei = (1- R<sup>2</sup>): variación del error.

### Modelo de medida de segundo orden de compra inteligente

Una vez estimados los modelos de dimensiones individuales del concepto de compra inteligente, y ajustándose ambas, *comportamiento* y *sentimiento*, a modelos reflectivos de primer orden, fiables y válidos se estima el modelo reflectivo de segundo orden. Para ello se realiza un nuevo AFC partiendo del modelo conceptual propuesto, tomando como concepto global de compra inteligente el *auto-concepto de comprador inteligente* o grado en que un comprador se considera inteligente. En nuestro modelo se conjetura que esta variable latente se refleja en las dos dimensiones de la compra inteligente que se han analizado anteriormente: *comportamiento* y *sentimiento*.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Durante el proceso iterativo de estimación del modelo de medida de segundo orden ha sido necesario eliminar el ítem de sentimiento «Tengo un sentimiento de satisfacción, de logro, cuando siento que he realizado la mejor compra», puesto que sus residuos presentan una correlación con varios ítems de comportamiento superior a los umbrales recomendables.

El ajuste del modelo final es muy satisfactorio. El p-valor no resulta significativo (0,377). La  $\chi^2$  normada tiene un valor por debajo de 1,5, el CFI y el TLI son muy elevados (0,999) y el RMSEA es de 0,008, todos ellos valores que superan ampliamente los umbrales críticos correspondientes.

En la tabla 6 se presentan los resultados de la estimación del modelo de medida de segundo orden. Todos los parámetros son significativos, positivos y elevados, por encima de 0,6. Por tanto, en este modelo global se determina que la auto-concepción de compra inteligente o grado en que un comprador se califica como tal ( $\lambda = 0,646$ ), se refleja en dos dimensiones. La dimensión *Sentimiento* ( $\lambda = 0,978$ ), que a su vez se refleja, en tres ítems que representan los tres principales sentimientos que genera la compra inteligente: el bienestar con uno mismo o autoestima ( $\lambda = 0,799$ ), el orgullo ( $\lambda = 0,760$ ) y la sensación de alegría ( $\lambda = 0,733$ ) experimentados al hacer una buena compra. La dimensión *Comportamiento* ( $\lambda = 0,857$ ) se refleja en cuatro indicadores que aluden a los rasgos que caracterizan el patrón de compra de los *smart-shoppers*: la adecuación de la compra al consumidor (idea clara de deseos y necesidades,  $\lambda = 0,804$ ), la organización (busca y organiza información previa,  $\lambda = 0,764$ ) y el ahorro (busca ofertas y descuentos,  $\lambda = 0,752$  y compra productos rebajados,  $\lambda = 0,773$ ).

## B. ANÁLISIS MULTI-PAÍS

En esta etapa se lleva a cabo la comparativa entre los seis países que componen la muestra mediante análisis multi-grupo. Primero, se estiman los modelos confirmatorios (AFC) individuales para cada país. En la segunda etapa, se aplica un análisis confirmatorio multi-grupo (MG AFC) para examinar si el modelo de medida de *comportamiento* y *sentimiento* de compra inteligente es invariante entre países. En tercer lugar, se comprueba si hay invarianza en los parámetros del modelo de segundo orden utilizando modelos multi-grupo (MGSEM). Una vez comprobada ésta, se concluye interpretando el significado de los distintos coeficientes en cada país o grupo de países.

En cuanto a los seis modelos confirmatorios individuales, uno por cada país, en cinco de ellos la bondad de ajuste es adecuada, pues las  $\chi^2$  normadas son menores que el punto de corte de 3,0. (1,2 para Reino Unido (UK), 1,3 para Italia y 1,7 para España, Francia y Alemania). El resto de índices relativos de bondad de ajuste (CFI, TLI y RMSEA) también es satisfactorio. En el caso de Estados Unidos (US), la  $\chi^2$  normada (4,3) supera el punto de corte y presenta valores de CFI y TLI adecuados, superiores a 0,9, aunque el RMSEA es elevado (0,129). Todas las cargas factoriales son significativas ( $p < 0,001$ ) y mayores que 0,60, algo que también contribuye al

**Tabla 6: Estimación del modelo de compra inteligente de segundo orden**

Descripción	Constructo/ Ítem		Constructo	$\lambda$	C.R.	p
Recoge información previa	SBORP3	<---	Comportamiento	0,764	23,789	***
Tiene una idea clara de sus deseos y necesidades	SBORP1	<---	Comportamiento	0,804	23,156	***
Espera a que los productos estén rebajados para comprarlos y conseguir un buen descuento	SBMS1	<---	Comportamiento	0,752		
Busca ofertas y descuentos para lograr el mejor precio	SBMS4	<---	Comportamiento	0,732	23,845	***
Me siento orgulloso de hacer compras inteligentes	SSF3	<---	Sentimiento	0,760	26,374	***
Comprar inteligentemente me hace sentir bien conmigo mismo	SSF2	<---	Sentimiento	0,799	23,806	***
Tengo una sensación de alegría cuando hago compras inteligentes	SSF1	<---	Sentimiento	0,733		
El grado en que me considero comprador inteligente	Inteligente	<---	Auto-concepto comprador inteligente	0,646	13,273	***
	Comportamiento	<---	Auto-concepto comprador inteligente	0,857		
	Sentimiento	<---	Auto-concepto comprador inteligente	0,978	13,833	***

Nota: Nivel de significación: \*\*\*  $p < 0,001$

cumplimiento de la validez convergente. La fiabilidad compuesta de los dos constructos (*comportamiento* y *sentimiento*) es muy satisfactoria. En la mayoría de los modelos supera el valor de 0,8, siendo el menor valor de 0,754, en todo caso todos ellos superiores al punto de corte (0,6). El resto de propiedades psicométricas de cada uno de los modelos individuales es también adecuado. Así, las medidas de validez convergente son convenientes ( $AVE \geq 0,50$  en todos los casos). En cuanto a validez discriminante, el ajuste es superior en el caso de los modelos de segundo orden no restringidos en comparación con los restringidos.

A continuación se aplican los contrastes requeridos para comprobar la equivalencia del modelo de medida en los seis países.

Primeramente, utilizando un análisis factorial confirmatorio multigrupo (MGCF), se calculan los índices de bondad de ajuste del modelo planteado considerando simultáneamente las seis muestras. Los resultados obtenidos son satisfactorios ( $\chi^2 / \text{g.l.} = 1,462$ ,  $CFI=0,987$ ,  $TLI=0,995$ ,  $RMSEA=0,019$ ) por lo que se comprueba que la estructura factorial de los constructos considerados es equivalente en todos los países y por tanto existe invarianza configuracional. En segundo lugar, se impone la restricción de igualdad para las cargas factoriales de los seis países y se comparan los resultados de la bondad del ajuste de este modelo restringido con los resultados de la bondad del ajuste obtenido para el modelo sin restricciones. Las comparaciones entre los dos modelos muestran diferencias no significativas ( $\Delta\chi^2 = 29,477$ ,  $\Delta\text{g.l.} = -25$ ,  $p = 0,244$ ). Además, los cambios en el resto de los índices de bondad de ajuste no exceden los valores recomendados por Chen (2007), ya que  $\Delta CFI = -0,001$  y  $\Delta TLI = 0,002$  están por debajo de 0,01, y  $\Delta RMSEA = -0,002$ , por debajo de 0,015. Adicionalmente, el cambio en la  $\chi^2$  normada ( $\Delta\chi^2 / \text{df} = -0,097$ ) es bastante menor que el punto de corte, establecido en 3 (Hu y Bentler, 1995). Estos resultados confirman la existencia de invarianza métrica entre países. En tercer lugar, se contrasta la equivalencia de la varianza y covarianza de los factores. De acuerdo con Van de Schoot *et al.* (2015), la forma más estricta de invarianza es aquella en que las covarianzas entre indicadores y la varianza no explicada son iguales entre los grupos (países, en este caso). Como en los dos casos anteriores, los índices de ajuste son satisfactorios, con una  $\chi^2$  significativa ( $\chi^2 (80) = 123,994$ ,  $p = 0,007$ ) y el resto de índices de bondad de ajuste también adecuados ( $\chi^2 / \text{g.l.} = 1,409$ ,  $CFI = 0,992$ ,  $TLI = 0,988$ ,  $RMSEA = 0,018$ ). Respecto al modelo anterior de invarianza métrica, se observan valores incrementales insignificantes ( $\Delta CFI = -0,002$ ;  $\Delta TLI = -0,001$ ;  $\Delta RMSEA = 0,001$ ). También el cambio en la  $\chi^2$  normada está por debajo de 3 ( $\Delta\chi^2 / \text{g.l.} = 0,044$ ). La diferencia entre las  $\chi^2$  es también no significativa al 5% ( $\Delta\chi^2 = 24,315$ ,  $\Delta\text{g.l.} = -15$ ,  $p = 0,071$ ). Por lo tanto, puede aceptarse la invarianza de la matriz de varianza y covarianza de los factores.

Una vez demostrada la invarianza en el modelo de medida de las dimensiones individuales (MGCFA), se pasa a comprobar la invarianza en los parámetros reflejos de la escala de medida de segundo orden mediante MGSEM para los seis países. Para ello se impone la restricción de igualdad para las covarianzas y se comparan los resultados de la bondad del ajuste de este modelo con los resultados de la bondad del ajuste obtenido para el modelo con restricción de las cargas factoriales de los indicadores. Los resultados señalan la existencia de diferencias no significativas entre ambos modelos ( $\Delta\chi^2 = -5,672$ ;  $p = 0,842$ ;  $\Delta CFI = -0,001$ ;  $\Delta TLI = -0,008$ ;  $\Delta RMSEA = 0,001$ ). Por consiguiente, se puede considerar que las medias de los parámetros tienen una estructura invariante entre los distintos países de la muestra.

Para efectuar el análisis de las estructuras de medias latentes, se estima primero la invarianza escalar en el modelo de medida de primer orden y después se restringen las medias de los constructos en el modelo de segundo orden, de forma que sean iguales entre los distintos países. Los resultados indican que la mayoría de las diferencias de medias latentes entre parejas de países son significativas. Tan solo no lo son en dos casos: en las comparaciones entre Reino Unido y España y entre Italia y Alemania.

A partir de la información obtenida, se puede concluir que Estados Unidos es el país en el que los consumidores se consideran *smart shoppers* en mayor grado. Por el contrario, los consumidores franceses son los que tienen un menor concepto de sí mismos como compradores inteligentes. Como cabría esperar, puesto que *sentimiento* y *comportamiento* son dimensiones que reflejan el *auto-concepto* de comprador inteligente, que en todos los casos las diferencias entre países en relación a los tres constructos (*auto-concepto*, *comportamiento* y *sentimiento*) sean del mismo signo. Es decir, si un país tiene un valor de *auto-concepto* por encima de la media de otro, también tendrá valores por encima de la media de ese país de referencia en las dimensiones de *comportamiento* y *sentimiento*.

Una vez observada la existencia de diferencias significativas entre los parámetros estimados, en la tabla 7 (pág. siguiente), se presentan los coeficientes estandarizados obtenidos al aplicar el MGSEM.

Los resultados obtenidos indican que Reino Unido y Estados Unidos tienen los coeficientes más altos en relación a los cuatro indicadores de comportamiento de compra inteligente. Alemania tiene el valor más bajo en relación a buscar información previa ( $\lambda = 0,70$ ) y a esperar a las rebajas para comprar productos a buen precio ( $\lambda = 0,63$ ), Italia en relación a tener ideas claras de necesidades ( $\lambda = 0,82$ ) y Francia en el indicador de búsqueda de ofertas ( $\lambda = 0,63$ ). En lo que se refiere a los

Tabla 7: Coeficientes estandarizados por país

			España	Alema.	Francia	UK	Italia	US
SBORP1	<--	Comportamiento	0.854	0.831	0.834	0.864	0.821	0.857
SBORP3	<--	Comportamiento	0.813	0.697	0.763	0.864	0.776	0.821
SBMS1	<--	Comportamiento	0.689	0.627	0.706	0.800	0.776	0.831
SBMS4	<--	Comportamiento	0.656	0.663	0.632	0.776	0.757	0.889
SSF1	<--	Sentimiento	0.835	0.830	0.824	0.860	0.827	0.847
SSF2	<--	Sentimiento	0.832	0.663	0.669	0.834	0.721	0.868
SSF3	<--	Sentimiento	0.873	0.784	0.701	0.848	0.860	0.837
Comportamiento	<--	Auto-concepto	0.793	0.744	0.749	0.814	0,719	0.799
Sentimiento	<--	Auto-concepto	0.753	0.741	0.726	0.804	0.732	0.780
Grado inteligente	<--	Auto-concepto	0.493	0.289	0.437	0.434	0.453	0.369

coeficientes de *Sentimiento*, Reino Unido y Estados Unidos tienen los coeficientes más altos en relación a dos de los tres indicadores en los que se refleja el constructo: sensación de alegría y satisfacción con uno mismo. España tiene el coeficiente más alto en relación al sentimiento de orgullo ( $\lambda = 0,87$ ) y Francia el más bajo ( $\lambda = 0,70$ ).

## 6. Conclusiones

La investigación descrita en este capítulo responde a tres objetivos fundamentales. El primero, describir el estado de la cuestión en relación al estudio del comprador inteligente o *smart shopper* y a su medición.

De la revisión bibliográfica se desprende que el *smart shopper* presenta ciertos rasgos de comportamiento o afectivos que ningún estudio previo ha analizado de manera conjunta, ni tampoco para un entorno internacional. La identificación de este *gap* en la literatura nos lleva a establecer un segundo objetivo: desarrollar un modelo empírico que reconozca, y permita medir, la multidimensionalidad de la compra inteligente en un contexto multinacional. Nuestros resultados demuestran

la bidimensionalidad de la compra inteligente. Los *smart shoppers* de los seis países analizados presentan las dos dimensiones de *comportamiento* y *sentimiento* que, según nuestra tesis, definen a estos individuos. La escala de medida desarrollada recoge que, independientemente de su nacionalidad, el individuo que se considera *smart shopper* exhibe un patrón de compra que se caracteriza por la búsqueda y organización de información comercial, la adquisición de productos ajustados a sus necesidades y la obtención de descuentos. En relación a la respuesta afectiva del consumidor, la compra inteligente supone para el individuo un valioso premio para su ego que se refleja en los sentimientos de autoestima, orgullo y felicidad que incorpora la escala desarrollada en este trabajo. Con el diseño de un modelo que, por primera vez, permite analizar de manera integral y fiable el complejo perfil del comprador inteligente en el ámbito internacional, nuestro estudio supone una importante contribución para investigadores y gestores interesados en el comportamiento del consumidor inteligente en el ámbito internacional.

Finalmente, el tercer gran objetivo de esta investigación es establecer similitudes y diferencias entre compradores inteligentes atendiendo a su país de origen. Ninguna investigación previa relacionada con la compra inteligente ha establecido comparaciones entre más de dos países. En este estudio se analiza si la pertenencia a un país u otro tiene un efecto en el grado en el que el comprador se siente inteligente y en la intensidad del reflejo en su sentimiento y comportamiento. Los resultados confirman que el perfil de *smart shopper* existe en los seis países estudiados, si bien es cierto que se manifiesta en distinto grado según la nación. Los individuos de los países anglosajones son los que exhiben de manera más pronunciada los rasgos de comportamiento y sentimiento propios de los compradores inteligentes, mientras que los franceses lo hacen en menor medida que ninguna otra nacionalidad. Los consumidores españoles se consideran a sí mismos más *smart shoppers* de los que dicen serlo alemanes y franceses, pero menos de lo que afirman auto-percibirse estadounidenses, italianos e ingleses. En relación al sentimiento de comprador inteligente, los españoles tienen la mayor afinidad con los italianos. Sin embargo su comportamiento es más parecido al de los alemanes que al de ninguna otra nacionalidad.

Poder conocer y medir los rasgos que reflejan la forma de sentir y comportarse de los compradores inteligentes de diferentes países tiene importantes implicaciones para la gestión de marketing puesto que dichos rasgos influyen en el proceso de decisión de compra (Schindler, 1998), propician la comunicación boca-oído e influyen en la intención de compras futuras (Chung y Darke, 2006). Los gestores interesados en atraer a *shoppers* para los que buscar ofertas resulta una actividad gratificante desde un punto de vista tanto económico como hedónico, deberán tener en cuenta que no

se trata sólo de ofrecer el precio más bajo posible, sino de comunicar descuentos de manera atractiva para un *smart shopper* que se esfuerza por conocer las ofertas existentes, encuentra emocionante salir a la caza de gangas y, por supuesto, disfruta encontrándolas.

Iniciativas que favorezcan el acceso del *smart shopper* a la información comercial y a su organización serán apreciadas por este tipo de compradores. Las listas de deseos de las tiendas online como sugieren Atkins y Kim (2012) o aplicaciones móviles que permitan comparar precios fácilmente resultarán relevantes y motivadoras para este tipo de compradores.

Otro aspecto a tener en consideración es que para el *smart-shopper* encontrar productos a buen precio no es fruto del azar, sino el resultado de su esfuerzo personal. Los compradores que se atribuyen la responsabilidad de conseguir un descuento tienen tendencia a sentirse más felices y con mayor autoestima que aquellos que atribuyen el descuento a razones fuera de su control (Schindler, 1998). Los programas diseñados para involucrar a los consumidores en la consecución de descuentos por conseguir nuevos clientes o «traer a un amigo» (*referral programs*), conseguirán incrementar el sentimiento de atribución de responsabilidad y el orgullo del comprador inteligente. Hacer sentir al *smart shopper* especial merecedor de descuentos y promociones también redundará en un mayor éxito de la actividad promocional. Clubes de compra a los que sólo se accede por invitación o programas de fidelización en los que sus miembros reciben información exclusiva sobre nuevos productos o promociones pueden ser mecanismos efectivos para acercarse a los compradores inteligentes. En este sentido, empresas como la sudafricana *Pay'n Pick* o la estadounidense *Save a Lot* han diseñado programas de fidelización expresamente destinados al *smart shopper*.

Puesto que los sentimientos de alegría y orgullo experimentados por el comprador inteligente favorecen la comunicación boca-oído (Chung y Darke, 2006; Bicen y Madhavaram, 2013), las empresas podrían propiciar su participación en foros o facilitar mecanismos para que el *smart shopper* compartiese el resultado de su esfuerzo de compra. Ya es frecuente encontrar empresas de venta online que al finalizar el trámite de un pedido invitan al comprador a comunicar en sus redes sociales información sobre lo que ha comprado. En definitiva, los mensajes y promociones destinados a estos individuos deberán apelar, de algún modo, al sentimiento de compra inteligente incluyendo, además de la garantía de un buen precio, el compromiso de un premio para el ego del comprador.

En este sentido, empresas como *Showroomprivé* («la satisfacción de comprar bien») o *Media Markt* («porque yo no soy tonto») han llevado esta estrategia hasta el extremo de incorporar esta promesa en su eslogan corporativo. Este tipo de eslóganes

se utilizan de manera internacional y resultan relevante para todas las clases sociales (Groepel-Klein *et al.*, 1999). Es interesante comprobar como *Media Markt* introduce ligeras variaciones en el suyo según el país en el que se utilice, posiblemente para atender a las diferencias culturales de cada uno. Por ejemplo, en Francia e Italia, países en los que según nuestro estudio, el sentimiento de comprador inteligente es bajo comparado con otros países del entorno, el slogan de esta empresa se traduce como «yo no estoy loco» (*Je ne suis pas fou*) y «quiero el mundo» (*Voglio il mondo*) respectivamente.

En las limitaciones de este estudio se encuentra el fundamento de futuras líneas de investigación. A pesar de haber incluido seis países en el estudio, todos pertenecen al ámbito occidental. Nuevas investigaciones podrían utilizar la escala desarrollada en este trabajo para analizar similitudes y diferencias en las dimensiones de la compra inteligente entre países con distancias culturales mayores, como por ejemplo, asiáticos o latinoamericanos.

Aunque la figura del comprador inteligente está presente en todos los países incluidos en este estudio, la existencia de diferencias en el sentimiento y comportamiento de unos y otros nos lleva a proponer como idea para futuras investigaciones el análisis de los valores individuales predominantes en cada cultura y su influencia en el fenómeno de la compra inteligente.

## BIBLIOGRAFIA

- AILAWADI, K.L.; NESLIN, S. A; GEDENK, K. (2001): «Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brands promotions». *Journal of Marketing*, 65 (1), 71-89.
- ALFORD, B. L.; BISWAS, A. (2002): «The effects of discount level, price consciousness and sale proneness on consumers' price perception and behavioral intention». *Journal of Business Research*, 55(9), 775-783.
- ATKINS, K. G.; KIM Y. (2012): «Smart shopping: conceptualization and measurement». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (5), 360-375.
- BICEN, P.; S. MADHAVARAM, S. (2013): «Research on Smart Shopper Feelings: An Extension». *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 221-234.
- BURTON, S.; LICHTENSTEIN, D. ; NETEMEYER, R.; GARRETSON, J. (1998): «A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(10), 293-306.
- CHANDON, P.; WANSINK, B.; LAURENT, G. (2000): «A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness». *Journal of Marketing*, 64(4), 65-81.
- CHEN, F. F. (2007): «Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance». *Structural Equation Modeling*, 14, 464-504.
- CHUNG, C. M.; DARKE, P. R. (2006): «The consumer as advocate: Self-relevance, culture, and word-of-mouth». *Marketing Letters*, 17(4), 269-279.

- DARKE, P. R.; DAHL, D. W. (2003): «Fairness and Discounts: The Subjective Value of a Bargain». *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 328-338.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. (1981): «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement». *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GARRETSON, J.; FISHER, D.; BURTON, S. (2002). «Antecedents of private label attitude and brand promotion attitude: similarities and differences». *Journal of Retailing*, 78(2), 91-99.
- GROEPEL-KLEIN, A.; THELEN, E.; ANTRETT, C. (1999): «Impact of Shopping Motives on Store-Assessment». *European Advances in Consumer Research*, 4, 63-72.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. (2006): *Multivariate Data Analysis*, (6th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HU, L. AND BENTLER, P. (1995): Evaluating model fit. Hoyle, R. (eds.), *Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, Sage, CA.76-99.
- JARVIS C. B.; MACKENZIE S. B.; PODSAKOFF P. M. (2003): «A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research». *Journal of Consumer Research*, 30(September), 199-218.
- LABBÉ-PINLON, B. ; Lombart, C. ; Louis, D. (2011) :» Les smart shoppers: profils et réactions de ces acheteurs «malins» face à des réductions de prix immédiates». *Revue Management & Avenir*, 49, 62-84.
- LICHTENSTEIN, D. R.; RIDGWAY, N. M.; NETEMEYER, R. G. (1993): «Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study». *Journal of Marketing Research*, 30, 234-245.
- LIU, T.; C. WANG, (2008): «Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands». *Journal of Marketing Management*, 24(3), 283-298.
- MANO, H.; ELLIOTT, M. (1997): «Smart Shopping: The Origins and Consequences of Price Savings». *Advances in Consumer Research*, 24, 504-511.
- MANZUR, E.; OLAVARRIETA, S.; HIDALGO, P.; FARIAS, P.; URIBE R. (2011): «Store Brand and National Brand Promotion Attitudes Antecedents». *Journal of Business Research*, 64, 286-291.
- ODOU, P. ; DJELASSI, S. ; BELVAUX, B. (2007) : «Le smart shopper revisité par la perspective de la « consumer culture theory»: cas des ODRistes». *Actes des 12e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- PECHPEYROU, P. DE (2013): «Virtual Bundling with Quantity Discounts : When Low Purchase Price Does Not Lead to Smart-Shopper Feelings». *Psychology and Marketing*, 30 (August), 707-723.
- SCHINDLER, R. (1998): «Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining a discount: evidence for smart-shopper feelings». *Journal of Consumer Psychology*, 7(4), 371-392.
- SINHA, I.; BATRA, R. (1999): «The effect of consumer price consciousness on private label share». *International Journal of Research in Marketing*, 16, 237-251.
- VAN DER SCHOOT, R.; SCHMIDT, P.; DE BEUCKELAER, A.; LEK, K.; ZONDERVAN-ZWIENBURG, M. (2015). Editorial: Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 6,1.

ANEXO

Tabla 1: Relación inicial de ítems considerados para la elaboración del instrumento de medida

Constructo	Ítems	Descripción de los ítems	Escalas de origen
Comportamiento inteligente (1) Organización y compra adecuada	SBORP1	Tiene una idea clara de sus deseos y necesidades	Atkins y Kim (2012)
	SBORP2	Compra sólo lo necesario. No hace compras superfluas.	Atkins y Kim (2012)
	SBORP3	Recoge información previa sobre los productos que va a comprar o sus precios	Mano y Elliot (1997)
	SBORP4	Lleva lista de la compra	Mano y Elliot (1997)
	SBORP5	Se ajusta a su presupuesto	Mano y Elliot (1997)
Comportamiento inteligente (2) Ahorro monetario	SBMS1	Espera a que los productos estén rebajados para comprarlos y conseguir un buen descuento	Atkins y Kim. (2012); Mano y Elliot (1997)
	SBMS2	Busca y compara diferentes alternativas de marca a distintos precios.	Mano y Elliot (1997)
	SBMS3	Maximiza el dinero que paga eligiendo la marca de mejor calidad a ese precio	Mano y Elliot (1997)
	SBMS4	Busca ofertas y descuentos para lograr el mejor precio	Mano y Elliot (1997)
Comportamiento inteligente (3) Ahorro de tiempo y esfuerzo	SBETS1	Busca que la compra sea cómoda.	Atkins y Kim (2012)
	SBETS2	Hace caso de las recomendaciones de otros compradores	Cualitativo/ Chung y Darke (2006); Bicen y Madhavaram (2013)
	SBETS3	Tiene en cuenta el buen servicio ofertado en el establecimiento	Groepfel-Klein <i>et al.</i> , (1999)
Sentimiento de comprador inteligente	SSF1	Tengo una sensación de alegría cuando hago compras inteligentes	Burton <i>et al.</i> (1998); Garretson <i>et al.</i> (2002); Manzur <i>et al.</i> (2011)
	SSF2	Comprar inteligentemente me hace sentir bien	Burton <i>et al.</i> (1998)
	SSF3	Cuando voy de compras me siento orgulloso de hacer compras inteligentes	Burton <i>et al.</i> (1998)
	SSF4	Tengo un sentimiento de satisfacción, de logro, cuando siento que he realizado la mejor compra	Burton <i>et al.</i> (1998); Garretson <i>et al.</i> (2002); Manzur <i>et al.</i> (2011)
Autoconcepto de comprador inteligente	Inteligente	En qué grado me considero comprador inteligente	Cualitativo / Gap en la literatura

Fuente: Elaboración propia



---

# Factores organizativos clave para el desarrollo de la capacidad innovadora en el sector servicios

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

---

**RESUMEN:** Este trabajo se centra en el análisis de los factores organizativos que favorecen el desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas. Con esta finalidad, se propone un estudio de carácter empírico que permite conocer cómo afectan tres de estos factores a la capacidad innovadora de la organización: la cultura innovadora, la orientación al mercado y el marketing interno. Los principales resultados de este trabajo demuestran cómo la simultaneidad de estos factores permite alcanzar mejores resultados en la capacidad innovadora de las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** *Innovación, Sector Servicios, Cultura Innovadora, Orientación al Mercado, Marketing Interno*

---

**ABSTRACT:** This study focuses on the analysis of organizational factors fostering business innovation capacity. For this purpose, an empirical research on the impact of three of these factors—innovativeness, market orientation, internal marketing—affecting business innovation capacity is conducted. Main results of this study show that these factors simultaneity allow higher business innovative capacity performance achievement.

**KEYWORDS:** *Innovation, Service Sector, Innovativeness, Market Orientation, Internal Marketing*

---

## 1. Introducción

Durante las últimas décadas, la distribución comercial se ha visto afectada por los continuos cambios del entorno (Watson *et al.*, 2015). Especialmente, la incorporación de nuevas tecnologías y la introducción de internet han influido en la adaptación

o evolución de la distribución comercial (Sorescu *et al.*, 2011; Vheroef, Kannan y Inman, 2015) y, con frecuencia, han favorecido una modificación en los roles que tradicionalmente se han atribuido a cada uno de los distintos integrantes del canal de distribución. En este sentido, el cliente ha alcanzado una función preponderante en la distribución comercial (Sigala, 2014).

Analizando la distribución de bienes y de servicios, de manera separada, se observa como la primera ha experimentado cambios, principalmente, reflejados en la incorporación de nuevos servicios añadidos a la oferta tangible (p. ej. información 24/7, personalización de la oferta, venta online a través de tv, móviles y ordenadores) con la finalidad de satisfacer al potencial cliente o consumidor. Este fenómeno se engloba en el concepto de terciarización<sup>1</sup> (Baines y Lightfoot, 2013), el cual es analizado desde diferentes instituciones de gran prestigio y reconocimiento internacional como el *Institute for Manufacturing* y la *Cambridge Service Alliance* (*University of Cambridge*) o el *Aston Centre for Servitization Research and Practice* (*Aston Business School*), e incluso ha dado lugar a la publicación de números especiales en revistas académicas de alto impacto (p. ej. *Service Marketing Strategy* en *Journal of the Academy of Marketing Science*, el cual se publicará en 2017) y al desarrollo de congresos académicos internacionales centrados en el estudio de la importancia de los servicios (*Annual Frontiers in Service Conference* o *Naples Forum on Service*).

Por su parte, la distribución comercial de los servicios también se ha visto influenciada por los cambios del entorno, dando lugar, incluso, a la aparición de nuevos modelos de negocio<sup>2</sup> (Meuter *et al.*, 2005; Sorescu *et al.* 2011); por ejemplo, en turismo (Airbnb), transporte (Uber), servicios financieros (Kickstarter) o comercio (Leclerc Drive). Igualmente, la terciarización ha afectado al desarrollo de la distribución comercial de los servicios. De este modo, estas empresas, a menudo, han afrontado un cambio estratégico y su oferta de servicios también ha sido ampliada con la incorporación de servicios adicionales, similares a los desarrollados para la distribución de bienes.

---

<sup>1</sup> El concepto de terciarización va más allá de la mera incorporación de nuevos servicios a la oferta y consiste en un cambio estratégico de la organización (Baines y Lightfoot, 2013). Concretamente, bajo esta perspectiva, el servicio se convierte en una actividad principal para la empresa y consiste en un conjunto de habilidades, capacidades y procesos innovadores que aportan valor al cliente (Vargo y Lusch, 2004; Neely, 2013). De este modo, los servicios permiten que la oferta sea diferenciada y más difícil de imitar por la competencia (Raddats *et al.*, 2016).

<sup>2</sup> Un nuevo modelo de negocio se define como un cambio en una o más de las prácticas habituales en un determinado modelo negocio (Sorescu *et al.*, 2011). Estos cambios pueden afectar al formato de distribución comercial, a las actividades desarrolladas o al modelo de gestión y deben dar lugar a un modelo de negocio «nuevo para el mundo». En este sentido, se debe señalar que los ejemplos presentados en este trabajo se refieren modelos de negocio novedosos para el mercado español, si bien no se garantiza que estas sean las pioneras a nivel mundial.

De manera general, en el mercado se refleja una tendencia a adaptarse a los nuevos cambios que acontecen. En este aspecto, el interés estratégico de las organizaciones se presenta como una de sus principales causas. De hecho, la innovación ha sido destacada como una actividad clave para la competitividad de las empresas (Michel, Brown y Gallan, 2008). Sin embargo, también se constata que no todas las empresas se sienten capacitadas para desarrollar innovaciones y que, aquellas que toman la decisión de abordar la innovación, no siempre concluyen sus proyectos innovadores con éxito (Narula y Martínez-Noya, 2015).

La literatura previa muestra, además, la existencia de diferentes riesgos o barreras que impiden o minoran el desarrollo de innovaciones en la organización (Sorescu *et al.*, 2011). En este sentido, se destaca la importancia de identificar qué factores potencian el desarrollo de la capacidad innovadora en la organización (Gomezelj, 2016). Entre los estudios desarrollados en este ámbito se destacan una serie de factores organizativos, como la cultura innovadora, la orientación al mercado y el marketing interno. Estos factores han sido considerados en la literatura referida a los bienes; sin embargo, su estudio en el ámbito del sector servicios es escaso y, debido a la importancia del sector servicios para la economía de los países, al fenómeno de la terciarización y, fundamentalmente, al reconocimiento de diferencias entre la capacidad innovadora de las empresas de bienes y de servicios, precisa de mayor análisis (Baron, Warnaby y Hunter-Jones, 2014; Edvardsson, 2014; Kuester, Homburg y Silke, 2012; Martínez-Román *et al.*, 2015). Este contexto ha motivado el presente estudio, en el que se evalúa cómo afectan la cultura innovadora, la orientación al mercado y el marketing interno de las empresas de servicios a su capacidad innovadora.

## 2. Marco teórico

A continuación se expone un análisis teórico sobre la capacidad innovadora de las organizaciones y ciertos factores organizativos que pueden ser clave para potenciar esta capacidad. De este modo, se presenta la fundamentación teórica referente a esta investigación.

### 2.1. *La capacidad innovadora en las organizaciones*

La actualización de la oferta, de acuerdo a los cambios experimentados en el mercado, constituye una herramienta fundamental para la mejora de la competitividad de las empresas y facilita la obtención de ventajas sostenibles. En este sentido, la innovación se convierte en una actividad imprescindible para la empresa (Michel, Brown y Galla, 2008; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2010).

La innovación ha sido una materia ampliamente estudiada en la literatura; sin embargo, los estudios referentes a la innovación en servicio son escasos y, con frecuencia, fundamentados en la perspectiva del sector manufacturero (Baron *et al.*, 2014). No obstante, los servicios no son ajenos a las nuevas exigencias de la demanda, a la globalización de los mercados y al consiguiente aumento del nivel de competitividad y, en definitiva, a cualquier cambio del entorno. Junto a lo ya apuntado, cabe mencionar también la creciente importancia del sector servicios para la economía de los países —contribución superior al 70% del PIB (Thakur y Hale, 2013)—, y del fenómeno de la terciarización como enfoque estratégico para las empresas (Baines y Lightfoot, 2013), razones estas que motivan la necesidad de profundizar en el conocimiento de la capacidad innovadora de las empresas de servicio.

La capacidad innovadora de una organización se puede medir atendiendo a la intensidad con la que es capaz de introducir nuevos procesos, productos o ideas en la organización, y al grado de novedad alcanzado mediante estas innovaciones (Hult, Hurley y Knight, 2004; Hurley y Hult, 1998). El desarrollo de innovaciones es un proceso en el que se deben implicar diferentes personas y departamentos de la organización, y al que se le confieren recursos que no podrán ser empleados en otra área de negocio. En este sentido, es obvia la existencia de un coste de oportunidad, el cual desencadena la toma de decisiones en relación a algunos aspectos determinantes para la capacidad innovadora de la empresa; por ejemplo, cuál es el grado de riesgo que está dispuesta a asumir y el nivel de apoyo interno que va a recibir un determinado proyecto de innovación (Lynn, Moronem y Paulson., 1996).

La capacidad innovadora de una empresa se configura, por tanto, como un concepto complejo en el que influyen diferentes factores y, especialmente, adquieren un papel preponderante aquellos aspectos relativos al nivel organizativo de la empresa.

## ***2.2. Los factores organizativos y la capacidad innovadora***

Los factores que afectan a nivel global a la organización, especialmente, aquellos en los que los recursos humanos son fundamentales (p. ej. cultura innovadora, marketing interno y orientación al mercado), han sido destacados en estudios recientes como factores clave para el aumento de la capacidad innovadora de las empresas (Evanschitzky *et al.* 2012). Concretamente, estos factores hacen alusión a la cultura de la empresa o a sus modos de gestión, incluyendo dentro de este subgrupo aspectos tales como la cultura innovadora (Jong y Vermeulen, 2003; Santos-Vijande, López-Sánchez y González-Mieres, 2013), la orientación al mercado (Evanschitzky *et al.*, 2012; Frösén *et al.*, 2016; Jiménez-Zarco, Martínez-Ruíz

e Izquierdo-Yusta, 2011) o el marketing interno (González-Mieres, López-Sánchez y Santos-Vijande, 2012). Estos factores organizativos constituyen un papel clave en el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa; sin embargo, los trabajos en este ámbito son escasos (Evanschitzky *et al.*, 2012; Martínez-Román *et al.*, 2015), principalmente, aquellos centrados en el ámbito del sector servicios y, aún es más reducido, el número de estos que ofrecen resultados de tipo empírico. De acuerdo a lo apuntado, seguidamente se presentan tres factores organizativos, previamente mencionados, y su esperado efecto sobre la capacidad innovadora de la empresa. Finalmente, se aborda cómo esta capacidad innovadora puede revertir en los resultados organizativos.

### 2.2.1. LA CULTURA INNOVADORA

De manera general, una cultura organizativa supone la existencia de un «patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas» (Schein, 1992, pág. 12). Siguiendo el razonamiento anterior, la cultura organizativa se fundamenta en las creencias de los trabajadores y en los distintos valores compartidos entre los miembros de la empresa (Jacobs, Ashcroft y Hassell, 2011).

Por otra parte, atendiendo a la ya referida relevancia de la capacidad innovadora para las empresas de cualesquier sector económico, se percibe la idoneidad de establecer unas normas, un patrón de comportamiento, una filosofía; en definitiva, una cultura organizativa encaminada al desarrollo de innovaciones de manera continua, que permita a su vez adaptar la oferta a las nuevas necesidades de la demanda y a los diferentes cambios que acontecen en el entorno, dando lugar al concepto de cultura innovadora.

El término cultura innovadora recoge la disposición de la empresa ante la adopción y el desarrollo de innovaciones (Hurley y Hult, 1998), y en algunos trabajos se señala cómo las organizaciones que deseen garantizar su capacidad innovadora de manera continuada en el tiempo deben crear un clima innovador en la empresa (Hurley *et al.*, 2005; Jong y Vermeulen, 2003; Gomezelj, 2016). Precisamente, la literatura reconoce que la cultura innovadora es determinante para desarrollar la capacidad de innovar (Woodside y Biemans, 2005), la cual, a su vez, permite a las organizaciones afrontar la natural obsolescencia de su oferta y adaptarse a la evolución del mercado y la tecnología (Santos-Vijande, López-Sánchez y Pascual-Fernández,

2015). En este sentido, la cultura innovadora es un activo intangible que se ha convertido en una capacidad organizativa valiosa para la competitividad (Dotzel, Shankar y Berry, 2013).

*H1: La cultura innovadora tiene un efecto directo y positivo en la capacidad innovadora.*

### 2.2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como la cultura organizativa que genera de manera más efectiva y eficiente los comportamientos necesarios para la creación de un mayor valor para los compradores y, por tanto, un resultado superior y continuo para la empresa. Para estos autores la orientación al mercado comprende tres factores de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Sin embargo, otros autores consideran que la orientación al mercado está más relacionada con el desarrollo de un Sistema de Inteligencia de Marketing, es decir, un conjunto de actividades que permiten recabar información sobre el entorno y las necesidades de los clientes, y transmitirlas internamente de manera adecuada con la intención de dar respuesta a las necesidades o problemas encontrados. De esta manera, Kohli y Jaworski (1990) consideran que la orientación al mercado viene dada por el desarrollo de tres actividades: generación de la inteligencia del marketing, diseminación de la información internamente, haciéndola llegar a todos los departamentos y, finalmente, la capacidad de respuesta a esa información. Los conceptos mencionados de orientación al mercado reflejan que su finalidad es obtener información suficiente acerca de las necesidades presentes y futuras de los clientes para desarrollar una oferta de bienes y servicios que satisfagan de manera adecuada las expectativas del mercado a corto y largo plazo. En este sentido, la información obtenida a través de la orientación al mercado es relevante para el desarrollo de la actividad innovadora de las empresas, dado que permitirá el desarrollo de nuevos bienes y servicios mejor valorados por los clientes respecto a la oferta de empresas competidoras (Tsiotsou, 2010). Así, la información recogida mediante la orientación al mercado debe aportar conocimiento en relación a la evolución del entorno y de la competencia, puesto que estas dos variables afectan a las expectativas del mercado (Santos-Vijande, *et al.*, 2012).

En las últimas décadas se ha analizado la importancia de la orientación al mercado como recurso organizativo que permite conocer las necesidades del cliente y puede ser, por tanto, una fuente de información relevante para el desarrollo de innovaciones mejorando la capacidad innovadora de la empresa. Así, algunos autores identifican

un efecto positivo entre la orientación al mercado y la capacidad innovadora (Grawe, Chen y Daugherty, 2009; Hurley y Hult, 1998; Jiménez-Zarco *et al.*, 2011;).

Se considera que las empresas con una orientación al mercado, dado que están centradas en el cliente, son capaces de crear nuevas y mejores posibilidades de servir a su público objetivo (Grissemann, Plank y Brunner-Sperdin, 2013; Polo-Peña, Frías-Jamilena y Rodríguez-Molina, 2012), fruto de su mayor conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes. Desde este punto de vista, los clientes son una fuente de información relevante y su *feedback* o retroalimentación favorecerá la mejora en los servicios existentes, así como la introducción de otros nuevos.

Además, una empresa orientada al mercado debe tener en cuenta también la actividad llevada a cabo por sus competidores. De esta manera, un análisis de la competencia permitirá a las empresas conocer la tendencia del mercado, pudiendo así reaccionar con agilidad ante cambios en la oferta de las empresas competidoras (Campo, Díaz y Yagüe, 2014). Así, la orientación al mercado se considera un factor organizativo que contribuye al desarrollo de la capacidad innovadora de la empresa y se formula la siguiente hipótesis:

*H2: La orientación al mercado tiene un efecto directo y positivo en la capacidad innovadora.*

La literatura también reconoce que la cultura innovadora es un factor importante para llegar a entender y anticipar la evolución del mercado (Deshpandé *et al.*, 1993) por lo que recomienda la necesidad de una mayor profundidad en el estudio de la interacción de la cultura innovadora y la orientación al mercado (Hurley y Hult, 1998; O’Cass y Ngo, 2007). Ciertos autores consideran que la orientación al mercado puede ser un antecedente de la cultura innovadora basándose en que se trata de un recurso que favorece el conocimiento y el desarrollo de nuevas ideas, iniciando así la conducta innovadora en la empresa (Hult, Hurley y Knight, 2004; Rhee, Park y Lee, 2010; Liu, 2013).

No obstante, otros autores defienden que la cultura organizativa constituye un antecedente clave del comportamiento orientado al mercado (Leisen, Lilly y Winsor, 2002; Payne, 1988; Webster, 1994). En este estudio se defiende que las empresas que poseen cultura innovadora deben desarrollar actividades relacionadas con la orientación al mercado con el fin de obtener información relevante del mercado externo (clientes, proveedores, competidores) que permita favorecer el desarrollo de la capacidad innovadora de la empresa (Hartman, 2006; O’Cass y Ngo, 2007). De hecho, existen estudios que confirman que cuanto mayor es la propensión al cambio

de los directivos de la empresa, mayor es la orientación al mercado (Verhees y Meulenbergh, 2004). Siguiendo esta línea se presenta la siguiente hipótesis de este trabajo:

*H3: La cultura innovadora tiene un efecto directo y positivo en la orientación al mercado.*

### **2.2.3. EL MARKETING INTERNO**

El marketing interno 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 (González-Mieres *et al.*, 2012; Gounaris, 2008; Kelemen y Pappasolomou, 2004; Santos-Vijande *et al.*, 2012). En este sentido, la motivación de los trabajadores en una empresa resulta fundamental, sobre todo en el caso de los servicios, dado que el contacto con el cliente es mayor. Además, los empleados deben contar con las habilidades adecuadas para participar en los procesos innovadores (Gomezelj, 2016). Precisamente, la participación de los empleados en el proceso de desarrollo de nuevos servicios puede ser mayor cuando estos se encuentran satisfechos y cuentan con la formación adecuada (de Jong, Verbeke y Nijssen, 2014). Por otra parte, Tsai y Tang (2008) comprueban, en el sector de los servicios sanitarios, como el marketing interno dirigido al personal de primera línea (enfermeras) les ayuda a desarrollar un mayor compromiso con la organización y una mayor calidad del servicio (servicio sanitario en hospitales). En esta misma línea, otros autores también consideran necesario profundizar en el análisis de los distintos procedimientos internos que puedan fomentar una mayor actividad innovadora de la empresa mediante el compromiso de los empleados con esta actividad (John y Storey, 1998).

*H4: El marketing interno tiene un efecto directo y positivo en la capacidad innovadora.*

Varios autores consideran que el marketing interno (Grönroos, 1994; Lings, 2004; Mudie, 2003; Shiu y Yu, 2010) es un antecedente del marketing externo u orientación al mercado. Se parte de la premisa de que la satisfacción y el compromiso de los empleados que permiten alcanzar el marketing interno constituyen aspectos fundamentales para conseguir el apoyo de toda la organización en el desarrollo de la orientación al mercado externo; o en otras palabras, se entiende que para generar un mayor valor para el cliente externo es importante ofrecer previamente un mayor valor a cada uno de los empleados a través del marketing interno (Santos-Vijande *et*

al., 2012). Esta consideración es especialmente relevante entre las empresas de servicios, dado que el alto nivel de interacción de los empleados con los clientes les sitúa en una situación óptima para obtener información relevante y anticipar necesidades futuras (Grissemann *et al.* 2013). Por añadidura, las empresas que desarrollen iniciativas para favorecer la satisfacción y el compromiso de sus empleados es probable que logren que estos estén más orientados al mercado, mantengan una mejor relación con los clientes y que, de esta forma, la mayor orientación al mercado de los empleados mejore la orientación al mercado global de la organización (Ruizalba *et al.*, 2014). En esta línea, consideramos adecuado el análisis del efecto del marketing interno como antecedente de la orientación al mercado, planteando así la siguiente hipótesis:

*H5: El marketing interno tiene un efecto directo y positivo en la orientación al mercado.*

El marketing interno 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 (Gounaris, 2008; Kelemen y Pappasolomou, 2004, Santos-Vijande *et al.*, 2012; González-Mieres *et al.*, 2012).

La existencia de cultura innovadora en una empresa requiere de la implicación de todos los empleados de la organización (Santos-Vijande, *et al.*, 2013). Desde este punto de vista, entendemos que la cultura innovadora en las empresas puede favorecer la existencia de un marketing interno que permita la integración de los empleados en el proceso innovador de la empresa (de Jong y Kemp, 2003), involucrándolos y predisponiéndolos a una actitud favorable al desarrollo de innovaciones (Gumusluoglu y Ilsev, 2009), orientándoles a aceptar la innovación como un valor fundamental de la organización, y haciéndoles sentir más implicados en su desarrollo (Hartman, 2006; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011). Conforme a lo apuntado, se formula la siguiente hipótesis.

*H6: La cultura innovadora tiene un efecto directo y positivo en el marketing interno.*

### **2.3. Capacidad innovadora y resultados organizativos**

Si bien existen algunos estudios que han analizado los efectos de la capacidad innovadora sobre los resultados organizativos (Damanpour, Walter y Avellaneda, 2009; Mansury y Love, 2008; Wischnevsky, Damanpour y Mendez, 2011), estos efectos deben seguir siendo analizados con la finalidad de optimizar los resultados de la

empresa (Gomezelj, 2016). Concretamente, en esta investigación se han considerado los resultados organizativos diferenciando, por una parte, los resultados de clientes y, por otra, los resultados empresariales.

El alto nivel de competitividad existente en el mercado actual, así como sus frecuentes cambios, favorecen el interés de las empresas por el desarrollo de comportamientos innovadores que permitan satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores, entregando el valor añadido adecuado en cada momento. En este sentido, se considera que la capacidad innovadora de una empresa es un elemento clave para su supervivencia, dado que sus servicios deben renovarse con el paso del tiempo para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2010). De hecho, la capacidad innovadora implica la modificación de los productos, procesos y sistemas de gestión para adaptarse a los requerimientos del mercado (Baker y Sinkula, 2007), buscando un efecto positivo sobre los resultados de los clientes, es decir, influyendo en aspectos tales como su satisfacción, fidelidad y percepción del valor añadido (Thakur y Hale, 2013). Asimismo, una empresa con resultados de clientes positivos, o lo que es lo mismo, con clientes satisfechos y conscientes del esfuerzo innovador realizado, obtendrá mejores resultados empresariales (Santos-Vijande *et al.*, 2015), entendidos estos en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios. Todo ello nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H7: *La capacidad innovadora tiene un efecto directo y positivo en los resultados de clientes.*

H8: *Los resultados de clientes tienen un efecto directo y positivo en los resultados empresariales.*

### 3. Metodología

#### 3.1. *Ámbito de estudio*

El sector servicios incluye un amplio número de actividades y representa una importante contribución para la economía de los países desarrollados. Dentro de este sector, destaca la importancia de la industria del turismo, no sólo por su propia participación en la economía, sino por tratarse además de una industria cuyos efectos revierten sobre los resultados de otras actividades económicas. De este modo, el turismo se presenta como una actividad económica clave para los países. Sin embargo, la industria turística se enmarca en un mercado global y altamente competitivo, y su distribución comercial también se ha visto ampliamente afectada por los cambios del entorno, especialmente los tecnológicos, que han originado cambios determinantes en el canal de distribución, como el aumento del poder de negociación de

algunos miembros del canal —p. ej. hoteles—, llevando en ocasiones a la desintermediación (Esteban-Talaya y Nuere-Salgado, 2009; Hosteltur, 2016; ONTSI, 2015).

La relevancia adquirida por la industria del turismo para la economía de los países hace que sea fundamental el desarrollo de innovaciones que favorezcan la competitividad a medio y largo plazo. Sin embargo, el estudio de la innovación en este ámbito es un tema que cuenta con escasos estudios y, por tanto, debe seguir siendo abordado (Gomezjelj, 2016). Concretamente, algunos autores han señalado la oportunidad de centrarse en el desarrollo de estudios de carácter empírico y, debido a la propia idiosincrasia de la actividad turística, recomiendan que esta actividad se estudie de manera separada a otras actividades de servicio (Camison y Monfort-Min, 2012; Hjalager, 2010).

A lo largo de los últimos años las cifras relativas al turismo internacional han variado notablemente. Concretamente, la cuota de mercado hotelera global, si bien ha continuado en aumento, se hace patente como una parte relevante de este incremento se debe a la actividad desarrollada en los países emergentes. De este modo, a partir de los datos de Euromonitor se observa como cada uno de los países pertenecientes al BRIC (Brasil, Rusia, India y China) han duplicado su cuota de mercado hotelera durante este periodo (2009-2014). Por el contrario, las cifras de los países desarrollados no son tan alentadoras, por ejemplo, en el caso de España, la cuota de mercado hotelera en 2014 es inferior a la del año 2009.

En este sentido, la etapa de crisis vivida de manera reciente junto con otros factores, como el aumento de la competitividad en el sector, han hecho que la cuota hotelera española haya disminuido en los últimos años. Sin embargo, pese a esta variación en la cuota de mercado, el sector turismo en España sigue siendo una actividad fundamental para la economía española, la cual, si bien se ha visto afectada por distintos factores del entorno, se ha comprobado como los efectos de estos han sido menores a los sufridos en otros sectores de actividad. Por tanto, el turismo sigue siendo una actividad clave para la economía española y debe fomentarse el desarrollo de estudios que favorezcan un aumento de sus niveles de competitividad, en aras a alcanzar y superar las cifras mencionadas. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, este trabajo se centra en el estudio del sector hotelero en España.

### **3.2. *Obtención de la muestra***

A menudo, los hoteles se clasifican de acuerdo a los servicios que ofrecen y a las características de sus instalaciones; de este modo, podemos encontrar en España hoteles valorados desde 1 a 5 estrellas. Los hoteles con un mayor número de estrellas se corresponden con aquellos que ofrecen un mayor número de prestaciones y, por tanto, precisan de una mayor estructura organizativa. En este sentido, en este

trabajo nos hemos centrado en el análisis de la innovación en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Con esta finalidad, a partir de la base de datos SABI se realizó un muestreo aleatorio estratificado que permitió extraer 971 hoteles que cumplieran con las características mencionadas. Nos pusimos en contacto con cada uno de los hoteles, con la intención de verificar que cumplieran con los requisitos del estudio y confirmar los datos de contacto. Nuestro informante clave ha sido el director general del hotel, por ser esta la persona que posee información global del hotel y podría facilitarnos información sobre su actividad innovadora y resultados (Santos-Vijande *et al.*, 2015). De este modo, enviamos a cada uno de los directores nuestro cuestionario, obteniendo, tras desechar los cuestionarios incompletos, una muestra final de 256 hoteles, lo cual supone una tasa de respuesta del 26,36%.

### 3.3. *Medición de las variables*

La medición de las variables se realiza a través de escalas tipo Likert, en las que los directores de los hoteles deben mostrar su grado de acuerdo con las distintas afirmaciones planteadas. A continuación, se muestra cada una de las escalas de medida a empleadas.

La *cultura innovadora* se desarrolla a partir de la escala de medida propuesta por Hurley y Hult (1998), en la que se evalúan en un rango de 1 a 7 puntos los distintos indicadores, 1 significa «total desacuerdo» y 7 «total acuerdo». Este mismo rango de valores se utiliza para valorar tanto el grado de orientación al mercado como el de marketing interno en las empresas.

Para medir la *orientación al mercado*, además, se ha considerado una escala de medida que incluye dos dimensiones (Veflen-Olsen y Sallis, 2006): (a) la proactiva, y (b) la reactiva. En lo que se refiere al marketing interno, se evalúa a partir de una escala que contempla tres dimensiones (Gounaris, 2006; Lings, 2004): (a) la generación de información sobre el mercado interno, (b) la diseminación de la información interna, y (c) la respuesta a la información interna.

La *capacidad innovadora* y los *resultados organizativos* se valoran teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante los últimos tres años y estableciendo una comparación con los resultados de los principales competidores (Avlontis y Gounaris, 1999; Theoharakis y Hooley, 2003). La referencia temporal se incorpora para evaluar el carácter sostenible de la ventaja competitiva alcanzada y como referencia comparativa posibilita reducir el efecto de la subjetividad en las respuestas.

Precisamente, la *capacidad innovadora* entendida como la capacidad de adoptar o implementar innovaciones de manera continua para mejorar la competencia, se mide a partir de la escala de medida desarrollada por Weerawardena (2003). Los encuestados indicaron la intensidad y el grado de novedad de la innovación adoptada

por la empresa durante los últimos tres años, tomando como punto de referencia en la evaluación las innovaciones desarrolladas por los principales competidores (Santos y Álvarez, 2007). Cada indicador se valora en una escala de medida del 1 al 7, donde 1 significa «intensidad muy inferior» y 7 «intensidad muy superior» a la de los competidores. Así, mayores valores en la escala de medida de la capacidad innovadora reflejan un mayor nivel de intensidad y novedad en la innovación adoptada en la empresa.

Para los *resultados organizativos* se han tenido en cuenta dos tipos de resultados ya empleados en la literatura (Santos-Vijande *et al.*, 2013) (a) los resultados de clientes, y (b) los resultados empresariales. Los indicadores de los resultados organizativos se evalúan en un rango de 1 a 7 puntos, 1 significa «de ningún modo» y 7 «de modo muy importante». Dentro de los *resultados de clientes* se incluye el valor añadido ofrecido al cliente, su nivel de satisfacción, de lealtad, el grado de comunicación alcanzado con los clientes, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la percepción de los clientes sobre la imagen de la empresa. Los *resultados empresariales* se evalúan con indicadores comúnmente considerados en la literatura, tales como: (a) las ventas (Greenley, 1995), (b) la cuota de mercado (Hult *et al.*, 2004), y (c) los beneficios (Theoharakis y Hooley, 2003).

#### 4. Resultados

Siguiendo el procedimiento habitual en este tipo de estudios (Santos-Vijande *et al.*, 2013), antes de proceder a la estimación del modelo estructural, se estudia de manera preliminar la idoneidad del modelo de medida especificado. De este modo, en primer término, se verifica la fiabilidad y la validez de las escalas de medida. Una vez comprobadas estas propiedades se prosigue con la estimación del modelo.

En segundo término, se procede al contraste de las hipótesis identificadas mediante un sistema de ecuaciones estructurales (Byrne, 2006, Kline, 2011). Este análisis se realiza con el paquete estadístico EQS 6.1 para Windows, empleando el método de estimación identificado como de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con la no-normalidad de los datos (Bentler, 2006).

##### 4.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

Con la finalidad de comprobar la fiabilidad y validez convergente de las escalas de medida se emplea la técnica del análisis factorial confirmatorio (AFC). Las escalas de medida se subdividen en varios subconjuntos de variables: (a) la cultura innovadora, los resultados de clientes, y los resultados empresariales (tabla 1); (b) los factores de orden inferior de la orientación al mercado, es decir, la orientación al

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

FACTOR Indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
CI			0,847	0,650	0,835
Proinn1	0,729	8,071**			
Proinn2	0,898	11,043**			
Proinn5	0,779	10,160**			
RC			0,937	0,712	0,937
Rc1	0,854	12,905**			
Rc2	0,793	12,597**			
Rc3	0,873	14,369**			
Rc4	0,823	11,811**			
Rc5	0,847	13,873**			
Rc6	0,879	12,276**			
RE			0,938	0,835	0,942
Re1	0,948	19,901**			
Re2	0,904	14,571**			
Re3	0,886	16,125**			

Medidas de bondad del ajuste

S-Bc2(51)=95,268 NNFI=0,950 CFI=0,961 IFI=0,962 SRMR=0,044

Clave: CI = Cultura innovadora, RC = Resultados de Clientes, RE = Resultados Empresariales

\*p&lt; 0,05 \*\*p&lt; 0,01 n.s.: no significativo.

mercado proactiva y la orientación al mercado reactiva; y el factor de orden superior: la orientación al mercado (tabla 2); (c) 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 3); y (d) los factores de orden inferior de la capacidad innovadora: la innovación técnica y la innovación administrativa; y el factor de orden superior: la capacidad innovadora (tabla 4).

En primer lugar, se comprueba que todos los parámetros lambda estandarizados son significativos y superiores a 0,5 (Anderson y Gerbing, 1988), verificando así

Tabla 2: Evaluación de la medición del factor de segundo orden de la orientación al mercado

FACTOR Indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
Primer orden					
OMPR			0,822	0,616	0,706
Ormerc1	0,841	a			
Ormerc2	0,910	13,456**			
Ormerc3	0,615	8,300**			
OMRE			0,890	0,802	0,886
Ormerc4	0,871	a			
Ormerc5	0,916	11,840**			
Segundo orden					
OM			0,725	0,579	0,652
OM-OMPR	0,589	5,889**			
OM-OMRE	0,901	12,075**			

**Medidas de bondad del ajuste**

S-Bc2(4)=15,54 NNFI=0,918 CFI=0,967 IFI=0,968 SRMR=0,069

Clave: OMPR = Orientación al Mercado Proactiva, OMRE = Orientación al Mercado Reactiva, OM = Orientación al Mercado.

a Conforme 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.

la existencia de validez, en su perspectiva convergente. Seguidamente, se corrobora la fiabilidad del instrumento de medida mediante valores del coeficiente de fiabilidad compuesto y de la varianza media extraída superiores a los valores mínimos comúnmente aceptados (0,7 y 0,5, respectivamente) (Fornell y Larcker, 1981; Nunnally y Bernstein, 1994, Hair *et al.*, 1998). Además, se confirma la existencia de validez discriminante, dado que la raíz cuadrada del AVE para cada par de variables latentes excede los coeficientes de correlación de las variables latentes (Fornell y Larcker, 1981).

La calidad del ajuste de los modelos de medida se evalúa mediante el análisis de los siguientes índices: Bentler-Bonnett *Non-Normed Fit Index* (NNFI), *Comparative*

Tabla 3: Evaluación de la medición del factor de segundo orden marketing interno

FACTOR Indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
Primer orden					
GEN			0,904	0,615	0,866
Gen1	0,738	<sup>a</sup>			
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	<sup>a</sup>			
Dis3	0,871	13,756**			
Dis4	0,844	11,339**			
RES			0,832	0,556	0,824
Resp2	0,638	<sup>a</sup>			
Resp4	0,764	7,372**			
Resp5	0,876	10,489**			
Resp6	0,684	9,788**			
Segundo orden					
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-Bc2 (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.

<sup>a</sup> Conforme 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.

Tabla 4: Evaluación de la medición del factor de segundo orden capacidad innovadora

FACTOR Indicador	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
Primer orden					
IT			0,672	0,508	0,631
It1	0,650	a			
It2	0,774	8,436**			
IA			0,677	0,515	0,625
la1	0,796	a			
la2	0,630	4,676**			
Segundo orden					
Cal			0,853	0,745	0,644
IT	0,789	5,118**			
IA	0,931	7,873**			

**Medidas de bondad del ajuste**

S-Bc2(17)=63,298 NNFI=0,930 CFI=0,957 IFI = 0,950 SRMR=0,070

Clave: Cal = Capacidad innovadora IT = Innovación Técnica, It1 = Innovación en el Servicio, It2= Innovación en la Forma en que se Presta el Servicio, IA= Innovación Administrativa, la1 = Innovación en los Procesos de Gestión, la2=Innovación en la Comercialización.

a Conforme 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.

*Fit Index* (CFI), *Incremental Fit Index* (IFI), y *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) (Bentler, 2006), obteniendo en todos los casos valores satisfactorios. Estos resultados pueden observarse en las tablas 1, 2, 3 y 4, donde además se recogen los datos que permiten aseverar la existencia de fiabilidad y validez de las escalas de medida consideradas en el modelo conceptual.<sup>3</sup>

En las tablas 2, 3 y 4 se presentan los resultados del proceso de depuración seguido para la escala de la orientación al mercado, el marketing interno, y la capacidad

<sup>3</sup> En este trabajo se ha considerado la idoneidad de analizar como factores de orden superior a aquellos constructos complejos en los que en la literatura se ha especificado la presencia de distintas dimensiones (Podsakoff *et al.*, 2006), lo cual ha supuesto identificar tres variables latentes de orden superior en el modelo objeto de estudio: (a) la orientación al mercado (OM), el marketing interno (MI), y la capacidad innovadora (CaI).

innovadora. Los resultados obtenidos confirman que los datos obtenidos empíricamente se ajustan a la estructura factorial propuesta.

#### **4.2. Estimación del modelo estructural**

La estimación del modelo estructural se realiza mediante un sistema de ecuaciones estructurales haciendo uso del paquete estadístico EQS 6.1 para Windows. La calidad del ajuste para el modelo estructural se puede calificar de aceptable ( $S-B\chi^2(144)=244,024$  NNFI=0,933 CFI=0,944 IFI=0,945 SRMR=0,070). Los resultados empíricos revelan el efecto directo y positivo que ejerce la presencia de la cultura innovadora en las empresas sobre la orientación al mercado (H3; 0,428 y  $t$ -valor robusto = 4,514) y el marketing interno (H6; 0,663 y  $t$ -valor robusto = 7,189). Por el contrario, no se confirma la hipótesis acerca del efecto de la cultura innovadora sobre la capacidad innovadora de la empresa (H1). El análisis de los datos también revela el efecto directo y positivo del marketing interno sobre la orientación al mercado (H5; 0,517 y  $t$ -valor robusto = 5,258). Ahora bien, no se constata que el marketing interno tenga un efecto significativo como antecedente de la capacidad innovadora de la empresa (H4), mientras que la orientación al mercado sí que resulta ser una causa de la capacidad innovadora ejerciendo un efecto directo y positivo sobre esta última (H2; 0,610 y  $t$ -valor robusto = 2,071).

Asimismo, se ha empleado 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-Vijande *et al.*, 2013). Los resultados obtenidos con el test de Sobel confirman que el marketing interno y la orientación al mercado median en el efecto de la cultura innovadora sobre la capacidad innovadora, con un efecto total indirecto de 0,470. De hecho, estas variables actúan como mediadores puros, ya que la relación directa entre cultura innovadora y capacidad innovadora no es significativa. Además, el marketing interno no afecta de manera significativa a la capacidad innovadora de manera directa, pero sí que se produce un efecto indirecto a través de la orientación al mercado (0,315).

Por último, la capacidad innovadora influye de manera directa y positiva tanto en los resultados de clientes (H7; 0,724 y  $t$ -valor robusto = 5,912) como en los resultados empresariales (H8; 0,503 y  $t$ -valor robusto = 8,263).

### **5. Conclusiones, Limitaciones y Futuras líneas de investigación**

La motivación de este trabajo ha sido profundizar en el conocimiento de tres factores organizativos (la cultura innovadora, la orientación al mercado y el marketing interno), mostrando especial atención sobre las consecuencias implícitas de su desarrollo en las

empresas de servicios. De manera más específica, se ha observado el efecto individual y sinérgico de estos factores sobre la capacidad innovadora de las empresas.

Los resultados revelan la importancia de la presencia de una cultura innovadora. Así, se observa como la propensión de las empresas a introducir innovaciones favorece la existencia de una actitud encaminada a entender y anticipar la evolución del mercado. Esta orientación al mercado se ve reforzada, a su vez, en aquellas situaciones en las que el personal de la empresa está comprometido y se involucra en el proceso innovador.

En este estudio se refleja también cómo la cultura innovadora promueve la implicación de los empleados y su actitud favorable frente a las innovaciones. En este sentido, la satisfacción de los trabajadores de la empresa es un aspecto clave para su involucración en las distintas actividades que desarrolla la empresa. En este trabajo se comprueba que el marketing interno afecta de manera positiva la existencia de orientación al mercado, contribuyendo de este modo a la existencia de capacidad innovadora en la empresa de manera indirecta.

Asimismo, se analiza el efecto positivo de la orientación al mercado con el apoyo de otros factores organizativos (Menguc y Auh, 2006; Evanschitzky *et al.*, 2012). Se constata que la orientación al mercado, influenciada por la cultura innovadora y el marketing interno, favorece la capacidad innovadora de la empresa. Sin embargo, ni la cultura innovadora, ni el marketing interno, por sí solos, favorecen el desarrollo de capacidad innovadora en la empresa. En definitiva, pese a que el marketing interno se ha mostrado como un factor determinante en la innovación de servicios (Czarnitzki y Spielkamp, 2003; Sánchez y Miranda, 2009; Piercy, 2009; Gomezelj, 2016), no existen estudios empíricos que confirmen estas circunstancias.

Aunque la literatura sugiere que la presencia de cultura innovadora en la empresa favorece el desarrollo de la capacidad innovadora (Martínez-Román *et al.*, 2015), las evidencias obtenidas en este estudio no permiten confirmar esta relación de manera directa. Ahora bien, si bien en el estudio realizado no se observa un efecto directo de la cultura innovadora sobre la capacidad innovadora, sí que se hace patente que es un factor relevante en la innovación de la empresa, dado que en los análisis realizados se ha observado la existencia de un efecto indirecto. De forma más precisa, hemos obtenido un efecto mediador, por una parte, a través de la variable orientación al mercado, y por otra, con dos variables mediadoras (*multiple mediator model*): marketing interno y orientación al mercado, siguiendo la propuesta metodológica de Preacher y Hayes (2008) y Shrout y Bolger (2002). Todo ello nos lleva a pensar que el modelo propuesto contribuye a la literatura al aportar evidencia de que la cultura innovadora influye de manera indirecta sobre la capacidad innovadora. También nos invita a pensar acerca de la validez, relevancia y pertinencia del marco teórico desarrollado.

Finalmente, se comprueba que las empresas hoteleras con mayor capacidad innovadora obtienen unos mejores resultados en relación a los clientes. La introducción de innovaciones permite comercializar una oferta adaptada a las necesidades de los clientes de la empresa, consiguiendo de esta manera alcanzar un mayor grado de satisfacción en sus clientes, lo cual se traduce en la obtención de unos mejores resultados en el conjunto de la organización.

A raíz de lo apuntado, se considera que en las empresas se debe promover la existencia de una cultura innovadora que fomente la implicación de los empleados en el desarrollo de la capacidad innovadora de la organización. Este aspecto es clave para que la organización desarrolle una actitud de escucha y observación permanente sobre los nuevos gustos y necesidades de los clientes, que permitirá el desarrollo de nuevas ideas. Se favorece así una mayor capacidad innovadora en la empresa y una oferta adaptada a las necesidades del cliente, que propiciará la obtención unos mejores resultados organizativos.

Este estudio presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta. En primer lugar, se trata de una investigación de corte transversal. Esto dificulta conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percepciones subjetivas de un único informante, con lo que es posible que se dé un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, los datos recogidos se circunscriben a un tipo concreto de empresas de servicios, que hacen tan sólo referencia a un único agente del canal de distribución, lo cual exige confirmar los resultados de la investigación en otros contextos (Camison y Monfort-Min, 2012; Hjalager, 2010).

Entre las líneas de investigación futuras, podría ser interés académico y empresarial comprobar en qué medida otros factores de tipo organizativo y estratégico pueden influir en los resultados organizativos, y más concretamente, cuáles pueden favorecer el resultado exitoso del nuevo servicio. Concretamente, dentro de este ámbito requiere especial atención el estudio de factores específicos del desarrollo del nuevo servicio, especialmente, la co-creación, es decir, la involucración en el proceso innovador de distintos agentes del canal de distribución. Este factor ha sido señalando en la literatura reciente, donde se recomienda profundizar en el conocimiento de cómo el personal de primera línea puede ser clave en la involucración del cliente en el proceso innovador (de Jong *et al.* 2014), y en tratar de identificar un perfil de cliente con disposición a participar en determinados procesos innovadores (Sigala, 2014), entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- BAINES, T. Y LIGHTFOOT, H. (2013). *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*. John Wiley & Sons.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. (2007). «Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective». *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- BARON, S., WARNABY, G., Y HUNTER-JONES, P. (2014). «Service(s) marketing research: developments and directions». *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 150-171.
- BENTLER, P.M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino CA: Multivariate Software, Inc.
- BYRNE, B.M. (2006). *Structural equation modeling with EQS. Basic concepts, applications, and programming*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- CAMISÓN, C Y MONFORT-MIR, V.M. (2012). «Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives». *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- CAMPO, S., DÍAZ, A.M., Y YAGÜE, M.J. (2014). «Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument». *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76-86.
- CZARNITZKI, D. Y SPIELKAMP, A. (2003). «Business services in Germany: bridges for innovation». *The Service Industries Journal*, 23(2), 1-31.
- DAMANPOUR, F., WALTER R.M., Y AVELLANEDA, C.N. (2009). «2Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations». *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- DE JONG, J.P.J. Y KEMP, R., (2003). «Determinants of co-workers' innovative behavior: an investigation into knowledge intensive services». *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- DE JONG, J.P.J. Y VERMEULEN, P.A.M. (2003). «Organizing successful new service development: a literature review». *Management Decision*, 41(9), 844-58.
- 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.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U., Y WEBSTER, F. (1993). «Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis». *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- DOTZEL, T., SHANKAR, V., Y BERRY, L.L. (2013). «Service innovativeness and firm value». *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259-276.
- EDVARDSSON, B. (2014). *Perspectives on service research*. CTF Service Research Center Karlstad University.
- ESTEBAN-TALAYA, A. Y NUERE-SALGADO, L. (2009). «Nuevas tecnologías en la distribución comercial en turismo y su impacto en el consumidor en Distribución Comercial: Estrategias para competir por el consumidor», Capítulo 3, 37-50. Eds. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- 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.
- FITZSIMMONS, J.A. Y FITZSIMMONS, M. (2010). *Service management: operations, strategy, and information technology* (7ª ed). McGraw Hill: Estados Unidos.
- FORNELL, C. Y LARKER, D.F. (1981). «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors». *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- FRÖSÉN, J., LUOMA, J., JAAKKOLA, M., TIKKANEN, H., Y ASPARA, J. (2016). «What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement». *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- 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.
- GRAWE, S.J., CHEN, H., Y DAUGHERTY, P.J., (2009). «The relationship between strategic orientation, service innovation and firm performance». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39, 232-300.
- GREENLEY G E (1995). «Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies». *British Journal of Management*, Vol. 6.
- GRISSEMANN, U., PLANK, A., & BRUNNER-SPERDIN, A. (2013). «Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation». *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- GRÖNROOS, C. (1994). «From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing». *Management. Decision*, 32(2), 4-20.
- GUMUSLUOGLU, L. Y ILSEV, A. (2009). «Transformational leadership and organizational innovation». *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., Y ANDERSON, R. (1998). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Pearson.
- HARTMAN, A. (2006). «The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms». *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- HJALAGER, A.M. (2010). «A review of innovation research in tourism». *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- HOSTELTUR (2016). Innovación turística. (www.hosteltur.com último acceso 15/03/2016)
- HULT, G.T.M., HURLEY, R.F, Y KNIGHT, G.A. (2004). «Innovativeness: its antecedents and impact on business performance». *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- HURLEY, R.F Y HULT, G.T.M. (1998). «Innovation, market orientation and organization learning: An integration and empirical examination». *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- HURLEY R.F, HULT, G.T.M., Y KNIGHT, G. A. (2005). «Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: a response to Woodside (2004)». *Industrial Marketing Management*, 34(3), 281-283.
- JACOBS, S., ASHCROFT, D., Y HASSELL, K. (2011). «Culture in community pharmacy organisations: what can we glean from the literature?» *Journal of Health Organization and Management*, 25(4), 420-454.
- JIMÉNEZ-ZARCO, A.I., MARTÍNEZ-RUIZ, M.P, E IZQUIERDO-YUSTA, A. (2011). «The impact of market orientations dimensions on client cooperation in the development of new service innovation». *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 43-67.
- JOHNE, A. Y STOREY, C. (1998). «New service development: a review of the literature and annotated bibliography». *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- KELEMEN, M. Y PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I. (2004). «Can culture be changed? A study of internal marketing». *Service Industrial Journal*, 24(5), 121-135.
- KOHLI A.K. Y JAWORSKY B.J. (1990). «Market orientation: the construct,

- research propositions, and managerial implications». *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KUESTER, S., HOMBURG, C., Y SILKE, C.H. (2012). «Externally directed and internally directed market launch management: the role of organizational factors in influencing new product success». *Journal of Product Innovation Management*, 29, 38-52.
- LEISEN, B., LILLY, B., Y WINSOR, R.D. (2002). «The effects of organisational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances». *Journal of Services Marketing*, 16(3), 201-222.
- LINGS, I.N. (2004). «Internal marketing orientation: construct and consequences». *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- LIU, S. (2013). «The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator?» *The Service Industries Journal*, 33(1), 51-71.
- LYNN, G.S., MORONEM J.G., Y PAULSON, A.S. (1996). «Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process». *California Management Review*, 38, 8-37.
- MANSURY, M.A. Y LOVE, J.H. (2008). «Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis». *Technovation*, 28 (1/2), 52-62.
- MARTÍNEZ-ROMÁN, J.A., TAMAYO, J.A., GAMERO, J., Y ROMERO, J.E. (2015). «Innovativeness and business performances in tourism SMEs». *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.
- MENGUC, B. Y AUH, S. (2006). «Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- MEUTER, M.L., BITNER, M.J., OSTROM, A.L., Y BROWN, S.W. (2005). «Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies». *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- 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.
- MUDIE, P. (2003). «Internal customer: by design or by default». *European Journal of Marketing*, 37, 1261-1276.
- NARANJO-VALENCIA, J., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., Y SANZ-VALLE, R. (2011). «Innovation or imitation? The role of organizational culture». *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- NARULA, R. Y MARTÍNEZ-NOYA, A., (2015) International R&D alliances by firms: origins and development en the globalization of intellectual property rights. *The Global Handbook of Science, Technology and Innovation*, Wiley Oxford.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54(5), 20-35.
- NEELY, A. (2013). *Society's Grand Challenges: What Role for Services? Managing Services: Challenges and Innovation*.
- O'CASS, A. Y NGO L.V. (2007). «Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance». *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- ONTSI (2015). *La sociedad en Red: informe anual 2014*. <[www.ontsi.red.es](http://www.ontsi.red.es) último acceso 15/03/2016>
- PAYNE, A.F. (1988). «Developing a marketing-oriented organization». *Business Horizons*, 31(Mayo/Junio), 46-53.
- PIERCY, N., (2009). «Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management». *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.
- PODSAKOFF, P.M., BOMMER, W.H., PODSAKOFF, N.P., Y MACKENZIE, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinates' attitudes, perceptions, and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.

- POLO-PEÑA, A.I.P., FRIAS-JAMILENA, D.M.F., RODRÍGUEZ-MOLINA, M.A.R. (2012). «Market orientation as a strategy for the rural tourism sector: Its effect on tourist behavior and the performance of enterprises». *Journal of Travel Research*, 52(2), 225-239.
- 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*, 4(3), 879-89.
- 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.
- RHEE, J., PARK, T., Y LEE, D.H. (2010). «Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea». *Technovation*, 30(1), 65-75.
- SÁNCHEZ, M.I. Y MIRANDA, F.J., (2009). «Es la hora del marketing interno». *Revista Académica de Marketing Aplicado*, 2, 37-53.
- SANTOS-VIJANDE, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. (2007). «Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence». *Technovation*, 27(9), 514-532.
- 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. (2015). «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. (2012). «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.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (Segunda edición), San Francisco: Jossey-Bass.
- SHROUT, P.E. Y BOLGER, N. (2002). «Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations». *Psychological Methods*, 7(4), 422-45.
- SIGALA, M. (2014). «Customer involvement in sustainable supply chain management a research framework and implications in tourism». *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 76-88.
- 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.
- SORESCU, A., FRAMBACH, R.T., SINGH, J., RANGASWAMY, A., Y BRIDGES, C. (2011). «Innovations in retail business models». *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- THAKUR, R. Y HALE, D. (2013). «Service innovation: a comparative study of US and Indian service firms». *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G. (2003). «Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece». *Industrial Marketing Management*, 32, 695-702.
- TSAI, Y. Y TANG, T.W. (2008). «How to improve service quality: internal marketing as a determining factor». *Total Quality Management*, 19(11-12), 1117-1126.
- TSIOTSOU, R. (2010). «Delineating the role of market orientation on service performance: a component-wise approach», *The Service Industries Journal*, 30(3), 357-403.

- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing». *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- VEFLEN-OLSEN, N. Y SALLIS, J. (2006). «Market scanning for new service development». *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 466-484.
- VERHEES, F.J.H.M. Y MEULENBERG, M.T.G. (2004). «Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms». *Journal of Small Business Management*, 42, (2)134-54.
- 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*, 91(2), 174-181.
- WATSON, G.F., WORM, S., PALMATIER, R.W., Y GANESAN, S. (2015). «The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions». *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- WEBSTER, F.E. (1994). «Executing the new marketing concept». *Marketing Management*, 2(1), 8-15.
- WEERAWARDENA, J. (2003). «The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy». *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-36.
- WISCHNEVSKY, J.D., DAMANPOUR, F., Y MENDEZ, F.A. (2011). «Influence of environmental factors and prior changes on the organizational adoption of changes in products and in technological and administrative processes». *British Journal of Management*, 22(1), 132-149.
- WOODSIDE, A.G. Y BIEMANS, W.G. (2005). «Modeling innovation, manufacturing, diffusion and adoption/rejection processes». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(7), 380-393.



---

# Marcas globales, responsabilidad social corporativa y conducta del consumidor: el caso del sector moda rápida

- JOSÉ RIVERA ALCAMÍ  
*CEO de Stravalue International, Universitat de València*
- ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ  
*Universitat de València*

---

**RESUMEN:** La realidad del mercado lleva al consumidor a demandar a las marcas globales que practiquen una Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a nivel global. Este trabajo provee de un marco teórico para el estudio del constructo de la Responsabilidad Social Corporativa Global (RSCG), de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor. En el marco propuesto los efectos en la conducta del consumidor se plantean a partir de la percepción de marca global por el consumidor, y a través de la valoración por el consumidor de las dimensiones de la RSC, en función de los principales públicos de interés (*stakeholders*), de las marcas globales. Así mismo se plantea el sector moda rápida como sector modelo de los retos que plantea la RSCG, especialmente en la observancia del «tracking social», entendido como el cumplimiento integral de la RSCG, desde el inicio de la cadena de valor hasta el momento final de la experiencia de compra de marca por el consumidor.

**PALABRAS CLAVE:** *Marcas Globales, Responsabilidad Social Corporativa Global, Stakeholders, Conducta del Consumidor, Moda Rápida, Tracking Social.*

---

**ABSTRACT:** The market reality takes the consumer to demand to global brands the practice of Corporate Social Responsibility (CSR) on global basis. This work provides a theoretical framework for studying the Global Corporate Social Responsibility (GCSR) construct of global brands and its effects in consumer behavior. In the proposed framework the effects in consumer behavior are formulated starting from the consumer global brand perception, and through the assessment given by consumer to the global brands CSR dimensions, based on the main stakeholders of global brands. Furthermore, the fast fashion sector is introduced as a model for the

GCSR challenges, mainly in the observance of the «social tracking», understood as the whole GCSR fulfillment from the start of the value chain till the final consumer brand buying experience.

**KEYWORDS:** *Global Brands, Global Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Consumer Behavior, Fast Fashion, Social Tracking.*

---

## 1. Introducción

La globalización del mercado es uno de los acontecimientos fundamentales que afrontan las empresas alrededor del mundo. Motores que aceleran la tendencia hacia la integración de los mercados globales incluyen estrategias de inversión y producción en todo el mundo, estandarización de las técnicas de fabricación, cobertura global de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la creciente urbanización, el rápido aumento en los niveles de alfabetización y educación y la expansión del turismo y los flujos migratorios (Ritzer, 2007; Yip, 2003). En consonancia con las tendencias actuales de la globalización, muchas empresas internacionales se han movido desde el enfoque de adaptación a cada mercado local, a un enfoque global, en el cual las empresas comercializan sus productos y desarrollan sus marcas, a nivel mundial con (sólo), una limitada adaptación a los mercados locales (Kotabe y Helsen, 2010). Ghemawat (2007), llama a esto la elección estratégica en la que tradicionalmente se ha centrado la literatura sobre estrategia global (p.198). Según Ghemawat, las empresas pueden obtener ventajas competitivas por lograr relevancia económica local a través de un enfoque en productos locales o por lograr economías de escala y alcance mediante la estandarización internacional de productos globales. Steenkamp, Batra y Alden (2003), encuentran que las preferencias de los consumidores hacia productos de marca global están positivamente relacionadas con el grado percibido de que estos productos se venden en la mayoría de los mercados del mundo, en lugar de estar disponibles solamente en determinados mercados locales. Los consumidores a menudo equiparan el consumo de productos globales con modernidad, progreso, consumismo, eficiencia y una promesa de abundancia (Holton, 2000). Y por otro lado los consumidores esperan que las marcas globales, desarrollen una conducta socialmente responsable a nivel global (David, Kline y Dai, 2005; Barnes y Lea-Greenwood 2006; Arrigo, 2013; y Homburg, Stiel y Bornemann, 2013). Además en el contexto de las marcas

globales, satisfacer las necesidades de la comunidad genera credibilidad en la marca, creando una imagen de empresa con principios éticos en su trato con todos los stakeholders. El resultado es que la marca global crea confianza a largo plazo sobre su implicación con la RSC; y esta confianza se traduce en un efecto positivo a corto y largo plazo sobre el activo de marca (Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef, 2012).

En consecuencia, hoy la necesidad de investigación sobre la RSC basada en el consumidor deviene fundamental por los siguientes motivos actuales: en primer lugar la dimensión global del mercado tanto en oferta como en demanda, de productos y servicios, motiva el desarrollo de estudios sobre las actitudes y conductas de los consumidores hacia las marcas globales (Alden, Steenkamp y Batra, 2003 y 2006; Alden, Kelley, Riefler, Lee y Soutar, 2013; Steenkamp, Batra y Alden 2003; Ritzer, 2007; y Yip, 2003). En segundo lugar en este contexto de globalización, y conducta de los consumidores, la RSC puede tener el tratamiento bien de herramienta de gestión social de la empresa en sus relaciones con la sociedad y sus públicos de interés (o *stakeholders*) comunidad, gobierno, accionistas, ONGs, proveedores, empleados y consumidores, o bien de herramienta estratégica de diferenciación en el mercado local y global (Detomasi, 2015; Du, 2015 y Whelan, 2012). En tercer lugar, profundizando en esta línea argumental, siguiendo a Steenkamp y De Jong (2010), una cuestión principal consiste en avanzar tanto hacia productos globales coherentes con las demandas del mercado, como también avanzar hacia el constructo de la responsabilidad social global (RSCG), de las marcas globales, a través del cual asumir responsabilidades en lo global y en lo local. Y especialmente se añade por la literatura (Kemper y Martin, 2010; Peloza y Shang, 2011), que las empresas globales deben estar dispuestas a intercambiar el maquillar «en verde» su conducta empresarial, iniciativas sociales no verificadas y códigos éticos inmateriales, por el empleo equitativo, la calidad duradera y productos sostenibles a nivel local y global. Las razones expuestas, en la línea de investigación de este trabajo, refuerzan la necesidad de nuevos modelos que pongan en relación las marcas globales con un consumidor (hoy productor y consumidor), que con apoyo en las nuevas tecnologías está informado y conectado online a la realidad global de las marcas (Rogers, 2011), y hoy es el motivador (pro-activo), principal del rol económico-social de la empresa.

Desde una perspectiva de gestión, la literatura de marketing internacional y el management ponen de manifiesto la necesidad de adoptar unas estrategias específicas y buenas prácticas de RSC para marcas globales, entre las

razones justifican esta necesidad se identifican las siguientes: dar valor específico a la relación entre la RSGG y la conducta del consumidor, pues desde la literatura de marketing se plantea la necesidad de conocer mejor la actitud e intención de compra de los consumidores ante las dimensiones de las marcas globales (Xie, Batra y Peng, 2015), profundizar en el conocimiento de la RSCG, como herramienta estratégica de diferenciación (Du, 2015 y Whelan, 2012 y Detomasi, 2015) e identificar las dimensiones de la RSCG y sus distintos efectos en la conducta del consumidor (Moon y Matten, 2012; Lindgreen, Xu y Wilcock, 2012 y Hashmi, Damanhoury y Rana, 2015). Y además desde la literatura de la gestión de las marcas globales se plantea la necesidad de desarrollar productos y servicios globales y locales sostenibles (Steenkamp y Jong, 2010, y Ghemawat, 2007 y 2011); incluso crear marcas que nazcan de modelos de negocio globales y sostenibles (Leonidou, Katsikeas y Morgan, 2013 y Caro y de Albéniz 2014 y 2015). Y finalmente la literatura desarrollada sobre la gestión de las marcas globales, plantea el diseño de modelos para la gestión empresarial de la RSCG (David, Kline y Dai, 2005; Barnes y Lea-Greenwood 2006; Arrigo, 2013; y Homburg, Stiel y Bornemann, 2013). En ese contexto, este trabajo se diseña sobre tres constructos principales, marcas globales, RSCG y conducta del consumidor, en el campo de investigación del marketing: (1) marcas globales: marcas con presencia en distintos mercados, a través de su cadena de suministro, empleados y clientes (Steenkamp y De Jong, 2010); (2) RSCG, entendida, como el uso de la capacidad intrínseca de la empresa para mejorar la condición de la sociedad y el medio ambiente a nivel global, una RSC preparada para hacer frente a nuevos escenarios económicos y sociales, y también a nuevos retos globales: sociales, ecológicos y geopolíticos. (Kemper y Martin, 2010); y (3) conducta del consumidor: actitudes y reacciones del consumidor en sus relaciones de intercambio con las marcas locales y globales (Alden, Steenkamp y Batra, 2006; Alden, Kelley, Riefler, Lee y Soutar, 2013).

## **2. Moda Rápida: sector modelo para el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa Global**

Diversas categorías de producto son exponente claro de globalización en la industria (alimentación, automoción y otras) y en los servicios (retail, hoteles, líneas aéreas, banca y otros). La categoría moda rápida es un campo excelente para el estudio de la RSC de las marcas globales. En efecto y siguiendo a Caro y de Albéniz (2014 y 2015), se observa que la sostenibilidad global se encuentra en la base del modelo de

negocio de la moda rápida basada en ofrecer al consumidor moda actual, asequible y responsable, con colecciones que se renuevan frecuentemente, gestión de stocks mínimos y test de producto en tienda. La RSC tiene en la moda rápida, un modelo para otros sectores y marcas globales, por las siguientes razones que aporta la literatura: (1) las características del sector dominado por marcas globales, y un alto nivel de externalización de la cadena de suministro, y con empleados y consumidores de distintas culturas; y el tratarse de un sector de consumo masivo y multisegmento, y con prácticas de RSC que generan reacciones positivas y negativas; (2) las distancias detectadas entre la dimensión económica y social del sector (Frenkel 2001, Frenkel y Kim, 2004, Sum y Ngai, 2005), y con un alto desconocimiento de su dimensión social por el consumidor (De Tienne y Lewis, 2005); (3) el alto potencial de la RSCG, en este sector tanto por el alto riesgo de violar las normas básicas de la RSC, como por el hecho de que satisfacer necesidades de la comunidad global y local, crea una imagen robusta de marca ética para los stakeholders (Lim y Phillips, 2008; Laudal, 2010 y Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef, 2012; Kerppola, Moody, Zheng y Liu, 2014); (4) los retos de la RSCG en el sector moda rápida por la complejidad de la comunicación global de la marca «social» (Polonsky y Jevons 2009; Stephenson 2009; y Perry y Towers, 2013); (5) la modelización de la RSCG y la conducta del consumidor, como parte del modelo de negocio de la moda rápida. Así para Barnes y Lea-Greenwood (2006) el consumidor (la orientación al consumidor), es el determinante del concepto de moda rápida, y ello es debido a la insaciable demanda del consumidor de novedades, que impacta tanto en la cadena de suministro, como en la gestión de las operaciones del detallista. Eso motiva que la moda rápida sea un avance en el diseño de la cadena de suministro (global), pues ahora es el consumidor el que dirige tanto al fabricante, como al detallista. Por ello, a efectos de RSCG se puede considerar que el consumidor es corresponsable de la RSCG en toda la cadena de valor (de las marcas globales), incluyendo todos los eslabones de la cadena desde el diseño de producto hasta el servicio postventa en el detallista, por eso se puede hablar de tracking social y de colaboración económica-social, provocada y/o demandada por el consumidor. Es decir el protagonismo del consumidor, se da tanto en la demanda a las marcas de producto de moda y servicio rápidos, como en la exigencia del cumplimiento de las buenas prácticas de RSC en toda la cadena de valor, interna y externa, de las marcas.

Desde el punto de vista de marcas globales con una amplia externalización de la cadena de suministro, el sector moda rápida tiene como base la búsqueda del equilibrio entre el saber hacer de los proveedores, los tiempos de servicio y los bajos costes (Lamson-Hall, 2013), lo que ha empujado a algunas empresas fabricantes al no cumplimiento de las normativas sociales, económicas y medioambientales, te-

niendo en el origen del no cumplimiento, la falta de adopción de la RSCG como dimensión de la marca, la dinámica del sector y la presión del consumidor, que para los autores es considerado corresponsable de ese no cumplimiento. Al mismo tiempo el consumidor tiene una alta sensibilidad al exigir a las marcas globales que cumplan con las normativas sociales en los países en desarrollo donde se deslocalizan las tareas productivas. Así ante accidente graves, por incumplimiento de estándares de seguridad en el trabajo, en instalaciones de proveedores del sector moda rápida, y textil en general, todas las marcas se ven afectadas en su reputación social, aunque se trate de proveedores que trabajen sólo para algunas de las marcas (Kerppola, Moody, Zheng y Liu, 2014). Ante esta realidad global, si bien se acepta la complejidad de determinar que acciones implementar y como supervisarlas, especialmente por la limitada visibilidad de los trabajos subcontratados realizados fuera de los países de origen, la literatura no deja de identificar variables propias de las marcas globales de moda rápida, que por un lado determinan el riesgo de violar los estándares de RSC y por otro apoyan regulaciones sectoriales más que acciones individuales de cada marca con su cadena de suministro. Así Laudal, (2010), profundizando en el potencial de la RSCG en el negocio internacional de la ropa, basándose en numerosos estudios de los negocios internacionales de ropa, identifica seis denominadores de los mismos: (1) producción de mano de obra intensiva y tecnología tradicional; (2) grandes diferencias de costes entre los niveles de la región fuente y la región destinataria; (3) mercado de compradores; (4) plazos cortos y baja predictibilidad en procedimientos de compras; (5) baja transparencia; (6) barreras de comunicación. Todos estos elementos relacionados con el potencial de la RSCG a nivel sector, son consistentes con características generales de la economía global, ya sea por enfatizarse en este sector: (1) lo asimétrico de las relaciones y la desigual distribución de valor; (2) el ciclo de vida corto del producto y (3) la transnacionalidad de las corporaciones y de la economía. Así, el potencial de RSC de la empresa de ropa, con dimensión internacional parece no sólo ser propio del sector, sino también de las marcas de dimensión global dentro de la economía mundial. Por ello es útil identificar el potencial de la RSC de un ámbito de los negocios, para obtener una imagen de que parte de la RSCG tiene mayores posibilidades de cumplirse, y que parte, tiene el mayor riesgo de no cumplirse, y que acciones intergubernamentales, sectoriales y corporativas se deben abordar para reducir el riesgo de violar las normas de la RSC, y optimizar su cumplimiento. Incluso en el contexto donde los consumidores se sienten más implicados en la cadena social de la moda rápida (Barnes y Lea-Greenwood, 2006), autores como Siegle (2011) y Cline (2012), subrayan que la moda rápida puede llegar a ser insostenible por su propia naturaleza, al motivar hacia el provee-

dor la baja calidad, la pérdida del oficio artesanal, y hacia el consumidor el usar y tirar y el bajo uso. Estos puntos débiles del modelo global en lo social y en lo sostenible, hacen plantearse a los autores la cuestión de cómo convertir el modelo completo en social y sostenible. Así se plantean opciones estratégicas, como desarrollar el control de la sostenibilidad integral de la cadena de suministro, como cadena de valor (Daniel, Guide y Van Wassenhove, 2002), y opciones operativas inmediatas, como reciclar por parte de todos los integrantes de la cadena de valor (Salfino, 2014). Además se puede considerar que no hay suficiente investigación sobre los impactos sociales de la dimensión de la RSCG especialmente en la cadena de suministro. Así por ejemplo en el ámbito laboral, su eficacia en la lucha contra los abusos de la explotación de los trabajadores y la defensa de las normas laborales o su impacto en la transformación de las relaciones sociales, económicas y laborales (Elliott y Freeman, 2003; Sethi, 2003; Esbenschade, 2004); y menos aún, investigación sobre el conocimiento, la percepción y conducta del consumidor final con relación a la existencia de prácticas de RSC de marcas globales. Por otro lado, como se afirma por la literatura de RSC, al tratar el sector de la ropa y la moda, un efecto positivo de las actividades estratégicas de RSC en la rentabilidad, podría ser realizado a través de diversas ventajas competitivas provocadas por: mayor valor de marca y reputación; vínculos más estrechos con los clientes y una mayor conciencia de sus necesidades; moral de los empleados superior y por lo tanto una mayor productividad; buenas relaciones con el Gobierno y las comunidades; además de una mejor gestión de riesgos y crisis (Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999; Lantos, 2001; Mahon y Wartick, 2003; Siltaoja, 2006).<sup>1</sup> Desde el punto de vista del alcance de las estrategias globales o locales, autores como Lim y Phillips (2008), afirman que las iniciativas de RSC hacia la comunidad local pueden ser de gran importancia, al integrar una estrategia global con una estrategia local, con acuerdos de colaboración donde se da el firme apoyo a los proveedores con pedidos de productos seguros y otros beneficios económicos, que quita desincentivos y agrega incentivos para el cumplimiento de la RSC en la cadena de valor global, y su traslado a la propuesta de valor global de la marca. El modelo de gobierno tradicional orientado al mercado ha sido poco propicio para las prácticas de RSC del comprador porque se juzga el desempeño de los proveedores enteramente en precio, calidad y entrega. Estas presiones económicas alientan a los proveedores a engañar sobre su cumplimiento de la RSC para evitar costosos cambios

<sup>1</sup> Los antecedentes de las prácticas y manuales de RSC de las marcas de ropa moda rápida, son los códigos corporativos sobre el trabajo en la cadena de suministro propia y externalizada, así siguiendo a Yu (2008) y O'Rourke (2003), el Banco Mundial, estima la existencia de 1.000 códigos sobre los derechos humanos, y los requisitos medioambientales para proveedores.

en el sistema de producción y pérdida de competitividad. En consecuencia, se considera que el progreso de la RSC requiere una relación económica que sea segura para proveedores y presta su conformidad con los códigos de conducta económicamente beneficiosos. Así los proveedores estarían no sólo dispuestos sino incentivados a asociarse con el comprador en la aplicación del código de RSC, y realmente transformar las relaciones socio-laborales (Frenkel, 2001; Frenkel y Kim, 2004; Ngai, 2005; Sum y Ngai, 2005). Por todo ello frente a las críticas por utilizar proveedores en países en desarrollo que no cumplieran la normativa laboral de estándar occidental, desde finales de los años noventa del siglo xx, las marcas globales comienzan a desarrollar su plan integral económico-laboral-social, tal y como realizó Nike con su programa «Manufacturing Leadership Partnerships (MLPs)», y códigos «Code of Conduct and Code Leadership Standards» que generan el «Sourcing & Manufacturing Sustainability Index» (Memoria Nike de RSC, 2013). Se trata de herramientas, dentro de un nuevo modelo de gobernanza corporativa, o eventualmente de un nuevo marketing relacional social, propio del inicio del siglo xxi, que tiene como objetivo imponer un código de conducta, que realmente sea practicado por los proveedores. Finalmente, respecto a la literatura sobre marcas globales, RSCG y conducta del consumidor, la elección del sector de moda rápida que se propone en este trabajo como modelo de RSCG, está reforzada por la literatura que estudia específicamente las marcas globales de moda rápida como casos de estudio de la RSCG. En relación con las marcas de moda rápida, el liderazgo de Zara como marca representativa en la RSC se refuerza en la literatura por autores como Werner, Becker, Liu y Aridov (2014), Cortez, Tu, Anh, Zagitang y Vegafria (2014) y Tokatli (2007). A su vez, siguiendo a Dach y Allmendinger (2014), Werner *et al.*, (2014), Kerppola, Moody, Zheng y Liu (2014), y Cortez *et al.*, (2014), H&M es otra marca destacada como objeto de estudio por la literatura de la RSCG multidimensional. Por su parte, respecto a las investigación de la RSCG autores como Jones, Temperley y Lima (2009), Ross (2014), Werner *et al.*, (2014), Dach y Allmendinger (2014), desarrollan sus estudios sobre la marca de moda rápida casual Primark. Así mismo Gap, es considerada como marca representativa para la investigación de la RSCG multidimensional por autores como Cortez *et al.*, (2014). Y dentro del sector de moda rápida deportiva, el liderazgo de Nike dentro de este sector se confirma, también como objeto de estudio de la RSCG, por autores como Kerppola *et al.*, (2014), Prabu, Kline y Dai (2005) y Lund-Thomsen y Nadvi (2010). A su vez, la marca Adidas, es objeto de estudio dentro del marco de la RSCG por autores como Lund-Thomsen y Nadvi (2010) y Smith y Westerbeek (2007). Siguiendo a Baumann-Pauly, Scherer y Palazzo (2012), Puma es otra marca representativa de la RSCG multidimensional de éste sector y ASICS (Manzenreiter, 2013).

### 3. Marco Conceptual

Respecto al marco conceptual de este trabajo se realiza un recorrido a través de los apartados siguientes (1) conceptualización de la RSC, (2) modelos de RSC y conducta del consumidor, (3) modelos de marcas globales y conducta del consumidor, (4) modelos de marcas globales, RSCG y conducta del consumidor, (5) selección de dimensiones de la RSCG en función de sus stakeholders (principales beneficiarios) y (6) el impacto de la cultura en los efectos de la RSCG en la conducta del consumidor (ver figura 1).

Figura 1: Marco Conceptual



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.1. *Conceptualización de la RSC*

En la conceptualización de la RSC, se distinguen dos etapas, una entre 1953 y 2004, y otra desde 2009 hasta nuestros días. En el primer periodo entre 1953 y 2004, siguiendo a Bigné, Alvarado, Aldás y Currás (2011), (ver detalle en tabla 1, sobre conceptualización de la RSC 1/2), se definen sucesivamente los términos de RSC, como responsabilidad social de los hombres de negocio (Bowen, 1953; Davis, 1960 y 1967 y Frederick, 1960); la RSC como responsabilidad empresarial (Davis, 1973), como responsabilidad social (Sethi, 1975) y como responsabilidad social de los negocios (Carroll, 1979 y Drucker, 1984). Así mismo en esta etapa se introduce el concepto de las asociaciones de RSC, entendido como el reflejo del estatus y las actividades de una empresa respecto a sus obligaciones sociales percibidas como tales por el consumidor, introducido por Brown y Dacin, (1997). Por último en esta primera etapa destacar la RSC, y la orientación a los públicos de interés, Maignan y Ferrell (2004), con antecedente en Jones (1980) y Gray, Owen y Adams (1996), donde la RSC se iguala a la ética de la organización en su relación con la comunidad a la que alcanza su actividad y se

justifica su existencia en función de los grupos de afectados por la misma, más allá de los accionistas, como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas y una RSC más allá de lo prescrito por la ley y el contrato social, es decir las prácticas que dictan comportamientos adecuados en términos sociales, y alcanzan y exceden las normas de los grupos de interés.

Tabla 1: Conceptualización de la RSC 1/2

Autor(es), año	Término definido	Definición/Concepto
Bowen (1953)	RSC de los hombres de negocio	Obligación de los hombres de negocios de perseguir líneas de acción que sean deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad
Davis (1960, 1967)		Decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. Dicha responsabilidad surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros
Frederick (1960)		Los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público, empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico integralmente
Davis (1973)	Responsabilidad Empresarial	La consideración por la empresa de aspectos que van más allá de los requerimientos de la empresa para lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca
Sethi (1975)	Responsabilidad Social	La Responsabilidad Social implica llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes
Carroll (1979)	Responsabilidad Social de los Negocios	Concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo
Jones (1980)	RSC y los Stakeholders	Es la noción de que las corporaciones tienen una obligación, que debe ser voluntariamente adoptada, hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones, tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas, y más allá de la prescrita por la ley y el contrato social
Drucker (1984)	Responsabilidad Social de los Negocios	Consiste en «domar al dragón», esto es, en convertir un problema social en una oportunidad económica; y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados y en bienestar

Gray, Owen y Adams (1996)	RSC y los Stakeholders	Concepto orientado a los stakeholders que se extiende más allá de los límites de la organización y está impulsado por la comprensión ética de la responsabilidad de la organización, en el impacto de sus actividades de negocio en la sociedad. Buscando por lo tanto, a través de la aceptación de la sociedad la legitimidad de la organización
Brown y Dacin(1997)	Asociaciones de RSC	El reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto de sus obligaciones sociales percibidas como tales el consumidor
Van Marrewijk (2003)	RSC y Estrategia de Empresa	Actividades —voluntarias por definición— que demuestran inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la estrategia y en las operaciones de la empresa, en su relación con los stakeholders, y en función de los niveles de ambición en sostenibilidad de la empresa
Maignan y Ferrell (2004)	RSC y Stakeholders	La RSC designa la tarea (motivada por argumentos instrumentales y morales), de alcanzar o exceder normas de los grupos de interés que dictan comportamientos organizacionales adecuados en términos sociales

Fuente: Bigné, Alvarado y Currás (2011), y elaboración propia

Por lo que respecta a la etapa dos, desde 2009 hasta nuestro días (ver detalle en tabla 2, sobre conceptualización de la RSC 2/2), la literatura contempla nuevas tendencias en la RSC, como la RSC y la orientación a la competitividad de la marca (Vilanova, Lozano y Arenas, 2009), la RSC, como cultura organizacional (Maon, Lindgreen y Swaen, 2009 y 2010), y la RSC, ante el nuevo entorno económico, así siguiendo a Kemper y Martin (2010), se puede afirmar que la nueva RSC podría pasar a ser el uso de la capacidad intrínseca de la empresa para resolver problemas y oportunidades repetitivas y amenazantes y motivantes para la sociedad que el mercado no consigue resolver por sí sólo. También destacar en este periodo reciente de la RSC, la definición multidimensional por tipos de acciones, asumida por la Comisión Europea en el 2011, la RSC y los stakeholders globales (Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef, 2013), la RSC y los sectores globales (Caro y Albéniz, 2014), y por último siguiendo a Detomasi (2015), la RSC y la globalización, pues este autor considera que la RSC ya es una herramienta estratégica de diferenciación, para las empresas internacionales a nivel local y global, con efectos en la conducta del consumidor, pues las marcas globales, tienen la oportunidad de ser agentes de desarrollo de la RSC de alcance global, en ocasiones motivando nuevos estándares medioambientales, socio-económicos y culturales-educacionales, o bien en ocasiones trasladando estándares de mercados desarrollados a mercados no desarrollados.

Tabla 2: Conceptualización de la RSC 2/2

Autor(es), Año	Término definido	Definición/Concepto
Vilanova Lozano y Arenas (2009)	RSC Orientación Competitividad marca	Las 5 categorías de la RSC dentro de la estrategia de la empresa que se proyectan en valor de marca y competitividad de empresa: visión, relaciones con la comunidad, lugar de trabajo, mercado y conciencia social
Maon, Lindgreen y Swaen (2009 y 2010)	RSC y Cultura Organizacional	La RSC, es un modelo de cultura organizacional, que con orientación a los stakeholders desarrolla prácticas para comprometer activamente a la organización en acciones de responsabilidad social
Kemper y Martin (2010)	RSC ante nuevo entorno económico	La nueva RSC podría pasar a ser el uso de la capacidad intrínseca de la firma para mejorar la condición de su sociedad y el medio ambiente, bajo la supervisión del estado (superado el «laissez faire»); concepto de RSC se amplía con obligación de cooperar para resolver problemas repetitivos y amenazantes para la sociedad que el mercado no consigue resolver por sí sólo. La nueva RSC debe estar preparada no sólo para hacer frente a un nuevo escenario económico y social, sino también a nuevos retos ecológicos y geopolíticos
Comisión Europea (2011)	RSC Multidimensional por tipos de acciones	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef (2012)	RSC y Stakeholders Globales	La RSC es la suma de las acciones sociales dirigidas a cinco categorías de stakeholders (1) Comunidad (2) Clientes (3) Políticas de gobernanza de la empresa (buenas prácticas de gestión y trato a los accionistas), (4) Empleados (5) Proveedores
Caro y Albéniz (2014)	RSC y Sectores Globales	La RSC y la sostenibilidad, como pilares estructurales de sectores globales con cadenas de suministro externalizadas en mercados con distintos niveles de desarrollo de normativas económicas, sociales y medioambientales
Detomasi (2015)	RSC y Globalización	La RSC es herramienta estratégica de diferenciación, para las empresas internacionales a nivel local y global. Las Multinacionales como agentes de desarrollo de la RSC de alcance global, en ocasiones motivando nuevos estándares, en ocasiones trasladando estándares de mercados desarrollados a mercados no desarrollados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: RSC y conducta del consumidor

Autor(es), Año	Constructo sobre RSC	Impacto en conducta del consumidor
Brown y Dacin, (1997); ; Brown, Dacin, Pratt y Whetten, (2006); Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef, (2012)	Acciones de RSC	Impactan en la valoración de la empresa y en la notoriedad de la marca
Bhattacharya y Sen, (2003 y 2004); Marín y Ruiz de Maya, (2007); Marín, Ruiz de Maya y Rubio, (2009)	Prácticas de RSC	Generan fidelidad de los clientes y prescriptores de la marca
Handelman y Arnold, (1999); Maignan, Ferrell y Ferrell, (2005) y Becker-Olsen, Cudmore y Hill, (2006)	Valores sociales de la RSC	Consumidores esperan que las organizaciones sean congruentes con los valores sociales
Bigné y Currás, (2008); Bhattacharya, Sen y Korschun, (2008); Currás, Bigné y Alvarado, (2009) García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, (2011); Pérez y Rodríguez del Bosque, (2015)	Relaciones con la marca practica la RSC	Provoca en el consumidor experiencias de relación con la marca: identificación, compromiso, lealtad y satisfacción

Fuente: elaboración propia

### 3.2. RSC y conducta del consumidor

A modo de síntesis y tal y como muestra la tabla 3, la literatura muestra que (1) las acciones de RSC influyen en la valoración de la empresa y en la notoriedad de la marca (Brown y Dacin, 1997; Brown, Dacin, Pratt y Whetten, 2006; Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef, 2012); (2) con la utilización de buenas prácticas de RSC, las empresas pueden favorecer la fidelidad de los clientes y convertir a los clientes en prescriptores de la marca (Bhattacharya y Sen, 2003 y 2004; Marín y Ruiz de Maya, 2007, y Marín, Ruiz de Maya y Rubio 2009); (3) los consumidores esperan que las organizaciones demuestren congruencia con algunos valores sociales, como parte de su contribución a la comunidad (Handelman y Arnold, 1999; Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005 y Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006); (4) la RSC provoca en la experiencia del consumidor con la marca, distintas reacciones: identificación, compromiso, lealtad, satisfacción actitud e intención de compra (Bigné y Currás, 2008; Bhattacharya, Sen

Tabla 4: Marcas globales y conducta del consumidor

Autor(es), Año	Modelos de marcas globales e impacto en conducta del consumidor
Alden, Steenkamp y Batra, (2006)	Estudio de las actitudes del consumidor expuesto a otras culturas y el nivel de orientación al consumo como reacción ante las marcas globales
Alden Kelley, Riefler, Lee, y Soutar, (2013)	Estudio de la animosidad vs. el valor percibido de la marca global y sus efectos en las actitudes hacia las marcas globales
Steenkamp y De Jong, (2010)	Los valores antecedentes de la actitud del consumidor hacia productos globales y la actitud hacia productos locales, como son los valores generales, culturales y específicos del consumidor
Steenkamp, Batra y Alden, (2003)	La percepción de marca global o local, la creación de valor de marca (calidad y notoriedad), como antecedente de la probabilidad de compra del consumidor
Xie, Batra y Peng, (2015)	La percepción de marca global y marca local, y antecedentes de la conducta del consumidor: expresividad, calidad, notoriedad, confianza y afectividad hacia la marca.

Fuente: elaboración propia

y Korschun, 2008, Currás, Bigné y Alvarado, 2009 y García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2011; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2015).

### 3.3. Marcas globales y conducta del consumidor

Como sintetiza la tabla 4, respecto a la literatura sobre marcas globales y conducta del consumidor destacar los modelos que se centran en: (1) las actitudes del consumidor expuesto a otras culturas y el nivel de orientación al consumo como reacción a las marcas globales (Alden, Steenkamp y Batra, 2006); (2) la animosidad vs. el valor percibido de la marca global y sus efectos en las actitudes hacia las marcas globales (Alden Kelley, Riefler, Lee y Soutar, 2013); (3) los valores antecedentes de la actitud del consumidor hacia productos globales y la actitud hacia productos locales, como son los valores generales, culturales y específicos del consumidor (Steenkamp y De Jong, 2010); (4) la percepción de marca global o local, y la creación de valor de marca (calidad y notoriedad), como antecedente de la probabilidad de compra del consumidor (Steenkamp, Batra y Alden, 2003); (5) la percepción de marca global

y de marca local, y los antecedentes de la conducta del consumidor: expresividad, calidad, notoriedad, confianza y afectividad hacia la marca (Xie, Batra y Peng, 2015).

### 3.4. Marcas globales, RSCG y conducta del consumidor

Tal y como se muestra en la tabla 5, sobre la literatura sobre marcas globales, RSCG y conducta del consumidor destacar los modelos que: (1) siguiendo a Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013) ponen en valor el marketing mix verde global, como antecedente de los resultados globales sobre el producto-mercado y sobre los activos totales, y tienen como moderadores, la intensidad competitiva global y la reputación global medioambiental del sector; (2) siguiendo a David, Kline y Dai (2005), ponen en valor la RSCG plural por tipos de acciones de RSC (acciones relacionales, morales y discrecionales), y su impacto en la intención de compra, y tienen como constructos moderadores a la identidad corporativa y la familiaridad con la RSC y la familiaridad

Tabla 5: Marca global, RSCG y conducta del consumidor

Autor(es), Año	Modelos de marcas globales, RSCG: actitud y conducta del consumidor
Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013)	El marketing mix verde global, como antecedente de los resultados globales sobre el producto-mercado y sobre los activos totales, y teniendo como moderadores, la intensidad competitiva global y la reputación global medioambiental del sector
David, Kline y Dai (2005)	La RSCG plural por tipos de acciones de RSC: acciones relacionales, morales y discrecionales y su impacto en la intención de compra: y teniendo como constructos moderadores a la identidad corporativa y la familiaridad con la RSC y la familiaridad con la marca
Arrigo (2013)	La gestión de expectativas sociales de los stakeholders de marcas globales, la identificación de los asuntos sociales, la verificación del cumplimiento de dichas expectativas sociales de los stakeholders y la comunicación de los beneficios de la RSC
Homburg, Stierl y Bornemann, (2013)	La integración a través de la marca global de las relaciones entre el consumidor y la cadena de suministro en la RSCG; y situando la confianza y la identificación de cliente con la marca, como antecedentes de la lealtad del cliente
Caro y Albéniz, (2014 y 2015); Barnes y Lea-Greenwood, (2006)	La afirmación de la RSCG como elemento estructural en las marcas globales; y como el consumidor es corresponsable de la RSCG, al ser al mismo tiempo tanto motivante de modelos de negocio, de respuesta rápida, como exigente con la sostenibilidad del modelo.

Fuente: elaboración propia

con la marca; otros modelos (3) siguiendo a Arrigo (2013), se centran en la gestión de expectativas sociales de los stakeholders de marcas globales, la identificación de los asuntos sociales, la verificación del cumplimiento de dichas expectativas sociales de los stakeholders y la comunicación de los beneficios de la RSCG; o bien (4) siguiendo a Homburg, Stierl y Bornemann, (2013), se centran en la integración de las relaciones entre el consumidor y la cadena de suministro en la RSCG y sitúan la confianza y la identificación de cliente con la marca, como antecedentes de la lealtad del cliente; y (5) modelos que siguiendo a Caro y Albéniz (2014 y 2015), Barnes y Lea-Greenwood (2006), se centran en afirmar que la RSCG es estructural en las marcas globales y que el consumidor es corresponsable de la RSCG, al ser al mismo tiempo tanto motivador de modelos de negocio de respuesta rápida, que implican cadenas de suministro externalizadas, como exigente con la sostenibilidad del modelo.

### ***3.5. RSCG multidimensional en función stakeholders***

Frente a propuestas de una RSC unidimensional (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Lafferty y Goldsmith, 2005), y frente a las distintas propuestas de multidimensionalidad de la RSC, así las propuestas siguen a Carroll, (1979 y 1999), donde las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica son prioritarias en la conceptualización de la RSC (Aupperle, Carroll y Hartfield, 1985; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Maignan y Ferrell, 2000; Maignan, 2001; Schwartz y Carroll, 2003; García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque, 2005), y las propuestas de multidimensionalidad de la RSC englobadas bajo el constructo del desarrollo sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003; Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2005; Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006; Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013), en este trabajo se propone la teoría de los grupos de interés (Barrena, López y Romero, 2016; Clarkson, 1995; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Maignan y Ferrell, 2001; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez, Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), pues se considera que los contenidos y prácticas del constructo de la RSCG, y su impacto en la conducta del consumidor, deben clasificarse (también con apoyo en los modelos analizados sobre marcas globales, RSCG y conducta del consumidor), preferentemente, en función de los grupos de stakeholders que interactúan con las marcas globales y se benefician de la RSC de alcance tanto local, como global. Y se añade con apoyo en la literatura del marco conceptual, que de los distintos grupos de interés posibles, son prioritarios para este trabajo sobre marcas globales, la cadena de suministro, por su estratégica dimensión en las marcas globales, (Perry y Towers, 2013), y también los empleados y los consumidores, al ser los grupos de interés con mayor peso para la RSCG, desde

la perspectiva del marketing y la práctica empresarial de las marcas globales. Esta propuesta de multidimensionalidad, sobre estos stakeholders prioritarios, se ve respaldada por el análisis de contenido realizado en este trabajo sobre la RSCG de las marcas globales del sector moda rápida (apartado 4).

### 3.6. RSCG y cultura del consumidor

Y finalmente en el recorrido del marco conceptual planteado por este trabajo, para llegar a una propuesta de cuestiones de investigación sobre marcas globales, RSCG y conducta del consumidor, con relación a las distintas culturas de los consumidores interactúan con las marcas globales y su pertenencia a mercados distantes dentro del mercado global, cabe preguntarse ¿la globalización elimina las distancias culturales de los mercados (consumidores), como moderadores del efecto de las marcas globales y la RSCG en la conducta del consumidor? La literatura sobre globalización y la eliminación o no de las distancias culturales entre mercados afirma el mantenimiento de las distancias, pese a la globalización, así lo afirman autores como Ghemawat (2007 y 2011), con su modelo CAGE que mide las distancias entre mercados, culturalmente, administrativamente, geográficamente y económicamente; y Hofstede (1980, 1984, 2001 y 2015), con su modelo que mide la distancia cultural entre mercados a partir de 6 dimensiones definen la cultura (distancia al poder, individualismo, masculinidad feminidad, aversión al riesgo, orientación al largo plazo e indulgencia). Modelos reforzados por la literatura en el contexto de las marcas globales (de Mooij y Hofstede, 2010) y la RSCG y su diferente impacto en los consumidores en función de su cultura (Hackert, Krumwiede, Tokle y Vokurka, 2012) y la RSC y su diferente impacto en los consumidores en función de su cultura y distancia geográfica (Ho, Wang y Vitell, 2012), y otros autores cuya investigación se centra en el impacto de la cultura en los resultados de la RSCG practicada por marcas globales en múltiples mercados, así se puede citar a Maignan (2001), sobre la valoración por consumidores de distintos mercados de acciones RSC, y también citar Maignan y Ferrell (2003), sobre la importancia de la RSC para consumidores de distintos mercados, a Chen y Bouvain (2008), sobre la potencial convergencia o no de la RSCG practicada por empresas multinacionales por el hecho de utilizar un mismo modelo de memoria de RSC, bajo la guía del «Global Reporting Initiative» y del «UN Global Compact». Y finalmente cabe mencionar a Becker-Olsen, Taylor, Hill y Yalcinkaya (2011), en su estudio sobre el impacto de la comunicación de la RSC en distintos mercados, con distintas

culturas y a Peng, Dashdeleg y Chih (2014), en su estudio sobre cómo el modelo de Hofstede, puede predecir el compromiso de una marca con la RSC practicada en distintos mercados por la influencia de la cultura dominante en cada mercado.

#### **4. Análisis de contenido de la RSCG de marcas globales del sector moda rápida**

Tras la revisión de la literatura realizada en el marco conceptual de este trabajo, para identificar la estructura de la RSCG de las marcas globales se ha desarrollado un análisis de contenido sobre las prácticas de RSC (comunicadas en las memorias corporativas respectivas), de 16 marcas globales del sector moda rápida<sup>2</sup> (sector caso de estudio en este trabajo), siendo 8 marcas del sector moda rápida casual (ver resumen de su análisis de contenido en tabla 6, pág. 170), y siendo 8 marcas del sector moda rápida deportiva (ver resumen de su análisis de contenido en tabla 7, pág. 172). El análisis de contenido confirma la multidimensionalidad de la RSCG en función de los stakeholders beneficiarios, y subraya la lógica de priorizar las dimensiones de la RSC hacia la cadena de suministro, dónde los proveedores de la marca global, situados en diferentes países con distintos niveles de desarrollo socio-económico, son los principales beneficiarios, la RSC hacia dentro de la organización, dónde los empleados de las marcas globales son los principales beneficiarios, y la RSC hacia fuera de la organización, dónde los consumidores de las marcas globales, son los principales beneficiarios. Y respecto a las conclusiones del análisis de contenido para cada una de las dimensiones confirmadas, subrayar que (1) dentro de la RSC cadena de suministro, destaca el área medioambiental con foco en la gestión responsable de recursos naturales, la fabricación responsable de productos y el uso de instalaciones sostenibles; (2) dentro de la RSC hacia los empleados, destaca el área socio-económica con foco en el voluntariado para empleados para causas sociales o medioambientales, el fomento de la diversidad de los RRHH y la conciliación familiar; y (3) dentro de la RSC de las marcas globales hacia los consumidores destaca el área medioambiental a través de la interacción con el consumidor en las tiendas, bien fomentando el reciclado, instalando puntos de reciclaje de ropa en las tiendas, bien a través de productos sostenibles, que permiten hacer partícipe al cliente del impacto medioambiental

---

<sup>2</sup> Marcas seleccionadas (y confirmada la elección tras el análisis de contenido); por (1) por ser marcas globales; (2) por ser marcas líderes del sector moda rápida; y (3) por practicar la RSCG (4) por haber sido caso de estudio de la literatura sobre marcas globales y RSC.

y social de las prendas o complementos que compra.<sup>3</sup> Por todo ello con apoyo en la revisión de la literatura del marco conceptual de este trabajo y el análisis de contenido del sector de moda rápida, tomado como caso de estudio representativo de las marcas globales y los retos de la RSCG, a la hora de analizar el impacto en la conducta del consumidor de la RSCG de las marcas globales, se propone la desagregación de la RSCG en tres dimensiones en función de los stakeholders beneficiarios principales, hacia la cadena de suministro, proveedores, hacia dentro de la organización, empleados y hacia fuera de la organización, consumidores.

## 5. Conclusiones y líneas futuras de investigación

El presente trabajo analiza la RSC desde la perspectiva de las marcas globales. Nuestra propuesta complementa otras desarrolladas en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Herrera, Larrán Lechuca y Martínez-Martínez, 2015). Su interés reside en la creciente globalización de las marcas, su penetración mundial y la visibilidad de dicha marcas. La revisión de la literatura nos permite extraer las siguientes conclusiones: (i) la RSCG es una dimensión de las marcas globales; (ii) la RSCG es un constructo multidimensional en función de los stakeholders, principales beneficiarios; (iii) las marcas globales se relaciona con el consumidor a través de la RSCG y generan impactos en la conducta de un consumidor que demanda a las marcas globales, una conducta económica y social responsable a nivel local y global; (iv) el consumidor como «promuser», informado y conectado a la realidad de las marcas globales también es corresponsable de la RSCG de las marcas globales en relación con las buenas prácticas sociales de las marcas globales con las que se relaciona en toda su cadena de valor.

A la luz de la revisión de la literatura, y la identificación de los gaps existentes, este trabajo plantea las siguientes cuestiones de investigación principales, sobre las marcas globales, la RSCG y su impacto en la conducta del consumidor: (i) ¿Cuáles son los efectos en la conducta del consumidor de la RSCG?; (ii) ¿Cuál es el efecto en la conducta del consumidor de la RSC de las marcas globales hacia la cadena de suministro?; (iii) ¿Cuál es el efecto en la conducta del

<sup>3</sup> Se pretende hacer participe al cliente del impacto medioambiental y social, principalmente bien a través de una trazabilidad compartida y comunicada, que permite al cliente conocer y trazar todo el proceso de fabricación, identificando de dónde proceden las materias primas y dónde se ha fabricado el producto, bien a través de la oferta de colecciones de prendas o complementos «Eco-Label», es decir, con materias primas orgánicas y/o procedente del fair-trade (o comercio justo).

Tabla 6 Resumen del análisis de contenido de ocho marcas del sector moda rápida casual

		Zara	H&M	Mango
Dimensión de la RSC hacia cadena de suministro	Área Medio-Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión responsable del agua</li> <li>· Fabricación responsable de productos</li> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión responsable del agua</li> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>
	Área Socio-Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Remuneración justa</li> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> </ul>
	Área Cultural Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>
Dimensión de la RSC hacia dentro: empleados	Área Medio-Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compras sostenibles</li> <li>· Uso resp. de recursos nat.</li> </ul>	sin datos	sin datos
	Área Socio-Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar la diversidad</li> <li>· Conciliación familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar la diversidad</li> <li>· Salud y Bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conciliación familiar</li> <li>· Motiv. empleados</li> </ul>
	Área Cultural Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> <li>· Jóvenes talentos</li> </ul>
Dimensión de la RSC hacia fuera consumidores	Área Medio-Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Fomentar el reciclado por parte del consumidor</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producto sostenible</li> <li>· Tienda sostenible</li> <li>· Marketing Responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comunidad Sostenible</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>
	Área Socio-Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> <li>· Creación empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>
	Área Cultural Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación comunidades</li> <li>· Artes y cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Comunidades</li> <li>· Adecuación de escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Comunidades</li> <li>· Adecuación de escuelas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Trazabilidad</li> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión responsable del agua</li> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Re-Shoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión responsable del agua</li> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión responsable del agua</li> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> <li>· Remuneración justa</li> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Remuneración justa</li> <li>· Mejora de condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora de condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> <li>· Mejora de condiciones laborales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación sostenibilidad</li> </ul>
	sin datos	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> <li>· Reducir huella de carbono</li> </ul>	sin datos	sin datos
	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar la diversidad</li> <li>· Salud y Bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voluntariado</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar la diversidad</li> <li>· Voluntariado</li> </ul>
	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> <li>· Conciencia en sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Concienciar en sostenibilidad</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Concienciar a la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Comunidades sostenibles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Concienciar a la sociedad</li> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo financiero a causas sociales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Concienciación empleo jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación en sostenibilidad</li> <li>· Educación Comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Comunidades</li> <li>· Educación profesional</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación profesional</li> </ul>

Tabla 7 Resumen del análisis de contenido de ocho marcas del sector moda rápida deportiva

		Nike	Adidas	PUMA
Dimensión de la RSC hacia cadena de suministro	Área Medio-Ambiental	· Instalación sostenible	· Fabricación responsable de productos · Instalación sostenible	· Fabricación responsable de productos · Instalación sostenible
	Área Socio-Económica	· Remuneración justa · Salud y Bienestar	· Salud y Bienestar · Mejora de las condiciones laborales	· Mejora de las condiciones laborales · Evitar el trabajo forzoso
	Área Cultural Educacional	· Formación en sostenibilidad	· Formación en sostenibilidad	· Formación en sostenibilidad
Dimensión de la RSC hacia dentro: empleados	Área Medio-Ambiental	· Uso responsable de recursos naturales	· Uso responsable de recursos naturales	· Uso responsable de recursos naturales
	Área Socio-Económica	· Salud · Voluntariado · Fomentar la diversidad	· Conciliación familiar · Salud y Bienestar · Voluntariado	· Conciliación familiar · Salud y Bienestar · Voluntariado · Fomentar la diversidad
	Área Cultural Educacional	· Formación profesional	sin datos	· Formación profesional en retail
Dimensión de la RSC hacia fuera consumidores	Área Medio-Ambiental	· Fomentar el reciclado por parte del consumidor	· Producto sostenible · Tienda sostenible	· Producto sostenible · Consumidor implicado
	Área Socio-Económica	· Salud y Bienestar · Comunidades desfavorecidas	· Apoyo a Comunidades desfavorecidas	· Proteger naturaleza · Salud y Bienestar
	Área Cultural Educacional	· Nutrición · Práctica deporte	sin datos	sin datos

Fuente: elaboración propia

	Columbia	Quicksilver	Patagonia	North Face	Asics
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fabricación responsable de productos</li> <li>· Instalación sostenible</li> <li>· Trazabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fabricación responsable de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fabricación responsable de productos</li> <li>· Instalación sostenible</li> <li>· Re-shoring</li> </ul>	sin datos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> <li>· Evitar el trabajo forzoso</li> <li>· Remuneración justa</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora de las condiciones laborales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voluntariado para la naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compras sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> <li>· Uso de recursos locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso responsable de recursos naturales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voluntariado</li> <li>· Salud y Bienestar</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voluntariado</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Salud y Bienestar</li> <li>· Conciliación familiar</li> <li>· Fomentar la diversidad</li> </ul>
	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en sostenibilidad</li> </ul>	sin datos	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación profesional</li> </ul>
	Tienda sostenible	Implicar al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producto sostenible</li> <li>· Comunicación con el cliente</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>	Re-Shoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Productos sostenibles</li> <li>· Tiendas sostenibles</li> </ul>
	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proteger naturaleza</li> <li>· Salud y Bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proteger naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proteger naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deporte</li> <li>· Salud</li> <li>· Comunidades desfavorecidas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación niños desfavorecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación naturaleza</li> </ul>	sin datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Actividad física</li> <li>· Educación naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación comunidades desfavorecidos</li> </ul>

consumidor de la RSC de las marcas globales hacia los empleados?; (iv) ¿Cuál es el efecto en la conducta del consumidor de la RSC de las marcas globales hacia los consumidores? Finalmente este trabajo, plantea las siguientes líneas de investigación, donde englobar, las cuestiones de estudio principales sobre la RSCG y su efecto en la conducta del consumidor. En primer lugar la investigación académica debería profundizar en estudiar si la RSCG demandada por los consumidores a las marcas globales varía, en función de su percepción de marca global. En segundo lugar, resulta de interés analizar los efectos en la conducta del consumidor de la RSC de las marcas globales, y si estos efectos varían en función del tipo de la RSCG en tres direcciones (1) RSCG hacia los proveedores de la cadena de suministro; (2) RSCG hacia los empleados y (3) RSCG hacia los consumidores. Este análisis debe ser complementado con el estudio de los efectos directos e indirectos, en la conducta del consumidor, de la percepción de marca global y de la RSCG. Efectos indirectos, por la mediación de constructos relativos a las interrelaciones del consumidor con la marca global en ambos sentidos. Por ejemplo, desde la marca, el tipo de comunicación de la RSCG que practica, y desde el consumidor la intensidad de la relación con la marca y los canales online y offline de interacción con las marcas globales practican la RSCG. Por ultimo, sugerimos el desarrollo de investigación acerca de la influencia de si las distancias culturales y económicas determinan distintos impactos de la RSCG en la conducta del consumidor. En concreto si los consumidores pertenecientes a distintos mercados y distantes unos de otros por razones, culturales, económicas y sociales reaccionan de distinta manera a los distintos tipos de acciones de RSC desarrollados por la marcas globales.

#### BIBLIOGRAFÍA<sup>4</sup>

ALDEN, D. L., STEENKAMP, J. B. E., & BATRA, R. (2006). «Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences». *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 227-239.

ALDEN, D. L., KELLEY, J. B., RIEFLER, P., Lee, J. A., & SOUTAR, G. N. (2013). «The effect of global company animosity on global brand attitudes in emerging and developed markets: does perceived value matter?» *Journal of International Marketing*, 21(2), 17-38.

ARRIGO, E. (2013). «Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. Case». *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 175-189.

<sup>4</sup>Al citar la bibliografía se sigue el estilo de la Asociación de Psicología Americana (APA), con acceso el 1 de Septiembre 2015 <http://www.apastyle.org/>

- AUPPERLE, K. E., CARROLL, A. B., & HATFIELD, J. D. (1985). «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability». *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- BARNES, L., & LEA-GREENWOOD, G. (2006). «Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda». *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 259-271.
- BARRENA, J., LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M Y ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M. (2016). «Corporate social responsibility: evolution through institutional and stakeholder perspectives». *European Journal of Management and Business Economics* 25(1), 8-14
- BAUMANN-PAULY, D., SCHERER, A. G., & PALAZZO, G. (2012). Organizational implications of managing corporate legitimacy in complex environments - a longitudinal case study of Puma. University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper, (321).
- BERMAN, S.L., WICKS, A.C., KOTHA, S. & JONES, T. M (1999). «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- BECKER-OLSEN, K. L., CUDMORE, B. A., & HILL, R. P. (2006). «The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior». *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- BECKER-OLSEN, K. L., TAYLOR, C. R., HILL, R. P., & YALCINKAYA, G. (2011). «A cross-cultural examination of corporate social responsibility marketing communications in Mexico and the United States: Strategies for global brands». *Journal of International Marketing*, 19(2), 30-44.
- BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2003). «Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies». *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- BHATTACHARYA, C. B. & SEN S. (2004). «Doing better at doing good, when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives». *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- BHATTACHARYA, C. B., SEN, S., & KORSCHUN, D. (2008). «Using corporate social responsibility to win the war for talent». *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- BIGNÉ, E., ANDREU, L., CHUMPITAZ, R., & SWAEN, V. (2006). «La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios». *Esic Market*, 6(597), 163-189.
- BIGNÉ, E. & CURRÁS, R. (2008). «¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa». *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- BIGNÉ, E., ALVARADO, A., ALDÁS, J., & CURRÁS, R. (2011). «Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 139-160.
- BONDY, K., MOON, J., & MATTEN, D. (2012). «An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications». *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299.
- BOWEN, H.R. (1953). Social responsibilities of businessman. New York: Harper & Row.
- BROWN, T. J., & DACIN, P. A. (1997). «The company and the product: Corporate associations and consumer product responses». *The Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- BROWN, T. J., DACIN, P. A., PRATT, M. G., & WHETTEN, D. A. (2006). «Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- CARO, F., & DE ALBÉNIZ, M. (2014). How fast fashion works: can it work for you, too? IESE Insight, (21), 58-65.

- CARO, F., & DE ALBÉNIZ, M. (2015). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. *Retail Supply Chain Management* -Springer USA, 237-264.
- CARROLL, A. B. (1979). «A three-dimensional conceptual model of corporate performance». *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- CHEN, S., & BOUVAIN, P. (2008). A Comparison of corporate social responsibility reporting in the United States, Germany and Australia. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Clarkson, M.B.E. (1995). «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- CLINE, E. L. (2012). *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion*. New York: /Penguin Group.
- CORTEZ, M. A., TU, N. T., VAN ANH, D., ZAGITANG, B. Z., & VEGAFRIA, E. (2014). «Fast fashion quadrangle: An Analysis». *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 1.
- CURRÁS, R., BIGNÉ, E., & ALVARADO, A. (2009). «The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company». *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547-564.
- DACH, L., & ALLMENDINGER, K. (2014). «Sustainability in corporate communications and its influence on consumer awareness and perceptions: A study of H&M and Primark». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 409-418.
- DANIEL, V., GUIDE JR, R., & VAN WASSENHOF, L. N. (2002). *Closed-loop supply chains. Quantitative Approaches to Distribution Logistics and Supply Chain Management*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- DAVID, P., KLINE, S., & DAI, Y. (2005). «Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model». *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- DAVIS, K. (1960). «Can business afford to ignore social responsibilities?» *California Management Review*, 2, 70-76.
- DAVIS, K. (1967). *Human relations at work: the dynamics of organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- DAVIS, K. (1973). «The case for and against business assumption of social responsibilities». *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- DE MOOIJ, M., & HOFSTEDE, G. (2010). «The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research». *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
- DECKER, S. O. (2004). «Corporate social responsibility and structural change in financial services». *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.
- DETIENNE, K. B., & LEWIS, L. W. (2005). «The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case». *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- DETOMASI, D. (2015). «The multinational corporation as a political actor: Varieties of capitalism revisited». *Journal of Business Ethics*, 128(3), 685-700.
- DRUCKER, P. F. (1984). «Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility». *California Management Review*, 26(2), 52-63.
- DU, X. (2015). «How the market values greenwashing? Evidence from China». *Journal of Business Ethics*, 128(3), 547-574.
- ELLIOTT, K. A., & FREEMAN, R. B. (2003). *Can labor standards improve under globalization?* Washington: Peterson Institute Press: All Books.
- ESBENSHADE, J. (2004). «Codes of conduct: Challenges and opportunities for workers' rights». *Social Justice*, 31(3), 40-59.
- FREDERICK, W. C. (1960). «The growing concern over business responsibility». *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- FRENKEL, S. (2001). *Globalization, athletic footwear commodity chains and employment relations in China*. *Organization Studies*, 22(4), 531-562.
- FRENKEL, S. & KIM, S. (2004). «Corporate codes of labor practice and employment relations

- in sport shoe contractor factories in South Korea». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 6-31.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.D.M., HERRERO, A. & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2005). «Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services». *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- GHEMAWAT, P. (2007). Redefining global strategy. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ghemawat, P. (2011). World 3.0: Global prosperity and how to achieve it. Boston: Harvard Business Press.
- GRAY, R., OWEN, D., & ADAMS, C. (1996). Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting. Glasgow: Prentice Hall.
- HACKERT, A. M., KRUMWIEDE, D., TOKLE, J., & VOKURKA, R. J. (2012). «Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions». *SAM Advanced Management Journal*, 77(4), 33-41.
- HANDELMAN, J. M., & ARNOLD, S. J. (1999). «The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment». *The Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
- HASHMI, M. A., DAMANHOURI, A., & RANA, D. (2015). «Evaluation of sustainability practices in the United States and large corporations». *Journal of Business Ethics*, 127(3), 673-681.
- HERRERA-MADUEÑO, J., LARRÁN, M., LECHUGA-SANCHO, P. & MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. (2015). «Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24(2), 117-128.
- HO, F. N., WANG, H. M. D., & VITTELL, S. J. (2012). «A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments». *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Beverly Hills: Sage Publications
- HOFSTEDE, G. H., & HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G.H. (2015). Hofstede's model to a country of choice. Disponible en: <http://geert-hofstede.com/spain.html> [Consulta: 2016, 29 de Abril]
- HOLTON, R. (2000). *Globalization's cultural consequences*. The annals of the American academy of political and social Science, 570(1), 140-152.
- 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(6), 54-72.
- JONES, T.M. (1980). «Corporate social responsibility revisited, redefined». *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- JONES, B., TEMPERLEY, J., & LIMA, A. (2009). «Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark». *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 927-939.
- KEMPER, A., & MARTIN, R. L. (2010). «After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories». *European Management Review*, 7(4), 229-239.
- KERPPOLA, M., R. MOODY, L. ZHENG, & A. LIU. (2014). *H&M's global supply chain management sustainability: Factories and fast fashion*. Michigan: University of Michigan.
- KOTABE, M. M., & HELSEN, K. (2009). *Global marketing management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- LAFFERTY, B. A., & GOLDSMITH, R. E. (1999). «Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad». *Journal of Business Research*, 44(2), 109-116.

- LAMSON-HALL, P. (2013). The rise of fast fashion pressures factories into non-compliance. *Sourcing Journal Online*. Disponible en : <https://sourcingjournalonline.com>, [Consulta: 2016, 2 de Mayo]
- LANTOS, G.P. (2001). «The boundaries of strategic corporate social responsibility». *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-638.
- LAUDAL, T. (2010). «An attempt to determine the CSR potential of the international clothing business». *Journal of Business Ethics*, 96(1), 63-77.
- LEONIDOU, C. N., KATSIKEAS, C. S., & MORGAN, N. A. (2013). «Greening» the marketing mix: do firms do it and does it pay off?». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.
- 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(4), 16-32.
- LIM, S. J., & PHILLIPS, J. (2008). «Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance structure». *Journal of Business Ethics*, 81(1), 143-156.
- LINDGREEN, A., XU, Y., MAON, F., & WILCOCK, J. (2012). «Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study». *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 965-993.
- LUND-THOMSEN, P., & NADVI, K. (2010). «Clusters, chains and compliance: corporate social responsibility and governance in football manufacturing in South Asia». *Journal of Business Ethics*, 93(2), 201-222.
- MAHON, J. F., & WARTICK, S. L. (2003). «Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game». *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- MAIGNAN, I. (2001). «Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison». *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C., & HULT, G. T. M. (1999). «Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- MAIGNAN, I., & FERRELL, O. C. (2001). «Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions». *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- MAIGNAN, I., & FERRELL, O. C. (2003). «Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers». *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- MAIGNAN, I., & FERRELL, O. C. (2004). «Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C., & FERRELL, L. (2005). «A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing». *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- MAON, F., LINDGREEN, A., & SWAEN, V. (2009). «Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice». *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- MAON, F., LINDGREEN, A., & SWAEN, V. (2010). «Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development». *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- MARIN, L., & RUIZ DE MAYA, S. (2007). «I need you too!» Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility». *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.
- MARIN, L., RUIZ DE MAYA, S., & RUBIO, A. (2009). «The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior». *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- MARTÍNEZ, P., PÉREZ, A., & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013). «Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient

- measurement scale in the hospitality industry». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365-385.
- NIKE (2013). Memoria de RSC bianual. Disponible en: [http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13\\_Nike\\_Inc\\_CR\\_Report.pdf](http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_Nike_Inc_CR_Report.pdf) [Consulta: 2015, 22 de mayo].
- NGAI, P. (2005). «Global production, company codes of conduct, and labor conditions in China. A case study of two factories». *The China Journal*, 54, 101-124.
- PANAPANANAN, V. M., LINNANEN, L., KARVONEN, M. M., & PHAN, V. T. (2003). «Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies». *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). «Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry». *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- PELOZA, J., & SHANG, J. (2011). «How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- PENG, Y., DASHDELEG, A., & CHIH, H. L. (2014). «National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study». *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 38-49.
- PÉREZ, A., & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2015). «Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company». *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15-25.
- PÉREZ, A., MARTÍNEZ, P., & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013). «The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry». *Service Business*, 7(3), 459-481.
- PERRY, P., & TOWERS, N. (2013). «Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478-501.
- POLONSKY, M., & JEVONS, C. (2009). «Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity». *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- PRABU, D., KLINE, S., & DAI, Y. (2005). «Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model». *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- RITZER, G. (2007). *The globalization of nothing*. Maryland: Sage Publications.
- ROGERS, L. D. (2011). *The Network is your customer*. New Haven & London: Yale University Press.
- ROSS, H. F. (2014). «Corporate social responsibility disclosure: the three concentric circles model-a proposed framework for classifying sustainability initiatives in the fashion supply-chain». *International Journal of Business and Globalisation* 10, 13(1), 76-90.
- SALFINO, C. (2014). Recycling denim at retail adds life to old jeans. Sourcing Journal Online. Disponible en: <https://sourcingjournalonline.com>, [Consulta: 2016, 28 de Abril].
- SCHWARTZ, M. S., & CARROLL, A. B. (2003). «Corporate social responsibility: A three-domain approach». *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- SEN, S., & BHATTACHARYA, C. B. (2001). «Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility». *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- SETHI, S. P. (2003). «Globalization and the good corporation: A need for proactive co-existence». *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 21-31.
- SILTAOJA, M. E. (2006). «Value priorities as combining core factors between CSR and reputation-a qualitative study». *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91-111.
- SMITH, A. C., & WESTERBEEK, H. M. (2007). «Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility». *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.

- STEENKAMP, J. B. E., BATRA, R., & ALDEN, D. L. (2003). «How perceived brand globalness creates brand value». *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- STEENKAMP, J. B. E., & DE JONG, M. G. (2010). «A global investigation into the constellation of consumer attitudes toward global and local products». *Journal of Marketing*, 74(6), 18-40.
- STEPHENSON, A. K. (2009). «The pursuit of CSR and business ethics policies: Is it a source of competitive advantage for organizations». *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 251-262.
- SUM, N.L. & NGAI, P. (2005). *Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production. Code of Conduct in a Chinese Workplace. Competition and Change*, 9(2), 181-200
- TOKATLI, N. (2008). «Global sourcing: insights from the global clothing industry - the case of Zara, a fast fashion retailer». *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21-38.
- TORRES, A., BIJMOLT, T. H., TRIBÓ, J. A., & VERHOEF, P. (2012). «Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders». *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13-24.
- TURKER, D. (2009). «Measuring corporate social responsibility: A scale development study». *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). «Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion». *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- VILANOVA, M., LOZANO, J. M., & ARENAS, D. (2009). «Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness». *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- WERNER, A., BECKER, V., LIU, J., & ARIDOV, M. (2014). «CSR in the Textile Sector: European Fashion Firms and the Bangladesh Safety Accord». *Journal of European Management & Public Affairs Studies*, 2(1), 23-30.
- WHELAN, G. (2012). «The political perspective of corporate social responsibility: A critical research agenda». *Business Ethics Quarterly*, 22(04), 709-737.
- XIE, Y., BATRA, R., & PENG, S. (2015). «An extended model of preference formation between global and local brands: The roles of identity expressiveness, trust, and affect». *Journal of International Marketing*, 23(1), 50-71.
- YIP, G. S. (2003). *Total global strategy II*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.4 Al citar la bibliografía se sigue el estilo de la Asociación de Psicología Americana (APA), con acceso el 1 de Septiembre 2015 <http://www.apastyle.org/>

---

# Modelización de la relación entre cultura adhocrática y resultados de marca: el papel mediador de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM)

- LUCÍA PORCU
- SALVADOR DEL BARRIO-GARCÍA  
*Universidad de Granada*

---

**RESUMEN:** Desde su aparición a principios de los años noventa, el concepto de comunicación integrada de marketing (CIM) ha atraído un gran interés por parte de académicos y profesionales. En este trabajo se analiza el papel de la cultura organizacional como factor antecedente de la CIM y se examina el rol mediador de la CIM en la relación entre la adopción de una cultura adhocrática y los resultados relacionados con la marca. La mayor contribución de este estudio reside en el hecho de facilitar por primera vez evidencias empíricas que demuestran la relación existente entre la cultura organizacional y la CIM.

**PALABRAS CLAVE:** *Comunicación Integrada de Marketing, CIM, Cultura Adhocrática, Resultados de Marca, PLS.*

---

**ABSTRACT:** Since its inception at the early 1990s, integrated marketing communication (IMC) has attracted the attention from both academia and practitioners. The study presented in this chapter aims at analyzing the role of organizational culture as an antecedent factor of IMC and examining the mediating role of IMC in the relationship between the adoption of adhocracy culture and brand advantage. The key contribution of this study lies on the fact that it provides the very first empirical evidence that demonstrates the relationship between organizational culture and IMC.

**KEYWORDS:** *Integrated Marketing Communication, IMC, Adhocracy Culture, Brand Advantage, PLS.*

---

## 1. Introducción

Hasta principios de los años ochenta, el concepto de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) era aparentemente desconocido y muchos profesionales y académicos del marketing consideraban que cada función de comunicación tenía que operar con cierta autonomía. Como en el caso de otras tendencias de investigación novedosas, el concepto de CIM fue lanzado y adoptado en respuesta a desarrollos profesionales previos.

La importancia del concepto y de la aplicación de la CIM ha sido enfatizada por numerosos autores desde sus orígenes (Muñoz-Leiva, Porcu, Del Barrio-García, 2015). Por ejemplo, Kitchen y Schultz (2001) se refirieron a la CIM como el mayor avance llevado a cabo en el ámbito de la comunicación en los noventa, mientras que Kitchen, Brignell, Li y Spickett-Jones (2004) sugirieron que «la CIM es el futuro de la comunicación de marketing». Más de una década más tarde, Schultz, Kim y Kang (2014) defendieron el elevado potencial de la CIM recordando que, a pesar de su corta historia, el impacto que ha ejercido sobre diversas áreas de la gestión de empresas es excepcional.

Sin lugar a dudas, la CIM ha adquirido recientemente una atención creciente por parte de académicos y profesionales debido al cada vez mayor dinamismo tecnológico y competitivo y esta situación afecta significativamente a los procesos de marketing y de comunicación (Taylor, 2010a).

Schultz (2000) y, más recientemente, Schultz *et al.* (2016) y Tafesse y Kitchen (2015) afirmaron que, puesto que la CIM involucra toda la organización, una de las cuestiones más relevantes que es preciso abordar es conocer cómo organizar el proceso de integración, de ahí que los factores relacionados con el sistema organizativo representen los antecedentes que más influyen en la integración (Christensen *et al.*, 2008).

Por otro lado, la existencia de una relación positiva entre la implementación de la CIM y la consecución de efectos positivos en términos de resultados empresariales ha sido defendida por numerosos autores, sin embargo el *corpus* de investigación empírica es todavía muy limitado. Además, las escasas evidencias empíricas han impedido que la CIM tuviese una mayor aceptación y aplicación en los ámbitos académico y profesional (Ewing, 2009). A este respecto, la revisión de la literatura sugiere que hay un amplio consenso acerca de la necesidad de llevar a cabo mayores esfuerzos empíricos y cuantitativos que permitan demostrar los beneficios que derivan de la aplicación de la CIM en términos de resultados empresariales (Taylor, 2010b).

Con estas premisas, el objetivo principal de este trabajo consiste en determinar

si la aplicación de la adopción de una cultura adhocrática favorece la aplicación de la CIM en las organizaciones, analizar si la implementación de la CIM está asociada a unos mejores resultados relacionados con la marca y, finalmente, examinar si la CIM media el efecto de la cultura adhocrática sobre los resultados de marca.

## 2. Revisión de la literatura

Del análisis de la literatura emergen numerosas definiciones del concepto de CIM que se basan fundamentalmente en tres perspectivas: enfoque de comunicación de marketing, enfoque de marketing y enfoque corporativo y organizacional. Los primeros dos representan unos enfoques más reducidos, pues se basan en la consideración de la CIM como una herramienta que permite coordinar las herramientas de comunicación de marketing y del marketing mix. Sin embargo, el enfoque corporativo y organizacional es más amplio y se refleja en las conceptualizaciones más recientes en las que la CIM involucra la organización en su totalidad. Este enfoque es el que decidimos aplicar en este trabajo, puesto que consideramos que es el que mejor se adecúa a los desarrollos teóricos y profesionales actuales. La definición adoptada es la propuesta por Porcu *et al.* (2016), que definió la CIM como:

aquel proceso interactivo, orientado a los stakeholders, de planificación interfuncional y alineación de procesos organizativos, analíticos y de comunicación que permita un diálogo continuo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios al objeto de fomentar relaciones rentables a largo plazo que creen valor.

Según esta conceptualización, la CIM tiene cuatro dimensiones: consistencia del mensaje; interactividad; enfoque estratégico orientado a los stakeholders; y alineación organizacional. La primera dimensión representa la necesidad de la organización de mantener coherencia entre los mensajes enviados desde todos los niveles de la organización (Duncan y Moriarty, 1998) y cabe destacar que el elemento «coherencia de mensajes y medios de comunicación» es el punto de mayor convergencia entre definiciones de CIM analizadas por Kliatchko (2005). La dimensión «interactividad» es el elemento indispensable para establecer un diálogo continuo entre organizaciones y *stakeholders*. En esta conceptualización, el concepto de interactividad se define en términos de experiencia humana social y, en este sentido, tiene tres facetas: reciprocidad, velocidad de respuesta y receptividad (Johnson, Bruner y Kumar, 2006). La tercera dimensión, enfoque estratégico orientado a los stakeholders, refleja el papel central de los *stakeholders* en la CIM y el hecho de que toda la organización debe ser

consciente de que su objetivo estratégico consiste en proporcionar valor añadido a los mismos y construir relaciones con los *stakeholders* en el largo plazo. Finalmente, la dimensión «alineación organizacional» se refiere a la integración interna (vertical y horizontal) a nivel organizativo.

Madhaveram *et al.* (2005) y, recientemente, Ots y Nyilasy (2015) destacaron el estudio del papel de la cultura organizacional como futura línea de investigación en CIM y parte importante de la *research agenda*.

Por otro lado, Eagle y Kitchen (2000) concluyeron que los siguientes factores organizacionales juegan un papel clave como antecedente de la CIM: la gestión del poder, del control, de la colaboración y de la coordinación; la cultura y la centralización de la organización; la flexibilidad y la facilidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno; y las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Todos estos factores forman parte del más amplio concepto de «cultura organizacional», cuya definición más citada y conocida es la que propuso Edgar Shein, que definió la cultura organizacional como:

un patrón de asunciones básicas [...] que ha funcionado de una forma suficientemente adecuada para que pueda considerarse válida y, por tanto, debe ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentirse en relación a esos problemas (Shein, 1985, p.9).

Entre los modelos de cultura organizacional más utilizados en la literatura se encuentra el marco teórico de valores en competencia (CVE, *Competing Values Framework*) propuesto por Cameron y Quinn (1999). Estos autores identificaron cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. La revisión de la literatura sugiere que la adopción de un modelo de decisión basado en el consenso (Gronstedt, 1996; Gulati, 2007), una mayor flexibilidad organizativa (Christensen *et al.*, 2008), la presencia de directivos con un elevado nivel de tolerancia al riesgo (Smith, 1998; Madhavaram *et al.*, 2005) y orientación a la innovación (Schultz y Schultz, 1998) tienen una relación positiva con la implementación de la CIM. Estos elementos representan las características más destacadas de la cultura adhocrática conceptualizada por Cameron and Quinn (1999) en su modelo. En su reciente publicación, Porcu *et al.* (2016) consideraron la cultura organizacional como importante factor antecedente de la CIM. Más concretamente, estos autores demostraron la relación positiva entre la adopción de una cultura adhocrática y un mayor nivel de implementación de la CIM.

Con estas premisas teóricas, es posible postular la siguiente hipótesis:

*H1: La adopción de la cultura adhocrática favorece la comunicación integrada de marketing (CIM).*

La influencia positiva de la CIM sobre los resultados relacionados con la gestión de marca (por ejemplo, el valor de marca, la reputación y la imagen de marca) ha sido objeto de estudio en diversas publicaciones (Duncan y Moriarty, 1998; Low, 2000; Reid, 2003, 2005; Keller, 2009; Einwiller y Boenigk, 2012). Schultz (1998) apuntó que las marcas representan un elemento fundamental de la CIM y Keller (2003) y Duncan y Moriarty (1998) destacaron el papel crucial de la CIM para la construcción y la mejora del valor de marca. Según Kitchen *et al.* (2004, p. 28), «*integrar la comunicación de marca adoptando un enfoque estratégico*» es un factor fundamental para operar en un mercado cada vez más competitivo.

El trabajo de Low (2000) facilitó una de las primeras evidencias empíricas sobre el papel de la CIM en la obtención de mejores resultados de marca. Los resultados obtenidos en el estudio empírico llevado a cabo por Naik y Roman (2003, p. 375) enfatizaron «*los beneficios derivados del uso de la sinergia obtenida a través de múltiples medios en términos de valor de marca*». Asimismo, varios autores (e.g., Duncan y Moriarty, 1998; Low, 2000; Reid, 2005; Einwiller y Boenigk, 2012; Luxton *et al.*, 2015) demostraron empíricamente el efecto positivo de la CIM sobre de marca (la reputación y la imagen de marca). Cabe destacar que la mayor parte de estos autores enfatizaron la necesidad de llevar a cabo más estudios empíricos para poder reforzar las bases teóricas de la investigación en el área de la CIM. Siguiendo este planteamiento, cabe formular la siguiente hipótesis:

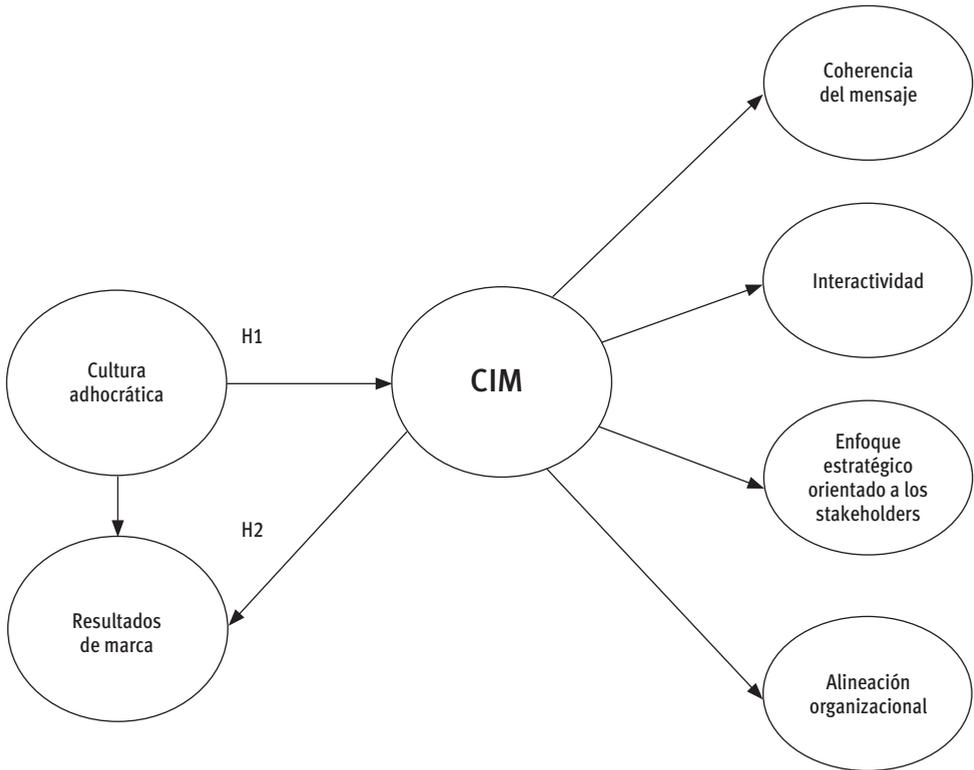
*H2: La comunicación integrada de marketing (CIM) influye positivamente en los resultados de marca.*

Finalmente, en este trabajo postulamos que la CIM ejerce un papel de mediador entre la cultura organizacional adhocrática y los resultados de marca. En efecto, la literatura existente sugiere que la cultura organizacional representa una fuente de ventaja competitiva a largo plazo y un factor crucial para la mejora del rendimiento de las empresas. Sin embargo, la cultura no ejerce sus efectos de forma directa en los resultados, sino influye plasmando los comportamientos de los miembros de la organización (Zheng *et al.* 2010). Por tanto, en este estudio, consideramos que los mecanismos y procesos de CIM permiten poner en valor los elementos de la cultura organizacional. Por consiguiente, se hipotetiza que:

H3: *La comunicación integrada de marketing (CIM) media totalmente la relación entre cultura adhocrática y resultados de marca.*

De acuerdo con estas bases teóricas y con las hipótesis formuladas se plantea el siguiente modelo teórico (figura 1).

Figura 1: Modelo teórico de investigación



### 3. Metodología

#### 3.1. El ámbito de estudio

Siguiendo las sugerencias de diversos autores (por ejemplo, Reid, 2005), para el desarrollo del estudio empírico se optó por una perspectiva orientada hacia un único sector. En efecto, se trata de un enfoque que permite controlar la influencia de este factor y evitar el sesgo que derivaría de la inclusión de empresas de diferentes sectores y que supondría una limitación adicional para la interpretación de los resultados

obtenidos (Coleman, de Cherantony y Christodoulides, 2011). Además, Reid (2005) indicó que los estudios que se centren en un sector específico son los más adecuados para analizar si las organizaciones que aplican la CIM consiguen mejores rendimientos y resultados empresariales.

El ámbito sectorial seleccionado para este trabajo es el turismo español y, en concreto, aquella parte relacionada con la oferta de servicios de alojamiento. Esta elección se debe al papel cada vez más relevante de esta actividad económica tanto a nivel nacional como internacional. Según los datos publicados recientemente por el Instituto Nacional de Estadística parte relacionada con la oferta de servicios de alojaúñ los datos publicados recientemente por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016), en 2015 el número de llegadas ascendió a de 68,1 millones de turistas internacionales, registrando un incremento del 4,9% con respecto al año 2014 y marcando un nuevo máximo histórico (OMT, 2016).

Actualmente, a nivel internacional, España se sitúa como tercer destino turístico mundial por número de llegadas y por ingresos derivados del turismo, detrás de Estados Unidos y China. Sin embargo, España lidera el ranking de competitividad turística de viajes y turismo elaborado por el Foro Económico Mundial (2015), situándose por encima de Francia, Alemania y Estados Unidos. Cabe destacar que, además, el turismo español ha registrado una tendencia positiva en los últimos cinco años y es el sector con mayor aportación al PIB y al empleo en España. Estas premisas se consideran suficientes para afirmar que el turismo ha jugado y sigue jugando un importante papel en el crecimiento económico español, y actúa como factor reequilibrador de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Dada la elevada heterogeneidad del sector turístico, se optó por focalizar la atención exclusivamente sobre los «servicios de alojamiento» (código 55, según la CNAE 2009) por ser el componente con mayor peso en el consumo turístico que, siguiendo la definición facilitada por el INE (2016), consiste en el gasto realizado en España por visitantes extranjeros y turistas españoles.

### 3.2. Escalas de medida

La medición del concepto CIM se llevó a cabo utilizando la escala de Porcu *et al.* (2016). Se trata de una escala tipo Likert de 7 puntos (1= totalmente de acuerdo; 7 = totalmente de acuerdo) compuesta por 25 ítems (cuatro ítems para la dimensión «coherencia del mensaje», 7 ítems para la «interactividad», 7 ítems para el «enfoque estratégico orientado a los *stakeholders*» y 7 ítems para la «alineación organizacional»).

Para la medida de los resultados de marca, se adaptó ligeramente la escala utilizada por Reid (2005), compuesta por 3 ítems según una escala tipo Likert de 7 pun-

tos (1 = mucho menos con respecto al competidor más cercano; 7 = mucho más con respecto al competidor más cercano).

Al objeto de medir el concepto de cultura organizacional, se utilizó la escala elaborada por Cameron y Quinn (1999) y conocida como OCAI (por las iniciales de su nombre en inglés, *Organizational Culture Assessment Instrument*). Esta herramienta está compuesta por 24 ítems, siendo 6 los ítems diseñados para la medición de cada una de las cuatro tipologías de cultura organizacional (cultura de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado). Estos autores desarrollaron su escala a partir del marco teórico de valores en competencia (*Competing Values Framework*), ampliamente aplicado y aceptado en la literatura (Campbell, 1977; Cameron y Quinn, 1999).

La escala OCAI ha sido validada por diversos autores (Richard *et al.*, 2009; Cameron y Quinn, 1999) y utilizada en más de 10.000 empresas a nivel mundial (Shih y Huang, 2010). Este trabajo se centra en el análisis de una de las cuatro culturas conceptualizadas por Cameron y Quinn (1999): la cultura adhocrática. Por consiguiente, se utilizaron solo los 6 ítems diseñados para medir esta tipología de cultura. Más concretamente, se optó por la versión adaptada por Shih y Huang (2010), que modificaron ligeramente la escala original para convertirla en una escala de tipo Likert de 7 puntos (1= totalmente de acuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

#### Método de recogida de datos y descripción de la muestra

El trabajo de datos utilizados para la realización de este trabajo se llevó a cabo a través de un cuestionario *online* dirigido a directivos de empresas que operan en España, proveen servicios de alojamiento y cuentan con 40 o más empleados. Como marco muestral se utilizó un listado de 969 empresas obtenido a través de la base de datos SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*), que recoge la información más relevante de más de un millón de empresas españolas clasificadas siguiendo los esquemas y códigos nacionales (CNAE, *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*), e internacionales (por ejemplo, el *Standard Industrial Classification*).

Además, se utilizó el método del informante clave (Seidler, 1974) y se seleccionó a los directivos pertenecientes a la alta dirección como target. Un cuestionario multi-ítem fue desarrollado y alojado en la plataforma web Qualtrics ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)). Finalmente, se alcanzó un total de 180 respuestas válidas y completas, llegando a una tasa de respuesta del 18,6 % (de la población total de 969 managers) y del 34,4 % (de los 524 directivos que recibieron el cuestionario).

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas y contraste de las hipótesis

En este trabajo se optó por aplicar la modelización de ecuaciones estructurales (conocida como *SEM*, por sus iniciales en inglés *Structural Equation Modelling*) para validar las escalas de medida y realizar el contraste de las hipótesis propuestas. Más concretamente, se utilizó el método SEM basado en la varianza o *partial least squares* (PLS; Chin 1998; Lohmöller 1989).

Recientemente, Dijkstra y Henseler (2015) han introducido una importante mejora en el método: el PLS consistente (PLSc). Con estas premisas, se estimó el modelo teórico propuesto aplicando el PLSc con el programa SmartPLS 3 (Ringle *et al.* 2015) y los resultados indicaron un adecuado ajuste del modelo (SRMR = 0,07). El constructo «CIM» se especificó como constructo reflectivo de segundo orden, mientras que las restantes variables se especificaron como constructos reflectivos de primer orden. Al objeto de estimar el nivel de significación de las cargas, los pesos y los parámetros se utilizó la técnica *bootstrap* consistente con 5.000 submuestras.

En primer lugar, se evaluó el modelo de medida (tabla 1) al objeto de examinar las propiedades psicométricas de las escalas; en segundo lugar, se llevó a cabo el contraste de las hipótesis propuestas a través del análisis del modelo estructural o *inner model* (figura 1).

El examen de los resultados del modelo de medida nos llevó a afirmar que todos los coeficientes estandarizados eran estadísticamente significativos ( $p < 0,01$ ) y superiores al valor de referencia más exigente de 0,7 (Chin, 2010), excepto en el caso de los indicadores ADHO\_3 ( $\beta_{ADHO_3} = 0,61$ ) y ALIN\_3 ( $\beta_{ALIN_3} = 0,54$ ), que aportaron valores superiores al valor de referencia menos exigente de 0,5. Además, los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach y los de fiabilidad compuesta (CR) presentan valores por encima del valor mínimo recomendado de 0,8 y 0,7, respectivamente. En su conjunto, estos resultados demuestran que las escalas presentan una adecuada fiabilidad.

La validez convergente ha sido analizada siguiendo la metodología sugerida por Hair, Black, Babin y Anderson (2010). El análisis de los resultados relativos al modelo de medida nos lleva a concluir que todos los parámetros estandarizados son estadísticamente significativos ( $p < 0,01$ ) y superan el valor de 0,7 y que todos los  $R^2$  superan el valor de 0,5, excepto en el caso de ALIN\_3 ( $\beta = .55$ ;  $R^2 = .31$ ), que representa un ítem candidato a la eliminación. Sin embargo, dado que el valor del  $R^2$  no se encontraba excesivamente por debajo del valor recomendado, se tomó la decisión

de mantener el ítem ALIN\_3 para no perjudicar la validez de contenido. Estos resultados permiten confirmar la validez convergente de las escalas.

Finalmente, para examinar la validez discriminante de las escalas se optó por aplicar el método propuesto por Fornell y Larcker (1981), quienes sugirieron comparar la varianza extraída (AVE) con el cuadrado de las correlaciones entre constructos, aunque al objeto de simplificar se prefiere calcular la raíz cuadrada del AVE y compararla con las correlaciones. El requisito que es preciso cumplir para demostrar la existencia de validez discriminante consiste en obtener valores de la raíz cuadrada del AVE que superen el coeficiente de correlación entre constructos. Los resultados indicaron que dicha condición estaba presente en todos los casos, confirmando la existencia de una adecuada validez discriminante de las escalas.

Una vez llevada a cabo la validación de las escalas, el modelo estructural ha sido analizado para testar el modelo y las hipótesis de investigación.

Los resultados muestran que la relación entre la adopción de una cultura adhocrática y la CIM es positiva y significativa ( $\beta_{\text{adho} \rightarrow \text{imc}} = 0,765$ ;  $t = 16,319$ ;  $p < 0,01$ ), pudiendo concluir que H1 obtiene apoyo empírico. Asimismo, el análisis de datos puso de manifiesto que existe un efecto positivo y estadísticamente significativo ( $\beta_{\text{imc} \rightarrow \text{rema}} = 0,490$ ;  $t = 3,777$ ;  $p < 0,01$ ) entre la implementación de la CIM y los resultados de marca, lo cual nos permite confirmar H2.

La hipótesis H3 postula que la CIM media totalmente la relación entre la adopción de una cultura adhocrática y los resultados de marca. Al objeto de testar el efecto de mediación, se utilizaron dos enfoques.

En primer lugar, se utilizó el método por etapas propuesto por Baron y Kenny (1986). Los resultados del modelo estructural indicaron que, por un lado, se observa una relación positiva y significativa entre la adopción de la cultura adhocrática y la CIM y entre la CIM y los resultados de marca, mientras que el efecto directo de la cultura adhocrática sobre los resultados de marca no es significativo ( $\beta_{\text{adho} \rightarrow \text{rema}} = 0,187$ ;  $t = 1,599$ ;  $p > 0,05$ ).

En segundo lugar, se aplicó el procedimiento basado en la estimación y el análisis de los efectos indirectos (Zhao *et al.*, 2010). Los resultados indicaron que los efectos indirectos ( $\beta = 0,361$ ;  $p < 0,01$ ) y totales ( $\beta = 0,546$ ;  $p < 0,01$ ) de la cultura adhocrática sobre los resultados de marca son positivos y significativos. En su conjunto, este análisis facilita el apoyo empírico suficiente para demostrar la condición de mediación total de CIM en la relación entre cultura adhocrática y resultados de marca.

Finalmente, el poder explicativo y la relevancia predictiva del modelo fueron evaluados. Por un lado, se examinaron los valores del coeficiente R<sup>2</sup> para evaluar el poder explicativo del modelo. Los valores del R<sup>2</sup> superiores a los límites recomendados de

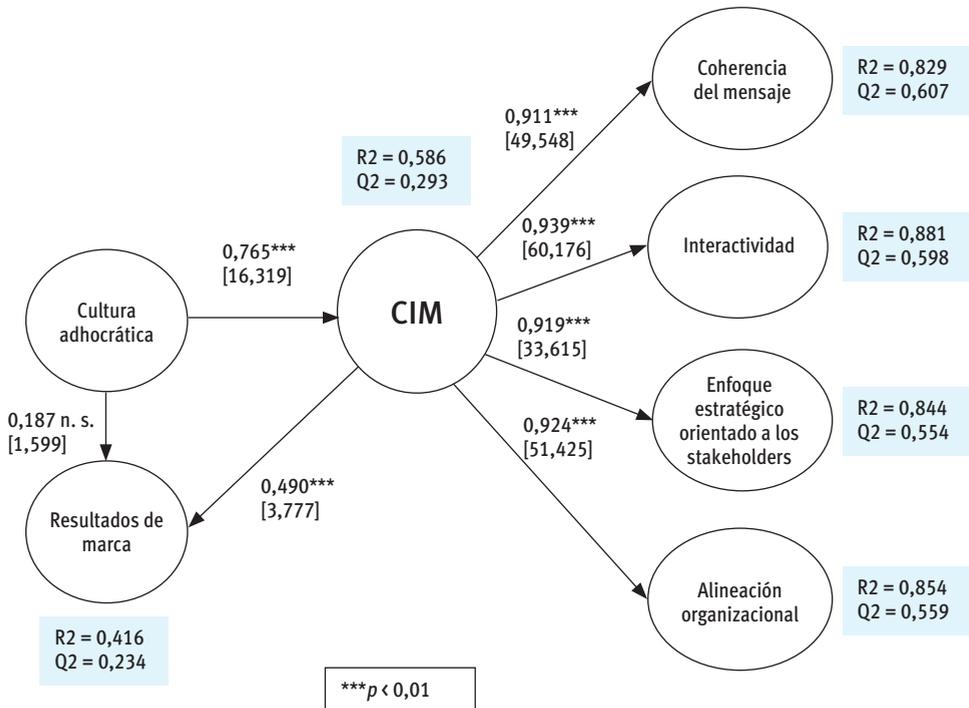
Tabla 1: Resultados del modelo de medida

Ítems	Constructos	Parámetros estandarizados	Valor <i>t</i>	Alpha	AVE	CR
CONS_1	Consistencia del mensaje (cons)	0,90 ***	34,204	0,925	0,757	0,925
CONS_2		0,77 ***	18,742			
CONS_3		0,88 ***	32,403			
CONS_4		0,92 ***	45,605			
INTE_1	Interactividad (inte)	0,86 ***	22,811	0,943	0,702	0,943
INTE_2		0,78 ***	16,139			
INTE_3		0,87 ***	29,607			
INTE_4		0,79 ***	17,594			
INTE_5		0,82 ***	17,237			
INTE_6		0,89 ***	23,478			
INTE_7		0,84 ***	19,493			
STAK_1	Enfoque estratégico orientado a los stakeholders (stak)	0,83 ***	20,806	0,937	0,680	0,937
STAK_2		0,79 ***	20,840			
STAK_3		0,90 ***	36,417			
STAK_4		0,81 ***	22,941			
STAK_5		0,83 ***	19,182			
STAK_6		0,81 ***	18,699			
STAK_7		0,79 ***	17,929			
ALIN_1	Alineación organizacional (alin)	0,79 ***	14,284	0,933	0,679	0,936
ALIN_2		0,88 ***	31,663			
ALIN_3		0,54 ***	8,254			
ALIN_4		0,82 ***	18,597			
ALIN_5		0,92 ***	25,199			
ALIN_6		0,86 ***	19,602			
ALIN_7		0,88 ***	26,299			
REMA_1	Resultados de marca (rema)	0,86 ***	15,531	0,808	0,589	0,809
REMA_2		0,75 ***	12,161			
REMA_3		0,68 ***	7,940			
ADHO_1	Cultura adhocrática (adho)	0,75 ***	11,474	0,898	0,592	0,896
ADHO_2		0,78 ***	13,885			
ADHO_3		0,61 ***	7,936			
ADHO_4		0,79 ***	17,703			
ADHO_5		0,81 ***	14,541			
ADHO_6		0,85 ***	18,418			

\*\*\* =  $p < 0,01$

0,67, 0,33 y 0,19 indican que el modelo tiene un poder explicativo fuerte, moderado y débil, respectivamente (Chin, 2010). Como puede observarse en la figura 2, los valores del R<sup>2</sup> van de 0,416 (resultados de marca) a 0,881 (interactividad), por consiguiente es posible afirmar que el modelo tiene un adecuado poder explicativo. Por otro lado, el test Q<sup>2</sup> Stone-Geisser ha sido aplicado al objeto de medir la relevancia predictiva del modelo y los valores Q<sup>2</sup> se obtuvieron a través del procedimiento *blindfolding*. Los resultados (véase figura 2) muestran que el valor de Q<sup>2</sup> es mayor que cero en todos los casos, por tanto es posible confirmar que el modelo tiene una adecuada relevancia predictiva/calidad.

Figura 2: Modelo estructural



## 5. Conclusiones

A pesar de las más de dos décadas de intensa investigación académica orientada al análisis del concepto y de la aplicación práctica de CIM, incluso las publicaciones más recientes hacen hincapié en la necesidad de realizar más estudios empíricos

que permitan aclarar los procesos de funcionamiento de la CIM y demostrar cuáles son los factores que impulsan u obstaculizan su implementación y, sobre todo, los efectos positivos que pueden derivar de su aplicación eficaz en términos de resultados empresariales (Taylor, 2010; Einwiller y Boenigk, 2012; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz *et al.*, 2014).

Por tanto, consideramos que los resultados obtenidos permiten dar respuesta a las recomendaciones y sugerencias que varios autores (Ots y Nyilasi, 2015) han realizado en los últimos años sobre la necesidad de mayores esfuerzos de investigación orientados a la exploración del papel de este factor organizacional y su impacto en los mecanismos de integración.

Cabe destacar que la contribución más significativa de este trabajo reside en el hecho de que se trata de la primera demostración empírica de la influencia de la cultura organizacional sobre los procesos de CIM y del papel mediador de la CIM en la relación entre cultura adhocrática y la obtención de resultados relacionados con la *performance* de la marca. Más concretamente, los resultados indican que la adopción de una cultura organizacional de tipo ahocrático facilita la implementación de la CIM. En otras palabras, las empresas que adopten una cultura organizacional caracterizada por una marcada orientación hacia la creatividad, la flexibilidad y un estilo de liderazgo orientado a la innovación serán capaces de desarrollar un entorno más favorable para la integración. Por tanto, es posible concluir que este tipo de cultura representa un factor antecedente endógeno clave que influye positivamente en la CIM.

Además, este estudio demuestra empíricamente que la aplicación de la CIM está positivamente relacionada con una mejor *performance* de marca y, además, media la relación entre cultura adhocrática y ventaja de marca.

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten derivar una serie de implicaciones en términos de gestión empresarial. En primer lugar, esta investigación sugiere que la cultura adhocrática representa un perfil cultural adecuado para la promoción de la CIM. Por consiguiente, los directivos deben ser conscientes del hecho de que las organizaciones más flexibles, con un mayor compromiso con la creatividad y la innovación y que tengan líderes caracterizados por una alta tolerancia al riesgo contarán con un entorno más favorable para la integración. Con estas premisas, recomendamos que la alta dirección realice una evaluación continua y monitorización de la cultura adoptada por la empresa para averiguar si ésta es compatible con la cultura deseada para promover la integración. Cameron y Quinn (1999) hicieron especial hincapié en el papel crucial que juega el cambio cultural en el entorno actual para que éstas puedan adaptarse constantemente a los cambios que ocurren

con una frecuencia cada vez mayor. Sin lugar a dudas, el estilo de liderazgo de la alta dirección constituye un elemento clave de la cultura organizacional, puesto que el comportamiento de los directivos es un determinante esencial para alcanzar el apoyo necesario para cualquier cambio en la cultura organizacional adoptada. Con estas premisas, se recomienda que los directivos se comprometan a llevar a cabo un análisis crítico de su estilo de liderazgo, por ejemplo utilizando la herramienta conocida como MSAI (*Management Skills Assessment Instrument*; Cameron y Quinn, 1999), que permite identificar las fortalezas y debilidades de su gestión y las competencias que deben adquirir para contribuir a que la empresa lleve a cabo el cambio de cultura organizacional deseado.

La estimación del modelo propuesto constituye una llamada de atención para los directivos sobre la importancia de fomentar y apoyar la CIM. Más concretamente, la evidencia empírica aportada pone de manifiesto que las empresas que implementen eficazmente la CIM tendrán unos mejores resultados de marca con respecto a sus competidores. Además, los resultados indican que la implementación de la CIM contribuye a poner en valor los elementos de la cultura organizacional adhocrática en términos de ventaja competitiva relacionada con la marca. Por tanto, se recomienda que directivos y profesionales hagan los esfuerzos necesarios para mejorar los mecanismos de integración (por ejemplo, la comunicación vertical y horizontal) y eliminar los silos funcionales y las barreras organizacionales.

Finalmente, resulta necesario reconocer las limitaciones más destacadas de este trabajo y las futuras líneas de investigación. En primer lugar, la selección de un contexto geográfico y nacional específicos puede reducir la generalizabilidad de los resultados obtenidos. No obstante, se recomienda que futuras investigaciones se centren en validar el modelo propuesto en otros contextos y ámbitos sectoriales para contribuir al desarrollo de unas bases teóricas de la CIM más robustas. En segundo lugar, en este trabajo la evaluación de los resultados de marca se lleva a cabo utilizando exclusivamente medidas subjetivas. Por tanto, se sugiere que futuras investigaciones incluyan la combinación de datos objetivos y subjetivos con el fin de demostrar la relación entre la implementación de la CIM y los resultados alcanzados por la empresa. En tercer lugar, este estudio se centra exclusivamente en el análisis de una tipología de cultura organizacional, por tanto es preciso que futuras investigaciones examinen la influencia que otros tipos de cultura (por ejemplo, la cultura consensual o de clan, competitiva o de mercado y jerárquica) ejercen sobre la implementación de la CIM.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARON, R. M. Y KENNY, D. A. (1986), «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, nº 6, pp. 1173-182.
- CAMERON, K. S. Y QUINN R. E. (1999), *Diagnosing and changing organisational culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.
- CHIN, W. W. (1998), «Issues and opinion on structural equation modelling», *MIS Quarterly*, Vol. 22, nº 1, pp. 8-15.
- CHIN, W. W. (2010), «How to Write Up and Report PLS Analyses», *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (eds.), Berlin, Germany: Springer Handbooks of Computational Statistics, pp. 655-690.
- CHRISTENSEN, L. T.; FIRAT, A. F. Y TORP, S. (2008), «The Organisation of Integrated Communications: Toward Flexible Integration», *European Journal of Marketing*, Vol. 42, nº 3, pp. 423-452.
- CAMPBELL, J. P. (1977), «On the nature of organizational effectiveness», en Goodman, P.S. y Pennings, J.M., *New perspectives on organizational effectiveness*, 1st ed., Jossey Bass: San Francisco, Estados Unidos, pp. 13-55.
- COLEMAN, D., DE CHERNATONY, L. Y CHRISTODOULIDES, G. (2011), «B2B service brand identity: Scale development and validation», *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, nº 7, pp. 1063-1071.
- DIJKSTRA, T. K. AND HENSELER, J. (2015), «Consistent partial least squares path modeling», *MIS Quarterly*, Vol. 3, nº 2, pp. 297-316.
- DUNCAN, T. Y MORIARTY, S. E. (1998), «A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 62, Abril, pp.1-13.
- EINWILLER, S. Y BOENIGK, M. (2012), «Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises», *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18, nº 5, pp. 335-366.
- EWING, M. (2009), «Integrated Marketing Communications measurement and evaluation», *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, nº 2-3, pp. 103-117.
- FORNELL, C. Y LARKER, D. F. (1981), «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error», *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- GRONSTEDT, A. (1996), «How agencies can support Integrated Marketing Communications», *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 201-206.
- GULATI, R. (2007), «Silo busting», *Harvard Business Review*, Vol. 85, nº 5, 98-108.
- HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J. Y ANDERSON, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- HAIR, J. F., RINGLE, C. M. Y SARSTEDT, M. (2011), «PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet», *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, nº 2, pp. 139-152.
- KITCHEN, P. J. Y SCHULTZ, D.E. (2001), *Raising the corporate umbrella*, Palgrave, New York.
- KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T. Y SPICKETT-JONES, G. (2004), «The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective», *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, Marzo, pp. 19-30.
- KLIATCHKO J. (2005), «Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)», *International Journal of Advertising*, Vol. 24, nº 1, pp. 313-348.
- JOHNSON, G. J., BRUNER II, G. C. Y KUMAR, A. (2006), «Interactivity and its facets revisited: Theory and empirical test», *Journal of Advertising*, Vol. 35, nº 4, pp. 35-52.
- INE (2015), *Cuenta Satélite del Turismo de España*, informe.
- LOHMÖLLER, J. B. (1989), *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.

- Low, G. (2000), «Correlates of Integrated Marketing Communications», *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, nº 3, pp. 27-39.
- LUXTON, S., REID, M. Y MAVONDO, F. (2015), «Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance», *Journal of Advertising*, Vol. 44, nº 1, pp. 37-46.
- MADHAVARAM, S., BADRINARAYANAN, V. Y McDONALD, R. E. (2005), «Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy - A conceptual framework and research propositions», *Journal of Advertising*, Vol. 34, nº 4, pp. 69-80.
- MORIARTY, S. Y SCHULTZ, D. E. (2012), «Four theories of how IMC works» en Rogers, S. y Thorson, E. (Eds.), *Advertising Theory*, New York, NY: Routledge, pp. 491-505.
- MUÑOZ-LEIVA, F., PORCU, L. Y DEL BARRIO-GARCÍA, S. (2015), «Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: a co-word analytic approach», *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, Vol. 34, nº 4, 678-701.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2016), *Tourism Highlights, 2015 Edition* (accesible a través del enlace: <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>, último acceso realizado el 21 de Mayo de 2016).
- OTS, M. Y NYILASI, G. (2015), «Integrated Marketing Communication (IMC): Why does it fail?», *Journal of Advertising Research*, Vol. 55, nº 2, pp. 132-145.
- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S. Y KITCHEN, P.J. (2012), «How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects», *Communication and Society*, Vol. 25, nº 1, pp. 313-348.
- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S., ALCÁNTARA-PILAR, J.M., CRESPO-ALMENDROS, E. (2016), «Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)?», *International Journal of Advertising*, doi:10.1080/02650487.2016.1185207.
- REID, M. (2005), «Performance auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) actions and outcomes», *Journal of Advertising*, Vol. 34, nº 4, pp. 41-54.
- RICHARD, O. C., McMILLAN-CAPEHART, A., BHUIAN, S. N. Y TAYLOR, E. C. (2009), «Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?», *Journal of Business Research*, Vol. 62, nº 8, pp. 818-825.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., Y BECKER, J.M. (2015), *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- SEIDLER, J. (1974), «On using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis», *American Sociological Review*, vol. 39, nº 6, pp. 816-831.
- SCHULTZ, D. E.; CHU, G. Y ZHAO, B. (2014), «IMC in an emerging economy; the Chinese perspective», *International Journal of Advertising*, Vol. 35, nº 2, pp. 200-215.
- SCHULTZ, D. E.; KIM, I. Y KANG, K. (2014), «Integrated Marketing Communication Research», en Cheng H., *The Handbook of International Advertising Research*, pp. 457-483.
- SCHULTZ, D. E. Y SCHULTZ, H. (1998), «Transitioning marketing communications into the twenty-first century», *Journal of Marketing Communications*, nº 4, pp. 9-26.
- SHEIN, E. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- SHIH, C. C. Y HUANG, S. J. (2010), «Exploring the relationship between organisational culture and software process improvement deployment», *Information and Management*, Vol. 47, nº 5, pp. 271-281.
- SMITH, P. R. (1998), *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 2da edición, London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- TAYLOR, C.R. (2010a), «Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond»,

- International Journal of Advertising*, Vol. 29, nº 2, pp. 161-164.
- TAYLOR, C.R. (2010b), «Measuring return on investment from advertising: 'holy grail' or necessary tool?», *International Journal of Advertising*, Vol. 29, nº 3, pp. 345-348.
- ZHAO, X., LYNCH, J. G. Y CHEN, Q. (2010), «Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis», *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, pp. 197-205.
- ZHENG, W., YANG, B. Y. Y MCLEAN, G. N. (2010), «Linking organisational culture, structure, strategy, and organisational effectiveness: Mediating role of knowledge management», *Journal of Business Research*, Vol. 63, nº 7, pp. 763-771.
- ZHOU, K. Z., YIM, C.K. Y TSE, D.K. (2005), «The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations», *Journal of Marketing*, Vol. 6, nº 2, pp. 42-6.



---

# Un caso práctico de modelado y gestión de branding usando *soft computing*

- SERGIO DAMAS
- OSCAR CORDÓN  
*Universidad de Granada*
- MANUEL CHICA  
*Universitat Oberta de Catalunya (Barcelona)*
- VALENTÍN IGLESIAS
- JOSÉ MINGOT  
*RØD Brand Consultants (Madrid)*

---

**RESUMEN:** La naturaleza compleja, holística, cambiante e intangible del branding hace que su gestión sólo pueda abordarse con técnicas y herramientas que permitan reducir esa complejidad a través de modelos que repliquen el comportamiento de la marca. El branding es un sistema dinámico con relaciones causa-efecto y variables intangibles y heterogéneas. Hemos desarrollado un sistema de ayuda a la decisión para el modelado y evaluación de estrategias de marca. Este sistema utiliza modelado dinámico no lineal y Soft Computing para identificar el sistema asociado a la marca y proporcionar métodos avanzados para su diagnóstico y validación. El sistema se basa en un proceso participativo, cíclico e iterativo que consta de cuatro módulos diferentes para aumentar la confianza y validez del modelo, lo que debería facilitar su aceptación por parte de los stakeholders. En este trabajo mostramos el proceso de modelado y beneficios que aporta nuestro sistema en un caso de estudio real para valorar un cambio de marca de una compañía de marisco en España.

**PALABRAS CLAVE:** *Gestión de Marca, Modelos de Simulación, Sistemas de Ayuda a la Decisión, Dinámica de Sistemas, Soft Computing*

---

**ABSTRACT:** The holistic, complex, variable and intangible nature of branding makes its management especially difficult and it can only be dealt with tools and techniques able to reduce its complexity and to replicate the behavior of each brand. The branding of an organization is indeed a dynamic system with many cause-effect relationships as well as intangible and heterogeneous variables. In

previous works, we proposed a decision support system for modeling and evaluating branding strategies. This system uses non-linear dynamic modeling and soft computing to identify the branding system and to provide advanced methods for diagnostics and validation. Our approach is based on a participatory, cyclic, and iterative process to increase the confidence and validity of the model, which should facilitate its acceptance by the stakeholders. In this chapter, we show the modeling process and managerial benefits of our approach to evaluate the potential consequences of rebranding in a real case study of a seafood company in Spain.

**KEYWORDS:** *Brand Managing, Simulation Systems, Decision Support Systems, System Dynamics, Soft Computing*

---

## 1. Introducción

La gestión de la imagen de marca de una organización es un proceso que habitualmente supone la toma de decisiones en grupo, la puesta en valor de la experiencia, intuición y buen juicio de los gestores, y es tan compleja porque genera un alto nivel de incerteza y ambigüedad [Lioo]. La gestión de marcas requiere estudiar y anticipar los efectos de interacciones dinámicas complejas entre la organización y su entorno. Las decisiones de gestión suelen afectar a variables intangibles relacionadas con la marca denominadas genéricamente intangibles, que son aspectos de un producto o servicio que juegan un papel importante en la construcción de la imagen de marca y la reputación de la organización [Kellero6, Keller11]. En apenas dos décadas, el peso de los activos intangibles ha pasado de ser algo apenas relevante a tener un peso de más del 80% en la valoración contable de las empresas del S&P 500.<sup>1</sup> La marca a día de hoy es el activo estratégico principal de cualquier empresa. Siendo así, la paradoja fundamental que se da a la hora de abordar la gestión de la misma es que aquellas decisiones de mayor importancia para la empresa son las que se toman con la información más imprecisa. Para añadir una dificultad más a la ecuación, la marca —y en general todo lo que tiene que ver con percepciones— es un fenómeno emergente de alta complejidad, son numerosos los factores que determinan en última instancia el devenir de la reputación de una organización empresarial o social.

Entre los gestores de marca está aceptada la idea de que «tu marca no es tuya», sino que depende de la opinión formada en el colectivo igualmente diverso de los públicos de interés. Estos públicos, a su vez, son habitualmente heterogéneos y con

---

<sup>1</sup> Ocean Tomo [www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/](http://www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/)

intereses y puntos de vista en ocasiones en conflicto; los llamados *stakeholders*: accionistas, empleados, consumidores, medios de comunicación, proveedores, e instituciones gubernamentales.

En problemas estratégicos como los de gestión de valor de marca es en donde los decisores deben considerar los beneficios de sus inversiones para tomar una ventaja sostenible y diferencial respecto a sus competidores más cercanos. Gestionar el problema de marca del capital humano es un sistema complejo que requiere entender los patrones emergentes que nacen de él y sus implicaciones sistémicas [Bonabeau02, Dickson01]. La construcción de un modelo dinámico de negocio que ordene los recursos críticos del escenario empresarial y las relaciones fundamentales entre estos recursos ofrecerá una ganancia competitiva importante a los decisores y gestores de marca. Además, este tipo de modelos nos debería permitir una forma de realizar simulaciones futuras y entender los efectos de aplicar diferentes políticas.

Entre otras metodologías, la dinámica de sistemas (*system dynamics* en inglés, SD) [Forrester61, Sterman00] presenta un entorno de trabajo teórico y un conjunto de herramientas y técnicas para desarrollar modelos matemáticos que modelen sistemas complejos en escenarios económicos y sociales. La metodología SD es particularmente útil en sistemas con muchas variables interrelacionadas en donde los datos «duros» relevantes para el sistema no siempre están presentes. SD nos ofrece la oportunidad de simular un problema investigando su comportamiento y resultados, haciendo que el modelo será útil para analizar políticas, escenarios *what-if*, u optimización de estrategias.

El conjunto de aplicaciones de SD es inmenso [O'Regano06, Winz09]. Además, es una metodología que ha jugado un papel muy importante para la visión sistémica de problemas de gestión [Warren05] y aplicaciones de marketing. Las aplicaciones de SD existentes en marketing consiguen asistir a los expertos en entender cuáles son los factores más importantes que afectan al valor de una marca en particular, cómo los consumidores reaccionan a una marca en términos de lealtad y equidad, cuál es la influencia de campañas de marketing vía email o cuáles son los efectos de implementar políticas de innovación en organizaciones [Mukherjee06, Richardson08]. Un requisito imprescindible para que estas herramientas sean eficaces es que permitan la incorporación al modelo de variables cuya naturaleza es intangible, para ello se han de manejar categorías lingüísticas en su definición y el modelo ha de ser capaz de trabajar con rangos de tolerancia a la subjetividad para lo que está especialmente orientado el Soft Computing [Bonissone97], un área de la inteligencia artificial que se centra en el diseño de sistemas inteligentes para procesar información incierta, imprecisa y/o incompleta característica de los problemas reales. Las técnicas que engloba el Soft Computing son variadas en su tipología y áreas de aplicación. Entre ellas,

la lógica difusa [Zadeh99] facilita el uso de lenguaje natural para la toma de decisiones. También, los algoritmos evolutivos [Back97] son otras técnicas de Soft Computing muy conocidas, que resuelven problemas de optimización complejos siguiendo una inspiración biológica. En particular, los algoritmos genéticos (*genetic algorithms* en inglés, GAs) [Goldberg89] son los algoritmos evolutivos más representativos. Los GAs son algoritmos de búsqueda de propósito general que evolucionan una población de cromosomas, que representan soluciones candidatas al problema de optimización, hacia mejores soluciones mediante un proceso competitivo e iterativo basado en la evolución natural. *towards better solutions through a competitive and iterative process*. Podemos encontrar muchos estudios previos donde se ha aplicado con éxito el Soft Computing (en particular, la lógica difusa y los GAs) al diseño de DSSs en el campo del marketing [Alexouda05, Lee13, Lio12].

El principal objetivo de este trabajo es, mediante un caso práctico, mostrar las ventajas de usar un sistema de ayuda a la decisión (DSS) basado en SD y Soft Computing para el modelado de sistemas de branding con variables intangibles. El DSS usado es capaz de manejar las variables de marca y sus complejas relaciones con interfaces lingüísticas, y está diseñado para facilitar la naturaleza iterativa del proceso de modelado. También, el DSS pone de manifiesto la necesidad de un proceso completo de validación del modelo y proporciona al usuario herramientas para hacerlo [Sargent05]. Otra característica importante de este DSS es el uso de un proceso de modelado participativo que involucra a todos los stakeholders y así promueve el alcanzar las mejores decisiones de marketing [Voinov10], lo que significa que tanto modeladores como decisores participan en el proceso de modelado. Esta participación es un requisito clave para el desarrollo del modelo apropiado y facilita la adopción de las medidas que se deriven de las conclusiones extraídas del modelo en el sistema real.

En este capítulo, la sección 2 presenta la arquitectura y componentes principales del DSS en el que se fundamenta este trabajo. La sección 3 se centra en la aplicación del DSS a un caso de estudio real. En particular, se aplicó el DSS en un caso de estudio de gestión de marca de una compañía española de marisco. Esta empresa produce y vende pescado y productos del mar (como angulas y surimi). Los directivos de la empresa querían preparar la marca para el próximo lanzamiento de más productos y una diversificación de su cartera de productos. La sección 4 también describe cómo se puede utilizar nuestro DSS para modelar y gestionar este problema de marca real: desde el uso de datos y el conocimiento experto para la construcción de modelos validados hasta la simulación de tres escenarios diferentes. La Sección 4 presenta una discusión final sobre el impacto de la gestión del sistema propuesto y áreas de mejora de cara al futuro.

## 2. Descripción general del sistema de ayuda a la decisión

### 2.1. Arquitectura y componentes principales

La arquitectura del DSS y los cuatro componentes del sistema se muestran en la figura 1. Este diagrama arquitectónico muestra las técnicas computacionales principales empleadas en cada módulo, los participantes esenciales de los módulos y la información de marketing empleada para contruir los modelos. En el proceso de modelado participativo, no hay un orden estrictamente lineal sino iterativo [Voinov10] ya que los modeladores y stakeholders precisan volver atrás varias veces dependiendo del objeto de estudio y las conclusiones de marketing alcanzadas. Aunque los modeladores y gestores deben implicarse en todas las etapas del proceso de modelado, cada módulo tiene un participante principal que tendrá la implicación más importante y será el encargado de su salida (ver los papeles de los participantes principales en la figura 1). A continuación, describimos brevemente los cuatro módulos de la arquitectura del DSS:

- **Módulo de generación:** Este módulo incluye dos etapas principales: identificación de variables y definición de la estructura mediante efectos entre variables. Durante la identificación de variables, los modeladores identifican los objetivos del modelo y recopilan información y conocimiento experto de la organización, en colaboración con los stakeholders. Entonces es precisa una discusión para elegir las variables principales del sistema de branding teniendo en cuenta el objetivo del modelo y la información disponible. Para facilitar esta tarea, cada variable del sistema de branding se define usando términos lingüísticos difusos con semántica libre [Babuvska12] y varias reglas de comportamiento difusas. Una vez que todas las variables principales son identificadas, el objetivo de la etapa de definición de la estructura es construir un diagrama causal difuso del modelo de branding mediante la imitación de los efectos entre variables. Para ello, se facilita un editor de efectos lingüístico y gráficos visuales.
- **Módulo de diagnóstico:** se proporciona a los modeladores dos procesos para diagnosticar el diagrama causal construido durante el modelado. En primer lugar, hay una herramienta de análisis de ciclos para estudiar la dinámica estructural. Dicha herramienta ayuda a los modeladores en la verificación de la estructura del modelo y el tipo de sistema con el que trabajan. En segundo lugar, hay un algoritmo de detección de variables clave [Barranquero *et al.*, 2014] que descubre las variables del modelo que generan los cambios más significativos en

el sistema. Los módulos de generación y diagnóstico están estrechamente relacionados y se usan conjuntamente para refinar y remodelar el sistema.

- **Módulo de validación:** Esta herramienta principalmente se orienta a la calibración del modelo, que es el proceso de estimar los parámetros del modelo que alcanzan una relación razonablemente precisa entre las estructuras y comportamientos observados y simulados [Olivao3,Sargento5]. Para ello, se proporciona una herramienta de calibración automática basada en GAs. Junto con la calibración, el análisis de sensibilidad es crucial y ahonda en la validación del modelo mediante la exploración de su sensibilidad a un conjunto particular de valores de parámetros y entradas [Olivao3], tratándose de aspectos cruciales para la calidad de un estudio basado en un modelo [Saltellio8]. El análisis de sensibilidad también revela aquellos parámetros a los que el comportamiento del modelo es especialmente sensible.
- **Módulo de utilización:** Las variables y efectos del modelo de branding representan un sistema dinámico cuya evolución en el tiempo proporciona conclusiones de branding para los responsables y gestores de la marca. El motor de simulación se basa en el uso de las variables difusas y los efectos del modelo, y propaga estos eventos en una simulación discreta durante un período de tiempo determinado. Además, los modeladores pueden definir y ejecutar escenarios de simulación «¿qué ocurre si?» (en inglés, *what-if*) utilizando el modelo validado y acciones estratégicas asociadas con las variables. El fin es, o bien aumentar el valor de la marca, la lealtad a la marca y/o la consideración de compra, o bien responder a otras preguntas asociadas a la marca. Una vez discutido con los decisores y los gestores involucrados, los resultados de las estrategias pueden transformarse en decisiones.

Como puede verse en el diagrama de la figura 1, las técnicas empleadas (por ejemplo, SD, lógica difusa y GAs) son independientes de los objetivos específicos de los módulos. Esta arquitectura modular del DSS puede facilitar la implementación de nuevas técnicas (o la mejora de las ya existentes) para cada uno de los cuatro módulos. Estos cambios en las técnicas utilizadas no tendrán un impacto significativo en los módulos.

Figura 1: Diagrama de arquitectura incluyendo los cuatro módulos principales, descripción, salidas, participantes y métodos usados

Módulo	Breve descripción	Salidas & participantes	Métodos principales
<b>Generación</b> Sistema Estructura	Identificación de Variables del sistema de branding usando términos y reglas lingüísticas  Definición de efectos entre variables mediante un grafovisual y un editor de efectos	Lista de variables especificadas / Marketers, stakeholders  Diagrama causal de la dinámica del modelo / Marketers, stakeholders	Lógica difusa  Modelado de Vester y teoría de grafos
<b>Diagnóstico</b> Diagnóstico	Diagnóstico estructural automático del sistema mediante feedbacks y variables clave	Información sobre la estructura del modelo / Modeladores	Teoría de grafos y análisis de redes sociales
<b>Validación</b> Calibración	Calibración, análisis de sensibilidad y condiciones de prueba del modelo (iterativamente)	Un modelado validado para su explotación / Modeladores & stakeholders	Algoritmos genéticos, técnicas de validación
<b>Utilización</b> Simulación Strategies	Simulación del modelo usando un motor computacional y el diagrama causal construido  Ejecución y evaluación de escenarios what-if. Aplicación de estrategias de branding	Salida de la Predicción de la Simulación / Modeladores  Mejores estrategias de marketing / Decisores, marketers	Dinámica de sistemas y modelado de Vester  Simulaciones y modelado de Vester

## 2.2. Modelado lingüístico y herramientas de validación para identificar el sistema

Cuando se aborda un problema de marca, la empresa proporciona fuentes de datos diferentes y heterogéneas. En ausencia de datos estructurados y en presencia de diversas fuentes de datos numéricos precisos, información lingüística, cuestionarios, paneles de clientes y conocimiento experto, no hay una estructura de modelo asumido y prácticamente cualquier sistema se puede representar mediante un modelo [Cordon97, Babuvska12]. La arquitectura y métodos avanzados incluidos en esta propuesta facilitan un esquema de modelado y validación participativos para ayudar en la identificación del sistema (es decir, las principales variables de marca y sus relaciones y efectos causales) a la luz de los datos de la compañía disponibles.

Incluso disponiendo de datos numéricos de todas las variables de marca, la identificación de un modelo lingüístico no es sencilla, puesto que uno tiene que estimar las variables lingüísticas y sus relaciones [Cordon97, Babuvska12]. En nuestra propuesta hemos considerado un enfoque de modelado lingüístico donde las variables, cuando se identifican, no tienen ningún valor lingüístico definido a priori sino que son personalizables y acordados por modeladores y stakeholders a partir de los datos numéricos, información lingüística y conocimiento experto disponibles. Para comprobar la validez del modelo construido, también incorporamos los módulos de diagnóstico y validación que proporcionan herramientas de validación numérica y gráfica para ayudar al análisis de la consistencia del modelo y si sus resultados son correctos o no [Sargent05].

El uso de términos lingüísticos no limita sino que facilita la interacción de los stakeholders en situaciones de mercados con diversas culturas. En general, los expertos se hallan más cómodos expresándose con sus propias palabras en lugar de números ya que el ser humano describe los conceptos con palabras, no con números [Morente16]. Los valores lingüísticos específicos de cada variable de marca pueden personalizarse en función del contexto cultural y de marketing para facilitar el diálogo durante el modelado. Además, es importante mencionar que, internamente, el DSS utiliza valores numéricos para los términos lingüísticos y el modelador siempre puede visualizarlos en lugar de los valores lingüísticos.

### ***2.3. Detalles de implementación***

Los estudios existentes que aplican SD a problemas de branding usan herramientas comerciales estándar y programas de simulación gráfica genéricos como iThink, Powersim y Vensim [Chan11, Crescitellio9, Gani14, Mukherjee06]. Estas herramientas comerciales ayudan a evaluar la estructura y a ejecutar simulaciones. Sin embargo, son tienen una orientación genérica y carecen de flexibilidad si se persigue un DSS que se ocupe de entornos complejos donde la incertidumbre, imprecisión, descripciones lingüísticas y variables intangibles son cruciales para resolver adecuadamente el problema. Además, un DSS suele constar de tres subsistemas: una interfaz de usuario, una base de datos y un procesamiento del modelo [Morente16].

El objetivo de nuestra propuesta es cerrar esa brecha. En particular, siguiendo una arquitectura cliente-servidor, hacer una implementación ad hoc de esos tres subsistemas para afrontar problemas de marca. Una base de datos remota almacena todos los modelos, sus usuarios y sus roles asociados (es decir, modelador, comercializador, gerente) y cada uno de los accesos de los clientes software al gestor de base de datos (por ejemplo, Microsoft SQL Server) a través de un servidor web (por ejemplo, IIS de Microsoft Windows Server en una máquina de Amazon Web Services). El cliente software usa C++ para las técnicas computacionales y de procesamiento y Microsoft Visual Studio C# para la interfaz gráfica de usuario. Para facilitar la arquitectura modular y la actualización de las técnicas, se usa un enfoque de modelo-vista-controlador para la arquitectura de software.

### 3. Aplicación a un caso de estudio de la marca de una compañía de marisco

Nuestro caso de estudio se centra en una compañía de marisco española que produce y vende pescado y productos del mar (por ejemplo, angulas y surimi). A pesar de que los productos del mar que ofrece la empresa tenían una buena reputación y calidad percibida por los clientes, el conocimiento de la marca principal de la empresa no era alta. Los vendedores querían evaluar tres opciones diferentes: a) mantener la imagen de marca actual para todos los productos, b) re-branding y crear una nueva imagen para toda la cartera de productos, y c) re-style de la imagen de marca actual de la empresa. Se usó una arquitectura de marca llamada espectro de relación de marca (en inglés, *brand relationship spectrum*) [Aakeroo] para la definición del sistema y de los escenarios. Esta metodología ayuda a los responsables de marketing a crear y evaluar arquitecturas de marca coherentes y eficaces, incluyendo varias alternativas.

#### 3.1. Módulo de generación: identificación de variables y sus efectos

Tras estudiar con administradores y stakeholders el estado actual de la marca y los objetivos del caso de estudio, se recogieron todos los datos disponibles. Se usaron cinco fuentes de datos proporcionados por la empresa para identificar y definir el conjunto de variables:

- D1: investigación y seguimiento de marcas españolas de marisco, proporcionada por una consultora independiente. Esta investigación incluye estudios cuantitativos y cualitativos. Para el estudio cualitativo, se consideran ocho paneles en grupos de dos clientes y en seis lugares diferentes de España. Para el estudio cuantitativo de salud de la marca, se realizaron 1.600 entrevistas on-line de 15 minutos en 2015 y 2016.
- D2: Informe con ventas anuales de las marcas del sector en España durante 2015 y 2016.
- D3: Seguimiento de medios de comunicación y anuncios realizado por una consultora independiente.
- D4: Informes internos y conocimiento experto de los stakeholders sobre la situación de la marca y la calidad creativa de la marca.
- D5: Kantar World Panel sobre los productos del mar fabricados por la empresa.

Se usó nuestro software para definir y discutir con los comercializadores sobre las variables de marca aplicables a este caso concreto. La figura 5 muestra un diagrama

con las 23 variables acordadas junto con su definición, valores lingüísticos actuales y la fuente de datos empleada para modelarlos y definirlos. El modelo de nuestro caso de estudio utiliza las 23 variables, que también están relacionadas con el conjunto de cinco componentes de valor de marca definidos por [Aaker91]: lealtad a la marca, reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de propiedad (por ejemplo, las ventajas competitivas).

Figura 5: Lista de las variables identificadas en el caso de la compañía de marisco. La fuente de los datos y el valor actual de las variables también se incluyen en el diagrama



La figure 6 (a y b) muestra el diagrama causal (con los nodos y sus nombres en dos vistas distintas) del caso de la compañía de marisco con 23 variables y 47 efectos directos e inversos. Los efectos directos se representan mediante flechas continuas, los inversos mediante flechas discontinuas. Cada nodo del grafo (variable del sistema de marca) tiene un color que se corresponde con su valor lingüístico actual.

Figura 6a: Estructura del modelo de la compañía de marisco usando nuestro software (vista con los nodos del grafo).

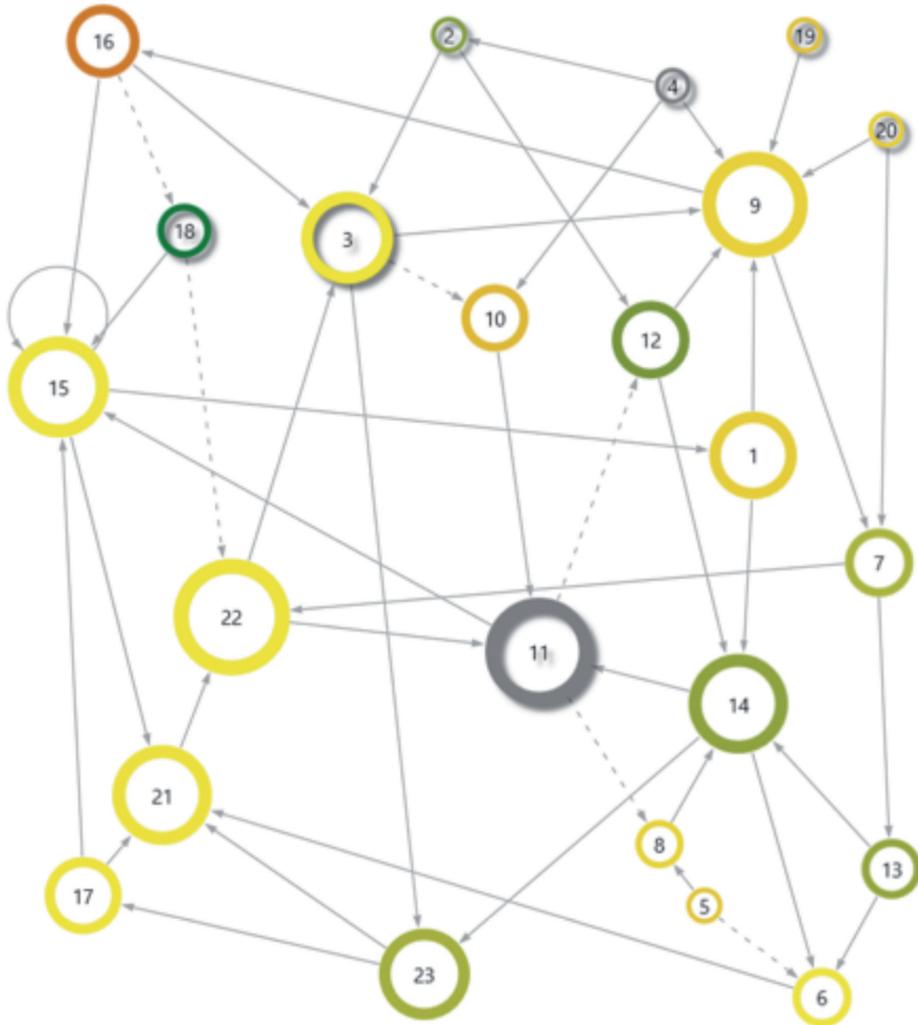


Figura 6b: Estructura del modelo de la compañía de marisco usando nuestro software (vista con nombre de las variables)



3.2. *Modulo de diagnóstico: ciclos y variables clave*

Uno de los componentes más importantes de la dinámica de sistemas es el análisis de los ciclos que encarnan la estructura de retroalimentación de información del sistema [Sterman00, Vester07]. Este análisis es importante ya que a menudo es necesario tener en cuenta la retroalimentación dentro de los sistemas de gestión para entender la causa que origina los patrones de su comportamiento [Kirkwood98]. En particular, los ciclos forman el núcleo de la estructura que permite el crecimiento o la erosión del valor de la marca [Mukherjee06]. Concretamente, cuando un modelo

tiene más ciclos mitigantes que reforzantes, el sistema está más estabilizado y los cambios son suaves. En nuestro caso de estudio, la interfaz de usuario de diagnóstico muestra el análisis de ciclos para el sistema. Este caso tiene 129 ciclos, 72 mitigantes y 57 reforzantes. Esto significa que el caso es estable, ya que hay más ciclos mitigantes que reforzantes. El modelo está adecuadamente auto-organizado porque el número de ciclos es casi el doble del número de variables. Cuando se haya realizado el análisis general del sistema, el modelador debe examinar los ciclos y las variables implicados. Por ejemplo, vemos que las variables Extensión de marca y Fortaleza de marca están involucradas en más de 100 ciclos cada una y este conjunto tiene más ciclos mitigantes que reforzantes. Este hecho significa que estas variables son centrales en el modelo y están bien conectadas con todo el sistema. Más importante aún, no es fácil cambiar su valor puesto que se corresponden con una gran cantidad de ciclos mitigantes y se regulan a través de la dinámica del sistema. En general, como ocurrió en este caso, el aumento de la fortaleza de la marca precisa tiempo para mostrar su fuerza en una situación de competencia (es decir, cuota de mercado, liderazgo percibido y sobreprecio) [Kapferer12].

Las variables *Nombre de marca* y *Visión de marca* son las variables clave identificadas por el algoritmo de detección automática. La importancia de la primera variable reside en su conexión directa y rápida a las variables centrales como *Personalidad*, *Autenticidad*, *Imagen de marca* y *Afinidad de marca*. La segunda variable clave, *Visión de marca*, tiene efectos directos a *Posicionamiento de marca*, *Extensión de marca* y *Elasticidad de marca*. Ambas variables clave se relacionan con el valor de marca de la empresa y tienen fácil acceso a las variables centrales. El análisis de las variables clave también muestra que este conjunto de variables podrían ser buenas candidatas para la realización de acciones estratégicas para lograr cambios rápidos en el sistema. En general, la herramienta de diagnóstico para variables clave también puede ayudar a los modeladores para detectar inconsistencias en el modelo, ya que las variables clave del modelo podrían coincidir con los aspectos clave de la realidad de la marca de este caso. Una vez detectadas, el modelo puede ser refinado a través del proceso de modelado iterativo.

### 3.3. Módulo de validación: réplica de las tendencias históricas de la marca

*Imagen del producto* (13), *Imagen de marca* (14) y *Conocimiento de marca* (15) son las variables objetivo con datos históricos seleccionados para calibrar el sistema. En el caso de estas variables, los datos históricos de la imagen del producto para se obtuvo de Kantar World Panel de marisco en España (fuente D5 de datos) y se recopilaron datos históricos de *Imagen de marca* y *Notoriedad* a partir de los estudios de segui-

miento de marca cualitativos y cuantitativos de una empresa independiente (fuente de datos D<sub>1</sub>). Además, las variables objetivo a ajustar deben estar involucrados en la dinámica más importante del sistema para modificar su valor cuando el algoritmo genético (GA) ajuste automáticamente los efectos del sistema. El análisis del módulo de diagnóstico se puede usar para identificar las variables que intervienen en un gran número de ciclos.

Mediante la ejecución del GA de la herramienta de calibración, las tres variables objetivo alcanzan un valor de ajuste combinado del 96,2% (98,1% para la variable *Imagen del producto*, 95,9% para la *Imagen de marca* y 94,6% *Notoriedad de marca*). Esto se realiza mediante el ajuste de los parámetros de los efectos en los que previamente los modeladores y comercializadores han señalado que tienen poca confianza. Sin embargo, el uso de la herramienta de calibración debe ser iterativo ya que el modelador también debe determinar si la dinámica y las tendencias de las variables son correctas. Aunque la calibración automática es una herramienta útil para el modelado de este tipo de sistemas, los resultados de la calibración deben analizarse con cautela [Oliva03]. El modelador debe analizar cuidadosamente los resultados de la calibración, comprobar todo el modelo y estudiar si es posible ajustar mejor la tendencia histórica modificando el sistema o si se trata de una calibración aceptable para el modelo. Cuando el usuario esté satisfecho con los resultados de la calibración, se pueden consolidar los parámetros del modelo modificados a usar durante el proceso de modelado iterativo.

La figura 7 muestra una captura de pantalla de un análisis de sensibilidad para el caso, en el que el modelador es capaz de probar cambios en una variable independiente (*Liderazgo*) y los efectos de simulación finales sobre la variable dependiente (*Ventajas competitivas*). En este ejemplo, observamos cómo los resultados son lógicos. Cuando el *Liderazgo* disminuye, las *Ventajas competitivas* de la marca también disminuyen con respecto a los competidores y la anterior disminución también afecta a la *Posición de marca* (variable 9). Cuando se ejecuta el análisis, el resto del modelo y sus variables mantienen sus valores, entonces el modelador debe analizar los resultados del análisis de sensibilidad y ver si el impacto, signo del cambio y velocidad de los cambios son apropiados.

### 3.4. Módulo de utilización: evaluación de dos estrategias de marca

Los directivos de la empresa querían saber la mejor opción para su cartera de productos. Se definen dos estrategias principales: mantener la imagen de marca actual o bien cambiar de marca (*rebranding*). Para evaluar estos dos escenarios primero debemos definir los correspondientes escenarios de simulación, en este caso para

Figura 7: Análisis de sensibilidad en el caso de estudio. Se muestra la evolución de *Ventajas competitivas* cuando se realizan diferentes acciones sobre *Liderazgo*



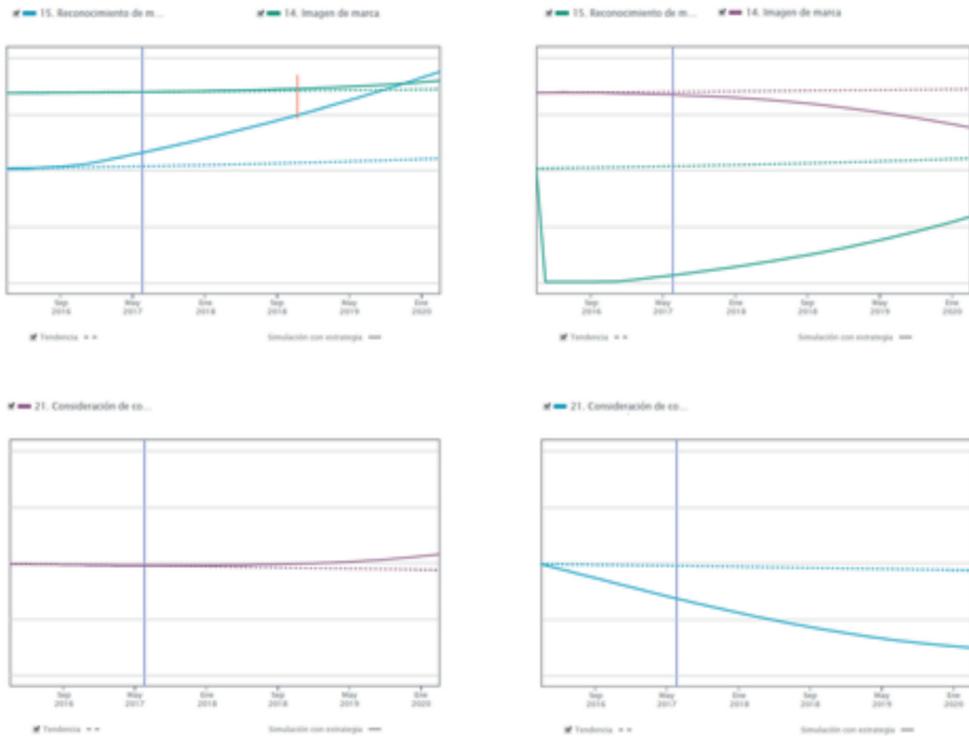
un período de tiempo de cuatro años. También definimos las acciones estratégicas precisas para cada escenario con una duración de la estrategia de un año. Las acciones estratégicas se aplican a un conjunto de seis variables del modelo dependiendo del escenario. Estas acciones se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Acciones estratégicas sobre varias variables lingüísticas para los escenarios estudiados

Variable	Mantener la imagen de marca	Nueva marca (rebranding)
(3) Personalidad	Incrementar ligeramente por encima de Genérica	Incrementar a Muy definida
(4) Denominación de marca	No aplicable	Mover hasta Simbólica
(5) Reconocimiento de marca	No aplicable	Decrementar hasta Muy bajo
(6) Inversión publicitaria	Incrementar hasta Alta	Incrementar a Alta
(19) Códigos de identidad de la marca	Incrementar ligeramente por encima de Baja diferenciación	Incrementar a Muy distinguible
(20) Diseño de producto	Incrementar a Atractivo	Incrementar a Atractivo

La realización de un cambio de marca (*rebranding*) de la compañía implica directamente la caída del conocimiento de la marca a un valor cero (variable 15, *Conocimiento de marca*). Entonces, es necesario aumentar el conocimiento de los clientes mediante campañas de marketing. Para los dos escenarios se definen los mismos costes para la campaña de marketing mediante la inclusión de una acción estratégica para la variable *Inversión publicitaria* que aumenta su valor lingüístico a *Alta* (es decir, 1,5 millones de euros). Además, la acción para el diseño de los envases (aumentar la variable *Diseño de producto* a *Atractivo*) es igual para los dos escenarios debido a la falta de diferencias en el mantenimiento, cambio de marca, o re-styling. Por último, las acciones estratégicas sobre *Personalidad*, *Nombre de la marca* y *Códigos de identidad de marca* difieren en los dos escenarios ya que parecen aumentar y cambiar los valores de marca actuales. Sin embargo, en el cambio de marca, los nuevos valores lingüísticos de estas tres variables están más cerca de sus óptimos.

Figura 8: Salidas de las acciones estratégicas cuando se compara el escenario actual (gráficos a la izquierda) y una estrategia de cambio de marca (gráficos a la derecha)



La figura 8 muestra los resultados de la simulación para la evolución de las variables *Imagen de marca*, *Notoriedad de marca*, *Consideración de compra* y *Extensión de marca* al aplicar el conjunto de acciones estratégicas para mantener la marca (imagen izquierda) y cambiar su nombre (*rebranding*, imagen derecha). Con la marca actual (gráfica izquierda), podemos ver cómo la inversión publicitaria aumenta rápidamente la *Notoriedad de marca*. También podemos ver cómo el sistema aumenta los valores de *Imagen de marca* y *Consideración de compra* cuando la variable de notoriedad está por encima del 75% de su valor óptimo.

En el escenario de cambio de marca total (*rebranding*, a la derecha de la figura 8), cambiar la notoriedad de la marca a partir de un valor *Muy bajo* es difícil incluso con una alta inversión publicitaria. El restablecimiento de la notoriedad de la marca alcanzada por el cambio de marca de la empresa penaliza los valores de *Imagen de marca* y *Consideración de compra* durante la simulación de cuatro años.

En resumen, las simulaciones y acciones estratégicas en los escenarios hipotéticos (*what-if*) sugirieron que, para este caso de estudio validado, la estrategia más recomendable es mantener la marca actual y sólo actuar sobre las variables de marca menos internas como la *Personalidad* (por ejemplo, *Valor o Misión*), *Códigos de identidad de marca* (por ejemplo, *colores, fuentes, iconos*), y una mejora en el *Diseño de productos*. En un lapso de tiempo de cuatro años, no merece la pena la inversión en un cambio de marca más profundo.

#### 4. Conclusiones y trabajo futuro

En este trabajo hemos mostrado sobre un caso de estudio los beneficios de aplicar una metodología y un sistema de apoyo a la decisión (DSS) para modelar problemas de marca propuesta por los autores en trabajos previos. Dicho enfoque se basa en el uso *Soft Computing* y *dinámica de sistemas*, que son las técnicas apropiadas para hacer frente a las variables intangibles, la incertidumbre, los términos lingüísticos y la complejidad que se pueden encontrar en este tipo de problemas.

Hemos puesto de relieve la importancia de la participación de los stakeholders en el modelado de la marca para su aceptación. Nuestro DSS está diseñado para apoyar la discusión de los stakeholders y el acuerdo sobre el modelo en un proceso participativo a través de las etapas de los cuatro módulos en los que se basa la herramienta. Estos módulos siguen un proceso iterativo y cíclico necesario para crear, diagnosticar, validar y simular aplicaciones de marca. El DSS incorpora la definición de variables lingüísticas y efectos, junto con gráficos visuales y sencillas herramientas de simulación. Además, se proporciona al modelador herramientas

específicas para el estudio de la estructura del modelo y la validación por medio de métodos automáticos. Estos métodos también representan la aplicación de técnicas computacionales avanzadas; por ejemplo, los algoritmos genéticos (GAs) para la calibración automática de modelos de simulación, y métricas de análisis de redes sociales para la detección variable clave. En este capítulo de libro se detallan tanto el proceso de modelado indicado como las correspondientes ventajas competitivas analizando un problema real de gestión marca de una compañía española que comercializa productos del mar. El caso demostró que, mediante el uso de nuestro DSS, los vendedores son capaces de responder a algunas de las preguntas más importantes y difíciles de la gestión de marca de una organización [Kellero6].

El trabajo presentado en este capítulo tiene una gran proyección. Aunque nuestro DSS trabaja con variables y efectos borrosos, el motor de simulación interna no utiliza el razonamiento difuso pero los valores en lugar precisos. Una mejora futura es trabajar en el motor de simulación sería considerar simulaciones más sofisticadas basadas en lógica difusa. Además, el módulo utilización carece de métodos automáticos, lo que reduciría los esfuerzos del modelador. Estas nuevas extensiones se podrían validar sobre el caso de estudio presentado, valorando nuevos escenarios. Entre otros, además del mantenimiento o el cambio total de la marca (*rebranding*), se podría considerar un tercer escenario basado en cambiar el estilo de la marca (*re-styling*), que podría ser positivo para la compañía a largo plazo ya que podría reforzar la imagen y la notoriedad de la marca.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo ha sido financiado por RØD Brand Consultants (contrato de investigación ZIO) y el Ministerio de Economía y Competitividad bajo el proyecto NEWSOCO (ref. TIN2015-67661), que incluye Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER). Los autores agradecen a José Barranquero (jose.barranquero@novelti.io) su papel en el desarrollo de software .

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A., (1991). Managing brand equity. The Free Press, New York, NY.
- AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E., (2000). «The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge». *California Management Review*, 42, 8-23.
- ALEXOUDA, G., (2005). «A user-friendly marketing decision support system for the product line design using evolutionary algorithms». *Decision Support Systems*, 38, 495-509.
- BABUŠKA, R., (2012). «Fuzzy modeling for control». volume 12. Springer Science & Business Media.
- BACK, T., FOGEL, D.B., MICHALEWICZ, Z., (1997). Handbook of evolutionary computation. IOP Publishing Ltd., Bristol (UK).
- BARRANQUERO, J., CHICA, M., CORDÓN, O., DAMAS, S., (2015). Detecting key variables in system dynamics modelling by using social network metrics, in: Amblard, F., Miguel, F.J., Blanchet, A., Gaudou, B. (Eds.), *Advances in Artificial Economics*. Springer International Publishing, volume 676 of Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, pp. 207-217.
- BONABEAU, E. (2002): «Predicting the unpredictable». *Harvard Business Review* 80(3), 109-116.
- BONISSONE, P.P., (1997). «Soft computing: the convergence of emerging reasoning technologies». *Soft Computing-A Fusion of Foundations, Methodologies and Applications* 1, 6-18.
- CHAN, S., IP, W., (2011). «A dynamic decision support system to predict the value of customer for new product development». *Decision Support Systems* 52, 178-188.
- CORDÓN, O., HERRERA, F., (1997). Identification of linguistic fuzzy models by means of genetic algorithms, in: Fuzzy model identification. Springer, pp. 215-250.
- CRESITELLI, E., FIGUEIREDO, J.B., (2009). «Brand equity evolution: a system dynamics model». *Brazilian Administration Review* 6, 101-117.
- DICKSON, P.R., FARRIS, P.W., VERBEKE, W.J. (2001): «Dynamic strategic thinking». *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(3), 216-237.
- FORRESTER, J.W., (1961). Industrial dynamics. MIT Press.
- GANI, A., GROESSLER, A., (2014). Linking brand equity and customer equity: A system dynamics perspective, in: Proceedings of the 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, Netherlands. pp. 1-7.
- GOLDBERG, D.E., (1989). Genetic Algorithms in Search, Optimization and Machine Learning. Addison-Wesley Publishing.
- KAPFERER, J.N., (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan Page Publishers.
- KELLER, K.L., LEHMANN, D.R., (2006). «Brands and branding: Research findings and future priorities». *Marketing Science* 25, 740-759.
- KELLER, K.L., PARAMESWARAN, M., JACOB, I., (2011). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson Education India.
- KIRKWOOD, C.W., (1998). System dynamics methods. College of Business Arizona State University USA .
- LEE, K.C., LEE, H., LEE, N., LIM, J., (2013). «An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms». *Industrial Marketing Management* 42, 552-563.
- LI, S., KINMAN, R., DUAN, Y., EDWARDS, J.S., (2000). «Computer-based support for marketing strategy development». *European Journal of Marketing* 34, 551-575.
- LI, S., DAVIES, B., EDWARDS, J., KINMAN, R., DUAN, Y., (2002). «Integrating group delphi, fuzzy logic and expert systems for marketing strategy development: the hybridisation and its effectiveness». *Marketing Intelligence & Planning* 20, 273-284.

- MORENTE-MOLINERA, J., WIKSTRÖM, R., HERRERA-VIEDMA, E., CARLSSON, C., (2016). «A linguistic mobile decision support system based on fuzzy ontology to facilitate knowledge mobilization». *Decision Support Systems* 81, 66-75.
- MUKHERJEE, A., ROY, R., (2006). «A system dynamic model of management of a television game show». *Journal of Modelling in Management* 1, 95-115.
- OLIVA, R., (2003). «Model calibration as a testing strategy for system dynamics models». *European Journal of Operational Research* 151, 552-568.
- O'REGAN, B., MOLES, R. (2006): «Using system dynamics to model the interaction between environmental and economic factors in the mining industry». *Journal of Cleaner Production* 14(8), 689-707.
- RICHARDSON, G.P., OTTO, P., (2008). «Applications of system dynamics in marketing: Editorial». *Journal of Business Research* 61, 1099-1101.
- SALTELLI, A., RATTO, M., ANDRES, T., CAMPOLONGO, F., CARIBONI, J., GATELLI, D., SAISANA, M., TARANTOLA, S., (2008). *Global sensitivity analysis: the primer*. John Wiley & Sons.
- SARGENT, R.G., (2005). Verification and validation of simulation models, in: *Proceedings of the 37th conference on Winter simulation*, pp. 130-143.
- STERMAN, J.D., (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin-McGraw-Hill, New York.
- VESTER, F., (2007). *The art of interconnected thinking: Tools and concepts for a new approach to tackling complexity*. MCB Verlag.
- VOINOV, A., BOUSQUET, F., (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software* 25, 1268-1281.
- WARREN, K. (2005): «Improving strategic management with the fundamental principles of system dynamics». *System Dynamics Review* 21(4), 329-350.
- WINZ, I., BRIERLEY, G., TROWSDALE, S. (2009): «The use of system dynamics simulation in water resources management». *Water Resources Management* 23(7), 1301-1323.
- ZADEH, L.A., (1999). From computing with numbers to computing with words. from manipulation of measurements to manipulation of perceptions. *IEEE Transactions on Circuits and Systems I: Fundamental Theory and Applications* 46, 105-119.





---

# El ambiente físico del punto de venta detallista en empresas de servicios y la actitud hacia la compra

- MARÍA DE LOS ÁNGELES RAMOS  
*Tecnológico de Monterrey, México.*
- LOREA NARVAIZA  
*Universidad de Deusto*
- LORENA CARRETE  
*Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School, México.*

---

**RESUMEN:** Ante la necesidad de las empresas de diferenciarse de sus competidores y atender las necesidades y deseos del mercado, el propósito de este trabajo es analizar cómo afectan los elementos del ambiente físico del punto de venta en la actitud hacia la compra (cognitivo, afectivo e intencional), en establecimientos de servicio automotriz. A partir de los datos de una encuesta a 310 consumidores se concluye que los elementos del ambiente físico percibido afectan en mayor medida al componente afectivo de la actitud hacia la compra, luego al componente intencional y después al componente cognitivo.

**PALABRAS CLAVE:** *Ambiente Físico, Punto de Venta, Actitud del Consumidor, Servicios, Automotriz.*

---

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to analyze how the elements of the physical environment of the point of sale affect the attitude towards buying (cognitive, affective and intentional), in automotive service retailers. The results show that the perceived elements of the physical environment affect more the affective component of attitude towards buying, then the intentional component and finally the cognitive component.

**KEYWORDS:** *Physical Environment, Point of Sale, Attitude towards Buying, Services, automotive.*

## 1. Introducción

El comportamiento del consumidor y sus actitudes se han vuelto temas primordiales en varios ámbitos empresariales ya que consideran acciones de los consumidores que pueden ser físicamente observables y medidas por otras personas para usarse como cimiento de objetivos y estrategias. Justamente uno de los factores que interviene en el resultado de estas acciones es el ambiente físico del punto de venta (Peter y Olson, 2005).

Para comprender el poder que tiene el punto de venta hoy día The Global Association for Marketing at Retail - POPAI (2014) establece a través de su informe *Shopper Engagement* que en el 2012 el 75% de las decisiones de compra se tomaban en el punto de venta, pero en el 2014, el porcentaje incrementó al 82%.

El presente capítulo tiene como principal propósito analizar el vínculo entre los elementos del ambiente físico del punto de venta con la actitud del consumidor hacia la compra en establecimiento detallista de servicios.

## 2. El ambiente físico del punto de venta

Los primeros artículos sobre el impacto del punto de venta en el comportamiento del consumidor datan de la década de los 50. El trabajo de Pierre Martineau «*The Personality of the Retail Store*» (1958) es el punto de referencia a partir del cual se acepta que el establecimiento tiene su propia personalidad. En este estudio, Martineau propone varias ideas en torno al establecimiento detallista, que son desarrolladas y profundizadas posteriormente por numerosos investigadores. Este autor define la imagen del punto de venta como «*la manera en la que el punto de venta es definido en la mente del comprador, en parte por sus cualidades funcionales y en parte por un aura de atributos psicológicos*» (Martineau, 1958: 47). En cierta forma, este enfoque representó un gran avance, ya que la proposición no se apoyaba tanto en el objeto (punto de venta) manifestado físicamente, sino en su imagen subjetiva en la mente del consumidor. Por ello, se puede considerar como una afirmación bastante pionera, ya que introduce en el contexto detallista la idea de consumo simbólico que trasciende el mero consumo funcional (Narbaiza, 2007).

De acuerdo a las investigaciones revisadas, existen diversos puntos de vista para analizar el ambiente físico del punto de venta. Por ejemplo, cómo afectan los diversos estímulos sensoriales a la conducta del consumidor (Kotler, 1973); la experiencia de compra en el punto de venta (Donovan y Rossiter, 1982); la perspectiva de la imagen del establecimiento (Lindquist, 1974); la percepción de

la calidad de mercancía o servicio (Baker, *et al.*, 1994); o como componente del servicio (Merrilees y Miller, 2001).

A partir de este artículo han sido numerosos los autores que han analizado los elementos que forman el ambiente físico del punto de venta. Este se crea a partir de una serie de dimensiones que el consumidor percibe. Las diversas combinaciones entre estas dimensiones generan experiencias de compra personalizadas y afectan al comportamiento de los clientes (Garrido, 2013). A continuación, resumimos los estudios más relevantes que incorporan dimensiones del ambiente físico del punto de venta:

Tabla 1. Dimensiones del ambiente físico del punto de venta

Autor y año	Dimensiones
Kotler, 1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuales</li> <li>- Auditivas</li> <li>- Olfativas</li> <li>- Táctiles</li> </ul>
Baker, 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos del ambiente</li> <li>- Elementos de diseño</li> <li>- Elementos sociales</li> </ul>
Bitner, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones ambientales</li> <li>- Distribución espacial y funcionalidad</li> <li>- Signos, símbolos y artefactos</li> </ul>
Berman y Evans, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exterior del punto de venta</li> <li>- Interior general</li> <li>- Disposición física y diseño</li> <li>- Decoración y material punto de venta</li> </ul>
Turley y Milliman, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exterior del punto de venta</li> <li>- Interior general</li> <li>- Disposición física y diseño</li> <li>- Decoración y material punto de venta</li> <li>- Variables humanas</li> </ul>
Zorrilla, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño exterior</li> <li>- Condiciones ambientales</li> <li>- Diseño interior</li> <li>- Dimensión social</li> </ul>
Grayson y McNeill, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores ambientales</li> <li>- Factores de diseño</li> <li>- Factores sociales</li> <li>- Elementos externos</li> </ul>

El significado de *servicescapes* se remonta a principios de la década de 1970, cuando Kotler (1973) utiliza el término «atmósfera» para expresar la «calidad del lugar que rodea», medida a través de la estimulación de los sistemas sensoriales de los clientes en términos de «visual (color, brillo, tamaño y formas), auditivo (volumen y tono), olfativo (olor y frescura) y táctil (suavidad, tersura y temperatura)». El término *servicescape* fue utilizado por Booms y Bitner (1981) para denominar el impacto del ambiente físico en el servicio. El entorno físico influye en el comportamiento de compra de los clientes y crea una imagen particularmente evidente para la industria de servicios (Bitner, 1990; Zeithaml *et al.*, 1985; Booms y Bitner, 1981; Kotler, 1973). Bitner (1992) propuso que el término *servicescape* tiene tres dimensiones: ambiente; distribución espacial y funcionalidad; y signos, símbolos y artefactos. Numerosos estudios han examinado el efecto de los elementos del *servicescape* en el punto de venta (Ward *et al.*, 1992; Baker *et al.*, 1994; Turley y Milliman, 2000).

A pesar de las diversas dimensiones propuestas, una de las clasificaciones más utilizada ha sido la de Baker (1986) que es la tipología que utilizaremos en el presente estudio para evaluar el ambiente físico del punto de venta, es decir, elementos del ambiente, elementos de diseño y elementos sociales y su relación con la actitud del consumidor tal y como son percibidos por el consumidor.

### **3. Actitud hacia la compra como aproximación a la respuesta de consumo**

La actitud se puede definir como el estado favorable o desfavorable hacia una acción (Tonglet *et al.*, 2004; Al-Nahdi *et al.*, 2008; Al-Nahdi *et al.*, 2009). La actitud se define también como una tendencia psicológica que se expresa mediante la valoración a favor o en contra de un objeto o acción (Ajzen y Fishbein, 1980; Yusliza y Ramayah, 2012). Numerosos estudios han concluido que existe relación entre la actitud y la conducta de compra (Davis *et al.*, 1989; Cronin y Taylor, 1992; French *et al.*, 2005; Gopi y Ramayah, 2007; Ramayah *et al.*, 2008). Según Gibler y Nelson (2003) la actitud es uno de los antecedentes inmediatos que afectan el comportamiento del consumidor.

La actitud puede ser analizada a través de sus tres componentes básicos: el componente cognitivo, el componente afectivo y el componente intencional. En cuanto al componente cognitivo la investigación actitudinal ha explorado temas relacionados con el procesamiento de la información tales como el recuerdo, las señales periféricas, la exposición, la elaboración cognitiva, los efectos relacionados con el sueño, la disonancia, entre otras áreas (Petty *et al.*, 1992).

En relación al componente afectivo, éste se refiere a un estado de ánimo interno (Russell y Carroll, 1999 en Puccinelli *et al.*, 2009) y representa, en términos generales, la referencia de un conjunto de estados de ánimo (de baja intensidad, estados afectivos difusos) y emociones (diferenciadas, estados afectivos intensos con causas claras). Algunos estudios concluyen que los estados emocionales de los consumidores influyen en el gasto de tiempo y satisfacción con el detallista (Babin y Darden, 1998) o en la intención de volver al punto de venta (Wakefield y Baker, 1998; Wakefield y Blodgett, 1996).

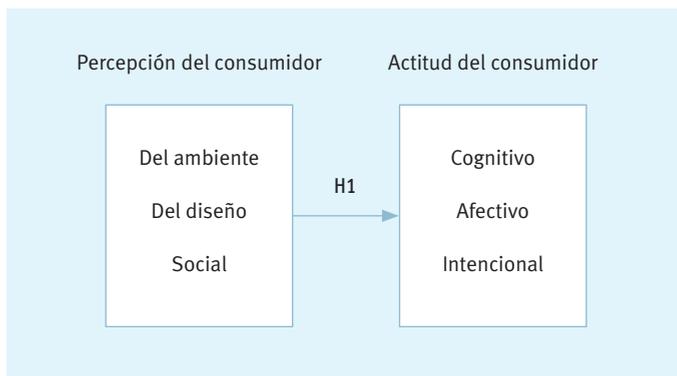
Por último, el componente intencional representa la tendencia a la acción, a responder ante el objeto de una determinada manera. La intención de compra es un indicador inmediato de la decisión de compra (Phungwong, 2010, Al-Nahdi *et al.*, 2015). Estudios previos (Croning y Taylor, 1992) han encontrado una relación fuerte y estable entre la actitud y la intención de recompra, pero la acción está condicionada por sus expectativas. Si los consumidores sienten que el servicio estuvo por debajo de sus expectativas, se sentirán insatisfechos para regresar. Sin embargo, si el sentimiento de los consumidores es igual o excede sus propias expectativas, se sentirán satisfechos y planearán una siguiente compra (Kotler y Keller, 2006).

En este capítulo la variable dependiente, actitud hacia la compra, estará formada por un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente intencional.

#### 4. Propuesta de modelo y formulación de la hipótesis

Tras el análisis de la literatura en este estudio se pretende analizar empíricamente los efectos de los elementos del ambiente físico del punto de venta en la actitud hacia la compra del consumidor.

Ilustración 1: Modelo propuesto



Fuente:  
elaboración  
propia

*H1: Existe una relación directa y positiva entre las variables percibidas que determinan el ambiente físico de las empresas de servicio automotriz y la actitud de los clientes hacia la compra.*

## 5. Metodología y resultados

Para el contraste de la hipótesis se llevó a cabo una metodología cuantitativa a través de un cuestionario (Sampieri *et al.*, 2014). El cuestionario pretendía realizar el contraste de varias hipótesis pero en el presente capítulo nos ceñiremos a la H1 previamente planteada. El cuestionario final constaba de 70 ítems. Tanto para la variable independiente (ambiente físico del punto de venta) como para la dependiente (actitud hacia la compra) se desarrollaron escalas y se comprobaron sus características psicométricas de fiabilidad y validez. El contraste empírico se realizó en dos talleres de servicios automotriz (Mekanik Care y Nascar) elegidos por conveniencia. Finalmente, el tamaño de la muestra fue de 310 individuos. A continuación, se muestra la ficha técnica del estudio:

Tabla 2: Ficha técnica del estudio

Unidades muestrales primarias	Centros de servicio automotriz elegidos por conveniencia
Unidades muestrales secundarias	Todos los clientes que acuden a los establecimientos Mekanik Care y Nascar en un año, por lo que N=1,500
Tipo de muestreo	Se emplea muestreo aleatorio simple
Tamaño de la muestra	310
Error muestral	.05
Varianza	$p=q=0,50$
Nivel de confianza	95%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio con enfoque en población finita
Fecha de trabajo de campo	Abril a junio de 2015
Método de recolección de datos empleado	Cuestionarios autoadministrados
Población meta del estudio:	Clientes que asisten a los talleres Nascar y Mekanik Care, mayores de edad

Fuente: elaboración propia

En la encuesta se define una variable de escala que representa al ambiente físico percibido

$$ambiente.fisico.percibido = \sum_{i=33}^{55} pi$$

donde es la pregunta -ésima del cuestionario. Asimismo, las preguntas que van del número 56 al 64 se define otra variable de escala para representar la actitud de los clientes hacia la compra dada por

$$ambiente.fisico.compra = \sum_{i=56}^{64} pi$$

La tabla 3 presenta el coeficiente de correlación entre las variables de escala que representan al ambiente físico percibido y la actitud de los clientes hacia la compra. Se puede observar que la correlación es mayor que cero para ambos talleres, lo que nos dice que la relación es directa y positiva. Este resultado es estadísticamente significativo al 95% del nivel de confianza, pues el valor p asociado al ajuste de Bonferroni es menor a 5% en cada caso. En otras palabras se tiene evidencia a favor para no rechazar la Hipótesis 1. De hecho se puede afirmar que existe una relación más fuerte entre la actitud de los clientes y el ambiente físico percibido en el taller Mekanik Care (B) que en el taller Nascar (A). De este modo se confirma la referencia a Garrido (2013), Baker (1986), Bitner (1992), Mehrabian y Russel (1974), Greenland y McGoldrick (1994) cuando, en sus hallazgos, indican una relación directa entre las variables del ambiente y la actitud hacia la compra.

Tabla 3: Correlación y significatividad de Bonferroni.

	Taller A	Taller B	Muestra completa
Ambiente físico percibido vs Actitud de los clientes hacia la compra	0.4825** (0.0000)	0.6375** (0.0000)	0.5217** (0.0000)

\*\* Significatividad estadística al 5%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la tabla 4 se presenta un ejercicio de análisis factorial que incorpora a los tres tipos de actitud y se contrasta con cada uno de los elementos que componen al ambiente físico percibido. El estadístico KMO nos indica que tenemos un ajuste razonable (validez) y el Alfa de Cronbach (fiabilidad) nos señala un desempeño aceptable.

Se puede observar que los factores ambientales más relacionados positivamente con los tipos de actitud son el nivel de ruido y la limpieza, tanto del taller como de los sanitarios. También se aprecia que el color de las paredes, el mobiliario y la ubicación de las áreas de servicio son los factores de diseño más correlacionados con los tipos de actitud. En tanto que los factores sociales más correlacionados son el tipo de clientela y la apariencia de los mecánicos. En cada caso los niveles de asociación son significativos bajo un nivel de confianza superior al 95%. Adicionalmente se aprecia que los tipos de actitud más afectados por los factores ambientales percibidos son los que corresponden al caso afectivo y cognitivo.

Tabla 4: Análisis Factorial y correlación de Bonferroni para la actitud hacia la compra

Factores	Actitud hacia la compra		
	Cognitivo	Afectivo	Intencional
<b>Factores ambientales (percepciones)</b>			
33. La ventilación en el área de espera es	0.1921* (0.00)	0.2909* (0.00)	0.2256* (0.00)
34. El nivel de ruido en el área del taller es	0.2372* (0.00)	0.2916* (0.00)	0.2800* (0.00)
35. El nivel de ruido en el área de espera es	0.2648* (0.00)	0.3106* (0.00)	0.2812* (0.00)
36. El olor de la sala de espera es	0.2737* (0.00)	0.2637* (0.00)	0.2280* (0.00)
37. La limpieza del área de espera es	0.2852* (0.00)	0.2185* (0.00)	0.1752* (0.00)
38. La limpieza de los baños es	0.3178* (0.00)	0.2355* (0.00)	0.1829* (0.00)
39. La limpieza del área de taller es	0.3010* (0.00)	0.2017* (0.00)	0.1315 (0.13)
40. La iluminación es	0.2824* (0.00)	0.1646* (0.02)	0.1085 (0.35)
<b>Factores de diseño (percepciones)</b>			
41. Visibilidad de la tecnología empleada para dar servicio desde el exterior del establecimiento	0.2638* (0.00)	0.2188* (0.00)	0.2062* (0.00)
42. Visibilidad de los letreros y señalización de servicio desde el exterior del establecimiento	0.2505* (0.00)	0.2985* (0.00)	0.2913* (0.00)
En el área de taller			
43. El color de las paredes es	0.3643* (0.00)	0.2480* (0.00)	0.1996* (0.00)
44. La ubicación de las áreas de servicio para el auto es	0.3181* (0.00)	0.1236 (0.18)	0.1641* (0.02)
45. El acomodo del equipo de trabajo (ej. elevadores, cajas y gabinetes para herramientas, bancos de trabajo, etc.) es	0.2696* (0.00)	0.2025* (0.00)	0.2142* (0.00)
46. La tecnología empleada para dar servicio al auto es	0.1225 (0.19)	0.1679* (0.02)	0.1849* (0.01)
En el área de espera			
47. La ubicación del área de espera es	0.3993 (0.19)	0.3230* (0.00)	0.2556* (0.00)
48. El color de las paredes es	0.3965 (0.00)	0.2681* (0.00)	0.2080* (0.00)
49. El mobiliario es	0.4096* (0.00)	0.3143* (0.00)	0.2550* (0.00)
50. La decoración de la sala de espera es	0.3185* (0.00)	0.2798* (0.00)	0.2456* (0.00)
<b>Factores sociales (percepciones)</b>			
51. El tipo de clientela que frecuenta el taller es	0.3236* (0.00)	0.4186* (0.00)	0.4142* (0.00)
52. La apariencia de los mecánicos es	0.4123* (0.00)	0.3839* (0.00)	0.3327* (0.00)
53. La cantidad de mecánicos es	0.3491* (0.00)	0.4152* (0.00)	0.3517* (0.00)
54. La vestimenta de los empleados administrativos (ej. cobranza, recepción, etc.) es	0.3810* (0.00)	0.3621* (0.00)	0.3582* (0.00)
55. La cantidad de empleados administrativos es	0.2900* (0.00)	0.3099* (0.00)	0.3009* (0.00)
Alfa de Cronbach	0.8475	0.9128	0.9324
KMO	0.7542	0.7509	0.7575

Fuente. Elaboración propia

El ejercicio presentado en la tabla 4 se complementa con un conjunto de modelos de regresión simple. El objetivo es medir cuál es el elemento de los factores ambientales que tiene un impacto más grande sobre los tipos de actitud.

Tabla 5: Análisis de Regresión lineal para las actitudes hacia la compra-componente cognitivo

Factores	Actitud hacia la compra: cognitivo			
	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor p
<b>Factores ambientales (percepciones)</b>				
33. La ventilación en el área de espera es	0.187	0.055	3.420	0.001
34. El nivel de ruido en el área del taller es	0.321	0.075	4.270	0.000
35. El nivel de ruido en el área de espera es	0.343	0.071	4.800	0.000
36. El olor de la sala de espera es	0.326	0.066	4.970	0.000
37. La limpieza del área de espera es	0.292	0.056	5.200	0.000
38. La limpieza de los baños es	0.314	0.054	5.860	0.000
39. La limpieza del área de taller es	0.331	0.060	5.520	0.000
40. La iluminación es	0.306	0.060	5.140	0.000
<b>Factores de diseño (percepciones)</b>				
41. Visibilidad de la tecnología empleada para dar servicio desde el exterior del establecimiento	0.296	0.062	4.780	0.000
42. Visibilidad de los letreros y señalización de servicio desde el exterior del establecimiento	0.239	0.053	4.530	0.000
En el área de taller				
43. El color de las paredes es	0.361	0.053	6.840	0.000
44. La ubicación de las áreas de servicio para el auto es	0.309	0.053	5.870	0.000
45. El acomodo del equipo de trabajo (ej. elevadores, cajas y gabinetes para herramientas, bancos de trabajo, etc.) es	0.281	0.057	4.900	0.000
46. La tecnología empleada para dar servicio al auto es	0.153	0.071	2.160	0.032
En el área de espera				
47. La ubicación del área de espera es	0.366	0.053	6.940	0.000
48. El color de las paredes es	0.376	0.050	7.550	0.000
49. El mobiliario es	0.381	0.049	7.850	0.000
50. La decoración de la sala de espera es	0.306	0.052	5.880	0.000
<b>Factores sociales (percepciones)</b>				
51. El tipo de clientela que frecuenta el taller es	0.473	0.079	5.980	0.000
52. La apariencia de los mecánicos es	0.521	0.066	7.920	0.000
53. La cantidad de mecánicos es	0.447	0.069	6.520	0.000
54. La vestimenta de los empleados administrativos (ej. cobranza, recepción, etc.) es	0.454	0.063	7.210	0.000
55. La cantidad de empleados administrativos es	0.354	0.067	5.290	0.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se puede apreciar, en orden de importancia, que los elementos que más **afectan al tipo cognitivo** de actitud hacia la compra son la apariencia de los mecánicos, el tipo de clientela que frecuenta el taller, la vestimenta de los empleados, el mobiliario, el color de las paredes en el área de espera y el nivel de ruido. Los otros elementos afectan positivamente, pero su impacto se ubica por debajo de los anteriores. Es relevante mencionar que los coeficientes son significativos a un nivel de significatividad de 1%, y que sus errores estándar son razonablemente menores a la magnitud de los coeficientes estimados.

Tabla 6: Análisis de regresión lineal para las actitudes hacia la compra – componente afectivo

Factores	Actitud hacia la compra: cognitivo			
	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor p
<b>Factores ambientales (percepciones)</b>				
33. La ventilación en el área de espera es	0.314	0.059	5.290	0.000
34. El nivel de ruido en el área del taller es	0.444	0.083	5.320	0.000
35. El nivel de ruido en el área de espera es	0.453	0.080	5.700	0.000
36. El olor de la sala de espera es	0.350	0.073	4.770	0.000
37. La limpieza del área de espera es	0.249	0.064	3.900	0.000
38. La limpieza de los baños es	0.260	0.062	4.230	0.000
39. La limpieza del área de taller es	0.248	0.069	3.590	0.000
40. La iluminación es	0.201	0.069	2.910	0.004
<b>Factores de diseño (percepciones)</b>				
41. Visibilidad de la tecnología empleada para dar servicio desde el exterior del establecimiento	0.277	0.071	3.910	0.000
42. Visibilidad de los letereros y señalización de servicio desde el exterior del establecimiento	0.318	0.058	5.450	0.000
En el área de taller				
43. El color de las paredes es	0.277	0.062	4.460	0.000
44. La ubicación de las áreas de servicio para el auto es	0.135	0.062	2.170	0.031
45. El acomodo del equipo de trabajo (ej. elevadores, cajas y gabinetes para herramientas, bancos de trabajo, etc.) es	0.238	0.066	3.610	0.000
46. La tecnología empleada para dar servicio al auto es	0.236	0.079	2.970	0.003
En el área de espera				
47. La ubicación del área de espera es	0.353	0.060	5.930	0.000
48. El color de las paredes es	0.286	0.059	4.850	0.000
49. El mobiliario es	0.328	0.057	5.770	0.000
50. La decoración de la sala de espera es	0.301	0.059	5.080	0.000
<b>Factores sociales (percepciones)</b>				
51. El tipo de clientela que frecuenta el taller es	0.690	0.086	8.040	0.000
52. La apariencia de los mecánicos es	0.546	0.075	7.250	0.000
53. La cantidad de mecánicos es 0.582 0.073 7.950 0.000				
54. La vestimenta de los empleados administrativos (ej. cobranza, recepción, etc.) es	0.485	0.072	6.770	0.000
55. La cantidad de empleados administrativos es	0.430	0.076	5.670	0.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se puede apreciar que los elementos mencionados en el caso cognitivo afectan drásticamente también al **componente afectivo**, salvo que en este caso el efecto es mayor. Es decir, existe evidencia estadística para afirmar que el componente afectivo es el más influido, en promedio, por los elementos considerados, como se puede ver en la tabla 6, pues los impactos medidos por los coeficientes para el tipo intencional quedan por debajo, en general, a los que se obtienen para el tipo afectivo. Asimismo, bajo el nivel de Significatividad de 1% se encuentran todos los coeficientes relevantes y sus errores estándar son pequeños, en relación a la magnitud de los coeficientes.

En otras palabras, los elementos del ambiente físico percibido afectan en mayor medida al componente afectivo de la actitud hacia la compra, luego le sigue el componente intencional y después el componente cognitivo.

Tabla 7: Análisis de regresión lineal para las actitudes hacia la compra – componente intencional

Factores	Actitud hacia la compra: cognitivo			
	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor p
Factores ambientales (percepciones)				
33. La ventilación en el área de espera es	0.247	0.061	4.040	0.000
34. El nivel de ruido en el área del taller es	0.434	0.085	5.100	0.000
35. El nivel de ruido en el área de espera es	0.418	0.082	5.130	0.000
36. El olor de la sala de espera es	0.309	0.075	4.090	0.000
37. La limpieza del área de espera es	0.203	0.065	3.110	0.002
38. La limpieza de los baños es	0.206	0.063	3.250	0.001
39. La limpieza del área de taller es	0.165	0.071	2.320	0.021
40. La iluminación es	0.135	0.071	1.910	0.058
Factores de diseño (percepciones)				
41. Visibilidad de la tecnología empleada para dar servicio desde el exterior del establecimiento	0.264	0.072	3.690	0.000
42. Visibilidad de los letreros y señalización de servicio desde el exterior del establecimiento	0.317	0.059	5.330	0.000
En el área de taller				
43. El color de las paredes es	0.226	0.063	3.560	0.000
44. La ubicación de las áreas de servicio para el auto es	0.183	0.063	2.910	0.004
45. El acomodo del equipo de trabajo (ej. elevadores, cajas y gabinetes para herramientas, bancos de trabajo, etc.) es	0.257	0.067	3.840	0.000
46. La tecnología empleada para dar servicio al auto es	0.264	0.080	3.290	0.001
En el área de espera				
47. La ubicación del área de espera es	0.286	0.062	4.610	0.000
48. El color de las paredes es	0.226	0.061	3.720	0.000
49. El mobiliario es	0.271	0.059	4.610	0.000
50. La decoración de la sala de espera es	0.268	0.060	4.430	0.000
Factores sociales (percepciones)				
51. El tipo de clientela que frecuenta el taller es	0.694	0.087	7.960	0.000
52. La apariencia de los mecánicos es	0.482	0.078	6.170	0.000
53. La cantidad de mecánicos es	0.504	0.077	6.560	0.000
54. La vestimenta de los empleados administrativos (ej. cobranza, recepción, etc.) es	0.489	0.073	6.710	0.000
55. La cantidad de empleados administrativos es	0.426	0.077	5.510	0.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se presenta la correlación entre los factores principales del ambiente físico percibido y la actitud de los clientes hacia la compra, donde se encuentra una relación directa y positiva, estadísticamente significativa, lo que refuerza la evidencia para no rechazar la hipótesis 1.

Adicionalmente si se realiza una regresión entre las variables ambiente físico percibido y actitud hacia la compra

$$actitud.cientes.compra = \beta_0 + \beta_1 ambiente.fisico.percibido + u$$

se ratifica que existe una relación directa y positiva entre ambas variables, también se encuentra una mayor relación para el taller B. En promedio, 27.2% de la variación de la actitud hacia la compra puede explicarse por el ambiente físico percibido (ver tabla 9).

**Tabla 8: Dimensiones del ambiente físico percibido versus actitud hacia la compra.**

Correlación de los factores principales del ambiente físico percibido y actitud de los clientes hacia la compra	
Taller A	0.485**
Valor p	0.000
Taller B	0.508**
Valor p	0.000
Muestra completa	0.496**
Valor p	0.000

\*\* Significatividad estadística al 5%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9: Regresión entre ambiente físico percibido y actitud hacia la compra**

	Coefficiente pendiente	R-cuadrado	Valor p
Taller A	0.321**	0.2328	0.000
Taller B	0.357**	0.4064	0.000
Muestra total	0.312**	0.2721	0.000

\*\* Significatividad estadística al 5%

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, este estudio permitió confirmar el vínculo entre ambiente físico y actitud del consumidor. Los consumidores se ven influenciados por aspectos que van más allá del producto o servicio central ofrecido como es el lugar donde va a ser comprado o consumido el bien. En algunos casos, la atmósfera del lugar influye más en el proceso de decisión de compra, que el producto en sí mismo. En estos casos la atmósfera se convierte en el producto primario (Kotler, 1973).

## 6. Conclusiones, implicaciones y limitaciones

La investigación acumulada en relación al ambiente físico del establecimiento indica al menos dos cosas. Primero, que el ambiente tiene la capacidad de influir en el comportamiento de compra en el punto de venta. Segundo, que los cambios relativamente pequeños que se lleven a cabo en varios elementos del ambiente detallista pueden tener un impacto en el comportamiento de compra y, en consecuencia, en las ventas. Estos hallazgos muestran la importancia de controlar y gestionar el ambiente físico del punto de venta.

El ambiente físico del punto de venta es complejo y está compuesto de varios elementos. (Berman y Evans, 1995; Turley y Milliman, 2000). Ya sea colocado de manera accidental o deliberada, el ambiente físico es rico en elementos o señales como los nombra Rapoport (1982). Dichos componentes los evalúan los consumidores antes y después de la compra para facilitarles el juicio sobre la calidad del establecimiento (Koernig, 2003). Estos componentes, como lo describe Ott (1989), son artefactos construidos de objetos y patrones materiales y no materiales, y cuya ubicación o introducción en el punto de venta está determinado por los empresarios. Dichos componentes permiten comunicar a los consumidores información de la tecnología, los valores, las creencias, y el modo en el que se hacen las cosas en la empresa. Así, como establecía Kotler (1973), la decoración se usa como medio de expresión de los ideales de la organización. Consecuentemente, en este panorama, las actitudes de los consumidores se ven influidas por el ambiente físico del establecimiento (Bitner, 1990; Harrel *et al.* 1980). El ambiente es uno de los aspectos más importantes a gestionar para influir en la experiencia de los consumidores (Grayson y McNeill, 2009).

Desde la perspectiva académica, este estudio aporta a la investigación al identificar los elementos del ambiente físico que mayor efecto tienen sobre la actitud hacia la compra en establecimientos de servicio. Investigaciones anteriores han evaluado de manera individual los componentes de la actitud, el presente estudio ha analizado al mismo tiempo los tres componentes de la actitud para identificar cuál de ellos se ve más afectado por los elementos del ambiente físico y poder elaborar más al respecto. En cuanto a las implicaciones para las organizaciones, los tomadores de decisión pueden tomar como referencia los elementos sobresalientes en este estudio para diseñar sus instalaciones y optimizar su desempeño de mercado y mejorar su rentabilidad. Desde una perspectiva estratégica y operativa, el ambiente físico del punto de venta representa un componente clave de la empresa que no es fácil de replicar. Una vez que se ha seleccionado e implementado un ambiente bien definido, único y exitoso, un empresario detallista puede esperar que esto ayude a diferenciar

su punto de venta del de la competencia al menos por algún tiempo y que le ayude a ganar competitividad (Turley y Chebat, 2002).

Las limitaciones del presente estudio son el punto de partida para proponer futuras líneas de investigación. Considerando el limitado tamaño de muestra, sería deseable extender el trabajo a un número mayor de establecimientos y considerar otro tipo de servicios para identificar los elementos del ambiente físico que se sostienen sin importar el sector de actividad. Sería oportuno también incluir consumidores con perfiles demográficos y psicográficos diferentes para contrastar y proponer una segmentación de mercado. Por último, sería apropiado emplear otras clasificaciones de elementos físicos de la literatura especializada aquí referida para evaluar su comportamiento en los ambientes de servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I., FISHBEIN, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- AL-NAHDI, T., ISMAIL, I. HARON H. & ISLAM, A. (2008). «Intention to patronage halal restaurants among Malaysian Muslims an issue of halal perception» paper presented at the Global Business Summit Conference.
- AL-NAHDI, T., HABIB, S.A., BAKAR, A.H.A., KAHKLAH, M.S. & HASSAN, O. (2015).»The «Effect of Attitude, Dimensions of Subjective Norm, and Perceived Behavior Control, on the Intention to Purchase Real Estate in Saudi Arabia». *International Journal of Marketing Studies*, 7, 5.
- BABIN, B. & DARDEN, W. (1995). «Consumer Self-Regulation in a Retail Environment». *Journal of Retailing*, 71, 47-70.
- BAKER, J. (1986). «The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective.» In *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. Eds. John A. Cepeil *et al.* Chicago, IL: American Marketing Association, 79-84
- BAKER, J., GREWAL, D. & PARASURAMAN, A. (1994). «The influence of store environment on quality inferences and store image». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2 (4), 328-339.
- BERMAN, B. & EVANS, J.R. (1995). *Retail Management: A Strategic Approach*, 6a Edición, Inc., Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- BITNER, M. (1990). «Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surroundings and Employee Responses». *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- BITNER, M. J. (1992). «Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees». *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- BOOMS, B. & BITNER, M. (1981). «Marketing strategies and organization structures for service firm» en *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-52.
- CRONIN, J. & TAYLOR, S. (1992). «Measuring Service Quality: A Re-Examination and Extension». *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- DAVIS, F., BAGOZZI, R. & WARSHAW, P. (1989). «User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models». *Management Science*, 35, 982-1003
- DONOVAN, R. & ROSSITER, J. (1982). «Store atmosphere: an environmental psychology approach». *Journal of Retailing*, 58 (1), 34-57.

- FRENCH, D., SUTTON, S., HENNINGS, S., MITCHELL, J., WAREHAM, N., GRIFFIN, S. & KINMONTH, A. (2005). «The Importance of Affective Beliefs and Attitudes in the Theory of Planned Behavior: Predicting Intention to Increase Physical Activity». *Journal of Applied Social Psychology*, 35(9), 1824-1848
- GARRIDO, J. (2013). «Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución», Tesis Doctoral de la Universitat Internacional de Catalunya.
- GIBLER, K. & NELSON, S. (2003). «Consumer Behavior Applications to Real Estate Education». *Journal of Real Estate Practice and Education*, 6 (1), 63-89.
- GOPI, M. & RAMAYAH, T. (2007). «Applicability of theory of planned behavior in predicting intention to trade online: Some evidence from a developing country». *International Journal of Emerging Markets*, 2 (4), 348-360.
- GRAYSON, R. & McNEILL, L. (2009). «Using atmospheric elements in service retailing: understanding the bar environment». *Journal of Services Marketing*, 23 (7), 517-527.
- GREENLAND, S. & MCGOLDRICK, P. (1994). «Atmospherics, attitudes and behaviour: modelling the impact of designed space». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (1), 1-16.
- HARRELL, G., HUTT, M. & ANDERSON, J. (1980). «Path analysis of buyer behavior under conditions of crowding». *Journal of Marketing Research*, 17(1), 45-51.
- KOERNIG, S. (2003). «E-scapes: The electronic physical environment and service tangibility». *Psychology and Marketing*, 20(2), 151-167.
- KOTLER, P. (1973). «Atmospherics as a marketing tool». *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64.
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- LINDQUIST, J.D. (1974). «Meaning of Image: a Survey of Empirical and Hypothetical Evidence». *Journal of Retailing*. Vol. 50, nº4. Invierno. 29-38.
- MARKIN, R., LILLIS & C., NARAYANA, C. (1976). «Social-Psychological Significance of Store Space». *Journal of Retailing*, 52(1), 43-94.
- MARTINEAU, P. (1958). «The Personality of the Retail Store». *Harvard Business Review*, 36 (1), 47-55.
- MEHRABIAN, A. & RUSSELL, J. (1974). An Approach to Environmental Psychology. Cambridge, MA: MIT Press
- MERRILEES, B. & MILLER, D. (2001). «Superstore interactivity: A new self-service paradigm of retail service?». *International Journal of Retail & Distribution Management*. 29 (8-9), 379-390.
- NARBAIZA, L. (2007). La selección de Centros Comerciales por parte del Consumidor. Madrid: Asociación Española de Centros Comerciales.
- OTT, J. (1989). The Organizational Cultural Perspective. Belmont, California: Dorsey Press.
- PETER, J. & OLSON, J. (2005). Consumer Behavior and Marketing Strategy. New York, NY: McGrawHill.
- PETTY, R. & CACIOPPO, J. (1981). Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches. Colorado US: Westview Press.
- PHUNGWONG, O. (2010). Factors influencing home purchase intention of Thai single people. Tesis doctoral, International graduate school of business, University of South Australia.
- POPAL. (2014). 2012 Shopper Engagement Study, pp: 1-8. (disponible en la siguiente dirección: <http://www.popai.com/industry-news-blog/2014-mass-merchant-shopper-engagement-study-in-store-decision-rate-popai-research-insights?A=SearchResult&SearchID=2664714&ObjectID=7432360&ObjectType=35>)
- RAPOPORT, A. (1982), The Meaning of the Built Environment, Beverly Hills, CA; Sage
- RAMAYAH, T., MAY, O. & OMAR, A. (2008). «Behavioral determinants of online banking adoption: Some evidence from a multicultural society?». *Journal of Management*, 2 (3), 29-37.

- RUSSELL, J. & CARROLL, J. M. (1999), «On the Bipolarity of Positive and Negative Affect» *Psychological Bulletin*, 125 (1), 3–30.
- SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana.
- TONGLET, M., PHILLIPS, P. & BATES, M. (2004). «Determining the drivers for householder. Pro-environmental behaviour: waste minimisation Compared to recycling». *Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 42, 27–48.
- TURLEY, L., & CHEBAT, J. (2002). «Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour». *Journal of Marketing Management*, 18(1), 125–144.
- TURLEY, L. & MILLIMAN, R. (2000). «Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of Experimental Evidence». *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- WAKEFIELD, K. L., & BAKER, J. (1998). «Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response». *Journal of Retailing*, 74(4), 515–539.
- WAKEFIELD, K. & BLODGETT, J. (1996). «The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings». *Journal of Services Marketing*, 10 (6), 45–61.
- WARD, J., BITNER, M. & BARNES, J. (1992). «Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments». *Journal of Retailing*, 68 (2), 194–220.
- YUSLIZA, M. & RAMAYAH, T. (2012). «Determinants of Attitude Towards E-HRM: an Empirical Study Among HR Professionals». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 312-319
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. (1985). «Problems and Strategies in Services Marketing». *Journal of Marketing*. 49 (2), 33-46
- ZORRILLA, I. P. (2002). «Nuevas tendencias en merchandising». *Distribución y Consumo*, 65, 13–20.

---

# El comportamiento omnicanal y las rutas de procesamiento de la información: *webrooming* versus *showrooming*

- NURIA VIEJO FERNÁNDEZ
  - MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ
  - RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES
- Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** Este trabajo evalúa la influencia que las rutas de procesamiento de la información tienen en el desarrollo de un comportamiento omnicanal y en sus dos principales tipologías, la conducta *webrooming* y *showrooming*. Para ello, se utilizó la base de datos recopilada por la Consultora GFK para su informe «Observatorio de e-Commerce 2014» que contiene información detallada sobre el proceso de compra de 4.067 consumidores que han adquirido productos de diferentes sectores de la distribución comercial. Los resultados obtenidos utilizando el modelo *logit binomial* muestran que los consumidores omnicanal y los *webroomers* tienen una conducta más planificada y valoran en mayor medida los criterios de decisión de compra vinculados al producto. Por su parte, los *showroomers* son compradores más influenciados y valoran más los criterios de decisión vinculados con el distribuidor, buscando, fundamentalmente, el mejor precio y el ahorro de tiempo.

**PALABRAS CLAVE:** *Comportamiento Omnicanal, Webrooming, Showrooming, Procesamiento de la Información*

---

**ABSTRACT:** This paper evaluates the influence that routes information processing have in the Omni-Channel behavior and its two main types, the *webrooming* and *showrooming*. The empirical research is based on the database compiled by GFK. This database contains detailed information about the buying process of 4,067 consumers who have purchased products from different retail sectors. The results derived from the application of a *binomial logit* model show that Omni-Channel shoppers and *webroomers* have a planned behavior and assess further the purchasing decision criteria linked to the product. Meanwhile, the *showroomers* buyers are

more impressionable and more valued decision criteria linked to the distributor, looking, basically, the best price and time savings.

**KEYWORDS:** *Omni-channel Consumer Behavior, Webrooming, Showrooming, ELM Model, Routes to Persuasion*

---

## 1. Introducción

La distribución comercial y, en especial, el sector detallista, minorista o *retail* representa actualmente para los países desarrollados un ámbito de actividad clave, tanto desde el punto de vista económico (por los volúmenes de negocio que supone) como desde el punto de vista social (gracias a los niveles de empleo que genera y a sus efectos sobre el bienestar de la sociedad). El último informe publicado por Eurostat en el año 2016 así lo refleja para el conjunto de la Unión Europea de los 27 países (UE-27), destacando cómo el sector detallista, que concentra casi el 60% de las organizaciones de la distribución comercial y emplea al 56% de las personas, supone un volumen total de facturación de 2,6 millones de euros.

España ocupa una posición destacada dentro de la UE-27 en cuanto a número de empresas, facturación y empleo de este sector. Sobre todo si se tiene en cuenta que los minoristas españoles se caracterizan por ser, fundamentalmente, *pymes*, en contraposición con el mayor tamaño que tienen las organizaciones de otros países como Francia y Alemania, donde la distribución alcanza una especial relevancia y tradición. Adicionalmente, el informe «Global Powers of Retailing 2016» elaborado por la Consultora Deloitte, en el que anualmente se analizan las 250 empresas detallistas más grandes a nivel mundial, refleja que el 44% de los minoristas situados en los 25 primeros puestos son europeos, encontrándose dentro de las 150 primeras posiciones cinco empresas españolas: Mercadona, Inditex, Grupo El Corte Inglés, DIA y Eroski.

Tanto los estudios de ámbito profesional como de ámbito académico evidencian el papel cada vez más importante dentro de los canales de distribución de la figura del minorista. Se caracteriza por tener mayor poder de negociación frente a otros agentes, en especial, frente a las empresas fabricantes y, además, por su capacidad para adaptarse de manera dinámica a los cambios que se producen en el mercado. De esta forma, los detallistas han evolucionado de una manera notable a lo largo de las últimas décadas, dando lugar en la actualidad a una situación en la que coexisten múltiples alternativas de distribución, desde formatos que dan respuesta a las necesidades básicas de alimentación, ropa e higiene personal (como las tiendas

tradicionales, los mercados, los supermercados o los hipermercados), hasta formatos comerciales que responden a demandas de productos muy concretos (grandes superficies especializadas o *category killers*), desde formatos *low cost* orientados al precio, hasta fórmulas basadas en proporcionar emociones y experiencias al consumidor (caso de las tiendas concepto, las *flagships* o las *pop-up stores*), por citar algunas de las posibilidades.

No obstante, los detallistas se enfrentan a otros retos además de la necesidad de adaptar sus formatos comerciales. La distribución comercial es un sector maduro que se encuentra embarcado en estos momentos en un proceso de desarrollo de nuevos negocios relacionados o no con su actividad principal (diversificación), búsqueda de nuevos mercados (internacionalización), crecimiento a través de procesos de compra o fusión con otras empresas minoristas (concentración) o aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas. Con relación a esta última cuestión, los estudios profesionales y académicos coinciden en que internet y el resto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han marcado un punto de inflexión en los modelos de negocio detallistas. Internet es un canal consolidado para buscar información y su papel en la adquisición de productos es cada vez más destacado (ONTSI, 2015). Así, el comercio electrónico crece anualmente a tasas de dos dígitos y se le pronostica una evolución más que favorable gracias a impulsores como el teléfono móvil inteligente, que ha dado lugar a su vez al denominado *mobile commerce*, o las redes sociales, que han provocado la aparición del *social commerce*.

No obstante, el peso cada vez mayor del comercio electrónico y de sus distintas variantes no significa que los establecimientos físicos tengan menos relevancia. Por el contrario, todos los informes apuntan a la omnicanalidad como una de las grandes tendencias que está transformado al sector detallista (GFK, 2014; ONTSI, 2014, 2015). La estrategia omnicanal se define como «la gestión coordinada de todos los canales y puntos de contacto con el cliente (*touchpoints*), de tal forma que la experiencia del cliente y la utilidad de los canales sean óptimos» (Verhoef, Kannan e Inman, 2015; p. 91). Ante una situación en la que el protagonismo del cliente es destacado y donde las tiendas virtuales sirven de escaparate a las físicas y viceversa, deja de tener sentido hablar de canales *offline* y *online* de manera independiente y separada. De este modo, el futuro de los detallistas pasa por combinar e integrar sus establecimientos físicos con el uso de las TIC proporcionando una experiencia única a los clientes, permitiendo que éstos «fluyan de un canal a otro» de forma natural. Las organizaciones que quieran implantar una estrategia omnicanal deben seleccionar y combinar de forma efectiva aquellos puntos de contacto o *touchpoints* físicos y virtuales que resulten adecuados para el público objetivo y para la propia empresa (en términos de

rentabilidad-costes). Y entre los diversos factores que pueden contribuir de manera significativa al éxito de esta estrategia está el conocimiento en profundidad del comportamiento omnicanal del consumidor.

El cliente omnicanal es un «consumidor hiperconectado» que se beneficia de las ventajas proporcionadas por las nuevas tecnologías y por los distintos dispositivos electrónicos de los que hace un uso intensivo, pero sin renunciar a las tiendas físicas (Blasco, 2013). Es decir, combina los diferentes puntos de contacto a lo largo de todo el proceso de compra teniendo en cuenta las necesidades que prefiere ver satisfechas en cada momento por cada canal. Es por ello por lo que en la actualidad cada vez cobra mayor relevancia conocer el recorrido que hacen los individuos a través de los distintos canales, físicos y virtuales, desde que una marca atrae su atención hasta que ejercen la compra (y utilizan posteriormente el producto), concepto denominado «*purchase journey*» (Court *et al.*, 2009). Si se consideran las dos etapas básicas del proceso de compra de forma agregada (búsqueda de información y compra) es posible identificar dos grandes categorías de comportamiento omnicanal: el denominado comportamiento *webrooming*, en el que el consumidor primero busca información *online* y luego acude a un establecimiento físico a comprar el producto, y la conducta *showrooming*, en la que el cliente acude primero a las tiendas tradicionales a ver, tocar y probar los productos, para después comprarlos en las tiendas virtuales buscando un precio más económico.

A pesar de la repercusión que tienen actualmente estos dos tipos de comportamiento omnicanal, las investigaciones académicas centradas en su análisis son muy escasas e incipientes. Adicionalmente, los trabajos empíricos existentes han tratado en mayor profundidad el *webrooming* que el *showrooming* (Verhoef, Kannan e Inman, 2015; Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007), posiblemente debido a que, el porcentaje de compradores que realizan *webrooming* supera ampliamente al de los que practican *showrooming*. No obstante, la figura del *showroomer* tiene cada vez más peso y causa especial preocupación a los minoristas con establecimiento. En este sentido, los recientes trabajos de Chatterjee y Kumar (2016), Herhausen *et al.* (2015), Rapp *et al.* (2015) y Yurova *et al.* (2016) han comenzado a investigar a esta clase de comprador, tratando de dar unas directrices a las empresas detallistas para dirigirse a estos consumidores, insistiendo en la importancia de desarrollar estrategias destinadas a conseguir el *engagement* de los mismos, formando e incentivando a los responsables comerciales del establecimiento físico para que informen en mejor y mayor medida que lo hacen los canales electrónicos.

El estudio de la estrategia omnicanal desde la perspectiva del consumidor no es muy extenso. La mayoría de las investigaciones tratan de analizar si los clientes

que muestran esta conducta son más rentables para las empresas en términos de volumen de compras (Cortiñas, Chocarro y Villanueva, 2007; Kumar y Venkatesan, 2005; Thomas y Sullivan, 2005). Autores como Balasubramanian, Raghunathan y Mahajan (2005), Cortiñas, Chocarro y Villanueva (2007), Gené (2007) y Gené y Arnavat (2007), consideran que existe un vacío en el análisis de los condicionantes que desencadenan el comportamiento omnicanal de los consumidores. De ahí la necesidad de estudiar las variables que influyen en el desarrollo de este tipo de conducta desde la perspectiva del cliente, diferenciando además las diferentes posibilidades de comportamiento omnicanal existentes en el mercado (donde la investigación empírica es aún más escasa).

La revisión de los trabajos previos centrados en esta cuestión permite identificar un amplio número de factores condicionantes que influyen en el desarrollo de este tipo conducta, tanto internos (vinculados directamente al consumidor), como externos (vinculados a la relación que los clientes mantienen con las empresas). Este trabajo se va a centrar en los condicionantes internos y, concretamente, en el estudio de las formas de procesamiento de la información. Los resultados obtenidos permitirán identificar qué tipo de ruta de procesamiento influye en mayor o menor medida sobre un comportamiento omnicanal frente uno meramente unicanal, y sobre una conducta *webrooming* frente a un comportamiento *showrooming*, posibilitando así orientar las estrategias comerciales de las empresas hacia una implantación omnicanal de éxito.

El trabajo se estructura en cuatro partes. En la primera se describe el marco teórico de la investigación y se plantean las hipótesis referentes a los formas de procesamiento de la información que condicionan cada una de las conductas omnicanal de los clientes. En la segunda parte se detalla la investigación empírica llevada a cabo para el contraste de las hipótesis previamente expuestas. La tercera sección ofrece los principales resultados. Por último, en la cuarta parte se exponen las conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. Marco conceptual y planteamiento de hipótesis**

### **2.1. *El comportamiento omnicanal: webrooming versus showrooming***

El comportamiento omnicanal del consumidor puede definirse aplicando el concepto de «consumidor hiperconectado» del que habla Blasco (2013):

Encontrar un producto mientras se navega desde un Smartphone, comparar de forma online los productos y servicios de una empresa y de su competencia a través de

los web site corporativos o mediante un comparador de precios recabar información y opiniones a través de redes sociales, visitar las tiendas físicas para ver el producto de cerca y terminar comprándolo desde una tablet gracias a una pasarela de pagos. O bien realizar estos mismos pasos en cada uno de los distintos canales con la misma efectividad y experiencia de usuario.

Si el proceso de compra se desglosa en las distintas etapas por las que atraviesa el consumidor (por ejemplo, reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y comportamiento posterior a la compra), un comportamiento de compra omnicanal supone que no todas esas fases se desarrollan a través de un único canal de venta. En este sentido, uno de los conceptos claves hoy en día para las empresas y el marketing es comprender lo que se ha dado en llamar «*customer journey*», «*purchase journey*» o «*consumer decision journey*», entendido como el recorrido que hacen los individuos a través de los distintos canales, físicos y virtuales, desde que una marca atrae su atención hasta que ejercen la compra (y utilizan posteriormente el producto).

El trabajo realizado por Court *et al.* (2009) plantea que la interrelación de los entornos físicos y virtuales provoca que los consumidores demanden y generen cada vez en mayor medida información *offline* y *online*. Así, la toma de decisiones durante el proceso de compra se convierte en un modelo circular que consta de cuatro etapas: (1) consideración inicial, (2) evaluación activa, (3) compra, y (4) evaluación post-compra.

La **primera etapa**, denominada **consideración inicial**, es donde se activa el deseo de compra de un determinado producto. La información recibida de los medios tradicionales y, cada vez en mayor medida, de los medios digitales, caracterizados por proporcionar viralidad a los mensajes de las empresas y principalmente a los de los consumidores, influye de tal manera que los compradores se forman una primera opinión y tan sólo consideran un número determinado de marcas entre la gran oferta disponible.

La **segunda etapa (evaluación activa)** comprende la búsqueda y valoración sopesada de información tanto acerca de los productos como de las marcas que los ofrecen. De acuerdo con Court *et al.* (2009), las empresas que figuran en la primera fase tienen mayor probabilidad de ser elegidas en la etapa de compra. No obstante, cuando el cliente realiza la evaluación activa de toda la información recopilada a través de los distintos puntos de contacto, denominados también *touchpoints*, puede considerar nuevas marcas. El término *touchpoint* surge asociado al uso intensivo que los clientes hacen de las TIC, provocando la desaparición de las fronteras entre

los entornos físicos y virtuales (Brynjolfsson y Rahman, 2013). De esta forma, se empieza a hablar de *touchpoints* o puntos de contacto para referirse a cualquier vía de comunicación o forma de relación *online* (ya sea a través de la web, de las redes sociales, blogs, telefonía móvil o Apps) y *offline*, entre empresa (o marca) y cliente (Baxendale, MacDonald y Wilson, 2015; Court *et al.* 2009). Si las organizaciones orientan sus esfuerzos a mantener, por ejemplo, una comunicación bidireccional empresa-cliente en los distintos *touchpoints* tanto físicos como virtuales, presentarán una mayor probabilidad de resultar elegidas en el momento de la compra.

La **etapa de compra** hace referencia a la adquisición del producto por parte del consumidor, que puede realizarse *offline* u *online*. Dada la facilidad que existe actualmente para obtener la información *online*, en todas las etapas que componen el proceso de compra se puede acceder (y considerar) nuevas marcas o alternativas, incluyendo el propio momento de compra. Así, a diferencia del tradicional concepto de «*purchase funnel*» (donde las alternativas se van reduciendo a medida que transcurren las etapas), en el enfoque representado por el «*customer journey*» puede ocurrir todo lo contrario. Incluso si el cliente acude al establecimiento físico con la intención de comprar, puede fácilmente con su teléfono móvil buscar información allí mismo que le permita ampliar las alternativas de las que dispone, realizar comparaciones, o comprar finalmente el producto *online*.

Por último, la **etapa post-compra** abarca desde el uso del producto por parte del consumidor hasta la evaluación sobre si su decisión de compra ha sido o no acertada. De acuerdo con Court *et al.* (2009), esta etapa es «un momento de la verdad» y, por tanto, las empresas deberán generar experiencias positivas y mantener la comunicación bidireccional con el objetivo de conseguir la lealtad activa. Es decir, que el cliente desarrolle un compromiso con la marca que le lleve a actuar de prescriptor para otros consumidores.

De una forma agregada, en esta investigación se distinguirán dos tipos de etapas o actividades básicas dentro del proceso de compra: (1) búsqueda de información y (2) compra del producto. Atendiendo a esta división es posible identificar dos grandes tipos de comportamiento omniscanal: *webrooming* y *showrooming*.

La conducta *webrooming* supone que el consumidor primero busca información *online* y luego acude a un establecimiento físico a comprar el producto. Este consumidor conocido como *webroomer* considera que el principal atractivo de los canales *online* es el acceso a multitud de información sobre los productos y la posibilidad de evaluar los comentarios y experiencias de otros consumidores. La elección de la tienda física para ejercer la compra se asocia al valor añadido de poder ver, tocar, recibir asesoramiento personalizado, así como al hecho de disponer

de forma inmediata de los productos. También está relacionada con la falta de confianza con internet como canal de compra. Por el contrario, el comportamiento *showrooming* se inicia en la tienda física, donde el consumidor, al que se denomina *showroomer*, mira y prueba el producto para posteriormente acudir a internet a comprar, buscando las mejores condiciones y precios. Esta práctica se ha visto incrementada desde la irrupción de los *Smartphone*. De hecho, el «*showrooming* móvil» (en el que el acceso a internet se realiza a través del teléfono móvil en la tienda) ya es considerado como una clase específica de comportamiento omnicanal. Incluso algunos autores como Rapp *et al.* (2015), Verhoef, Kannan e Inman (2015) y Yurova *et al.* (2016) no realizan diferencias entre el *showrooming* tradicional y el «*showrooming* móvil», sino que engloban ambos conceptos definiendo el *showrooming* como aquella conducta en la que el consumidor busca información en la tienda física utilizando simultáneamente en el mismo establecimiento su teléfono móvil para obtener mayor información y realizar comparaciones entre las distintas empresas oferentes con el objetivo de obtener el mejor precio, para terminar finalmente ejerciendo la compra en el canal *online*.

A pesar de la repercusión que tienen actualmente estos dos tipos básicos de conducta omnicanal, en la literatura académica son escasas las referencias a ellos. La revisión bibliográfica muestra, en términos generales, una tendencia a considerar el comportamiento de compra omnicanal como la búsqueda de información *online* y la posterior compra *offline* (Verhoef, Kannan e Inman, 2015; Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007). Sin embargo, Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacan la importancia que tiene estudiar la figura del consumidor *showroomer* dentro del enfoque omnicanal, ya que, dada su afinidad al uso de las TIC, los detallistas con establecimiento físico pueden perder ventas si no desarrollan estrategias destinadas a conseguir su *engagement*. En esta línea, los trabajos de Rapp *et al.* (2015) y Yurova *et al.* (2016) estudian el comportamiento *showrooming* desde la perspectiva de la empresa. Concretamente, analizan la relación entre la fuerza de ventas de los detallistas y el consumidor *showroomer*, y cómo los responsables comerciales deben formar e incentivar a los comerciales para que informen en mayor y mejor medida que internet, sean capaces de minimizar el ruido generado por la información existente en las distintas redes sociales, proporcionen ofertas personalizadas y adaptadas a las necesidades de los clientes (utilizando la técnica *cross-selling*), y generen un valor añadido que haga que los establecimientos comerciales sean para la figura del *showroomer* algo más que un mero punto de información (donde ver, tocar y probar el producto). Así, estas investigaciones concluyen que la figura del *showroomer* no tiene por qué ser vista como una amenaza o el fin de los establecimientos tradicionales, sino como una

nueva oportunidad de negocio (Chatterjee y Kumar, 2016; Herhausen *et al.*, 2015), siempre que la alta dirección de las empresas sepa incentivar a su personal de ventas a ser persuasivo, mitigando la falta de confianza de este tipo de clientes en el canal *offline*. De forma complementaria, los estudios de corte profesional reflejan que el porcentaje de compradores que realizan *webrooming* supera ampliamente al de los que practican *showrooming* y, además dibujan al *showroomer* como un individuo joven, con poder adquisitivo medio-alto y activo en las redes sociales, dejando más difuso el perfil del consumidor *webroomer*.

La conclusión que se desprende de los hábitos de consumo expuestos es que el comprador actual puede hacer uso de las TIC en cualquier etapa del proceso de compra. Consiguientemente, las nuevas tecnologías y el uso que de ellas hacen los individuos han permitido que los minoristas ya no puedan emplear únicamente el tradicional modelo *offline*, siendo necesario operar a través de internet, y cada vez con más fuerza a través de los dispositivos móviles (y, además, hacerlo de forma coordinada con los canales tradicionales). No obstante, la inclusión de los nuevos canales digitales no debe implicar que las empresas caigan en lo que la consultora de marketing McKinsey denomina la «Trampa 3T», es decir, «serlo todo para todos en todas partes». Es necesario determinar cuáles son las causas o factores que condicionan el comportamiento omniscanal en los consumidores, para que de este modo los distribuidores implanten una estrategia omniscanal de éxito y elijan los canales más adecuados para llegar a su público objetivo de manera eficaz.

En general, la revisión de la literatura indica una orientación por estudiar cómo influyen los factores demográficos y socioeconómicos de los consumidores así como su predisposición al uso de las TIC, puesto que sin el desarrollo de las nuevas tecnologías, en especial sin la aparición de internet, la omniscanalidad no hubiera sido posible. Sin embargo, la consideración de estas variables no contribuye a explicar completamente por qué el consumidor llega a desarrollar o no un comportamiento omniscanal. Existen otros factores explicativos cuya influencia ha de tenerse en cuenta. Por ejemplo, las variables psicográficas generales que afectan a cualquier tipo de comportamiento de consumo (el autoconcepto que de sí mismo tenga el consumidor, su personalidad, su estilo de vida, motivaciones, intereses, gustos, opiniones y valores), variables que en el ámbito de la conducta omniscanal destacan autores como Balasubramanian, Raghunathan y Mahajan (2005), Izquierdo, Calderón y Ruiz (2009) y Pookulangara, Hawley y Xiao (2011). También se hace patente un factor relacionado con las variables psicográficas generales que adquiere una gran relevancia en el contexto omniscanal. Este factor refleja las distintas formas de procesamiento de la información que sigue el comprador (vinculadas a otras variables

como pueden ser las motivaciones, implicación o personalidad), en tanto en cuanto el comportamiento omnicanal supone cambios en la manera en que el consumidor busca, evalúa y compara la información, dando lugar a un proceso más complejo, no lineal, reflejado en el enfoque del «*purchase journey*».

## **2.2. Formas de procesamiento de la información:**

### ***Ruta central versus ruta periférica***

Uno de los modelos que más influencia ha tenido a la hora de explicar el comportamiento del consumidor ha sido el Modelo ELM (*Elaboration Likelihood Model*) de procesamiento de la información propuesto por Petty y Cacioppo (1986). Estos autores conciben el procesamiento de la información como un continuo cuyos extremos están formados por dos niveles de elaboración de la información, alto y bajo, dando lugar a las dos vías posibles por las que el individuo puede procesar la información, la ruta central y la ruta periférica, las cuales reflejan diferentes cantidades de esfuerzo cognitivo (Baron y Byrne, 1998). De esta forma, en la ruta central el producto, la información y los mensajes reciben mayor interés por parte del comprador, siendo examinados de manera crítica, racional y profunda. Por el contrario, los consumidores utilizan la ruta periférica cuando no se sienten motivados o capaces de procesar información de forma activa para tomar una determinada decisión, por lo que dedican menor atención a la información o a los mensajes recibidos.

El Modelo ELM plantea la existencia de dos factores condicionantes a la hora de explicar la elección de una u otra vía: (1) la motivación para buscar información, y (2) la capacidad para realizar evaluaciones. La motivación está relacionada con el grado de implicación. La implicación refleja la importancia que el individuo otorga a los atributos específicos del producto que desea adquirir, teniendo en cuenta el riesgo percibido de la compra y sus intereses y necesidades (Bienstock y Stafford, 2006; Drichoutis, Lazaridis y Nayga, 2007). Si los consumidores están más involucrados con la compra, su grado de motivación para buscar y obtener información será mayor e irá acompañado de una mayor inversión de tiempo y esfuerzo. Por consiguiente, la información y los mensajes serán examinados a través de la ruta central, es decir, de manera más crítica, racional y profunda, desarrollando una conducta proactiva, buscando y prestando mayor atención a la información relacionada con el producto (Capon y Lutz, 1983; Wu, 2001). Además, el tiempo y esfuerzo invertido provoca que las actitudes de estos consumidores sean más duraderas y resistentes al cambio (Bigné, 2003).

El seguimiento de una ruta central se ve también favorecido por la capacidad del consumidor para realizar un análisis de la información en niveles más complejos y profundos, siendo necesario que tenga un conocimiento previo sobre el tema o sea

capaz de conectar dicha información con experiencias previas (Estrada, Sánchez y Fandós, 2011). Por el contrario, una persona que sigue una ruta periférica realiza una búsqueda superficial o bien inspecciona pocas alternativas con el objetivo de encontrar una solución aceptable. Asimismo, estos individuos son más influenciables, y sus escasos conocimientos y/o falta de experiencias previas hacen que cualquier elemento distraiga su atención y pierdan su capacidad para realizar evaluaciones profundas de la información recibida. Por tanto, se puede concluir que la ruta periférica se caracteriza por un menor razonamiento cognitivo que la ruta central.

Teniendo en cuenta las características que definen a un comportamiento omnicanal frente a una conducta unicanal, es posible argumentar que, en términos generales, el desarrollo del primer tipo de comportamiento aparezca con mayor probabilidad en aquellos casos en los que se usa la ruta central de procesamiento de la información. La mayor implicación en la compra que lleva al uso de la ruta central favorecerá que se desarrolle un comportamiento omnicanal. La combinación de diferentes canales de venta o *touchpoints*, *online* y *offline*, facilita al consumidor buscar, obtener, comparar y evaluar información específica sobre el producto y/o el distribuidor antes de la compra definitiva, actuando como un «*smart shopper*» y evidenciando un comportamiento más racional y reflexivo, dedicando más tiempo al proceso de compra y manejando más cantidad de información. Se plantea, consiguientemente, como hipótesis que:

*H1: La ruta central de procesamiento de la información seguida por los consumidores está asociada positivamente al desarrollo de un comportamiento omnicanal.*

No obstante, podrían existir diferencias en la forma de procesar la información según cuál sea el tipo de conducta omnicanal presente, *webrooming* o *showrooming*. El comportamiento *webrooming* parece implicar una conducta más planificadora, menos influida por la moda o por el simple reconocimiento de marca, en la medida en que el consumidor, antes de acudir a comprar a un establecimiento, se dedica a buscar e investigar *online*. Tiene previsto de antemano el producto concreto que desea adquirir y se dedica a estudiar los criterios específicos relacionados con el mismo, examinando sus principales características, realizando comparaciones con otros artículos similares, y obteniendo opiniones de otros consumidores que aportan o completan la información necesaria para tomar la decisión de compra, que le ayudan a comprender los atributos de los productos y a realizar valoraciones. La Red ejerce así las funciones de especialista de marketing de producto. Posteriormente, la compra se realiza en los establecimientos físicos, donde el consumidor puede ver

físicamente el producto y recibir el asesoramiento y atención personalizada, pero ya disponiendo de mucha información previa y sabiendo qué quiere. Este tipo de conducta encaja de forma precisa con las características que presenta la ruta central. En este sentido, los consumidores que muestran un alto grado de implicación en la compra y que siguen una ruta central de procesamiento de la información podrían desarrollar con mayor probabilidad un comportamiento tipo *webrooming*.

La manera de procesar información para una conducta *showrooming* podría presentar, sin embargo, ciertas diferencias. En este caso, el consumidor acude primero al establecimiento físico, busca información y finalmente compra *online*. Si bien al emplear varios canales muestra implicación en la compra (sobre todo, en muchos casos buscando aquel distribuidor que ofrezca el mejor precio para ese producto), es posible que no siempre disponga de información abundante y precisa sobre las características del producto en el momento de acudir a la tienda. Al contrario que el consumidor que realiza *webrooming*, el *showroomer* parece ser que no tiene formada una actitud u opinión tan consolidada (Rapp *et al.*, 2015; Yurova *et al.*, 2016), pudiendo estar más influenciado por la moda y la imagen de marca y dar menor importancia a los atributos vinculados específicamente con las características del producto (haciendo evaluaciones más sencillas sobre el producto), para otorgar más relevancia a los atributos asociados al distribuidor. Así, por ejemplo, la búsqueda del mejor precio, el ahorro de tiempo y esfuerzo, o la comodidad podrían ser variables significativas, puesto que son rasgos que caracterizan a los canales *online* (que es donde finalmente compran). De hecho, en línea con los trabajos de Balasubramanian, Raghunathan y Mahajan (2005), Cortiñas, Chocarro y Villanueva (2007), y Pookulangara, Hawley y Xiao (2011), el bajo grado de implicación suele asociarse a la adquisición del producto a través de canales tecnológicos (que es donde compran los *showroomer*), si bien en este caso los consumidores no utilizan exclusivamente el canal *online*, sino que acuden a las tiendas físicas en las primeras etapas del proceso de compra.

La comparación entre estas dos clases de comportamiento omnicanal llevaría a plantear la siguiente hipótesis:

H2: *La asociación positiva entre la ruta central de procesamiento de la información y el comportamiento omnicanal es más probable en el caso de webrooming que en el caso de showrooming.*

### 3. Diseño de la investigación empírica

#### 3.1. *Ámbito de estudio, universo y diseño muestral*

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, la investigación empírica analiza el canal *offline* y el canal *online* en cuatro sectores de la distribución detallista, electrónica de consumo (centrándose en la categoría de teléfonos móviles inteligentes o *Smartphone*), moda, belleza y FMCG (Fast Moving Consumer Goods o productos de alta rotación, que incluye productos de alimentación y no alimentación).

La elección del sector de la electrónica de consumo y, concretamente, de la categoría de producto *Smartphone* se ha debido al peso que tiene dentro del comercio electrónico. Según ONTSI (2015), el 17,8% de los compradores *online* han utilizado el dispositivo móvil (*mobile commerce*) para adquirir algún producto o contratar algún servicio. Los sectores de moda y belleza son interesantes desde la perspectiva omnicanal puesto que dentro del *e-commerce* han experimentado un crecimiento destacable durante el ejercicio 2014. Por su parte, el sector FMCG aún no ha alcanzado un porcentaje significativo en lo que a comercio electrónico se refiere. No obstante, se espera que su importancia dentro del *e-commerce* vaya en aumento, puesto que dentro de este sector los consumidores ya utilizan internet como fuente de información para comprar este tipo de productos y, en este sentido, la Consultora GFK (2015) pronostica que los artículos de FMCG específicos suponen una oportunidad para que este sector incremente sus ventas a través del canal virtual.

Para alcanzar los objetivos de este trabajo se recurre a la base de datos recopilada por la Consultora GFK para su informe «Observatorio de e-Commerce 2014»,<sup>1</sup> que analiza más de cien productos y servicios pertenecientes a distintos sectores económicos del mercado nacional durante el segundo semestre del año 2014. Esta base de datos contiene información detallada sobre el proceso de compra llevado a cabo por aquellos individuos de una muestra total de 4.067 consumidores que han adquirido productos incluidos en los cuatro sectores seleccionados para esta investigación. La tabla 1 detalla la ficha técnica del «Observatorio de e-Commerce 2014».

---

<sup>1</sup> La empresa GFK establece una serie de criterios a la hora de elaborar su base de datos. Siendo el objetivo del observatorio analizar el comercio electrónico, se otorga preferencia a los productos comprados *online* frente a aquellos que han sido adquiridos *offline*. Del total de artículos comprados por los encuestados durante los 6 meses previos al estudio, se analiza un máximo de 5 productos, aplicándose el siguiente sistema de priorización por categoría y producto: FMCG, deportes, belleza, informática, moda y hogar, electrónica de consumo y viajes.

Tabla 1. Ficha técnica del «Observatorio de e-Commerce 2014» de GFK

Universo	Población internauta española mayor de 15 años, que haya realizado compras de algún producto durante los últimos 6 meses
Recogida información	Encuesta semiestructurada online (CAWI)
Ámbito de estudio	España
Tamaño de la muestra	4.067 individuos
Procedimiento de muestreo	Aleatorio y estratificado por núcleo de población, sexo y edad
Error muestra	± 1,6% (p=q= 0,5; nivel de confianza = 95%)
Fecha trabajo campo	Junio 2014-Diciembre de 2014

### 3.2. Medida de las variables del modelo

Para medir el comportamiento omnicanal frente al meramente unicanal se crea una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando los encuestados buscan información *online* pero compran *offline* o acuden a los establecimientos físicos previamente pero finalmente compran *online*, y el valor 0 en caso de elegir un único canal a lo largo de todo el proceso de compra. Para estudiar los dos tipos de comportamiento omnicanal se crea una variable en la que el valor 1 significa que el consumidor ha seguido un comportamiento *showrooming* y el valor 0 corresponde al comportamiento *webrooming*.

Para evaluar las variables independientes correspondientes al procesamiento de la información se han tenido en cuenta cuatro bloques de variables distintos utilizados en el «Observatorio de e-Commerce 2014» de GFK (ver Anexo). El primero de ellos se refiere a las motivaciones básicas del consumidor a la hora de elegir el producto de que se trate (moda, necesidad, buena relación calidad-precio y reconocimiento de nombre de marca). El segundo bloque incluye los posibles criterios de decisión determinantes para la compra del producto y que están vinculados directamente a éste (precio, características, opiniones de los consumidores, comparativas con otros productos, productos alternativos/similares y accesorios para el producto), mientras que el tercero hace referencia también a potenciales criterios de decisión determinantes pero en este caso relacionados con el distribuidor donde se adquiere el producto (disponibilidad del producto, precio, gastos de envío, op-

ciones de pago *online*, rapidez del envío, posibilidades de financiación, política de devoluciones y confianza en la seguridad en el pago). El último de los bloques abarca variables que describen el propio proceso de compra, concretamente referidas al grado de planificación de la compra, la profundidad de la búsqueda de información o el tiempo invertido en dicha compra.

Los ítems que forman parte de los tres primeros bloques citados previamente son variables dicotómicas, que toman el valor 1 cuando se cumple el criterio al que hacen referencia y 0 en caso contrario. El conjunto de variables relativas al grado de planificación del proceso de compra fueron medidas por GFK a través de una escala de diferencial semántico de 1 a 6. No todas las afirmaciones aparecen redactadas en el mismo sentido. Para algunos ítems el extremo inferior de la escala corresponde a la mayor planificación de la compra, y en otros se produce el efecto contrario. Así, se procedió a recodificar las variables para que todas estuvieran redactadas en el mismo sentido y, posteriormente, se convirtieron en variables dicotómicas.

Adicionalmente, se han considerado como variables de control un conjunto de características demográficas y socioeconómicas<sup>2</sup> de los individuos que recogía la base de datos de GFK (sexo, edad, nivel de estudios, ocupación, clase social y hábitat), y una serie de variables que miden la predisposición al uso de las TIC de los encuestados que también incluye el «Observatorio de e-Commerce 2014» (ver Anexo).

#### 4. Resultados

Para contrastar si el comportamiento de compra de los consumidores es o no omnicanal, se estimó un modelo *logit binomial* para cada uno de los sectores objeto de estudio utilizando el paquete estadístico STATA 12. La tabla 2 recoge los resultados del contraste de hipótesis mostrando los valores de los coeficientes de las distintas variables independientes, su error estándar robusto y una indicación de su nivel de significatividad. Los modelos estimados presentan una buena significatividad global de los parámetros.

---

<sup>2</sup> También se ha considerado la edad al cuadrado —*edadalcuadrado*— para evaluar la posible existencia de efectos no lineales (en forma de U o U invertida) entre la edad y la variable independiente, así como dónde está el punto de inflexión.

Tabla 2. Estimaciones del modelo logit binomial para el comportamiento omnicanal2

	<i>Smartphone</i>	<i>Moda</i>	<i>Belleza</i>	<i>FMCG</i>
<b>Variable</b>	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)
<b>Bloque I: Motivaciones generales</b>				
moda	0,481* (0,260)	0,082 (0,187)	-0,102 (0,159)	0,209 (0,220)
necesidad	-0,050 (0,189)	-0,929*** (0,205)	-0,213 (0,253)	-0,048 (0,167)
calidadprecio	-0,165 (0,192)	-0,007 (0,187)	0,065 (0,154)	0,249 (0,165)
reconocemarca	-0,223 (0,240)	0,504** (0,236)	0,361** (0,169)	0,616*** (0,213)
<b>Bloque II: Motivaciones relacionadas con el producto</b>				
precioprod	0,385* (0,207)	0,993*** (0,238)	1,946*** (0,172)	0,750*** (0,192)
características	0,231 (0,195)	0,495** (0,212)	0,949*** (0,163)	0,070 (0,183)
womconsumidores	-0,264 (0,269)	0,672*** (0,250)	0,757*** (0,244)	0,320 (0,202)
comparativaprod	0,091 (0,289)	0,507** (0,246)	0,943*** (0,282)	0,497** (0,207)
prodalternativos	-0,120 (0,442)	0,749* (0,420)	0,521 (0,379)	-0,196 (0,289)
accesoriosprod	1,161* (0,633)	-0,391 (0,622)	-0,072 (0,517)	0,940** (0,428)
<b>Bloque III: Motivaciones relacionadas con el distribuidor</b>				
dispprod	0,547*** (0,200)	0,340 (0,208)	0,218 (0,197)	0,008 (0,187)
preciodist	0,383* (0,206)	0,493** (0,222)	-0,235 (0,193)	0,047 (0,192)
gastosenvio	-0,838*** (0,303)	0,891*** (0,271)	-0,154 (0,260)	0,323 (0,249)

rapidezenvio	0,215 (0,398)	-0,012 (0,370)	0,035 (0,414)	0,372 (0,356)
pagoonline	0,133 (0,297)	0,109 (0,351)	0,227 (0,342)	-0,023 (0,276)
financiación	0,628* (0,374)	-0,289 (0,586)	0,133 (0,532)	0,293 (0,394)
devoluciones	-0,272 (0,331)	0,036 (0,332)	-0,299 (0,302)	-0,539* (0,309)
seguridadpago	0,285 (0,309)	0,445 (0,314)	-0,359 (0,309)	0,401 (0,285)
<b>Bloque IV: proceso de compra</b>				
inf profunda	0,196 (0,213)	0,409** (0,200)	0,470*** (0,161)	0,409** (0,168)
tiempocontraste	0,355* (0,198)	-0,153 (0,194)	0,001 (0,156)	-0,167 (0,158)
compraexclusiva	0,054 (0,192)	-0,027 (0,190)	-0,027 (0,150)	-0,020 (0,156)
comprapensada	0,214 (0,212)	0,144 (0,187)	-0,161 (0,163)	-0,103 (0,165)
<b>Características demográficas y socioeconómicas</b>				
sexo	0,208 (0,187)	-0,574*** (0,194)	0,088 (0,160)	-0,087 (0,148)
edad	0,017 (0,053)	-0,018 (0,060)	0,008 (0,044)	0,075* (0,040)
edadalcuadrado	0,017 (0,053)	-0,018 (0,060)	0,008 (0,044)	0,075* (0,040)
estudios1	0,340 (0,505)	-0,729 (0,655)	0,119 (0,350)	-0,144 (0,374)
estudios2	0,125 (0,495)	0,367 (0,588)	0,006 (0,350)	-0,251 (0,343)
estudios3	0,291 (0,535)	0,647 (0,617)	0,141 (0,379)	0,110 (0,368)
estudios4	0,238 (0,524)	0,493 (0,607)	0,315 (0,379)	-0,434 (0,370)

Tabla 2. Estimaciones del modelo logit binomial para el comportamiento de compra omnicanal (continuación)<sup>3</sup>

	<i>Smartphone</i>	<i>Moda</i>	<i>Belleza</i>	<i>FMCG</i>
<b>Variable</b>	Coficiente (Error Estándar Robusto)	Coficiente (Error Estándar Robusto)	Coficiente (Error Estándar Robusto)	Coficiente (Error Estándar Robusto)
<b>Características demográficas y socioeconómicas</b>				
ocupación1	-0,238 (0,307)	0,680** (0,327)	0,212 (0,267)	0,008 (0,256)
ocupación2	-0,200 (0,444)	-0,189 (0,499)	-0,035 (0,381)	0,120 (0,382)
ocupación3	-0,146 (0,322)	0,118 (0,349)	0,050 (0,278)	0,013 (0,262)
clasesocial1	0,244 (0,476)	0,483 (0,582)	0,219 (0,424)	0,590 (0,381)
clasesocial2	0,437 (0,349)	0,125 (0,486)	-0,195 (0,309)	0,415 (0,279)
habitantes	0,384** (0,183)	0,251 (0,188)	0,176 (0,152)	0,282* (0,156)
<b>Predisposición al uso de las TIC</b>				
usotic	-0,034 (0,112)	0,197* (0,118)	0,208** (0,087)	0,304*** (0,099)
simpletic	0,507*** (0,182)	0,285 (0,204)	0,243 (0,151)	-0,140 (0,157)
seguidortic	-0,135 (0,189)	-0,213 (0,197)	0,213 (0,148)	0,173 (0,153)
_cons	-2,803** (1,254)	-2,699* (1,425)	-2,180** (1,043)	-4,140*** (1,045)
	Nº Observaciones = 705	Nº Observaciones = 939	Nº Observaciones = 1.359	Nº Observaciones = 1419
	Wald chi2 (39) = 78,21***	Wald chi2 (39) = 222,19***	Wald chi2 (39) = 373,08***	Wald chi2 (39) = 170,25***
	Pseudo R2 = 0,0934	Pseudo R2 = 0,3176	Pseudo R2 = 0,3128	Pseudo R2 = 0,1324

<sup>3</sup> \*p < 0,10; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

En los cuatro sectores analizados se observa que, en general, los criterios de decisión determinantes vinculados directamente con el producto aumentan la probabilidad de la conducta omnicanal. Las variables relacionadas con el precio del producto, las características, las opiniones de los consumidores y las comparativas con otros productos tienen coeficientes positivos y significativos en todos los sectores estudiados (a excepción de los *Smartphone* para los que únicamente la variable *precioprod* es significativa). Además, para los teléfonos móviles inteligentes la variable «accesorios del producto» también ejerce un efecto positivo, debido quizás a la importancia que tienen todos los artículos adicionales que complementan al *Smartphone*.

Algunos de los criterios de decisión asociados directamente con el distribuidor también afectan a la mayor probabilidad de combinar los canales físicos y virtuales en el proceso de compra (salvo en el sector belleza). Sin embargo, la influencia conjunta de todas ellas no es tan clara y generalizada como ocurre con los criterios asociados al producto. Aparecen coeficientes positivos y significativos asociados a las variables «disponibilidad del producto» (caso del *Smartphone* y el sector moda), «precio del distribuidor» y «posibilidades de financiación» (caso de los teléfonos móviles inteligentes) y «opciones de pago *online*» (caso del sector FMCG). Por su parte, se observa que la variable «gastos de envío» es significativa en dos de los sectores analizados, *Smartphone* y moda, pero afecta de manera diferente a cada uno de ellos. En el caso de los teléfonos móviles inteligentes la mayor importancia atribuida a los gastos de envío disminuye la probabilidad de conducta omnicanal mientras que, por el contrario, en los productos de moda, la relevancia asignada a estos gastos afecta positivamente a este tipo de conducta.

Respecto a las variables que describen el grado de planificación del proceso de compra, se observa en todos los sectores la influencia de alguna de estas variables que suelen ser un reflejo de la ruta central de procesamiento de la información. En la categoría de producto *Smartphone* el hecho de «invertir tiempo e interés en recorrer tiendas, comparar...» (*tiempocontraste*) incrementa la probabilidad de seguir un comportamiento omnicanal. Por su parte, tanto en el sector belleza como en el sector FMCG el hecho de informarse en profundidad (*infoprofunda*) afecta positivamente a la combinación de canales físicos y virtuales.

En cuanto a las motivaciones generales para la compra, parece que existe un cierto comportamiento uniforme en los sectores (salvo en el sector FMCG). La probabilidad de desarrollar un comportamiento omnicanal aumenta cuando los consumidores declaran guiarse por motivaciones como la moda (*Smartphone*) y el reconocimiento de la marca (sector belleza) o cuando la necesidad no es una motiva-

ción relevante (sector moda). Parece, consiguientemente, que la conducta omnicanal se encuentra más ligada a la moda o el reconocimiento de marca que a otra clase de motivaciones que tienen que ver con la necesidad o la relación calidad-precio.

El contraste de los cuatro modelos evidencia, en términos generales, que los compradores que llevan a cabo una conducta omnicanal dan especial importancia a los criterios relacionados directamente con el producto de que se trate. Asimismo, estos consumidores tienden a invertir mayor tiempo en la búsqueda de información o realizar un análisis más profundo que los clientes que siguen una conducta unicanal. La consideración conjunta de todas estas evidencias permite aceptar la hipótesis H1, si bien matizando que las motivaciones generales de compra parecen estar asociadas a la moda o al reconcomiendo de marca.

Para estudiar si los encuestados omnicanal desarrollan una conducta *webrooming* o *showrooming*, se ha estimado para cada uno de los sectores un modelo *logit binomial* (software STATA 12). Los modelos presentan una buena significatividad global de los parámetros (ver tabla 3).

Tabla 3. Estimaciones del modelo logit binomial para el comportamiento de compra *webrooming* versus *showrooming*<sup>4</sup>

	<i>Smartphone</i>	Moda	Belleza	FMCG
Variable	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)
<b>Bloque I: Motivaciones generales</b>				
moda	1,042* (0,613)	-0,704* (0,404)	0,858*** (0,202)	1,091*** (0,337)
necesidad	0,645* (0,379)	0,716 (0,454)	-0,913*** (0,324)	-0,171 (0,262)
calidadprecio	0,292 (0,396)	0,404 (0,367)	0,373* (0,213)	0,806*** (0,246)
reconocemarca	-0,151 (0,515)	-0,782 (0,499)	0,074 (0,205)	-0,305 (0,350)

<sup>4</sup> \*p < 0,10; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

<b>Bloque II: Motivaciones relacionadas con el producto</b>				
precio	-1,245*** (0,416)	0,193 (0,556)	-0,804*** (0,234)	-1,160*** (0,253)
características	-1,544*** (0,444)	0,328 (0,411)	-0,817*** (0,204)	-0,897*** (0,253)
womconsumidores	0,292 (0,583)	-0,171 (0,421)	-0,093 (0,218)	0,039 (0,246)
comparativaprod	-1,130* (0,642)	-0,029 (0,455)	-0,106 (0,239)	-0,586** (0,298)
prodalternativos	0,233 (0,954)	-0,936 (0,696)	-0,333 (0,340)	-0,224 (0,393)
accesoriosprod	-3,731** (1,518)	0,985 (0,855)	0,095 (0,404)	0,201 (0,474)
<b>Bloque III: Motivaciones relacionadas con el distribuidor</b>				
dispprod	-0,078 (0,415)	0,780 (0,490)	0,155 (0,215)	-0,252 (0,281)
preciodist	0,838* (0,433)	-1,047** (0,435)	0,457** (0,217)	0,402 (0,269)
gastosenvio	4,410*** (1,047)	-1,030** (0,492)	1,333*** (0,267)	0,842** (0,334)
rapidezenvio	1,443 (1,481)	1,188* (0,639)	0,467 (0,371)	1,544*** (0,410)
pagoonline	1,358** (0,637)	0,118 (0,580)	0,073 (0,319)	-0,109 (0,397)
financiacion	-0,395 (0,768)	-0,464 (1,142)	0,681 (0,460)	-0,062 (0,504)
devoluciones	-0,647 (0,760)	-0,252 (0,521)	0,044 (0,300)	-0,232 (0,396)
seguridadpago	1,484** (0,682)	-0,783 (0,779)	0,331 (0,305)	0,007 (0,418)
<b>Bloque IV: Proceso de compra</b>				
infprofunda	0,432 (0,498)	-0,471 (0,384)	-0,094 (0,239)	0,332 (0,273)
tiempocontraste	-1,002** (0,456)	0,044 (0,382)	-0,183 (0,214)	-0,109 (0,241)
compraexclusiva	-0,909** (0,411)	0,455 (0,388)	-0,347* (0,194)	-0,471** (0,230)
comprapensada	0,401 (0,414)	-0,229 (0,423)	-0,214 (0,217)	-0,075 (0,257)

Características demográficas y socioeconómicas				
sexo	-0,636 (0,429)	1,095*** (0,379)	-0,131 (0,208)	-0,292 (0,228)
edad	0,134 (0,099)	-0,024 (0,125)	-0,046 (0,060)	0,204*** (0,064)
estudios1	0,003 (1,223)	0,170 (0,940)	0,024 (0,626)	-0,555 (0,716)
estudios2	0,479 (0,864)	-0,985 (0,889)	1,521** (0,595)	-0,140 (0,643)
estudios3	0,242 (1,043)	-1,382 (0,974)	1,284** (0,638)	-0,068 (0,675)
estudios4	0,414 (0,959)	-0,565 (0,907)	1,300** (0,618)	-0,086 (0,670)

Tabla 3. Estimaciones del modelo logit binomial para el comportamiento de compra webrooming versus showrooming (continuación)<sup>5</sup>

	Smartphone	Moda	Belleza	FMCG
Variable	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)	Coefficiente (Error Estándar Robusto)
Características demográficas y socioeconómicas				
ocupación1	0,626 (0,535)	-0,117 (0,693)	0,655* (0,359)	-0,501 (0,389)
ocupación2	0,229 (0,857)	-0,044 (1,208)	0,449 (0,526)	-0,723 (0,604)
ocupación3	0,260 (0,640)	1,147 (0,711)	-0,346 (0,378)	-0,308 (0,406)
clasesocial1	1,768* (1,064)	-0,655 (1,027)	-0,096 (0,572)	0,287 (0,692)
clasesocial2	1,526* (0,788)	-0,882 (0,850)	-0,705 (0,471)	0,536 (0,533)
habitantes	0,569 (0,402)	0,121 (0,473)	0,096 (0,204)	0,356 (0,252)

<sup>4</sup> \*p < 0,10; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

Predisposición al uso de las TIC				
usotic	0,878*** (0,249)	-0,502*** (0,186)	0,449*** (0,121)	0,314* (0,161)
simpletic	-0,930** (0,394)	-0,206 (0,425)	0,059 (0,199)	0,043 (0,245)
seguidortic	0,451 (0,362)	0,547 (0,381)	-0,269 (0,196)	0,170 (0,225)
_cons	-3,823 (2,608)	-1,462 (2,874)	-0,244 (1,519)	-5,030*** (1,715)
	Nº Observaciones = 275	Nº Observaciones = 395	Nº Observaciones = 766	Nº Observaciones = 709
	Wald chi2 (39) = 91,06***	Wald chi2 (39) = 67,19***	Wald chi2 (39) = 155,65***	Wald chi2 (46) = 123,00***
	Pseudo R2 = 0,3479	Pseudo R2 = 0,2429	Pseudo R2 = 0,2200	Pseudo R2 = 0,2357

Los resultados recogen, en términos generales, que la ruta central de procesamiento de la información está asociada con mayor probabilidad al comportamiento *webrooming*, dando soporte a la hipótesis **H2**. Los compradores *webroomers* presentan una conducta de compra más planificada y se orientan menos por motivaciones como la moda. Este consumidor da más importancia a criterios específicos relacionados directamente con el producto de que se trate, mostrando alta sensibilidad al precio (a excepción del sector moda). Asimismo, también se informa sobre las características más relevantes del producto (de nuevo con la excepción de los productos del sector moda), realizando comparaciones con otros productos similares (para el caso de los *Smartphone* y el sector FMCG) e, incluso, de haberlos, informándose sobre los posibles accesorios que puedan complementar al producto principal (en la compra de teléfonos móviles inteligentes). En cuanto a los individuos que desarrollan una conducta *showrooming*, se comprueba que se encuentran más influenciados por la moda y su proceso de compra es menos planificado, sin conceder importancia a los criterios mencionados anteriormente vinculados al producto. Otorgan más importancia a los atributos asociados directamente con el distribuidor. El contraste del modelo muestra que, a excepción del sector moda, los encuestados se orientan a la búsqueda del establecimiento con el mejor precio, y en todos los sectores se observa un comportamiento uniforme en lo que a ahorro de tiempo y esfuerzo se refiere.

El estudio de los criterios relacionados con el proceso de compra refleja que para el caso de los teléfonos móviles inteligentes, los encuestados que realizan *webrooming* dedican mayor tiempo e interés a recorrer las tiendas y hacer comparaciones

previas a la compra y, por el contrario, los consumidores *showroomers* muestran menor implicación en la compra. Quizás el menor grado de implicación que suele asociarse a la adquisición del producto a través de canales tecnológicos, a pesar de la previa información en las tiendas *offline*, pueda explicar este resultado negativo y significativo. Asimismo, en todos los sectores (excepto el sector moda) los encuestados que tienen una conducta *webrooming* acuden exclusivamente a comprar el producto de que se trate, mientras que los consumidores *showroomers* aprovechan la realización de otras compras para acudir al establecimiento.

## 5. Conclusiones e implicaciones empresariales

El objetivo de este trabajo consistió en analizar la influencia del procesamiento de la información tanto en el desarrollo de un comportamiento de compra omnicanal, como en cada uno de los dos grandes hábitos de compra omnicanal que actualmente desarrollan los consumidores, *webrooming* y *showrooming*.

Los resultados muestran que los **consumidores omnicanal** (frente a los unicanal) dan especial relevancia a los **criterios relacionados directamente con el producto** de que se trate, y son más **racionales y reflexivos**, dedicando más tiempo al proceso de compra y manejando más cantidad de información. Siendo necesario matizar que sus motivaciones generales, contrariamente a lo que cabría esperar, están asociadas a la moda o al reconocimiento de marca. En línea con la propuesta sobre la mayor asociación entre la ruta central y el comportamiento *webrooming*, los resultados muestran que el **comprador *webroomer*** presenta una **conducta más planificadora**, menos influida por la moda o por el simple reconocimiento de marca, en el que valora en mayor medida los **criterios de decisión de compra vinculados directamente al producto**. Por su parte, se evidencia que el **consumidor *showroomer*** presenta menor grado de implicación en la compra que el anterior y, además, tiene una **conducta menos planificada** estando influenciado por motivaciones como la moda o el reconocimiento de marca y valorando los **criterios de decisión vinculados al distribuidor**, fundamentalmente, buscando el mejor precio y el ahorro de tiempo y esfuerzo.

Este trabajo ha permitido obtener resultados con implicaciones básicas para las empresas del sector *retail*. La primera de ellas recomienda a las organizaciones que adopten una postura proactiva a la hora de incentivar el comportamiento omnicanal de los clientes. Los consumidores cada vez más demandan poder moverse a través de los canales *offline*, *online* y aplicaciones móviles en todas y cada una de las etapas que componen el «*purchase journey*», esperando que el cambio de canal le permita

retomar la compra donde fue abandonada y asumiendo que las empresas le proporcionarán la misma experiencia con independencia del canal por el que se relacione. Consiguientemente, se recomienda a los detallistas **implantar una estrategia omniscanal u OCR (*OmniChannel Retailing*)**.

Por lo que respecta al comportamiento de compra omniscanal, si bien se suele utilizar el término «consumidor omniscanal» asociándolo a un tipo de comprador homogéneo en cuanto a sus características, esta investigación ha podido comprobar que dentro de la etiqueta genérica «omniscanal» existen actualmente al menos dos conductas diferenciadas a las que resultaría conveniente adaptar las estrategias de marketing.

Así, los **consumidores *webroomers*** (en comparación con los *showroomers*) emergen como individuos que desarrollan un *purchase journey* más prologando en el tiempo, utilizando más puntos de contacto a lo largo del mismo para buscar en profundidad información y examinarla de manera más reflexiva. Son consumidores que consideran importantes como criterios de decisión sobre todo los atributos relacionados directamente con el producto y que acuden a las tiendas físicas con una idea arraigada sobre lo que desean comprar, muchas veces buscando ya un producto específico. Pueden llegar a tener más conocimientos técnicos que el vendedor que les atiende, y constituir un *smart shopper* poco influenciado una vez se encuentre en el establecimiento. Ante estas características, los detallistas deberían **cuidar de manera especial su presencia y estrategias en los *touchpoints* virtuales** que previamente utiliza este consumidor (páginas web, comparadores, páginas de valoraciones, blogs sobre el producto...), preocupándose por hacer que esté disponible en esos puntos toda la información específica del producto que demandan, así como las ventajas en términos de precios o promociones por acudir a los establecimientos físicos, donde prefieren materializar la compra y ver o probar los productos. Allí deberá proporcionárseles una buena experiencia de compra, tanto por lo que respecta a la atención proporcionada por los vendedores (que deben estar a la altura de los conocimientos sobre el producto y sus alternativas que manejan los *webroomers*) como a los posibles servicios postventa. También podría ser interesante tratar de que este tipo de comprador **prolongue la estancia en la tienda**, incorporando a la misma las tecnologías digitales para que el vendedor, junto a este comprador, pueda facilitar y aportar comparaciones o información adicional *online*. Igualmente, puesto que en muchas ocasiones acuden a la tienda a comprar un producto específico, las estrategias de los vendedores que potencian la **venta cruzada de productos complementarios** también podrían dar resultados positivos.

Por el contrario, el consumidor *showroomer* parece ser un comprador más influenciado por lo que se refiere al producto a adquirir. Si bien elige al minorista que

proporciona el producto al mejor precio dentro de un nivel de calidad considerado, en su decisión de compra son menos determinantes los criterios asociados al producto. Además, se guía más por motivaciones como la moda. Los detallistas con establecimiento físico ven habitualmente en este tipo de consumidor una amenaza para sus negocios, ya que hacen uso de los servicios que les ofrece la tienda y del tiempo de los vendedores pero luego pueden comprar *online* a otro detallista. Aunque esto es cierto, los resultados de esta trabajo manifiestan, en línea con otros trabajos como los de Chatterjee y Kumar (2016), Herhausen *et al.* (2015), Rapp *et al.* (2015), Verhoef, Kannan e Inman (2015) y Yurova *et al.* (2016), que un comprador de estas características también podría **constituir una oportunidad**. De hecho, y de acuerdo con los resultados de esta investigación, el consumidor *showroomer* tiene (en general) una probabilidad más alta de comprar productos de mayor valor y precio (aunque luego busque el distribuidor donde, para ese nivel de calidad-precio, el precio sea menor). Así, las recomendaciones en este caso pasarían primero porque el detallista con establecimiento físico **no tratara de convertir al consumidor *showroomer* en *webroomer***. En lugar de luchar contra el comercio electrónico y dificultar que este individuo utilice las TIC en la tienda, el detallista debería potenciar su estrategia omnicanal, incentivando a través de su propia fuerza de ventas, la consulta por parte del *showroomer* en el mismo establecimiento de la página web de la empresa (o de otras páginas donde esté posicionada), tomando la iniciativa. Aprovechando que este comprador no llega a la tienda con una decisión tomada, el detallista debería tratar de dirigirlo hacia aquellos productos en los que la empresa está bien posicionada en precio para que los adquiera en la tienda virtual del minorista o en otras plataformas donde el detallista esté presente si así lo desea (incluso facilitándoselo en la propia tienda física), o bien destacar las posibles ventajas que para el comprador puede suponer adquirir ese producto en el establecimiento o combinar los canales *offline* y *online* de la empresa. Es importante, en cualquier caso, que el *retailer* no sea visto por estos clientes como un **mero escaparate**. Consiguientemente, la actuación del equipo comercial del detallista será clave en estos casos. Por un lado, en los **procesos de selección y formación** ha de incluirse como un componente esencial las capacidades relacionadas con el manejo de los dispositivos digitales y del mundo virtual. Además, será necesario desarrollar un protocolo de actuación para que los vendedores sepan cómo actuar con compradores *showroomers*, así como poner a su disposición los dispositivos electrónicos adecuados. Por otro lado, las **políticas de motivación e incentivos** serán imprescindibles para que la fuerza de ventas no vea la tienda virtual de la empresa u otras plataformas en las que esté presente como competidores. Los comerciales deberían poder lograr los incentivos por las ventas

conseguidas independientemente de si se realizan en la tienda física o si el comprador adquiere el producto *online* guiado por el vendedor en el propio establecimiento. El desarrollo de **políticas de marketing interno dirigido a los vendedores** será, pues, determinante.

### 5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Entre las limitaciones más importantes de este trabajo destaca el hecho de que se trata de un estudio de corte transversal centrado en un momento de tiempo. La investigación se centra en cuatro sectores, y en productos específicos dentro de ellos, lo que recomienda precaución a la hora de extender o generalizar los resultados a otros sectores y productos de la distribución comercial. Las variables utilizadas se toman de la base de datos «Observatorio de e-Commerce 2014» de GFK y no han sido modificadas. Finalmente, el estudio de GFK se centra en el comercio electrónico, dando prioridad a esta conducta frente a cualquier comportamiento *offline*.

La investigación futura podría ir encaminada a profundizar en el «*purchase journey*» del consumidor. Entender qué *touchpoints* concretos utilizan en cada una de las etapas del compra, por qué hacen uso de esos puntos y no de otros y cómo se comportan y en cada etapa, son cuestiones que permitirían seguir avanzando en la comprensión de la conducta de compra omnicanal. Igualmente, también sería de gran valor realizar un estudio conjunto de los antecedentes que influyen en el desarrollo de un comportamiento omnicanal y las consecuencias que dicha conducta produce para las empresas. Finalmente, las investigaciones futuras podrían llevarse a cabo en otros sectores de consumo y con más productos de cara a evaluar si las variables estudiadas presentan los mismos resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALASUBRAMANIAN, S.; RAGHUNATHAN, R.; MAHAJAN, V. (2005): «Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 12-30.
- BARON, R.A.; BYRNE, D. (1998): *Psicología social*. Madrid, Prentice Hall.
- BAXENDALE, S.; MACDONALD, E. K.; WILSON, H. N. (2015): «The impact of different touchpoints on brand consideration», *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
- BIENSTOCK, C.C.; STAFFORD, M.R.; STAFFORD, T.F. (2006): «The role of technology in industrial customers perceptions of logistics service quality and purchase intentions», *Development in Marketing Science*, 29, 122-132.
- BIGNÉ, J.E. (2003): «Promoción comercial». Editorial ESIC.
- BLASCO, E. (2013): «Del multicanal al omnicanal: Claves de futuro para el éxito de un ecommerce». Disponible en: <http://www.infoautonomos.com/blog/del->

- multicanal-al-omnicanal-claves-de-futuro-para-el-exito-de-un-ecommerce/
- BRYNJOLFFSSON, E.; AND RAHMAN, M.S. (2013): «Competing in the Age of Omnichannel Retailing», *MIT Sloan Management Review*, 54 (4), 23-9.
- CAPON, N.; LUTZ, R.J. (1983): «The marketing of consumer information», *Journal of Marketing*, 47, 108-12.
- CHATTERJEE, P.; KUMAR, A. (2016): «Consumer willingness to pay across retail channels», *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- CONSULTORA DELOITTE (2016): «Global Powers of Retailing 2016».
- CONSULTORA GFK (2014): «Observatorio de e-Commerce 2014».
- CORTIÑAS, M.; CHOCARRO, R.; VILLANUEVA, M. (2007): «La estrategia multicanal desde el punto de vista del cliente: Factores de uso y resultados», Working Paper, Universidad Pública de Navarra.
- COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O.J. (2009): «The Consumer Decision Journey», *McKinsey Quarterly*, 3, 96-107.
- DRICHOUTIS, A.C.; LAZARIDIS, P.; NAYGA, R.M. (2007): «An assessment of product class involvement in food purchasing behavior», *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 888-914.
- ESTRADA, M.; SÁNCHEZ, J.; FANDOS, J.C. (2011): «El procesamiento de la información de las personas mayores y su actitud hacia el anuncio», REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña-CIECID Año IV, 7, 3-31. Disponible en: <http://www.redmarka.org/>
- EUROSTAT (2016). Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nace-rev2>
- GENÉ, J. (2007): «Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study», *International Journal of Bank Marketing*, 25, (7), 490-506.
- GENÉ, J.; ARNAVAT, X. (2007): «Estrategia de marketing multicanal», XIX Congreso Anual-XV Congreso Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- GENÉ, J.; ARNAVAT, X. (2007): «Segmentación de usuarios en una estrategia multicanal: Un estudio empírico en el sector financiero», *XX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, (2).
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. (2015): «Integrating bricks with clicks: Retailer-Level and Channel-Level outcomes of online-offline channel integration», *Journal of Retailing* (In press).
- IZQUIERDO, A.; CALDERÓN, M.E.; RUIZ, A.V. (2009): «Elección del canal de distribución online vs. offline: Factores de influencia sobre el comprador», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (3), 143-166.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R. (2005): «Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 44-60.
- OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (ONTSI) (2015): «Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2014».
- OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (ONTSI) (2014): «Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2013».
- PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T. (1986): «Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change». New York: Springer-Verlag.
- POOKULANGARA, S.; HAWLEY, J.; XIAO, G. (2011): «Explaining multichannel consumer's channel-migration intention using theory of reasoned action», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (3), 183-202.
- RAPP, A.; BAKERA, T. L.; BACHRACHB, D. G.; OGILVIEA, J.; BEITELSPACHER, L. S. (2015): «Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance», *Journal of Retailing*, 91 (2), 358-369.
- THOMAS, J.; SULLIVAN, U. (2005): «Investigating best customer in a multichannel setting», Working Paper, Medill Scholl, Northwestern University, Evanston.

- THOMAS, J.; SULLIVAN, U. (2005): «Managing marketing communications with multichannel customers», *Journal of Marketing*, 69, 239-251.
- VERHOEF, C.; NESLIN S.; VROOMEN, B. (2007): «Multichannel customer management: Understanding the research shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129-177.
- VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. (2015): «From multichannel retailing to OmniChannel Retailing: Introduction to the Special issue on multichannel Retailing», *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.
- WU, S.I. (2001): «An experimental study on the relationship between consumer involvement and advertising effectiveness», *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13, 43-56.
- YUROVA, Y.; RIPPÉ, C. B.; WEISFELD-SPOLTER, S.; SUSSAN, F.; ARNDT, A. (2016): «Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type», *Journal of Retailing and Consumer Services* (In Press, Corrected Proof).

## ANEXO

Bloque I: Motivaciones básicas del consumidor	
¿Qué le motivó a comprar cada uno de los productos?	Código
Moda	<i>moda</i>
Necesidad	<i>necesidad</i>
Buena relación calidad-precio	<i>calidadprecio</i>
Reconocimiento nombre de la marca	<i>reconocemarca</i>

Bloque II: Criterios de decisión determinantes relacionados con el producto	
Sobre el producto que compró, ¿podría decir qué información fue determinante para la compra del mismo?	Código
Precio	<i>precioprod</i>
Características	<i>caracteristicas</i>
Comparativas con otros productos	<i>comparativaprod</i>
Opiniones de consumidores	<i>womconsumidores</i>
Productos alternativos/similares	<i>prodalternativos</i>
Accesorios para el producto	<i>accesoriosprod</i>

Bloque III: Criterios de decisión determinantes relacionados con el distribuidor	
Sobre el distribuidor en dónde compró, ¿podría decir qué información fue determinante para la compra del producto?	Código
Disponibilidad del producto	<i>dispprod</i>
Precio	<i>preciodist</i>
Gastos de envío	<i>gastosenvio</i>
Rapidez del envío	<i>rapidezenvio</i>
Opciones de pago online	<i>pagoonline</i>
Posibilidades de financiación	<i>financiacion</i>
Política de devoluciones	<i>devoluciones</i>
Confianza seguridad en el pago	<i>seguridadpago</i>

Bloque IV: Proceso de compra		
Referido al proceso de compra, de cada par de frases, diga cuál se acerca más a su compra habitual de productos (Diferencial semántico de 1 a 6)		Código
Elegí un poco a ojo, o en base a lo que me recomendaron	Me informé en profundidad y sabía exactamente lo que quería	<i>infprofunda</i>
Me compliqué lo mínimo en esta compra	Dediqué tiempo e interés a recorrer tiendas, comprar...	<i>tiempocontraste</i>
Aproveché que hacia otras compras para ir al establecimiento	Fui exclusivamente a comprar el producto	<i>compraexclusiva</i>
Decidí hacer la compra de repente, por impulso	Llevaba tiempo pensando en comprar el producto	<i>comrapensada</i>

<b>Perfil demográfico y socioeconómico</b>	
	<b>Código</b>
Sexo (0: Mujer; 1: Hombre)	<i>sexo</i>
Edad (Variable continua)	<i>edad</i>
<b>Nivel de estudios</b>	
Individuos que no tienen estudios o no han finalizado los estudios primarios	<i>estudios0</i>
Individuos con estudios primarios hasta los 14 años	<i>estudios1</i>
Individuos con estudios de Bachiller o Formación Profesional	<i>estudios2</i>
Individuos con carreras universitarias medias (diplomaturas, ingenierías técnicas,...)	<i>estudios3</i>
Individuos con carreras universitarias superiores (licenciaturas, grados, ingenierías, máster, doctorado,...)	<i>estudios4</i>
<b>Ocupación</b>	
Empresarios, empleadores, trabajadores autónomos y comerciantes	<i>ocupación0</i>
Trabajadores por cuenta ajena con cualificación (en empresas públicas o privadas)	<i>ocupación1</i>
Trabajadores por cuenta ajena sin cualificación (en empresas públicas o privadas)	<i>ocupación2</i>
Amas de casa, parados, búsqueda activa de empleo, estudiantes o jubilados	<i>ocupación3</i>
<b>Clase social</b>	
Clase baja y media-baja	<i>clasesocial0</i>
Clase alta	<i>clasesocial1</i>
Clase media y media-alta	<i>clasesocial2</i>
<b>Hábitat</b> (0: Núcleos de población de menos de 50.000 habitantes; 1: Núcleos de población de más de 50.000 habitantes)	<i>habitantes</i>

Perfil tecnológico del encuestado–Uso de la tecnología	
En relación a las siguientes afirmaciones sobre el uso de aparatos tecnológicos, señale hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo (0= total en desacuerdo, 10= totalmente de acuerdo)	Código
Internet parece un lugar fiable y seguro, si se tomas las precauciones correctas	<i>usotic</i>
Llevar a cabo compras por internet es muy cómodo	
Le gusta estar siempre conectado y los Smartphone le parecen cada vez más necesarios	
Se maneja muy bien con los ordenadores, es capaz de hacer pequeñas reparaciones, definir configuraciones avanzadas, programar...	
Prefiere la simplicidad y una experiencia de uso cuidada a poder configurar hasta el último detalle de sus dispositivos	<i>simpletic</i>
Suele esperar a que personas de su entorno tengan cualquier dispositivo novedoso antes de comprarlo usted	<i>seguidortic</i>

Fuente: «Observatorio de e-Commerce 2014» GfK (2015)



---

# El efecto del estado afectivo, la satisfacción y la confianza en la lealtad al comercio *on-line*

- SEBASTIÁN MOLINILLO
  - BEATRIZ GÓMEZ ORTIZ
  - JAVIER RAMÓN PÉREZ-ARANDA
- Universidad de Málaga*

---

**RESUMEN:** Este estudio propone un modelo parsimonioso que explica el efecto del estado afectivo, la satisfacción y la confianza en la lealtad al establecimiento minorista online. El modelo propuesto es contrastado con un estudio empírico en el que han participado 412 compradores online de prendas de vestir, mediante un análisis PLS. Los resultados muestran que el estado afectivo genera satisfacción y confianza, que a su vez influyen positivamente en la lealtad. Implicaciones para la teoría y la gestión empresarial se ponen de manifiesto en el ámbito de la retención de clientes *online*.

**PALABRAS CLAVE:** *Estado afectivo, satisfacción, confianza, lealtad, comercio electrónico.*

---

**ABSTRACT:** this study proposes a parsimonious model to explain the influence the influence of affective state, satisfaction and trust on loyalty toward online retailers. Partial least squares were used to test the model and corresponding hypotheses on data collected from a sample of 412 surveys of online clothing shoppers. The results show that the affective experience has a positive effect on satisfaction level and trust with online clothing retailers. Furthermore, satisfaction has a positive effect on loyalty, both directly and indirectly, through trust and perceived value. Discussion and implications are provided.

**KEYWORDS:** *Affective state, trust, loyalty, affective state, e-commerce.*

---

## 1. Introducción

El 48,0% de la población española de 16 a 74 años ha realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida y el 32,1% ha realizado alguna compra en los últimos tres meses (Instituto Nacional de Estadística, 2016). El comercio electrónico B2C en

España registró en 2014 un incremento anual del 11,3% (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016), ante un escenario negativo en otros canales. La importancia del canal online para el futuro del comercio minorista impulsa a las empresas a identificar los elementos que les permitan alcanzar el éxito en este canal (Prado, Blanco y Mercado, 2014).

En este sentido, uno de los principales desafíos de las empresas en el siglo XXI es comprender las relaciones existentes entre la lealtad y sus antecedentes (Taylor, Cehluch y Goodwin, 2004). La lealtad es más importante y cuesta menos que la notoriedad (Sandberg, 2010). Además, la lealtad del cliente se considera como una vía clave hacia la rentabilidad (Chiu, Leung y Lam, 2009; Kotler, 2010; Reichheld, Markey y Hopton, 2000).

Según Arrondo, Berné, Múgica y Rivera (2002), la lealtad presenta dos antecedentes de tipo cognitivo y afectivo. Barroso y Martín (1999) consideran que para explicar la lealtad del consumidor es necesario tener en cuenta no solo su satisfacción, sino también sus respuestas afectivas. En el comercio electrónico el comprador es la parte más vulnerable, mientras que el vendedor es la parte en la que se deposita la confianza y quién tiene la oportunidad de aprovechar la vulnerabilidad de la otra parte (Wang, Shi, & Barnes, 2015). La confianza es comparable con la credibilidad o seguridad de la transacción online, por lo que reduce la incertidumbre y el riesgo, al tiempo que incrementa la disposición de comprar (Chang & Fang, 2013).

En los últimos años diversos trabajos han puesto de manifiesto la importancia de conocer los antecedentes de la lealtad del comercio electrónico (p.ej. Srinivasan, Anderson y Ponnayolu, 2002; Anderson y Srinivasan, 2003; Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003; Van Der Heijden, Verhagen y Creemers, 2003; Flavián y Guinalú, 2006; Castañeda y Luque, 2008; Blázquez, 2014). Sin embargo, pocos trabajos han analizado las relaciones entre el estado afectivo, la satisfacción y la confianza como antecedentes de la lealtad. Por lo tanto, este estudio pretende contribuir a cubrir ese vacío en la literatura, al tiempo que se ayuda a los gerentes de los comercios online a incrementar la lealtad, proponiendo un modelo parsimonioso que explica el efecto del estado afectivo, la satisfacción y la confianza en la lealtad al establecimiento minorista online. El modelo propuesto es contrastado con un estudio empírico en el que han participado 412 compradores online de ropa, mediante un análisis PLS.

Para ello el capítulo se ha estructurado en los siguientes apartados: en primer lugar se ha realizado una revisión de la literatura con el fin de obtener un marco conceptual general sobre el tema objeto de análisis, que ha permitido el planteamiento de las hipótesis del modelo teórico; posteriormente se explica la metodología seguida para contrastar dicho modelo a través de la evidencia empírica; en tercer

lugar se exponen los resultados del análisis estadístico; finalmente se comentan las principales conclusiones de interés científico y las implicaciones para la práctica empresarial, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico y formulación de hipótesis

La e-lealtad se refiere a la lealtad del consumidor hacia el establecimiento online o sitio web de e-commerce. Flavian, Guinaliu y Gurrea (2006) definen la lealtad online como el comportamiento del consumidor que tiene la intención de seguir comprando en un sitio web específico sin cambiar a otro.

El desarrollo de la e-lealtad en un entorno virtual requiere confianza (Kim, Zhao y Yang, 2008) y satisfacción (Zeithaml (2002), sobre las que ejerce influencia el estado afectivo de la experiencia (Rose *et al.*, 2012). La confianza es considerada como uno de los requisitos previos más importantes para el éxito en el contexto del e-commerce. Según McKnight, Choudhury y Kacmar (2002) y Gefen, Karahanna y Straub (2003), la confianza es conceptualizada como un juego de creencias sobre el vendedor en Internet. Por otro lado, de acuerdo con la satisfacción es un antecedente general de la lealtad, de hecho, la relación entre satisfacción y lealtad parece intuitiva, ya que si los clientes están satisfechos, es más probable que usen el mismo sistema de nuevo. El estado afectivo a la experiencia de compra es un antecedente de la satisfacción (Rose *et al.*, 2012) y de la confianza (Jones, Spence y Vallaster, 2008).

### 2.1. Estado afectivo a la experiencia

Novak, Hoffman y Yung (2000:22) definen la experiencia del consumidor online como «el estado cognitivo experimentado durante la navegación». El estado cognitivo, según Bagozzi, Gopinath y Nyer (1999), puede verse afectado por el estado emocional de la persona. En el caso del consumidor online, Rose, Clark, Samouel y Hair (2012) identifican el estado afectivo a la experiencia con el estado de ánimo, los sentimientos y las emociones generadas, de manera que las ventajas percibidas o el «valor en uso» lo incrementan positivamente.

El estado afectivo ha sido identificado en la formación de la satisfacción del cliente en experiencias repetitivas (Homburg, Koschate y Hoyer, 2006). Así pues, Rose *et al.*, (2012) proponía que el estado afectivo a la experiencia influye sobre la satisfacción de las compras online. Además, satisfacción, confianza y lealtad se han relacionado con el estado afectivo del consumidor (Ha y Perks, 2005; So, Wong y Sculli, 2005; Byounggho y Park, 2006; Janda e Ybarra, 2006; Byounggho, Park y Kim,

2008; Ranaweera, Bansal y McDougall, 2008). Por lo tanto, se formula la hipótesis siguiente:

H1. *La experiencia afectiva influye positivamente en la satisfacción de la compra online.*

Por otro lado, la confianza, hace referencia a los sentimientos de vulnerabilidad, los cuales se ven exacerbados por la naturaleza de la relación a distancia con el minorista online. La confianza en el sitio web hace que disminuyan los sentimientos de vulnerabilidad y las expectativas se cumplan. La confianza online derivada del estado afectivo a la experiencia juega un papel importante para mejorar la comprensión de la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad (Ha, Janda y Muthaly, 2010). Así pues, la formación de la impresión juega un papel principal en la realización de las expectativas del consumidor, por ello Bart, Shankar, Sultan y Urban (2005) y Rose *et al.* (2012) consideran que el estado afectivo de la experiencia influye positivamente sobre la confianza. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. *La experiencia afectiva influye positivamente en la confianza en la compra online.*

## 2.2. Satisfacción

Anderson y Srinivasan (2003:125) definen la satisfacción como «el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra a través de Internet». Sin embargo, otros trabajos demuestran que esta concepción transaccional, cognitiva, basada en un único estándar de comparación (expectativas iniciales) está lejos de ser suficiente para definir el proceso de formación de la satisfacción e incluso puede confundirse con la calidad percibida, no teniendo demasiada cabida en el ámbito del minorista online (Ltifi y Gharbi, 2012). Por tanto, se considera más válida la definición que considera la satisfacción como una experiencia acumulativa total en el consumo de bienes y servicios (Johnson, Anderson y Fornell, 1995).

En el entorno electrónico diversos estudios han puesto de manifiesto que la satisfacción influye de forma positiva en la lealtad de los clientes (Harris y Goode, 2004; Rodgers, Negash, y Suk, 2005; Castañeda y Luque, 2008; Kotler, 2010; Pratminingsih, Lipuringtyas y Rimenta, 2013). De acuerdo con Ha *et al.* (2010) y Bart *et al.* (2005), la satisfacción tiene sobre la lealtad tanto un efecto directo como indirecto a través de la confianza. Esto sugiere que la confianza puede actuar como un moderador de la satisfacción para seguir fortaleciendo la lealtad. Los clientes satisfechos generarán un sentimiento de cercanía y seguridad respecto a la actividad comercial de un minorista online, provocando una reducción del riesgo inherente al mercado online y

fomentado un comportamiento repetitivo de compra. Esto se basa en el origen de la formación de la confianza. Así, investigaciones previas han demostrado que los constructos de satisfacción y confianza están correlacionados positivamente (Bauer, Mark y Leach, 2002; Flavián y Guinalíu, 2006; Lassala, Ruiz y Sanz, 2010; Pratminingsih *et al.*, 2013). Por consiguiente, se enuncia la siguiente hipótesis:

H3. *La satisfacción influye positivamente en la confianza.*

Un cliente es más probable que tenga la intención de volver a una tienda determinada si él o ella está satisfecho con las compras anteriores en esa tienda online (Khalifa y Liu, 2007). Así, los clientes satisfechos terminarán sintiéndose comprometidos con el desarrollo económico de la compañía y decidirán ser leales hacia la misma, como resultado de que la compañía siempre responde a sus expectativas (Prado *et al.*, 2014). Por lo tanto, parece lógico pensar que los sujetos más satisfechos se muestren más proclives a continuar la relación con el prestador de servicios a lo largo del tiempo. Por ello, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. *La satisfacción del consumidor influye positivamente en la e-lealtad.*

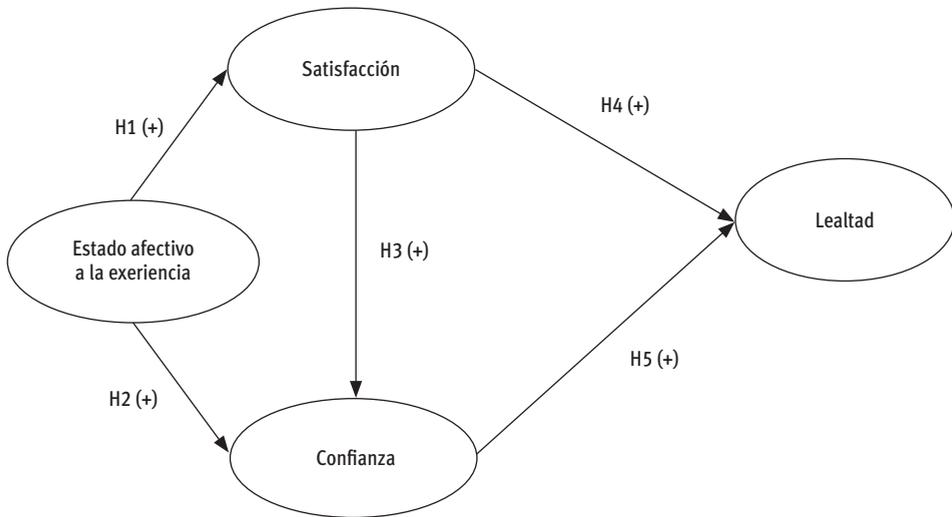
### 2.3. Confianza

La confianza se considera una acción estratégica en el campo de la comercialización y un ingrediente esencial en el éxito de las relaciones (Schlesinger, Cervera y Calderón, 2014). La confianza es un mecanismo de gobierno en las relaciones que están caracterizadas por la incertidumbre, la vulnerabilidad y la dependencia. En este contexto, el comprador es la parte más vulnerable, mientras que el vendedor es la parte en quién la confianza se deposita y quien tiene la oportunidad de tomar ventaja sobre la vulnerabilidad de la otra parte (Schlesinger *et al.*, 2014).

De acuerdo con Chen y Teng (2013) cuando un mayor número de transacciones tiene buena solución de rendimiento, los consumidores se van formando una mayor impresión positiva sobre la web, van teniendo confianza en la capacidad de la tienda online y en la intencionalidad, perciben alta calidad del servicio prestado por la tienda online y, por lo tanto, fortalecen su confianza en la misma. La confianza afecta positivamente a la lealtad online (Ha *et al.*, 2010). En consecuencia, se formula la siguiente hipótesis:

H5. *La satisfacción del consumidor tiene un efecto positivo sobre la e-lealtad.*

Figura 1: Modelo conceptual de los antecedentes de la e-lealtad



Fuente: Elaboración propia

### 3. Metodología

#### 3.1. Procedimiento de investigación

Para contrastar el modelo teórico propuesto se ha analizado la información primaria obtenida a través de un cuestionario online. El escenario de estudio de la investigación es el sector de prendas de vestir. La elección de este entorno de estudio se debe a que los productos de moda se encuentran entre los de mayor proporción de compradores online (Observatorio Cetelem, 2015) y es uno de los de mayor crecimiento (ONTSI, 2014). Los participantes son individuos que han realizado compras online de ropa en el último año, seleccionados mediante un muestreo de conveniencia según el procedimiento de bola de nieve. Este procedimiento de muestreo es habitual en contextos en los que las compañías operan en el entorno online (Ho y Dempsey, 2010). La invitación a participar en el estudio se ha distribuido a través de los medios sociales y de listas de distribución de correo electrónico.

#### 3.2. Participantes

El número total de participantes fue de 424 aunque 12 cuestionarios fueron desechados por incompletos. La muestra final está integrada por 412 compradores online de pre-

das de vestir. En la tabla 1 se muestran las características demográficas de la muestra. El perfil más frecuente es el de mujer, entre 20 y 35 años de edad, con estudios secundarios o universitarios.

Tabla 1: Datos demográficos de la muestra

Variable	Categoría	%
Sexo	· Hombre	37
	· Mujer	63
Edad	· Menos de 20	21
	· 20-35	71
	· 36-50	7
	· Más de 50	1
Estado civil	· Casado/a	15
	· Soltero/a	64
	· Viudo/a	0
	· Divorciado/a	0
	· En pareja	21
Nivel educativo	· Sin estudios	1
	· Estudios Primarios	2
	· Estudios Secundarios	62
	· Estudios Universitarios	28
	· Postgrado	7
Frecuencia de compra online (último año)	· Todos los meses	15
	· Cada dos o tres meses	21
	· Un par de veces al año	38
	· Una vez al año	26

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Escalas de medida

Las escalas de medida utilizadas han sido obtenidas de trabajos previos. Así el estado afectivo a la experiencia, la satisfacción, la confianza y la lealtad han sido medidos usando ítems reflectivos que fueron adaptados de la literatura: el estado afectivo a la experiencia de Novak *et al.* (2000) y Havlena y Holbrook (1986); la satisfacción

de Khalifa y Liu (2007); la confianza de Chong, Chan y Ooi (2012) y la lealtad de Garbarino y Jhonson (1999). Para todos los indicadores se ha utilizado una escala multi-ítem con el formato Likert de 7 puntos, de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), excepto para el estado afectivo a la experiencia que se ha utilizado una escala de diferencial semántico.

### 3.4. *Análisis de datos*

El análisis de los datos se ha llevado a cabo con PLS, dado que esta técnica permite al investigador especificar las relaciones entre los factores conceptuales de interés y las medidas para cada constructo (Wold, 1989). En concreto, los indicadores reflectivos son invocados para representar la varianza observada y la covarianza (Chin, 1998; Law, Wong y Mobley, 1998). El resultado de tal procedimiento es un análisis simultáneo de (1) cómo de bien las medidas o ítems se relacionan con cada constructo y (2) si empíricamente se confirman las relaciones propuestas a nivel teórico. PLS adopta un enfoque basado en componentes, debido a ello ajusta mejor que los ya conocidos métodos basados en el análisis de las covarianzas (LISREL, EQS, AMOS), además no requiere una distribución conocida o distribución normal ni un gran tamaño muestral (Fornell y Bookstein, 1982). Según Barclay, Higgins y Thompson (1995), comparado con los métodos basados en covarianzas (MBC), PLS está más centrado en predecir (análisis exploratorio) maximizando la varianza explicada en los constructos, aunque también puede ser usado para la confirmación de la teoría (análisis confirmatorio). Por lo tanto, con una naturaleza orientada a la predicción de las cuestiones de la investigación, PLS se considera preferible para este estudio.

En concreto, para el análisis de los datos se ha evaluado el modelo de medida y el modelo estructural. Dentro de la primera evaluación, como todos los ítems son reflectivos se han realizado el test de validez de contenido (Pavlou y El Sawy, 2006), de fiabilidad y de validez convergente-alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta, carga de los indicadores y AVE- (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) y de validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981). Con respecto a la evaluación del modelo estructural, se mide la magnitud, el nivel de significación de los coeficientes y la calidad predictiva (Chin, 1998), así como el porcentaje de la varianza explicada por cada una de las variables latentes (Falk y Miller, 1992).

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. *Validación del modelo de medida*

El modelo de medida se evalúa a través de su fiabilidad y validez. La tendencia alfa de Cronbach proporciona una estimación de la fiabilidad (Chin, 1998; Henseler, Ringle

y Sinkovics, 2009), apreciándose que la puntuación es más alta que la recomendada de 0.50 (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) para todos los constructos. De igual modo, la fiabilidad compuesta supera en todos los casos el valor 0.50 (Chin, 1998). Con respecto a las cargas de los indicadores, también usadas para evaluar la fiabilidad, son altas y significativas (superiores a 0.50), exceptuando el segundo ítem de lealtad; por tanto, la inclusión de este último ítem únicamente va a ayudar a extraer aquella información útil que se haya disponible en el mismo para poder así crear una mejor puntuación del constructo (Hair *et al.*, 2014). (tabla 2). El estudio de la validez se llevó a cabo a través del análisis de la validez discriminante, la cual es confirmada para todos los constructos latentes ya que la raíz cuadrada de AVE es mayor que la correlación bivalente entre todos los constructos en el modelo (Chin, 1998) (tabla 3).

Tabla 2: Escalas de medida

Constructo	Factor	Loadings
Estado Afectivo a la Experiencia (EAE) Cronbach's $\alpha = .689$ $\rho_c = .788$		
	EAE1	.501
	EAE2	.516
	EAE3	.552
	EAE4	.576
	EAE5	.700
	EAE6	.714
	EAE7	.551
Satisfacción (S) Cronbach's $\alpha = .8400$ $\rho_c = .904$		
	S1	.892
	S2	.851
	S3	.868
Confianza (C) Cronbach's $\alpha = .9107$ $\rho_c = .944$		
	C1	.901
	C2	.936
	C3	.927
Lealtad (L) Cronbach's $\alpha = .5264$ $\rho_c = .677$		
	L1	.748
	L2	.163
	L3	.911

Fuente: elaboración propias

Tabla 3: Validez discriminante: correlación entre constructos y raíz cuadrada de AVE

Constructos	AVE	Estado afectivo	Satisfacción	Confianza	Lealtad
Estado afectivo experiencia	0,351	<b>0,592</b>			
Satisfacción	0,758	0,515	<b>0,871</b>		
Confianza	0,849	0,468	0,625	<b>0,921</b>	
Lealtad	0,472	0,393	0,577	0,512	<b>0,687</b>

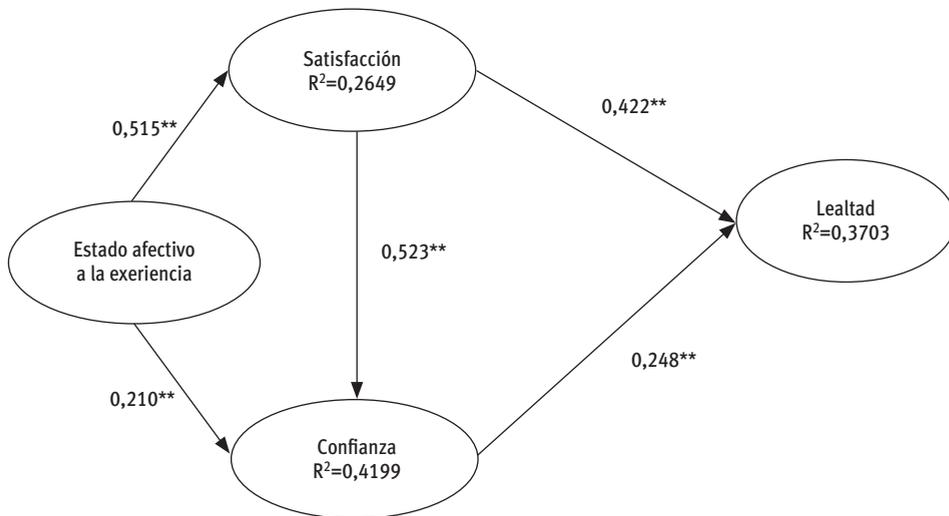
Fuente: elaboración propia

#### 4.2. Resultados del análisis PLS

El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables. Para llevar a cabo una adecuada interpretación del modelo interno o estructural en el ámbito de la modelización PLS se han de responder, entre otras, a las siguientes cuestiones (Falk y Miller, 1992): qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen y en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. Para contestar ambas preguntas nos servimos de dos índices básicos:  $R^2$  y los coeficientes path estandarizados  $\beta$ .

El resultado presentado en la tabla 4 y en la figura 2 indican que todas las relaciones tienen signo apropiado aportando validación parcial empírica a la relación teóricamente asumida entre las variables latentes (Henseler *et al.*, 2009). En primer lugar, se ha procedido a medir la magnitud y el nivel de significación de los coeficientes, los cuales deben ser mayores a 0.20 para ser estadística/económicamente importantes (Chin, 1998); se puede apreciar que todos los coeficientes de las relaciones entre las distintas variables del modelo estructural cumplen este requisito. Por tanto, los efectos de los pesos estimados están en concordancia con su significancia, lo cual lleva a confirmar que el estado afectivo a la experiencia en la compra online influye positivamente sobre la satisfacción, confirmando H1; y sobre la confianza, confirmando a su vez H2. La satisfacción influye de forma positiva sobre la confianza, confirmando H3, así pues cuanto mayor sea el grado de satisfacción con las compras online mayor será la confianza hacia las mismas. Por último, la satisfacción y la confianza influyen de forma positiva sobre la lealtad, confirmando H4 y H5.

Figura 2: Resultados del Modelo Estructural



\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ;  $n = 412$

Por tanto, todas las hipótesis son confirmadas lo que implica un soporte empírico al razonamiento teórico del modelo. Con respecto al poder explicativo ( $R^2$ ) de los constructos predictores oscila entre el 26.49% y el 41.99%; esta medida indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo y cuyos valores en torno a 0.19, 0.33 y 0.67 se consideran débiles, moderados y sustanciales, respectivamente (Chin, 1998); se obtiene que para la confianza  $R^2= 0.4199$  por lo que su calidad predictiva sería entre moderada y sustancial; lo mismo sucedería para lealtad donde  $R^2= 0.3703$ . La única variable latente dependiente con menor calidad predictiva sería la satisfacción donde  $R^2= 0.2649$ , la cual está muy cerca de ser considerada como moderada. No obstante, a pesar de ello, todas cumplen el criterio de Falk y Miller (1992) quienes afirman que se considera buena calidad predictiva siempre que los valores sean superiores a 0.10.

Tabla 4: Hipótesis y coeficientes del modelo estructural

Hipótesis	Coefficientes ( $\beta$ )	T-estadístico	Varianza Explicada (%)
H1 (+): Estado afectivo a la experiencia → Satisfacción	0.515**	12.985	26.51
H2 (+): Estado afectivo a la experiencia → Confianza	0.210**	11.287	9.82
H3 (+): Satisfacción → Confianza	0.523**	13.125	32.70
H4 (+): Satisfacción → Lealtad	0.422**	15.422	24.35
H5 (+): Confianza → Lealtad	0.248**	4.835	12.69

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ;  $n = 412$

Fuente: elaboración propias

Un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente viene dado por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path ( $\beta$ ) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables (Falk y Miller, 1992). De donde se obtiene que el 26.51% de la varianza de la satisfacción es explicada por la variable latente estado afectivo a la experiencia. El 9.82% de la varianza de la confianza es explicada por el estado afectivo a la experiencia y el 32.70% es explicada por la variable latente satisfacción, la cual explica un porcentaje bastante significativo del mismo. Además, el 24.35% de la varianza de la lealtad es explicada por la variable latente satisfacción y el 12,69% es explicada por la variable latente confianza. Cumpliéndose como se puede observar en todos los casos la regla empírica de Falk y Miller (1992), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1.5% de la varianza en una variable predicha. Por tanto se concluye afirmando que el modelo propuesto con su estructura de mediación proporciona soporte a todas las hipótesis.

## 5. Conclusiones

El estudio de la lealtad del consumidor es uno de los temas más ampliamente abordados en la literatura académica y uno de los mayores retos para las empresas. La comprensión del proceso de generación de lealtad en el entorno del comercio minorista electrónico está en el foco de interés de investigadores y empresarios dada la importancia del canal. La investigación presentada en este capítulo contribuye al conocimiento de los antecedentes de la lealtad al establecer las relaciones entre la experiencia afectiva, la satisfacción, la confianza y la lealtad. El estado afectivo a

la experiencia influye positivamente en la satisfacción y, en menor medida, en la confianza, lo cual viene a consolidar y ampliar los resultados de estudios previos realizados en el ámbito del comercio electrónico (Ha *et al.*, 2010; Rose *et al.*, 2012).

La satisfacción, a su vez, es el antecedente más importante de la lealtad sobre la que ejerce una influencia positiva tanto directa como indirectamente a través de la confianza, lo que resulta consistente con trabajos previos (Bart *et al.*, 2005; Ha *et al.*, 2010). Por último, la confianza también contribuye a la generación de lealtad, aunque en menor medida que la lealtad; este resultado está en línea con el trabajo de Ha *et al.* (2010) e incide en la mayor relevancia de la satisfacción en la generación de la lealtad.

Desde el punto de vista práctico, los resultados muestran que los consumidores que tienen confianza y quedan satisfechos con la compra online, es más probable que sean retenidos.

En este sentido, las empresas deben mejorar el estado afectivo de la experiencia como vía para incrementar la satisfacción y la confianza. Los gerentes deben promover una compra placentera y relajada en la que el usuario perciba que tiene el control, de manera que el hecho de poder comprar ropa de forma online, desde casa, los 7 días a la semana, las 24 horas del día, sin tener que desplazarse se convierta en una grata experiencia de compra. La satisfacción puede incrementarse, por ejemplo, a través del diseño multimedia de la experiencia de compra virtual (Lee, Kim y Fiore, 2010; Song y Ashdown, 2015). Los minoristas online pueden proporcionar de forma gratuita opiniones de otros consumidores para fomentar la experiencia. Además, la complementación sucesiva con los canales tradicionales en lo que se ha dado en llamar omnicanalidad, con prácticas como «*click & collect*» que permiten comprar online y recoger en la tienda más próxima, puede favorecer el desarrollo de los hábitos de compra online. Además, para generar confianza el valor de la marca puede ser muy importante ya que en la compra online el consumidor no tiene la oportunidad de tocar ni de probarse la ropa antes de comprarla (González-Benito, Martos-Partal y San Martín, 2015).

Como toda investigación este estudio no está exento de limitaciones que abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones. En particular, cabe señalar que el procedimiento de muestreo no ha sido aleatorio dado que no se disponía de un censo de compradores online. Además, el criterio de selección de los participantes solo requería haber realizado al menos una compra durante el último año, con lo cual se han incluido compradores que no tienen un hábito de compra online frecuente. Por último, el alcance de la investigación se limita a los factores online, sin embargo, diversos estudios empíricos (Kim, Choi y Park, 2014) consideran que la

calidad de la forma en la que un producto es entregado desempeña un papel clave en la formación de la satisfacción.

Por lo tanto, futuros trabajos podrían incrementar el alcance geográfico para comprender las diferencias culturales entre los consumidores, las cuales son especialmente importantes si se tiene en cuenta la dimensión global del comercio electrónico. También se deberían evaluar los servicios offline vinculados con la compra, por ejemplo, la entrega del producto a través de una empresa de mensajería, o incluso la propia atención en el punto de recogida dentro de la tienda. Otra futura línea de investigación interesante sería poder estudiar el comportamiento del consumidor online en tiempo real, en lugar de después de la compra. Adicionalmente, se podría incluir la influencia de los medios sociales y de la interacción con la persona compradora durante todo el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, R.E. Y SRINIVASAN, S.S. (2003), «E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework», *Psychology and Marketing*, 20, 2, 123-138.
- ARRONDO, E., BERNÉ, C., MÚGICA, J.M. Y RIVERA, P. (2002), «Modelling of customer retention in multi-format retailing», *The international review of retail, distribution and consumer research*, 12, 3, 281-296.
- BAGOZZI, R.P., GOPINATH, M. Y NYER, P.U. (1999), «The Role of Emotions in Marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 184-206.
- BARCLAY, D.C., HIGGINS, C. Y THOMPSON, R. (1995), «The partial least squares approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration», *Technology Studies*, 2, 2, 285-308.
- BARROSO, C. Y MARTÍN, E. (1999), «Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4, (Marzo), 9-36.
- BART, Y., SHANKAR, V., SULTAN, F. Y URBAN, G.L. (2005), «Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large-scale exploratory empirical study», *Journal of Marketing*, 69, (October), 133-152.
- BAUER, H., MARK, G. Y LEACH, M. (2002), «Building customer relations over the Internet», *Industrial Marketing Management*, 31, 2, 155-163.
- BLÁZQUEZ, M. (2014), «Fashion Shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience», *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 4, 97-116.
- BYOUNGHO, J. Y PARK, J.Y. (2006), «The moderating effect of online purchase experience on the evaluation of online store attributes and the subsequent impact on market response outcomes», *Advances in Consumer Research*, 33, 203-211.
- BYOUNGHO, J., PARK J.Y. Y KIM, J. (2008), «Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty», *International Marketing Review*, 25, 3, 324-37.
- CASTAÑEDA, J.A. Y LUQUE, T. (2008), «Estudio de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17, 4, 115-138.
- CHANG, Y. Y FANG, S. (2013),

- «Antecedents and distinctions between online trust and distrust: Predicting high- and low-risk internet behaviours», *Journal of Electronic Commerce Research*, 14, 149-166.
- CHEN, M.Y. Y TENG, C.I. (2013), «A comprehensive model of the effects of online store image on Purchase intention in an e-commerce environment», *Electronic Commerce Research*, 13, 1, 1-23.
- CHIN, W. W. (1998), The partial least squares approach for structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHIU, D.K.W., LEUNG, H.F. Y LAM, K.M. (2009), «On the making of service recommendations; an action theory based on utility, reputation, and risk attitude», *Expert Systems with Applications*, 36, 2, 3293-3301.
- CHONG, A. Y. L., CHAN, F. T. S. Y OOI, K. B. (2012), «Predicting consumer decisions to adopt mobile commerce: Cross country empirical examination between China and Malaysia», *Decision Support Systems*, 53, 1, 34-43.
- FALK, R.F. Y MILLER, N.B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- FLAVIÁN, C. Y GUINALÍU, M. (2006), «Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site», *Industrial Management and Data Systems*, 106, 5, 601-620.
- FLAVIÁN, C., GUINALIU, M. Y GURREA, R. (2006), «The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty», *Information & Management*, 43, 1, 1-14.
- FORNELL, C. Y BOOKSTEIN, F.L. (1982), «Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory», *Journal of Marketing Research*, 19, 4, 440-452.
- 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.
- GARBARINO, E. Y JOHNSON, M. (1999), «The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships», *Journal of Marketing*, 63, (April), 70-87.
- GEFEN, D., KARAHANNA, E. Y STRAUB, D. W. (2003), «Inexperience and experience with online stores: The importance of TAM and trust», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50, 3, 307-321.
- GONZÁLEZ-BENITO, O, MARTOS-PARTAL, M. Y SAN MARTIN, S. (2015), «Brands as substitutes for the need for touch in online shopping», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 121-125.
- HA, H.Y. 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.
- HA, H.Y., JANDA, S. Y MUTHALY, S.K. (2010), «A new understanding of satisfaction model in e-re-purchase situation», *European Journal of Marketing*, 44, 7/8, 997-1016.
- HARRIS, L.C. Y GOODE, M.M.H. (2004), «The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics», *Journal of Retailing*, 80, 2, 139-158.
- HAVLENA, W. J. Y HOLBROOK, M.B. (1986), «The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior», *Journal of Consumer Research*, 13, 3, 394-404.
- HENSELER, J., RINGLE, C.M. Y SINKOVICS, R.R. (2009), «The Use of Partial Least Squares Modeling in International Marketing», *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- HO, J.Y.C. Y DEMPSEY, M. (2010), «Viral marketing: Motivations to forward online content», *Journal of Business Research*, 63, 9-10, 1000-1006.
- HOLLAND, J. Y BAKER, S. M. (2001), «Customer participation in creating site brand loyalty», *Journal of Interactive Marketing*, 15, 4, 34-45.
- HOMBURG, C., KOSCHATE, N. Y HOYER, W. (2006), «The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer

- Satisfaction-A Dynamic Perspective», *Journal of Marketing*, 70, 3, 21-31.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2015. <http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>
- JANDA, S. E YBARRA, A. (2006), «Do product and consumer characteristics affect the relationship between online experience and customer satisfaction?», *Journal Internet Commerce*, 4, 4, 133-51.
- JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W. Y FORNELL, C. (1995), «Rational and adaptative performance expectations in a customer satisfaction framework», *Journal of Consumer Research*, 21, 4, 695-707.
- JONES, M.Y., SPENCE, M.T., Y VALLASTER, C. (2008), «Creating emotions via B2C websites». *Bussines Horizons*. 51 (5), 419-428.
- KHALIFA, M. Y LIU, V. (2007), «Online Consumer Retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience», *European Journal of Information Systems*, 16, 6, 780-792.
- KIM, C., ZHAO, W. Y YANG, K.H. (2008), «An empirical study on the integrated framework of e-CRM in online shopping: Evaluating the relationships among perceived value, satisfaction, and trust based on customers' perspectives», *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6, 3, 1-19.
- KIM, K., CHOI, Y. Y PARK, J. (2014), «A conditional feature utilization approach to item set retrieval in online shopping services», *Journal of Electronic Commerce Research*, 15, 317-338.
- KOTLER, P. (2010), *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc, New York.
- LASSALA, C., RUIZ, C. Y SANZ, S. (2010), «Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 1, 27-46.
- LAW, K.S., WONG, C. Y MOBLEY, W.H. (1998), «Toward of a taxonomy of multidimensional constructs», *Academy of Management Review*, 23, 4, 741-755.
- LEE, H. H., KIM, J. Y FIORE, A. M. (2010), «Affective and cognitive online shopping experience. Effects of image interactivity technology and experimenting with appearance», *Clothing and Textiles Research Journal*, 28, 140-154.
- LTIFI, M. Y GHARBI, J.E. (2012), «E-Satisfaction and e-loyalty of consumers shopping online», *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17, 1, 1-20.
- McKNIGHT, D. H., CHOUDHURY, V. Y KACMAR, C. (2002), «Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology», *Information Systems Research*, 13, 3, 334-359.
- NOVAK, T.P., HOFFMAN, D.L. Y YUNG, Y.F. (2000), «Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach», *Marketing Science*, 19, 1, 22-42.
- OBSERVATORIO CETELEM (2015), El comercio electrónico en España: tendencias y comportamiento de compra. <http://www.elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2015/12/observatorio-cetelem-ecommerce-2015.pdf>
- OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI (2016). Volumen de ventas por modelo de negocio de comercio electrónico (B2C). <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/volumen-de-ventas-por-modelo-de-negocio-de-comercio-electr%C3%B3nico-b2c>
- ONTSI (2014). Study on Electronic Commerce B2C 2013. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/estudio-b2c-en-espa%C3%B1a-2013-edici%C3%B3n-2014>.
- PAVLOU, P. A. Y EL SAWY, O. A. (2006), «From IT competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development», *Information Systems Research*, 17, 3, 198-227.
- PRADO, A., BLANCO, A. Y MERCADO C. (2014), «Análisis del proceso de generación de lealtad en el entorno online a través de la calidad del servicio y de la calidad de la relación», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 4, 175-183.

- PRATMININGSIH, S. A., LIPURINGTYAS, C. Y RIMENTA, T. (2013), «Factors influencing customer loyalty toward online shopping», *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4, 3, 104-110.
- RANAWEERA, C., BANSAL, H. Y MCDUGALL, G. (2008), «Website satisfaction and purchase intentions: impact of personality characteristics during initial website visit», *Managing Service Quality: International Journal*, 18, 4, 329-48.
- REICHHELD, F. F. Y SCHEFTER, P. (2000), «E-Loyalty», *Harvard Business Review*, 78, 4, 105-113.
- REICHHELD, F. F., MARKEY, R.G. Y HOPTON, C. (2000), «E-Customer Loyalty-Applying the Traditional Rules of Business for Online Success», *European Business Journal*, 12, 4, 173-79.
- RODGERS, W., NEGASH, S. Y SUK, K. (2005), «The moderating effect of online experience on the antecedents and consequences of online satisfaction», *Psychology and Marketing*, 22, 4, 313-331.
- ROSE, S., CLARK, M., SAMOUEL, P. Y HAIR, N. (2012), «Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes», *Journal of Retailing*, 88, 2, 308-322.
- SANDBERG, K. D. (2010), «Guide to Persuasive Presentations», *Harvard Business Review*.
- SCHLESINGER, W., CERVERA, A. Y CALDERÓN, H. (2014), «The role of trust, image and shared values in the creation of value and loyalty: Application to the graduate-university relationship», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, 2, 126-139.
- SHANKAR, V., SMITH, A.K. Y RANGASWAMY, A. (2003), «Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments», *International Journal of Research in Marketing*, 20, 2, 153-175.
- SO, M., WONG, D. Y SCULLI, D. (2005), «Factors affecting intentions to purchase via the internet», *Industrial Management and Data Systems*, 105, 9, 1225-1244.
- SONG, H. K. Y ASHDOWN, S. P. (2015), «Investigation of the validity of 3-D virtual fitting for pants», *Clothing and Textiles Research Journal*, 33, 314-330.
- SRINIVASAN, S.S., ANDERSON, R. Y PONNAVOLU, K. (2002), «Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences», *Journal of Retailing*, 78, 1, 41-50.
- TAYLOR, S. A., CELUCH, K. Y GOODWIN, S. (2004), «The importance of brand equity to customer loyalty», *Journal of Product and Brand Management*, 13, 4, 217-227.
- VAN DER HEIJDEN, H., VERHAGEN, T. Y CREEMERS, M. (2003), «Understanding online purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives», *European journal of information systems*, 12, 1, 41-48.
- WANG, C. L., SHI, Y., Y BARNES, B. R. (2015), «The role of satisfaction, trust and contractual obligation on long-term orientation», *Journal of Business Research*, 68, 473-479.
- WOLD, H. (1989), Introduction to the second generation of multivariate analysis. In *Theoretical Empiricism*, Paragon House, New York.
- ZEITHAML, V.A. (2002), «Service excellence in electronic channels», *Managing Service Quality*, 12, 3, 135-138.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1996), «The behavioural consequences of service quality», *Journal of Marketing*, 60, 2, 31-46.



---

# El emprendimiento exportador de las pymes a través de los valores personales de sus directivos

- JORGE ARENAS-GAITÁN
- ANTONIO NAVARRO-GARCÍA
- F. JAVIER RONDÁN CATALUÑA

*Universidad de Sevilla*

---

**RESUMEN:** El objetivo de este trabajo es examinar la influencia de los valores personales de los directivos sobre el nivel de emprendimiento exportador desarrollado por sus compañías, teniendo en cuenta la influencia ejercida por el entorno externo. Los datos han sido extraídos de una muestra de 212 empresas exportadoras españolas. En el análisis de datos se empleó PLS, y más concretamente, el paquete WarpPLS 4.0 que permite el uso de relaciones no lineales entre las variables latentes. Los resultados muestran un buen nivel predictivo del modelo propuesto.

**PALABRAS CLAVE:** *Emprendimiento Exportador, Valores Personales, Entorno Externo, PYMES.*

---

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to examine the effect of managers' personal values on the degree of export entrepreneurship developed by SMEs, taking into account the influence of the external environment. The data used are extracted from a sample of 212 Spanish export firms. WarpPLS 4.0 was used for data analysis and to estimate the structural model, this software allows the calculation of linear and non-linear relationships between the latent variables. The results support the proposed model, according to the indices of goodness of fit obtained.

**KEYWORDS:** *Export Entrepreneurship, Personal Values, External Environment, SMEs.*

---

## 1. Introducción

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) resulta difícil separar las características personales de sus directivos de los recursos de sus compañías. En este contexto, existe una clara conexión entre el carácter emprendedor de los directivos con el propio de sus respectivas empresas. Actualmente, en el ámbito de la actividad

exportadora, para analizar este hecho se está recurriendo a estudiar el comportamiento exportador de las compañías a través de los valores personales que definen a sus directivos. Además, en este campo resulta interesante incorporar la Teoría de la Contingencia con las diferentes percepciones que los directivos puedan tener del entorno internacional para explicar el comportamiento exportador de las compañías.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de los valores personales en el grado de emprendimiento exportador desarrollado por las PYMES, teniendo en cuenta la influencia del entorno externo.

Este trabajo presenta diversas contribuciones a la literatura existente. En primer lugar, se aplica y defiende el concepto de *emprendedor exportador* propuesto por Navarro *et al.* (2015). En segundo lugar, se analiza el sistema de valores personales de los directivos como un importante precursor del comportamiento emprendedor de las empresas exportadoras. Para ello, se ha adoptado el marco de valores personales propuesto por Schwartz (1992). En tercer lugar, se ha adoptado un enfoque contingente, analizando el entorno internacional tomando como referencia los trabajos de Aziz and Yassin (2010) o Cadogan *et al.* (2012). En cuarto lugar, desde un punto de vista metodológico, empleamos como herramienta estadística un tipo de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales, WarpPLS, que incorpora relaciones no lineales.

Para lograr los objetivos planteados, el presente trabajo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se revisa la literatura relevante sobre emprendimiento exportador, valores personales y entorno internacional. Esta visión sirve de base para la elaboración de hipótesis y la propuesta de un modelo de investigación. En segundo lugar, describimos la metodología de la investigación desarrollada y ofrecemos los principales resultados de nuestros análisis. Por último, se ofrece una discusión de los resultados, se establecen las principales conclusiones y se señalan algunas de las limitaciones del trabajo.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. *Emprendimiento Exportador*

El concepto de emprendimiento exportador (EE) se define como «el proceso por el que las personas, ya sea por ellas mismas o dentro de organizaciones, aprovechan oportunidades de mercado –exteriores- teniendo en cuenta los recursos disponibles y los factores del entorno que le rodea» (Ibeh y Young, 2001). Esta definición enfatiza la dependencia de EE sobre elementos internos (ej. recursos) y externos (ej. entorno). Sin embargo, la definición de estos autores refleja que los exportadores emprendedores son aquellas que comienzan la actividad internacional. La cuestión es: ¿Existen

diversos niveles de emprendimiento entre las empresas exportadoras? Ibeh (2003) complementa la definición de Ibeh y Young (2001) señalando que los emprendedores exportadores se caracterizan por exhibir un comportamiento proactivo a la hora de examinar las oportunidades de exportación respecto a los productos-mercado. Esta explicación incrementa la discusión del tópico de EE sobre la característica de la proactividad exportadora. Esta cuestión se ha intentado resolver en la literatura a través de la combinación de tres nuevos componentes de EE (Navarro-García, 2016): velocidad, grado y alcance.

*Velocidad*, indica el momento en que las empresas comienzan sus exportaciones (Acedo y Jones, 2007). Es decir, las empresas que comienzan de forma temprana sus exportaciones son las más emprendedoras, ofreciendo una distintiva orientación transnacional (Gallego y Casillas, 2014; Oviatt y McDougall, 2005). El punto de corte en la velocidad de entrada en los mercados extranjeros es un elemento clave para determinar la orientación empresarial de los exportadores. Acedo y Jones (2007) consideran los 6 años como un buen punto de corte para discriminar rapidez de lentitud en el inicio de la exportación. Este dato distingue a las Nuevas Empresas Internacionales —International New Ventures (INVs)—, en algunos casos también llamadas Born Globals (BGs), que empiezan a exportar en los primeros cinco años, de los exportadores tradicionales, que comienzan sus exportaciones pasados los cinco primeros años. Los exportadores tradicionales tienen una orientación emprendedora más baja que INVs o BGs, pues estas últimas dan gran importancia al emprendimiento exportador.

*Grado*, se refiere a la cantidad de mercados exteriores a los que exporta la empresa. En estudios anteriores llaman a este concepto como extensión de exportaciones o diversificación (Ruzo *et al.*, 2011). Medir el grado suscita el problema de dónde colocar el punto de corte. Ruzo *et al.* (2011) consideran que diez mercados son suficientes para discriminar entre las empresas que tienen tendencia a la concentración (exportan a 10 mercados o menos) de las que tienen clara tendencia a la diversificación (empresas que exportan a más de diez mercados).

*Grado de Exportación o Intensidad*, define el grado orientación de la empresa exportadora hacia los mercados exteriores frente al mercado doméstico (Kuivalainen *et al.*, 2007), generalmente medido mediante el ratio de ventas de exportación/ventas totales de la empresa. Algunos estudios anteriores no encuentran un ratio para identificar a los exportadores tradicionales de los emprendedores, aunque otros autores señalan un ratio del 20% (Pla-Barber y Alegre, 2007).

En estas circunstancias, la conceptualización de EE implica un proceso por el cual una empresa usa las exportaciones para explotar las oportunidades en los mercados exteriores prácticamente desde el comienzo de su actividad —primeros seis

años de vida—. Además tienden a comercializar sus productos internacionalmente mediante estrategias de diversificación —usualmente están presentes al mismo tiempo en más de 10 países— y tienen un alto grado, o intensidad, de exportaciones —generalmente, superiores al 20%. Atendiendo a su naturaleza, EE es un concepto tridimensional, asociado con la velocidad, grado e intensidad exportadora.

La revisión de la literatura señala dos grupos de elementos determinantes de EE: internos y externos. Los factores internos están relacionados con elementos personales del responsable de toma de decisiones sobre exportación —export managers— y recursos y capacidades de la organización. Entre los elementos externos que influyen EE aparecen factores contingenciales relativos al entorno organizacional, de los mercados —domésticos o exteriores— o de la industria en el que actúa la empresa.

En este trabajo, incluimos como factores internos a los valores personales de los export managers. Y respecto a la aproximación contingencial, este estudio incorpora factores del entorno (intensidad competitiva, incertidumbre en el mercado y turbulencia tecnológica).

## **2.2. Valores Personales**

Comprender las razones de porqué unos individuos hacen unas cosas, y los distinguen de otros, y como resultado, explotan las oportunidades ha sido un tópico de investigación crítico en la literatura (Bhave, 1994; Hills *et al.*, 1997). Sin embargo, no ha contado con una adecuada correspondencia en el ámbito del emprendimiento internacional (Acedo y Jones, 2007). Los directivos tienen estilos psicológicos que afectan a cómo ellos pueden interactuar con su entorno, incluyendo acciones y alternativas (Johnson y Hoopes, 2003; Nadkarni y Barr, 2008). Las características individuales son las que ejercen una influencia más importante en la creación de opiniones y modelos mentales (Hambrick, 2007; Ribeiro y Castrogiovani, 2012). En el caso de la actividad exportadora, Leonidou *et al.* (1998) identifican el impacto de las características de la personalidad de los directivos sobre las exportaciones, y sus valores son el elemento principal de las características personales de los directivos.

Schwartz (1992) identificó un amplio conjunto de valores elementales documentando su presencia en todas las culturas. Él define los valores básicos como objetivos que trascienden de las situaciones concretas y que, variando su importancia, sirven de principios-guía en la vida de una persona o un grupo. Schwartz señala que los valores elementales se organizan dentro de un sistema racional y que pueden servir para explicar la toma de decisiones, actitudes y comportamientos de los individuos (Schwartz *et al.*, 2012). Los valores son un componente vital para la evaluación subjetiva de las acciones (Finkelstein *et al.*, 2008).

Por tanto, entender el sistema de valores de los directivos es esencial para clarificar el modo en que estos interpretan cómo unas determinadas condiciones del mercado afectan directamente a los resultados, comprometen recursos, y ajustan sus decisiones estratégicas (White *et al.*, 2003). Esta idea es consistente con la visión de que los valores de los directivos podrían considerarse unos elementos cruciales para las alternativas estratégicas y los resultados de sus empresas (Carpenter *et al.*, 2004).

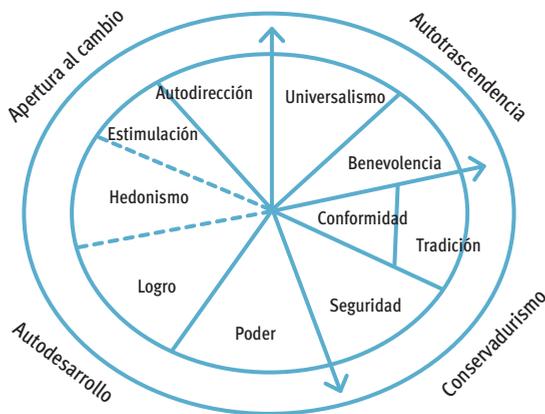
Tabla 1: Escala de Valores Personales.

Valores	Definición	Ejemplos
Auto-dirección	Libertad de pensamiento y acción. Elegir, crear, explorar.	Creatividad, libertad, independencia, curiosidad.
Estimulación	La emoción, la novedad y reto en la vida.	Vida emocionante, aventura, riesgo, atrevido.
Hedonismo	Placer o gratificación sensorial para uno mismo.	Placer, disfrutar de la vida, diversión, echarse a perder uno mismo.
Logro	Éxito personal a través de demostrar competencias de acuerdo a las normas sociales.	Éxito, ambición y la admiración por las habilidades propias de cada uno.
Poder	Estatus social y prestigio, control o dominio sobre personas y recursos.	Autoridad, riqueza, control sobre los demás, poder social.
Seguridad	Seguridad, armonía y la estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.	Seguridad de la familia, orden social, limpieza, evitar el peligro.
Conformidad	Restricción de acciones, inclinaciones e impulsos que puedan molestar o dañar a otros y violar las expectativas o las normas sociales.	Seguir las normas, obediencia, honrar a los padres y los ancianos.
Tradición	Respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la cultura o la religión propia.	Respeto a la tradición, humildad, devoción, modestia.
Benevolencia	Preservar y mejorar el bienestar de aquellos con los que uno tiene contacto personal frecuente.	Útil, cuidar, leal, solidaridad.
Universalismo	Entendimiento, apreciación, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza.	Justicia social, igualdad, sabiduría, paz mundial, proteger el medio ambiente

En la primera y segunda columna de la tabla 1 aparecen los 10 valores básicos identificados en la teoría y sus definiciones conceptuales. Estos valores probablemente son universales, dado que están basados en uno o más de los tres requisitos universales para la existencia humana que todo debemos cumplir: necesidades de los individuos como organismos biológicos, requisitos de coordinación social e interacción, y supervivencia y bienestar del grupo, cada valor está basado en uno o más de estos tres requisitos de la existencia humana (Schwartz, 1994).

Schwartz *et al.*, (2012) ofrece la teoría de que los 10 valores universales pueden agruparse en cuatro dimensiones (figura 1). *Apertura al Cambio*, valores que enfatizan la adquisición de nuevas ideas, acciones y experiencias. Dicha dimensión contrasta con el *Conservadurismo*, que se refiere a los valores que enfatizan las auto-restricciones, el orden, y evitar los cambios. En la dimensión de *Autodesarrollo* aparecen valores que enfatizan la búsqueda de los intereses propios. La cual contrasta con la *Autotrascendencia*, que recoge aquellos valores que trascienden de los propios intereses en beneficio de los demás. Finalmente, el *Hedonismo* comparte elementos tanto de apertura al cambio como de autodesarrollo.

Figura 1. Valores Schwartz *et al.* (2012)



En el presente trabajo defendemos que el papel individual de los directivos es un elemento fundamental en el contexto de las PYMEs, dentro del cual, el emprendimiento exportador tiene una especial relevancia (Arenas *et al.*, 2014). Por tanto, los

valores personales de los directivos influyen el nivel de emprendimiento exportador desarrollado (Gorgievski *et al.*, 2011; Jaén y Liñan, 2013; Fayolle *et al.*, 2014). De acuerdo con esta idea, proponemos el siguiente conjunto de hipótesis:

H1: *El nivel de apertura al cambio de un directivo de exportación afecta al grado de emprendimiento exportador de su empresa.*

H2: *El nivel de conservadurismo de un directivo de exportación afecta al grado de emprendimiento exportador de su empresa.*

H3: *El nivel de autodesarrollo de un directivo de exportación afecta al grado de emprendimiento exportador de su empresa.*

H4: *El nivel de autotrascendencia de un directivo de exportación afecta al grado de emprendimiento exportador de su empresa.*

### 2.3. Entorno

El entorno externo tiene un papel muy relevante como factor contingente y ha sido muy empleado en la literatura (Dess y Beard, 1984; Kohli y Jaworski, 1990; Day, 1994; Lages y Montgomery, 2005; Cadogan *et al.*, 2012). El entorno externo proporciona límites a las acciones estratégicas de una empresa y a las ventajas que pueda obtener por dichas acciones (Kaleka y Berthon, 2006). Un mayor nivel de dinamismo y complejidad en el entorno requiere que la empresa esté atenta a dichos cambios (Gaur *et al.*, 2011). En el contexto de la actividad exportadora, los resultados son contradictorios dependiendo de los elementos considerados dentro del entorno externo, de los resultados empresariales, y de los comportamientos estratégicos (Zou y Cavusgil, 2002; Lages y Montgomery, 2005; Kaleka y Berthon, 2006; Lages *et al.*, 2008; Murray *et al.*, 2011; Cadogan *et al.*, 2012).

En este contexto, hay dos componentes del entorno externo de especial relevancia para la actividad exportadora (Kaleka y Berthon, 2006): la turbulencia del entorno y la competencia. La turbulencia es un concepto genérico que indica el nivel en que cualquier cambio genera imprevisibilidad e incertidumbre (Kohli y Jaworski, 1990). Este concepto engloba dos sub-dimensiones: turbulencia del mercado y turbulencia tecnológica. Los cambios en cualquiera de estos componentes incrementa la incertidumbre (Glazer, 1991; Jaworski y Kohli, 1993). El segundo componente del entorno externo es la intensidad competitiva. La incorpora el grado en que al consumidor se le ofrecen múltiples productos o servicios alternativos, competitivos, lo que hace que el ritmo y el rigor del proceso de aprendizaje de una empresa sean elementos clave para diferenciar sus ofertas de las de sus rivales (Li y Calantone, 1998).

### *Turbulencia del Mercado*

La turbulencia del mercado se refiere al nivel de inseguridad existente en el entorno externo que obliga a las compañías a cambiar sus estrategias para ajustarse a las necesidades cambiantes de los consumidores. En mercados turbulentos, las empresas están forzadas a alterar sus interpretaciones sobre el entorno, para mantener o reforzar su situación competitiva (Daft y Weick, 1984). En un entorno caracterizado por un alto grado de turbulencia del mercado, los productos y los procesos de producción se quedan obsoletos muy rápidamente, forzando a las empresas a cambiar sus líneas de productos y sus procesos. Cuando la turbulencia del mercado es baja, las empresas tienen más tiempo para responder a los cambios en las necesidades de los consumidores. La introducción de nuevos productos está en parte derivada de las innovaciones desarrolladas por los competidores, y en parte debida a las demandas de los consumidores (Gaur *et al.*, 2011).

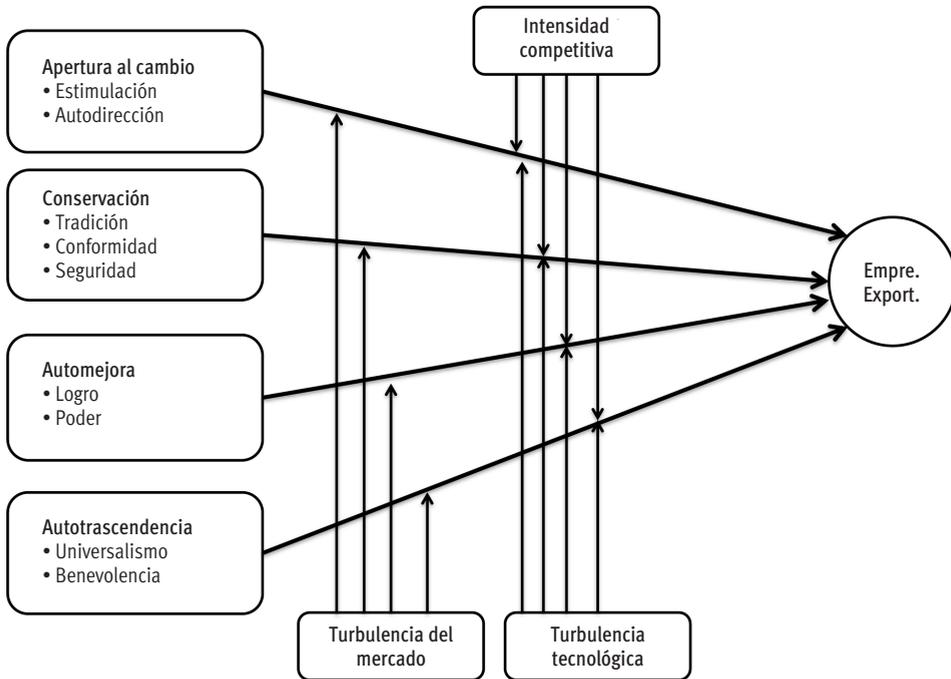
### *Turbulencia Tecnológica*

Los avances tecnológicos en productos, servicios y procesos son una característica habitual de muchos entornos empresariales; altos niveles de estos cambios constituyen la Turbulencia Tecnológica (Kaleka y Berthon, 2006). La importancia de la turbulencia tecnológica surge del hecho de que la tecnología se ha convertido en la principal fuente de ventajas competitivas en la pasada década (Gaur *et al.*, 2011). La turbulencia tecnológica se produce cuando existen altos ratios de cambios en la tecnología asociada con la fabricación de productos o tecnologías intrínsecas al propio producto. Las empresas que compiten en industrias con un alto nivel de turbulencia tecnológica están más inclinadas a adaptar sus estrategias de marketing y operacionales, que aquellas otras empresas que compiten en entornos más estáticos (Powers y Loyka, 2010). Esto se debe al hecho de que la turbulencia tecnológica acorta el ciclo de vida de los productos, demandando a las compañías exportadoras a mostrar una mayor flexibilidad estratégica para no perder su posición en el mercado respecto a los competidores nacionales (Cadogan *et al.*, 2012).

### *Intensidad Competitiva*

La intensidad competitiva se refiere al grado de revalidad, en sentido amplio, que existe entre los principales agente de una industria. Tal como se incrementa el número de participantes en un mercado, la cantidad e impredecibilidad (en términos de tiempo y naturaleza) de las opciones estratégicas aumentan drásticamente (Porter, 1985). Por tanto, existe una mayor necesidad en las empresas para localizar y reaccionar a estos movimientos. En el campo de la actividad exportadora, algunos

Figura 2. Modelo Propuesto



autores encuentran una relación positiva entre el nivel de intensidad competitiva de un país-mercado y el grado de adaptación desarrollado en el programa de marketing-mix. Por ejemplo, Cavusgil *et al.* (1993) encuentran una relación positiva y significativa entre intensidad competitiva con el grado de adaptación tanto de los productos y como de la promoción en los mercados exteriores. Cavusgil y Zou (1994) obtuvieron conclusiones similares relativas al precio. Más recientemente, Powers y Loyka (2010) establecieron que el uso de diferentes estrategias de precios asociadas a las ventas de un mismo producto en diferentes mercados dependía de la intensidad competitiva de cada país-mercado.

En conclusión, los anteriores argumentos apoyan la proposición de que el grado de turbulencia, tecnológica y del mercado, y de intensidad competitiva del entorno influencia las estrategias exportadoras desarrolladas por las compañías (Cavusgil *et al.*, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Kaleka y Berthon, 2006; Powers y Loyka, 2007; Qureshi y Mian, 2012). Además, en la dirección apuntada por otros estudios, las variables del entorno actúan moderadoras (ej.: Jaworski y Kohli, 1993; Aziz y Yassin, 2010; Cadogan et al, 2012) entre los valores personales de los directivos y el grado de

emprendimiento exportador desarrollado por una compañía. Así se considera en el presente trabajo, proponiéndose las siguientes hipótesis:

H5A: *La turbulencia del mercado modera la relación entre los valores personales de los directivos y el emprendimiento exportador de la empresa.*

H5B: *La turbulencia tecnológica modera la relación entre los valores personales de los directivos y el emprendimiento exportador de la empresa.*

H5C: *La intensidad competitiva modera la relación entre los valores personales de los directivos y el emprendimiento exportador de la empresa.*

El modelo de investigación propuesto se resume en la figura 2 (pág. anterior).

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

En este trabajo se ha empleado una muestra de empresas exportadoras españolas. La muestra comprende distintos sectores, lo que aumenta la varianza observada y hace las conclusiones más extensivas (Morgan *et al.*, 2004). La muestra de empresas procede de la base de datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Manteniendo la proporcionalidad por sectores, 1200 directivos de exportación recibieron la encuesta a través de e-mail. Retornaron 212 cuestionarios válidos, un ratio del 17.7% que está en el rango tolerable de 15% al 20% (Menon *et al.*, 1996). Más de la mitad de estos procedían de pequeñas empresas (66% con menos de 50 empleados) y la mayoría tenían un directivo responsable de las exportaciones (81%). Sin embargo, solo una de cada tres disponía de departamento de exportaciones (33%). La mayoría de las empresa tenían una amplia experiencia en la arena internacional (61% llevaban más de 15 años realizando exportaciones) y centraban sus exportaciones en un pequeño grupo de mercados (71% exportan a cinco o menos mercados).

#### 3.2. Escalas de Medida

Se siguieron las recomendaciones de MacKenzie *et al.* (2005) para discriminar las variables formativas de las reflectivas. EE es un constructo formativo compuesto por tres dimensiones: a) *Velocidad*, señalando el tiempo que pasa desde el nacimiento de la empresa hasta que comienzan sus exportaciones (Acedo and Jones, 2007); b) *Intensidad exportadora*, evaluada mediante el ratio de ventas de exportaciones/ventas totales (Kuivalainen *et al.*, 2007); y c) *Grado*, que recoge el número de mercados exteriores en que la empresa exportadora genera ventas internacionales (Ruzo *et*

*al.*, 2011). El entorno exterior (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva) se ha medido mediante la escala de Jaworski y Kohli (1993). En todos los casos se emplearon escalas Likert de siete puntos.

Para medir los diez valores básicos de los directivos se empleó la escala PVQ propuesta por (Schwartz, 2005; Schwartz *et al.*, 2001). Los encuestados señalaban la importancia que daban a 57 valores individuales como principios que guiaban sus propias vidas. Se emplea una escala de nueve puntos, que va desde (-1), «opuesto a mis principios», (0), que significa «no importante», hasta (7), «de gran importancia».

### 3.3. Herramientas estadísticas

Se ha empleado un tipo de Modelo de Ecuaciones Estructurales llamado Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares, PLS). Se adoptó esta técnica estadística por dos motivos. En primer lugar, porque en comparación con otros tipos de modelos de ecuaciones estructurales basado en la covarianza, PLS tiene la capacidad de trabajar tanto con constructos reflectivos como formativos. Y en segundo lugar, PLS no requiere asumir ninguna distribución de las variables, permitiendo el empleo de muestras relativamente pequeñas (Chin *et al.*, 2003). Específicamente, se empleó el paquete estadístico WarpPLS 4.0 (Kock, 2011). En comparación con otras alternativas, este software permite calcular relaciones lineales y no lineales entre variables latentes. Además, ofrece un conjunto de indicadores sobre bondad de ajuste del modelo.

## 4. Resultados

Se empleó un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) mediante PLS para asegurar el modelo de medida. Se analizó la validez convergente y discriminante, así como la fiabilidad individual de los ítems y de los constructos, empleando la guía proporcionada por Fornell y Larcker (1981). Los resultados de estos análisis se ofrecen en las tablas 2 y 3. Todos los resultados obtenidos ofrecen valores adecuados.

Después se analizó el propio modelo estructural. En la figura 3 se ofrecen los coeficientes paths y los niveles de R cuadrado. Las hipótesis planteadas se testaron de acuerdo con el signo y significación de los t-valores de cada relación. De las cuatro hipótesis principales propuestas, fueron aceptadas dos de ellas. No se ha tenido en cuenta el signo, dado el carácter no lineal de la forma de la relación. Con respecto a las moderaciones, tal como aparece en la tabla 4, solo la turbulencia tecnológica no modera ninguna de las relaciones. Sin embargo, tanto la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva moderan las relaciones entre auto-trascendencia y el emprendimiento exportador.

Tabla 2. Constructos Reflectivos

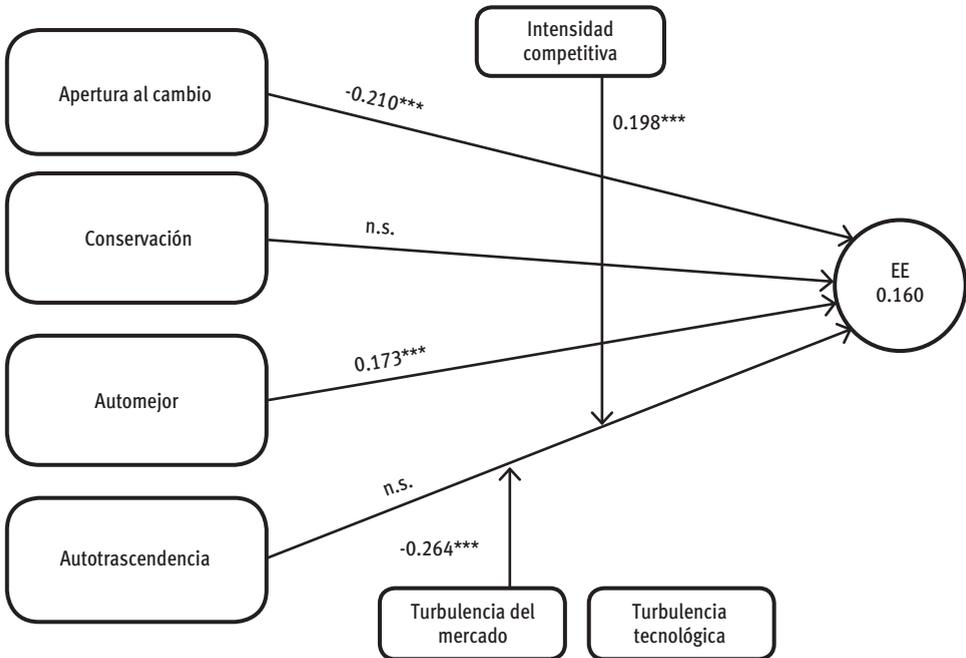
Variable	Ítems	Factor Loading	Composite Reliability	Cronbach Alfa	AVE
<b>Apertura al cambio (constructo de segundo orden)</b>			0.844	0.631	0.730
	<i>Estimulación (constructo primer orden)</i>		0.879	0.802	0.709
	UNA VIDA EXITANTEN (experiencias estimulantes)	0.803			
	UNA VIDA VARIADA (acostumbrado al cambio)	0.894			
	ATREVIDO (que buscan aventura, el riesgo)	0.826			
<b>Auto-Dirección (constructo de primer orden)</b>			0.800	0.646	0.677
	INDEPENDIENTE (autosuficientes, autosuficiente)	0.986			
	ELEGIR LOS PROPIOS OBJETIVOS (selección fines propios)	0.619			
<b>Conservador (constructo de segundo orden)</b>			0.843	0.719	0.642
	<i>Tradición (constructo primer orden)</i>		0.866	0.714	0.765
	MODERADO (evitando los extremos de sentimiento o acción)	0.942			
	HUMILDE (modesto)	0.803			
<b>Conformidad (constructo primer orden)</b>			0.812	0.693	0.595
	CORTESÍA (, buenos modales)	0.627			
	AUTODISCIPLINA (auto restricción, resistencia a la tentación)	0.775			
	OBEDIENTE (cumple sus obligaciones)	0.890			
<b>Seguridad (constructo primer orden)</b>			0.781	0.604	0.546
	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	0.831			
	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	0.648			
	LIMPIEZA (limpio, ordenado)	0.727			
<b>Auto mejora (constructo de segundo orden)</b>			0.893	0.759	0.806
	<i>Logro (constructo primer orden)</i>		0.774	0.714	0.546
	AMBICIOSO (trabajo duro, aspira a más)	0.629			
	INFLUYENTE (que tiene un impacto en las personas y eventos)	0.569			
	CAPAZ (competente, eficaz, eficiente)	0.958			

<b>Poder (constructo primer orden)</b>	<b>0.844</b>	<b>0.721</b>	<b>0.643</b>
PODER SOCIAL (control sobre los demás, dominancia)	0.786		
AUTORIDAD (el derecho a conducir o comando)	0.849		
PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PÚBLICA (protección de mi imagen)	0.769		
<b>Autotrascendencia (constructo de segundo orden)</b>	<b>0.873</b>	<b>0.709</b>	<b>0.775</b>
<b>Universalismo (constructo primer orden)</b>	<b>0.709</b>	<b>0.829</b>	<b>0.623</b>
SABIDURÍA (una comprensión madura de la vida)	0.868		
MUNDO DE BELLEZA (belleza de la naturaleza y las artes)	0.618		
MENTE ABIERTA (tolerante con diferentes ideas / creencias)	0.856		
<b>Benevolencia (constructo primer orden)</b>	<b>0.872</b>	<b>0.824</b>	<b>0.630</b>
LEAL (fiel a mis amigos, grupo)	0.804		
HONESTO (genuino, sincero)	0.798		
ÚTIL (que trabaja para el bienestar de los demás)	0.829		
RESPONSABLE (fiable, confiable)	0.742		
<b>Intensidad Competitiva (constructo primer orden)</b>	<b>0.896</b>	<b>0.774</b>	<b>0.811</b>
La competencia de la industria en nuestros mercados de exportación es feroz.	0.936		
En nuestros mercados de exportación, hay muchas «guerras de promociones».	0.864		
<b>Turbulencia del mercado (constructo primer orden)</b>	<b>0.858</b>	<b>0.696</b>	<b>0.753</b>
Las preferencias de los consumidores sobre los productos exportados cambian con el tiempo.	0.785		
Nuestros clientes de exportación tienden a buscar nuevos productos todo el tiempo.	0.943		
<b>Turbulencia tecnológica (constructo primer orden)</b>	<b>0.841</b>	<b>0.730</b>	<b>0.638</b>
La tecnología en nuestra industria de nuestros mercados de exportación está cambiando rápidamente	0.845		
Los cambios tecnológicos en nuestros mercados de exportación ofrecen grandes oportunidades en nuestra industria.	0.797		
Un gran número de nuevas ideas de productos han sido posibles gracias a los avances tecnológicos en nuestra industria en nuestros mercados de exportación.	0.753		

Tabla 3. Constructos formativos

Variable	Ítems	Weights	VIF
Emprendimiento Exportador	Velocidad	0.313	1.003
	Grado	0.582	1.007
	Intensidad	0.692	1.010

Figura 3. Resultados del modelo estructural



n.s. No Significant; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

**Tabla 4. Moderaciones**

	Path	P Values	Effect Sizes
Intensidad Competitiva × Apertura al cambio	-0.036	0.273	0.001
Intensidad Competitiva × Conservación	-0.162	0.003	0.010
Intensidad Competitiva × Auto mejora	-0.118	0.023	0.012
Intensidad Competitiva × Autotrascendencia	0.198	<0.001	0.023
Turbulencia tecnológica × Auto mejora	-0.007	0.455	0.000
Turbulencia tecnológica × Conservación	-0.098	0.049	0.007
Turbulencia tecnológica × Apertura al cambio	0.065	0.135	0.006
Turbulencia tecnológica × Autotrascendencia	-0.116	0.025	0.013
Turbulencia del mercado × Apertura al cambio	-0.042	0.236	0.005
Turbulencia del mercado × Conservación	-0.017	0.385	0.002
Turbulencia del mercado × Auto mejora	0.077	0.096	0.006
Turbulencia del mercado × Autotrascendencia	-0.264	<0.001	0.043

Los indicadores de bondad de ajuste del modelo se presentan en la tabla 5. Los resultados muestran un buen nivel de bondad de ajuste del modelo.

**Tabla 5. Indicadores de ajuste del modelo**

Average path coefficient (APC)	0.105***
Average R-squared (ARS)	0.160***
Average adjusted R-squared (AARS)	0.085**
Average block VIF (AVIF)	2.711
Average full collinearity VIF (AFVIF)	3.316
Tenenhaus GoF (GoF)	0.320
Sympson's paradox ratio (SPR)	0.750
R-squared contribution ratio (RSCR)	0.923
Statistical suppression ratio (SSR)	0.625
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0.781

\* p < 0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p < 0.001

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de los valores personales de los directivos en el grado de emprendimiento exportador desarrollados por las PYMEs, teniendo en cuenta la influencia del entorno externo. Los resultados apoyan el modelo propuesto, de acuerdo con el nivel de bondad de ajuste obtenido. Por otra parte, resulta interesante profundizar en dichos resultados.

En primer lugar, con respecto al concepto de emprendimiento exportador propuesto por Navarro *et al.* (2015), este ha sido aplicado con éxito. Se trata de un constructo compuesto, basando su adecuación en el análisis de los pesos (weight) y los valores VIF. La propensión o intensidad exportadora se presenta como la dimensión más importante, seguida del grado y la velocidad.

En segundo lugar, los resultados muestran una relación entre los valores personales de los directivos y el grado de emprendimiento exportador desarrollado por las PYMEs. Más concretamente, aparecen como significativas las dimensiones de apertura al cambio y auto-trascendencia. Sin embargo, dado que se ha empleado análisis no lineal, su interpretación es algo más compleja. Los directivos con niveles extremos de apertura al cambio, ya sean muy abiertos al cambio como muy poco abiertos al cambio, reducen los niveles de emprendimiento exportador de sus empresas. Sin embargo, los directivos que muestran unos valores de apertura al cambio intermedios, no disminuyen el nivel de emprendimiento exportador de sus empresas.

Por otra parte, resulta interesante analizar la relación entre autotrascendencia y emprendimiento exportador. Los resultados indican que los directivos con niveles muy altos y muy bajos de autotrascendencia reducen significativamente los niveles de emprendimiento exportador de sus empresas. Sin embargo, los directivos con niveles centrales de autotrascendencia, incrementan el emprendimiento exportador de sus compañías.

En tercer lugar, y unido a lo comentado anteriormente, la relación entre autotrascendencia y emprendimiento exportador está moderada por el entorno externo, más concretamente por la intensidad competitiva y la turbulencia del mercado. En general, una alta intensidad competitiva eleva la relación entre los directivos con valores centrales de autotrascendencia y emprendimiento exportador. Además, si se incrementa la turbulencia del mercado, los ejecutivos que ofrecen niveles medios de autotrascendencia alcanzan su máxima relación con el emprendimiento exportador de sus empresas. Creemos que los resultados explican cómo en entornos caracterizados por alta turbulencia y dinamicidad resulta clave disponer de directivos con

los valores personales adecuados para gestionar las relaciones con otras personas, y grupos de trabajo, y menos enfocadas en el logro de sus objetivos personales.

Finalmente, este trabajo adolece de algunas limitaciones. En primer lugar, este es un trabajo trasversal basado en información obtenida en un momento específico de tiempo. Sería adecuado realizar nuevos trabajos que analizaran las relaciones propuestas siguiendo un enfoque longitudinal, a lo largo de un periodo largo de tiempo. En segundo lugar, la muestra procede un único mercado. Para generalizar las conclusiones anteriores, sería adecuado ampliar el análisis a empresas de otros ámbitos geográficos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO, F. J., & JONES, M. V. (2007). «Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms: The early and rapid internationalization of the firm». *Journal of World Business*, 42(3), 236–252.
- ARENAS-GAITÁN, J., NAVARRO-GARCÍA, A., & RONDÁN-CATALUÑA, F.J. (2014). «Relationships between the Characteristics of Small and Medium-Sized Exporting Companies and Values of their Managers». 3rd World Conference on Business, Economics and Management.
- AZIZ, N. A., & YASIN, N. M. (2010). «How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agri-food sector in Malaysia?». *International Business Research*, 3(3), p154.
- BHAVE, M. P. (1994). «A process model of entrepreneurial venture creation». *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242.
- CADOGAN, J. W., SUNDQVIST, S., PUUMALAINEN, K., & SALMINEN, R. T. (2012). «Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment». *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418-1452.
- CARPENTER, M.A., GELETKANYCZ, M.A., & SANDERS, W.G. (2004). «Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition». *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- CAVUSGIL, S.T. & ZOU, S. (1994). «Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures», *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- CAVUSGIL, S.T., ZOU, S. & NAIDU, G.M. (1993). «Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation», *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- CHIN, W. W., MARCOLIN, B. L. & NEWSTED, P. N. (2003). «A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study», *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- DAFT R.L. & WEICK K.E. (1984). «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, 9, 284–95.
- DAY, G.S. (1994). «The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- DESS, G. & BEARD, D. (1984). «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, 19, 52-73.
- FAYOLLE, A. (2013). «Personal views on the future of entrepreneurship education».

- Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 692-701.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GALLEGO, M. Á., & CASILLAS, J. C. (2014). «Choice of markets for initial export activities: Differences between early and late exporters». *International Business Review*, 23(5), 1021-1033.
- GAUR, S., VAUDEVAN, H. & GAUR, A. (2011). «Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors». *European Journal of Marketing*, 45 (7/8), 1172-1193.
- GLAZER, R. (1991). «Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset». *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-19.
- GORGIEVSKI, M. J., ASCALON, M. E., &STEPHAN, U. (2011). «Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences». *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207-232.
- HAMBRICK, D.C. (2007). «Upper echelons theory: an update». *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- HILLS, G. E., LUMPKIN, G. T., & SINGH, R. (1997). «Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 17, 168-182.
- JAÉN, I., & LIÑÁN, F. (2013). «Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital». *International Journal of Manpower*, 34(8), 939-960.
- JAWORSKI, B.J. & KOHLI, A.K. (1993). «Market Orientation: Antecedents and Consequences». *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- JOHNSON, D.R., & HOOPES, D.G. (2003). «Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure». *Strategic Management Journal*, 24(10), 1057-1068.
- KALEKA, A. & BERTHON, P. (2006). «Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage». *Journal of Business Research*, 59, 1016-1024.
- KOCK, N. (2011). «Using WarpPLS in e-collaboration studies: An overview of five main analysis steps». *Advancing Collaborative Knowledge Environments: New Trends in E-Collaboration: New Trends in E-Collaboration*, 180.
- KOHLI, A.K. & JAWORSKI, B.J. (1990). «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications». *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18
- KUIVALAINEN, O., SAARENKETO, S., & PUUMALAINEN, K. (2012). «Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs». *European Management Journal*, 30(4), 372-385.
- LAGES, L.F. & MONTGOMERY, D.B. (2005). «The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures». *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 755-784.
- LAGES, L.F., JAP, S., & GRIFFITH, D. (2008). «The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach». *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S., & PIERCY, N.F. (1998). «Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions». *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- LI, T. & CALANTONE, R.J. (1998). «The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination». *Journal of Marketing* 62 (4), 13-29.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., & JARVIS, C.B. (2005). «The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions». *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- MENON, A., BHARADWAJ, S. G., & HOWELL, R. D. (1996). «The quality and effectiveness of marketing strategy: Effect of functional and dysfunctional conflict in

- intraorganizational relationships». *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.
- MORGAN, N.A., KALEKA, A., & KATSIKEAS, C.S. (2004). «Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment», *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- MURRAY, J.Y., GAO, G.Y. & KOTABE, M. (2011). «Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 252-269.
- NADKARNI, S., & BARR, P.S. (2008). «Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view». *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- NAVARRO-GARCÍA, A. (2016). «Drivers of export entrepreneurship». *International Business Review*, 25(1), 244-254.
- NAVARRO-GARCÍA, A., SCHMIDT, A. C. M., & REY-MORENO, M. (2015). «Antecedents and consequences of export entrepreneurship». *Journal of Business Research*. In Press.
- OVIATT, B. M., & MCDUGALL, P. (2005b). «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- PLA-BARBER, J., & ALEGRE, J. (2007). «Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry». *International Business Review*, 16(3), 275-293.
- PORTER M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- POWERS, T.L. & LOYKA, J.J. (2010). «Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets», *Journal of Global Marketing*, 23 (1), 65-79.
- QURESHI, S. & MIAN, S.A. (2012). «Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial Firms Marketing Capabilities: An Empirical investigation of Small Technology Based Firms», *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6 (4), 28-45.
- RIBEIRO, D., & CASTROGIOVANNI, G.J. (2012). «The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers». *Small Business Economics*, 38, 333-349.
- RUZO, E., LOSADA, F., NAVARRO, A., & DÍEZ, J. A. (2011). «Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance». *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- SCHWARTZ, S. H. (1992). «Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries». In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
- SCHWARTZ, S. H. (1994). «Are there universal aspects in the content and structure of values?» *Journal of Social Issues*, 50, 19-45. doi:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
- SCHWARTZ, S. H. (2012). «An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values». *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- SCHWARTZ, S. H., CIECIUCH, J., VECCHIONE, M., DAVIDOV, E., FISCHER, R., BEIERLEIN, C., RAMOS, A., VERKASALO, M., LÖNNQVIST, J.-E., DEMIRUTKU, K., DIRILEN-GUMUS, O., & KONTY, M. (2012). «Refining the Theory of Basic Individual Values». *Journal of Personality and Social Psychology*. 103(4), 663-688. doi: 10.1037/a0029393
- WHITE, J.C., VARADARAJAN, P.R., & DACIN, P.A. (2003). «Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use». *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.
- ZOU, S. & CAVUSGIL, S.T. (2002). «The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance», *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.



---

# El fracaso en la franquicia desde el punto de vista del franquiciado

- CARLOS. J. RODRÍGUEZ RAD
  - F. JAVIER RONDÁN CATALUÑA
  - JUAN A. MACÍAS MOLINA
  - ANTONIO NAVARRO GARCÍA
- Universidad de Sevilla*

---

**RESUMEN:** Este capítulo analiza las causas del fracaso del franquiciado, diferenciando los factores financieros y no financieros. Se realiza una síntesis de los aspectos más relevantes de las repercusiones del fracaso del franquiciador en el franquiciado y se describen algunas de las estrategias defensivas que el franquiciado puede poner en práctica para evitar o mitigar los efectos del fracaso del franquiciador. Se expone el perfil ideal que debe tener un franquiciado para evitar el fracaso en la franquicia.

**Palabras Clave:** *Fracaso, Franquiciado, Franquiciador, Perfil del Franquiciado*

---

**ABSTRACT:** This chapter examines the causes of the failure of franchisees, differentiating financial and non-financial factors. The manuscript is a summary of the most relevant aspects of the impact of the failure of franchisors in franchisees and describes some of the defensive strategies that the franchisee can be put in place to avoid or mitigate the effects of the failure of franchisors. It presents the ideal profile a franchisee should have in order to prevent failure the franchise system.

**KEYWORDS:** *Failure, Franchisee, Franchisor, Franchisee Profile*

---

## 1. Introducción

Resulta evidente que el objetivo último cuando se realiza una inversión en la modalidad de franquicia es tener éxito como franquiciado. Si se mide por la cantidad de empresas que entran en el sector y por la cantidad de pequeños empresarios, autónomos y profesionales liberales que comienzan en el mundo de los negocios en esta modalidad, se puede afirmar que la franquicia ha tenido una gran aceptación. Los potenciales franquiciados piensan que un negocio probado con éxito es una buena oportunidad para invertir y que se

minimizan los riesgos inherentes a toda actividad empresarial (Teegen, 2000; Fernández y Melián, 2005; Prince, Manolis y Tratner, 2009; Huerta, 2012).

Aunque la franquicia proporciona una mayor seguridad y los inversores franquiciados alcanzan una mayor tasa de éxito frente a los que apuestan por el comercio independiente (Ayling, 1988), hay que tener en cuenta que no existe ningún negocio totalmente seguro y, en ocasiones, algunos establecimientos terminan cerrando. Como se demuestra en investigaciones realizadas en Australia, EE.UU., Reino Unido y Francia, no todos los franquiciadores tienen éxito en los negocios (Buchan y Frazer, 2013). Por otra parte, algunos estudios (Bates, 1995) cuestionan la menor tasa de fracaso de las franquicias mientras que otros indican que las tasas de fracaso son mayores de lo que muchos franquiciadores afirman (Diez y Rondán, 2004).

En cuanto a la elección del formato de negocio, Huerta (2012) señala que las razones generales de selección de un franquiciador por parte de un franquiciado son: proporcionar formación, la marca conocida y una mayor independencia (Guilloux *et al.*, 2004). El retorno de la inversión es otro aspecto que los potenciales franquiciados van buscando en una enseña de franquicia (Bennett, Frazer y Weaven, 2010).

En este trabajo se analiza el fracaso de la franquicia desde el punto de vista del franquiciado. Los primeros estudios de fracaso en la franquicia datan de principios de los 70 con Ozanne y Hunt, (1971) y mediados de los noventa (Cross, 1994, 1998; Castrogiovanni *et al.*, 1993) y corresponden fundamentalmente a estudios dirigidos al franquiciado. El fracaso del franquiciado ha recibido una mayor atención por parte de los investigadores (Holmberg y Morgan, 1996, 2000, 2003, 2007; Mullner, M, BernardiGlattz y Schnedlitz 2003; Mohd AmyAzhar *et al.*, 2002; Adnan, 1994; Mendelsohn, 1999; Sanghavi, 1997; McCoskr, 1995; Spicer y Pegler, 1985; Sherman, 1995; Mohd AmyAzhar *et al.*, 2011; Filzah *et al.*, 2010; Mohd AmyAzhar *et al.*, 2011). Holmberg y Moorgan, (2007) expusieron que los desafíos en la elaboración del concepto de fracaso del franquiciado son numerosos y significativos. Estos problemas varían entre y dentro de los diversos grupos interesados tales como franquiciadores, franquiciados, instituciones financieras, público en general, agencias de gobiernos, sistemas legales y otros (Jennings y Beaver, 1997; Huerta, 2012).

## 2. Causas del fracaso del franquiciado

Una revisión y análisis de los trabajos sobre el fracaso de la franquicia inciden en la necesidad de realizar estudios fiables sobre el mismo (Castrogiovanni *et al.*, 1993; Cross, 1994, 1998; Internacional Franchise Association (IFA), 2000). Dentro de los trabajos que reúnen este requisito debe citarse la investigación de Mohd Amy *et al.*, (2011) en Malasia, por tratarse de un mercado emergente -la mayoría de los estudios se han realizado en países desarrollados- y estar diseñado desde el punto de vista del franquiciado. Los autores citados señalan trece factores que pueden ser utilizados para identificar las causas que contribuyen al fracaso del franquiciado. Los clasifican en dos categorías a) factores no financieros y b) los factores financieros.

### *Factores no financieros*

Dentro de este apartado hay nueve sub-factores o problemas que se han identificado en la revisión de la literatura del fracaso del franquiciado.

- *La expansión demasiado rápida de la franquicia.* Este factor podría contribuir a la insuficiencia del franquiciado cuando éste no puede adoptar por completo las directrices del sistema de franquicia del franquiciador y subestima las condiciones del mercado (McCosker 1995, Mendelsohn, 1999). Cuando el negocio de las franquicias crece demasiado rápido, a veces, el franquiciado no tiene la suficiente capacidad financiera para sobrevivir.
- *La codicia del franquiciado en la franquicia.* McCosker (1995) y Mendelsohn (1999) afirman que la falta de habilidad y estrategia para gestionar más de un negocio de franquicia terminaría por desaparecer o ser absorbida, debido a que la gestión no se está realizando de acuerdo con el logro de los objetivos de la cadena y las normas.
- *Actitud de los franquiciados.* Müllner, GlattzBernardi y Schnedlitz (2003) señalaron que la falta de iniciativa empresarial y de responsabilidad del franquiciado, la ausencia de conocimientos comerciales y el comportamiento negligente forman parte de las actitudes que han contribuido al fracaso de las franquicias. En el mismo sentido anterior, McCosker (1995) y Mendelsohn (1999) citan este factor como causa del fracaso del franquiciado. Miranda (1995) menciona, además de las anteriores, la actitud rebelde e inconformista que pueden adoptar en ocasiones algunos franquiciados.
- *Un servicio pobre.* Según McCosker, (1995) y Mendelsohn, (1999), el mal servicio prestado a los clientes es una de las razones principales del fracaso de franquicias, incluso si está reconocida.

- *La mala gestión del franquiciado.* A fin de garantizar el nivel de calidad, servicios y productos, el mantenimiento de un buen liderazgo, la gestión practicada por los franquiciados y la selección de personal son esenciales para prestar una adecuada asistencia técnica (McCosker, 1995; Mendelsohn, 1999; Miranda 1995, 2002). A pesar de que la franquicia es un concepto de negocio probado y la asistencia es continua por el franquiciador, el franquiciado debe poseer una serie de habilidades y conocimientos necesarios para gestionarlo de manera eficiente, siendo este uno de los factores más importantes para evitar el fracaso. Incluye la capacidad de mantener registros financieros, de alcanzar metas, de manejar los problemas de gestión y preparación suficientes (Müllner, BernardiGlattz y Schnedlitz, 2003).
- *Conflicto con el franquiciador.* Los estudios de McCosker (1995) y Mendelsohn (1999) demostraron que un negocio de franquicia se basa en la relación con las personas, por lo que es una premisa esencial desarrollar y mantener una buena relación entre franquiciador y franquiciado. De acuerdo con Müllner, Bernardi-Glattz y Schnedlitz (2003), la falta de capacidad de trabajo en equipo y las diferentes percepciones del franquiciador y franquiciado producen conflictos que contribuyen al fracaso de las franquicias. Frecuentemente, cuando no se renueva la concesión de franquiciado, una vez que expira el término de duración del contrato, es porque han surgido conflictos graves entre las partes.
- *La imperfección legal general.* La franquicia adolece de una falta de información fiable, especialmente en el aspecto legal (Mohd AmyAzhar *et al.*, 2002). Esta faceta se considera importante con el fin de desarrollar y asegurar el código de conducta y negocios. Muchos problemas podrían contribuir a los conflictos o controversias y malentendidos entre franquiciados, la subvaloración de los franquiciados, la negativa de los franquiciados para participar en actividades de grupo y eventos, franquiciados que violan los derechos de la franquicia, etc.
- *Ubicación.* La selección incorrecta de la ubicación también podría ser un factor que contribuye al fracaso del franquiciado (Müllner, BernardiGlattz y Schnedlitz 2003). Se puede influir en el producto o la aceptación del servicio por los clientes. Si hay más de un negocio de franquicia en un mismo territorio puede, indirectamente, aumentar la rigidez de competencia y el riesgo de fracaso entre los franquiciados.
- *Factores externos.* Los factores externos también han sido estudiados por McCosker, (1995) y Mendelsohn, (1999) como uno de los motivos que contribuyen al fracaso del franquiciado y que están fuera del control de la franquicia. Por ejemplo, devaluación de la moneda, la competencia agresiva y más barata, las recesiones en la economía, la normativa legal y la relación diplomática entre distintos países.

### *Factores financieros*

Dentro de los factores financieros, hay tres sub-factores o problemas que contribuyen al fracaso de franquicias y por tanto al fracaso del franquiciado:

- *Capitalización de la franquicia.* Este factor se considera generalmente como uno de los más importantes, mencionado por la mayoría de los autores en sus investigaciones. Para Sherman (1995), el capital deberá ser lo suficientemente importante, especialmente en las primeras etapas del negocio, ya que se requiere para el desarrollo y aplicación del programa de franquicias, así como para los costes de asistencia. El mayor y más exitoso factor de éxito de la empresa será disponer del capital necesario. Mientras que el negocio prospera, el franquiciado que se encuentra bajo la capitalización se enfrenta a dificultades cuando el capital es insuficiente para la financiación de sus deudores, compra de equipo nuevo o hacer frente a inesperadas sorpresas financieras.
- *Los gastos generales de funcionamiento.* En el negocio de franquicia, además de los costes de inicio o cuota inicial, hay otras tasas que deben pagarse por el franquiciado al franquiciador. Los franquiciados también están obligados a soportar otros pagos mensuales, tales como los royalties, la contribución para el fondo de promoción, el fondo de renovación, pago de servicios y otros gastos. Las franquicias que no son capaces de soportar estos elevados costes, lo más probable es que desaparezcan del mercado.
- *La mala gestión de cash-flow.* Este factor también ha sido estudiado por Sherman (1995), afirmando que contribuye al fracaso cuando el cash-flow está siendo mal dirigido y mal gestionado con el fin de cubrir los gastos operativos y gastos de apoyo.

### **3. El contrato de franquicia como elemento clave en el fracaso del franquiciado**

En la mayoría de las ocasiones los franquiciados tienen mucho más que perder, en los acuerdos de franquicia, que los franquiciadores. El fracaso de una franquicia por parte un franquiciado, es devastadora y puede representar la pérdida no sólo de una gran parte de la inversión, especialmente en el caso de que sea la única fuente de ingresos de su familia (Dolman *et al.*, 2011; Goldman, 2003). En el caso de los franquiciadores, su éxito depende en gran medida de los franquiciados como grupo para el éxito continuo de su negocio, así la pérdida de un solo franquiciado es un revés relativamente menor. De hecho, en el caso de que se produzca un fracaso en alguna unidad de la franquicia, los franquiciadores a menudo tendrán la oportuni-

dad de volver a comprar el negocio y por tanto mitigar significativamente sus pérdidas (Dolman *et al.*, 2011).

Buchan y Frazer, (2013) coinciden en destacar los acuerdos contractuales entre franquiciador y franquiciado como uno de los factores más importantes en el fracaso del franquiciado. El contrato de franquicia es un acuerdo de cumplimiento legal y complejo (Justis y Judd, 2003) y por lo general tiene un formato estándar (Spencer, 2008). El pacto está normalmente redactado por los representantes legales del franquiciador y ofrece poco margen para la negociación de los cambios propuestos por los franquiciados individuales. Tal y como afirman Diez y Rondán, (2004) El contrato de franquicia es el elemento clave que va a regular las relaciones franquiciador y franquiciado. Los contratos deben ser completos, precisos y equilibrados, sin embargo, en muchos casos favorecen claramente al franquiciador en detrimento del franquiciado. Los acuerdos de franquicia suelen contener aspectos de la relación franquiciador-franquiciado y a menudo proporcionan una serie de obligaciones por parte del franquiciado en el caso de expiración del contrato por parte del franquiciador, o después de la desaparición de la franquicia. Sin embargo, el contrato de franquicia raramente contempla el fracaso del franquiciador y sus consecuencias, ni tampoco proporciona derechos específicos al franquiciado en el caso del fracaso del franquiciador (Turnbull, 2008; Buchan 2010, 2013). Dificilmente el franquiciado tiene derecho a rescindir el contrato de franquicia en caso de insolvencia o quiebra del franquiciador. En la misma línea (Jenvey, 2006) sostiene que las relaciones entre franquiciador y los negocios del franquiciado, junto con las relaciones contractuales que los unen a la red de franquicias, son puntos fuertes para el franquiciador que se convierten en debilidades para los franquiciados en el caso de que un franquiciador fracase. El formato estándar del contrato de franquicia expone la magnitud de la vulnerabilidad de los franquiciados y además limita su capacidad para protegerse de forma legal en caso de insolvencia del franquiciador. En la misma línea (Lafontaine y Kaufmann, 1994) afirman que la gran mayoría de franquiciadores ofrecen el mismo contrato a todos sus franquiciados, y éstos suelen sufrir pocas modificaciones a lo largo del tiempo. Además, en la mayoría de las ocasiones son contratos que el franquiciado acepta o no acepta, pero en los que la negociación prácticamente no existe y cuando se negocia algo, siempre son aspectos menores y nunca las condiciones económicas. Algunos estudios destacan la importancia que tiene, para la satisfacción del franquiciado, la regulación en el contrato de franquicia de determinados aspectos concernientes a las restricciones y a la terminación de la relación contractual con su franquiciador (Abdullah *et al.*, 2008; Dubost *et al.*, 2008; Hing 1996; Morrison, 1996; Tuunanen y Hyrsky 2001; Withane, 1991).

Díez *et al.*, (2005) afirman que, en ciertas ocasiones, los contratos son impuestos por el franquiciador buscando exclusivamente su beneficio. Es frecuente en esta línea imponer objetivos de venta desmesurados con relación a las posibilidades del sector concedido, estableciendo horarios de apertura excesivos que pueden arruinar al franquiciado y que únicamente buscan mayores ventas y beneficios para el franquiciador. No es extraño encontrar al franquiciador incumpliendo alguna de sus obligaciones contractuales con sus franquiciados (Dunn y Einbinder, 2011). Los franquiciados encuentran poco o ningún apoyo en el contrato de franquicia (Spencer, 2008). Por lo tanto, los franquiciados se limitarán únicamente a la aplicación de remedios defensivos para detener el posible efecto dominó del fracaso del franquiciador.

#### **4. Actuaciones negativas del franquiciador y estrategias defensivas del franquiciado para evitar el fracaso**

Como ya hemos comentado en el epígrafe anterior, el efecto del fracaso del franquiciador se ve agravado por la falta de protección que tiene el franquiciado a través del contrato de franquicia y la legislación. Aunque el fracaso del franquiciador puede ser grave y la protección legal de la actividad del franquiciado limitada, sin embargo, en algunas ocasiones el franquiciado puede poner en práctica algunas estrategias defensivas para evitar o mitigar los efectos de un fracaso inminente o real del franquiciador (Buchan *et al.*, 2011, Buchan y Frazer, 2013).

En la legislación de protección del consumidor de Australia dentro de la Ley de la Competencia y del Consumidor 2010 (CCA), se contempla el deber de un franquiciador a la divulgación a través del Código de Conducta de la franquicia de presentar una declaración firmada de la solvencia de la entidad cedente. Sin embargo, la evidencia pone de manifiesto que un elevado número de franquiciadores fracasados no cumplen dicho deber, con las consecuencias que pueden provocar a sus franquiciados dicho incumplimiento. (Buchan, Qu *et al.*, 2011).

Un incumplimiento de las obligaciones de un franquiciador para ofrecer publicidad, equipo e inventario en el momento oportuno (Colrairie *et al.*, 2003). Una respuesta evasiva a las preguntas del franquiciado cuando ha ocurrido un fracaso del franquiciador (Maltby, 2010); la presentación de una demanda judicial a un franquiciador o la reestructuración por parte del franquiciador. Cuando la reestructuración se ha dispuesto para la empresa franquiciante, los franquiciados pueden ver las facturas de diferentes empresas (Taylor y Hughes, 2011). Además, cuando aumenta la probabilidad de insolvencia de la empresa, tanto los costes de explotación y los ingresos de la empresa se verán afectados negativamente (Jensen y Meckling, 1976).

Los franquiciados deben investigar los métodos de contabilidad del franquiciador con el fin de determinar si la empresa está utilizando procedimientos generalmente aceptados (Cheng y Kregor, 1973). El franquiciado debe buscar signos de la liquidez y la reducción de la rentabilidad de la franquicia. Deben tener acceso a diferentes ratios, especialmente el Ratio de test ácido y el Ratio de Solvencia, siempre que el concesionario esté obligado por acuerdo o legalmente para que estén disponibles.

Debe prestarse atención a la situación financiera de la franquicia, especialmente a un posible endeudamiento excesivo. El análisis de estos ratios y las deudas de la entidad franquiciadora puede ayudar al franquiciado a identificar posibles problemas financieros para el futuro (Cheng y Kregor, 1973) o identificar una tendencia con antelación, que de otro modo no sería posible. Las enseñanzas contra las que se han interpuesto acciones legales tienen casi ocho veces más probabilidades de fracasar que aquellos que no las tienen. Por lo tanto, la voluntad de resolver los conflictos a través del litigio puede proporcionar un indicador temprano de mayor riesgo para los franquiciados (Buchan y Frazer (2013)

La interrupción de las cadenas de suministro, las acciones de dumping y la disminución del apoyo del franquiciador son otros indicadores de que el franquiciador tiene problemas financieros (Buchan, 2006a, Gehrke, 2012). Por desgracia, la disponibilidad limitada de información precisa relativa a muchas entidades del franquiciador, hace que sea más difícil para los franquiciados medir dicho riesgo con precisión (Lafontaine y Bhattacharyya, 1995).

La estructura de la cúspide también puede ayudar a asegurar la separación de la gestión de decisiones y el control. Desafortunadamente este tipo de jerarquías de decisión no son comunes en las franquicias en el que el propietario o propietarios de la entidad franquicia y la junta son a menudo los mismos (Fama y Jensen, 1983).

Los franquiciados también tienen un derecho legal de asociación, sobre todo en Australia y Canadá, y deben utilizar este derecho para poner en común información y formular una estrategia para hacer frente a la posible insolvencia del franquiciador. La información y la capacidad de actuar sobre ella con rapidez son de suma importancia en la insolvencia, en particular cuando el procedimiento de reorganización puede estar en marcha (Colrairie, 2003). Es posible que si el franquiciador tiene una estrecha relación con sus franquiciados puedan ser capaces de evitar la insolvencia formal, mediante la formulación de un plan de rescate que puede incluir la negociación con el banco del franquiciador, propietario y otros acreedores (Mackie y Owen, 2012).

## 5. Perfil ideal del franquiciado para evitar su fracaso

En el caso del sistema de franquicia, el franquiciado es un elemento de vital importancia para la relación existente entre ambos agentes, ya que el éxito del franquiciador depende en gran medida del éxito de sus franquiciados. El fracaso de éstos supondrá el deterioro de la imagen de la cadena y puede provocar el fracaso del franquiciador (Ramírez *et al.*, 2007). Tatham *et al.*, (1972) afirman que el éxito del franquiciador y el franquiciado son mutuamente dependientes, y, por lo tanto, es primordial que cada una de las partes, respectivamente, acierte en la selección de su «socio». El éxito futuro de un franquiciador depende en gran medida de un proceso sistemático de investigación, utilizado para asegurar cuidadosamente la selección de buenos potenciales franquiciados (Olm *et al.*, 1988).

El sistema de franquicia puede ser más apropiado para algunos franquiciados que para otros. Algunos entran en el sistema de franquicia y hacen mayores contribuciones al éxito de sus enseñas y de su sistema que otros, que por el contrario fracasan en su labor. (Jambulingan y Levin, 1999).

Ramírez *et al.*, (2005) afirman que la decisión de incorporar a un franquiciado no puede estar basada en una simpatía hacia el candidato, sino que deberá existir una base objetiva sobre la adecuación personal del candidato a franquiciado.

El perfil ideal de un franquiciado pasa por reunir una serie de características personales y empresariales que determinarán en gran medida el éxito y el fracaso de la cadena franquiciadora. Una de las cualidades que se considera más importante es el espíritu empresarial. Las opiniones sobre las características y el grado que definen el espíritu empresarial son numerosas y variadas. Hay autores que destacan la capacidad de asumir los riesgos, (Gaul, 2015). Otros entienden que son un tipo especial de gestores, que no siguen estrategias de crecimiento específico (Ketchen, Jr. *et al.*, 2011). Dependiendo de las diferentes investigaciones analizadas se utilizan una gran variedad de criterios de selección de franquiciados. Esto puede depender de la variedad de sectores analizados, tamaño de la franquicia, edad, y la estrategia interna (Rahatullah *et al.*, 2009). Heußler *et al.*, (2013) afirman que es muy importante encontrar las llamadas «características ocultas» de los franquiciados. Aunque es difícil establecer un perfil genérico de un franquiciado, debido a la diversidad de franquicias, sí es posible obtener unos criterios básicos comunes a todo sistema de franquicias. Dentro de estos criterios básicos comunes destacan, entre otras cualidades: la capacidad emprendedora, la experiencia profesional, la motivación, la situación financiera, la personalidad, la extroversión, la facilidad para la comunicación, el deseo de éxito, si posee otras empresas etc. En la misma línea Stanworth, (1995)

sugiere que los antecedentes financieros, energía y entusiasmo, además de otros requisitos, deben buscarse en los futuros candidatos a franquiciados. (Tatham *et al.*, 1972; Edens *et al.*, 1976; Foward y Fulop, 1993; Kahn, 1994; Hing, 1995; Jambulingan y Levin, 1999; Tormo & Asociados, 2004; Clarkin y Swavely, 2006).

Gaul, (2015) investigó las habilidades y requisitos de los futuros candidatos a franquiciados con un potencial de rendimiento superior a la media, a través de expertos de franquicia de Alemania y Austria. Los expertos eran directivos de la Asociación Alemana de Franquicias. Clasifica en cuatro categorías las características más destacadas por dichos directivos. La primera capacidad de ventas, segunda los antecedentes financieros del candidato franquiciado, tercera el talento empresarial y por último, capacidad de liderazgo.

La capacidad de ventas engloba: aptitud para cerrar las ventas, poseer conocimientos y experiencia en ventas. Son las características que se mencionan con mayor frecuencia cuando se definen los criterios de selección. Esto demuestra que aunque el franquiciado es un empresario, ocupado en la gestión y la estrategia de la empresa, los expertos sugieren que los franquiciadores evalúan la capacidad de vender productos o servicios propios.

Por lo que se refiere a los antecedentes financieros del candidato franquiciado, se estima necesario que tenga suficientes fondos financieros para iniciar el negocio. La cantidad necesaria puede variar desde unos pocos cientos de euros a más de un millón de euros. El franquiciado debe poseer el dinero suficiente para cubrir, al menos, el período hasta que logre beneficios. Si un candidato no goza de fondos suficientes, debe contar con una financiación ajena.

El tercer grupo lo constituye el talento empresarial, que comprende: «espíritu» y «pensamiento» empresarial. Además, «conocimiento del negocio» y «experiencia». Por otra parte, estar activo, dispuesto a trabajar duro, comprometido y dispuesto a resolver conflictos. La suma de estas características describe a un franquiciado con una «mentalidad fuerte y luchadora» y pone énfasis en el trabajo independiente para las prestaciones futuras.

Finalmente, en cuarto lugar la capacidad de liderazgo. Se trata de una característica que se observa en los «franquiciados líderes», puesto que pueden capacitar a otros, poseen confianza y transmiten comunicación. Tienen el propósito de «valorar a su personal y a sus clientes por el carisma y empatía». Los futuros candidatos a franquiciados deben poseer conocimientos y experiencia, así como deberían dar ejemplo. Los seguidores reconocen la experiencia del líder.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABDULLAH, F., ALWI, M.R., LEE, N., & HO, V.B. (2008). «Measuring and managing franchise satisfaction: a study of academic franchising». *Journal of Modeling in Management*, 3(2), 182-199.
- ADNAN, I. (1994). «Developing local franchise: Strategic perspective and model», *Journal of Enterprise Culture*, 1(1), 237-244.
- AYLING, (1988). «Franchising in the UK». *The Quarterly Review of Marketing*, 13 (4), 19-24.
- BENNETT, S., FRAZER, L. & WEAVER, S. (2010). «What prospective franchisees are seeking». *Journal of Marketing Channels*, 17, 69-87.
- BUCHAN, J. (2006). «When the Franchisor Fails: A research report prepared for CPA Australia by the University of New South Wales» CPA Australia.
- BUCHAN, J. (2010). Franchisor failure: an assessment of the adequacy of regulatory response, Queensland University of Technology. PhD.
- BUCHAN, J. (2013). Franchising: a honey pot in a bear trap. *Adelaide Law Review*, 34(2).
- BUCHAN, J., & FRAZER, L. (2013). «The effect of franchisor failure on franchisees: A review of the literatura». *Economics and Management of Networks Conference*. Agadir, Morocco.
- BUCHAN, J., QU, C., & FRAZER, L. (2011). «Protecting Franchisees from Their Franchisor's Impending Failure: A Way Forward for Consumer Protection Regulators Using Indicators?» The First International Conference on Comparative Law and Global
- CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T., & JULIAN, S. D. (1993). «Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors». *Journal of Small Business Management*, 31, 105-114.
- CHENG, P. C. AND J. J. KREGOR (1973). «Some Guidelines to the Potential Franchisee.» *Journal of Small Business Management*.
- CLARKIN, J., & SWAVELY, S. (2006). «The importance of personal characteristics in franchisee selection». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 133-142.
- COLRAINE, C. R. (2003). Franchises: Insolvency and Restructuring. Distribution Law: Catch the Wave, Avoid the Rocks, Ontario Bar Association Continuing Legal Education, Toronto, Canada. Common Law 'Exchange and Integration of the Contemporary Legal Systems. College of Comparative Law, China University of Political Science and Law, Beijing, China.
- CROSS, J. (1994). «Franchising Failures: Definitional and Measurement Issues». *International Society of Franchising Conference*. Las Vegas. Nevada.
- CROSS, J. (1998). «Improving the relevance of franchise failure studies», Society of Franchising Conference Proceedings. International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C.; NAVARRO, A. & RONDÁN, F. J. (2005): El sistema de franquicia, Pirámide, Madrid.
- DOLMAN, J., GROVE, G. (2011). Unique Circumstances in Litigating Franchise Class Actions. Canadian Institute's 12th Annual National Forum on Class Actions Litigation Toronto, 1-26.
- DUBOST, N., VERONIQUE, G., KALIKA, M., & GAUZENTE, C. (2008). «How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6, 155-172.
- EDENS, F. N., SELF, D. R., & GRIDER, D. T. (1976). «Franchisors describe the ideal franchisee». *Journal of Small Business Management*, 14(3), 39-47.
- FAMA, E., & M. JENSEN (1983). «Separation of Ownership and Control» *Journal of Law and Economics* XXVI(2).
- FERNÁNDEZ, M., & MELIÁN, L. (2005). «An analysis of quality management in

- franchise systems». *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.
- FORWARD, J., & FULOP, C. (1993). «Elements of a franchise: the experiences of established firms». *The Service Industries Journal*, 13(4), 159-78.
- GAUL, C. (2015). «What Makes A Franchisee Successful: Attitudes And Pre-Requisites Of Profitable Franchise Partners». *International Business & Economics Research Journal*, 14(2).
- GHERKE, J. (2012b) «Why franchisors fail: lessons from the Titanic. Smart Company, 10 April globalizing through franchising». *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- GUILLOUX, V., GAUZENTE, C., KALIKA, M., & DUBOST, N. (2004). «How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchiser's perceptions». *Journal of Small Business Management*, 42, 218-224.
- HEUSSLER, T., AHLERT, M., & RATH, I. (2013). Beziehungsentwicklung in Franchisesystemen, Muenster. Available at: [http://www.franchisingundcooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/beziehungsentwicklung\\_2013\\_heusslerahlertvrath\\_vout.pdf](http://www.franchisingundcooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/beziehungsentwicklung_2013_heusslerahlertvrath_vout.pdf) [Accessed December 5, 2013].
- HING, N. (1995). «Franchisee satisfaction: contributors and consequences». *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-23.
- HOLMBERG R, & BOE M. (1996). «THE FRANCHISEE FAILURE CONTINUUM. IN: DUGAN A, EDITOR. PARTNERS FOR PROGRESS: A WORLD OF OPPORTUNITIES», *Proceedings of the 10th Conference of the Society of Franchising*, HONOLULU.
- HOLMBERG, S. R., & MORGAN, K. B (2007). «Entrepreneurial Global Franchise Ventures: US and European Franchisee Failure Strategic and Empirical Perspectives. *International Entrepreneurship Management Journal*. 3, 379-401.
- HOLMBERG, S.R., & MORGAN, K.B. (2003). «Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives». *Journal of Business Venturing*, 18, 403-418.
- HOLMBERG, SR., & MORGAN, K.B. (2001). *Entrepreneurial Franchises Ventures: A Strategic Perspective and Empirical Investigation of US and European Franchise Failure*, Kogod: American University Business School.
- HUERTA, P.A. (2012). *Las señales de calidad de las franquicias y su relación con las decisiones de los franquiciados*. Tesis doctoral. Universidad de Burgos.
- JAMBULINGAM, T. & NEVIN, J.R. (1999). «Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor», *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- JENNINGS, P., & BEAVER, G. (1997). «The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective». *International Small Business Journal*, 15 (2), 63-75.
- JENVEY, W. (2006). *Rocky Roads and Rollercoasters – Turnaround Strategies for Distressed Franchise Systems*. Legal Symposium at the Franchise Australia Annual Conference. Gold Coast.
- KAHN, M. (1994). *Franchise et partenariat*. Dalloz, París, 30-31.
- KETCHEN, JR., D. J., SHORT, J. C., & COMBS, J.G. (2011). «Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- LAFONTAINE, F. & S. BHATTACHARYYA (1995). «The role of risk in franchising.» *Journal of Corporate Finance* 2: 39-74.
- LAFONTAINE, F. & KAUFMANN, PJ. (1994). «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems». *Journal of Retailing*, 70, 97-113.
- MACKIE, S. & A. OWEN (2012) What can happen if a franchisor fails?. June/July 2012 [www.franchiseworld.co.uk](http://www.franchiseworld.co.uk)
- MALTBY E., (2010) DRAGGED INTO A BANKRUPTCY THAT ISN'T YOURS (2009) CNN Small Business, quoting Alisa Harrison, IFA's spokeswoman <[http://money.cnn.com/2009/07/17/smallbusiness/franchise\\_bankruptcy.smb/](http://money.cnn.com/2009/07/17/smallbusiness/franchise_bankruptcy.smb/)> at 2 March 2010.

- McCOSKER, C.F. (1995). Developing a healthy franchise sector: Lesson from the Australian experience, The Second Malaysian International Franchise Conference & Exhibition, Kuala Lumpur.
- MENDELSON, M (1999). The Guide to Franchising, 6th Edition, London: Cassell.
- MIRANDA, G. (1995). Franchising: An Overview, Malaysian Franchise Association, Kuala Lumpur.
- MIRANDA, G. (2002). Franchising: A guide to a successful franchise business, Kuala Lumpur, Leeds Publications.
- MOHD AMY AZHAR, M.H. (2002). The Financial Planning in the Establishment of A New Franchise System in Malaysia: An Action Research Study. Australia, University of Southern Queensland.
- MOHD AMY AZHAR, M.H., CHEE HEE HOE, ZOLKAFLI HUSSIN, FILZAH MOHD ISA, SITI NOREZAM OTHMAN, & MOHD SALLEH DIN (2011). «The Determinant Factors of Successful Franchise Business in Malaysia». *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 1 – 15.
- MULLNER, M, BERNARDI-GLATZ, E., & SCHNEDLITZ, P. (2003). Franchise Survival Patterns in Austria, Vienna, University of Economics and Business Administration.
- OLM, K.W., EDDY, G.G., & ADANIYA, A.R. (1988). Selecting franchisee prospects. Society of Franchising Proceedings II. San Francisco: Society of Franchising.
- OZANNE, U., & S. HUNT (1971). The Economic Effects of Franchising, US Select Committee on Small Business. Washington, D.C.: Us Government Printing Office.
- PRINCE, M., MANOLIS, CH., & TRATNER, S. (2009). «Qualitative analysis and the construction of casual models». *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2), 130-152.
- RAMÍREZ, J., RONDÁN, F. J., & DÍEZ DE CASTRO, E. (2007). Tipologías de franquiciadores a través del análisis clúster..», en «Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro», Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones. pp. 1987-1999. XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.
- RAHATULLAH, M. K., & RAESIDE, R. (2009). «The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising». *SAM Advanced Advertising Management Journal*, 74(4), 36-46.
- SHERMAN, A.J. (1995). Financial Management, Business Planning and Capital Formation Strategies for the Growing Franchisor, International Franchise Association, United States of America.
- SPENCER, E. (2008). The Regulation of the Franchise Relationship in Australia: a Contractual Analysis, PhD, ePublications@bond, Faculty of Law.
- SPICER, E.E., & PEGLER, E.C. (1985). Financial Aspects of Franchising, London, The Carlton Berry Co.
- TATHAM R., BUSH R., & DOUGLAS R (1972). «An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/ Franchisee Selection Process». *Journal of Retailing*, 48(1) 16–21, 94.
- TEEGEN, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of TURNBULL, M. S. (2008) .Getting Ready for Hard Times.
- TUUNANEN, M., & HYRSKY, K. (2001). «Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: An empirical survey of Finnish franchisees». *International Small Business Journal*, 19(4), 47–62.
- WITHANE, S., (1991) «Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs», *Journal of Small Business Management*, 22-29.



---

# El Valor Entrópico como indicador de la variedad comercial urbana. Aplicación a la ciudad de Bilbao (1990-2014)<sup>1</sup>

- XABIER OLABARRIETA
  - PILAR ZORRILLA CALVO
- Universidad del País Vasco*

---

**RESUMEN:** El *mix* o mezcla comercial constituye un factor clave en términos de vitalidad y capacidad competitiva de los entornos urbanos. Por ello, resulta necesario contar con un indicador capaz de medir la variedad comercial, que además permita analizar su evolución a lo largo del tiempo. En este trabajo se defiende la validez del denominado Valor Entrópico (H) como indicador de evolución de la variedad comercial urbana, desarrollándose a través de un estudio longitudinal (1990-2014) una aplicación práctica del mismo para el Área Central de la ciudad de Bilbao. Los valores H obtenidos muestran que la zona analizada ha experimentado un incremento en su nivel de variedad comercial.

**PALABRAS CLAVE:** *Mezcla Comercial, Entropía, Estudio Longitudinal, Comercio Urbano, Bilbao.*

---

**ABSTRACT:** Retail mix is a key factor for the urban areas in order to move forward in terms of vitality and competitive capacity. Therefore, it is necessary to have an indicator capable of measuring the retail variety and its evolution throughout time. This paper proposes the use of the entropy measure (H) as an indicator of retail variety evolution; a practical application of that measure for the Central Area of the city of Bilbao is developed through a longitudinal study (1990-2014). The obtained H values show that in the analyzed area there has been an increase of the retail variety level.

**KEYWORDS:** *Retail Variety, Entropy, Longitudinal Study, Urban retail, Bilbao.*

---

<sup>1</sup> 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

Una oferta comercial basada en un adecuado *mix* o mezcla de establecimientos minoristas se considera un elemento básico a la hora de configurar una estructura comercial urbana que permita avanzar en términos de vitalidad y capacidad competitiva.

En el presente trabajo se profundiza en aquellas aportaciones que desde la literatura académica y en las últimas décadas han venido subrayando la relevancia de lograr un adecuado equilibrio en lo relativo a la diversidad y variedad comercial.

Entre las diferentes aportaciones analizadas, consideramos de especial interés la relativa a la presentación del Valor Entrópico (H) como medida de la variedad comercial (Weltevreden, Atzema y Frenken, 2005), por cuanto tiene la virtud de concretar en un solo dato la información no solo del número de categorías de actividad presentes en una zona comercial determinada, sino del equilibrio numérico existente entre dichas categorías.

Así, abordamos los fundamentos teóricos de la Entropía en su aplicación al ámbito del análisis comercial, desarrollando seguidamente una propuesta metodológica que permita la aplicación del Valor Entrópico. Esta propuesta metodológica está enmarcada en una perspectiva de carácter longitudinal.

El trabajo se completa con un desarrollo práctico de dicha medida de variedad, aplicado al área central comercial de la ciudad de Bilbao. Siguiendo la perspectiva longitudinal, y sobre una base de 50 categorías de actividad, se plantean dos fechas de contraste: 1990 y 2014. Así, mediante nuestro estudio nos acercamos al análisis en profundidad de la composición comercial del área, calculando los respectivos valores entrópicos en ambos momentos. Complementariamente se desarrolla un análisis exclusivo para el año 2014 del *mix* comercial y de los valores entrópicos, pero sobre una base más amplia, con un total de 96 categorías de actividad consideradas.

Finalizamos con un apartado de conclusiones en el que se destacan las principales aportaciones del presente trabajo.

## 2. Revisión de la literatura

La mezcla o *mix* comercial ofertada aparece significado como un elemento fundamental en la definición del nivel de atracción y vitalidad de un centro comercial urbano así como de su capacidad de aportar *músculo* competitivo al conjunto de una ciudad (Whyte, 1988; Miller, Reardon y McCorkle, 1999; Cruz Roche, 2002).

A la hora de acercarnos al estudio de dicho *mix*, este puede quedar definido a través del criterio del número de establecimientos relativos a las diferentes categorías de

actividad comercial, o del de la superficie comercial ocupada por cada categoría, o bien por ambos; se trata de dos tipos de datos que se complementan y cuyo uso conjunto puede favorecer o potenciar el análisis que se esté realizando en torno a una zona comercial determinada. Por otra parte, la mezcla comercial puede estudiarse en diferentes niveles; así, desde una perspectiva más general podemos analizar el porcentaje de establecimientos presente en cada una de las tres principales categorías de actividad comercial: comercio de bienes, hostelería y servicios, mientras que a nivel más específico es posible acercarse al porcentaje de establecimientos presente en cada una de las categorías de actividades en las que se dividen las categorías comerciales principales.<sup>2</sup>

Ya en 1988, el autor estadounidense William H. Whyte,<sup>3</sup> llamaba la atención sobre la relevancia del mix comercial en la configuración de los espacios urbanos, estableciendo que «lo que las áreas urbanas centrales necesitan son más tiendas, pero lo que realmente más necesitan son más tipos diversos de tiendas —concretamente, comercios especializados—» (Whyte, 1988, p. 321). Este autor considera incluso que debe impulsarse desde las administraciones públicas una gestión efectiva de dicha mezcla comercial, no dejándolo al mero azar o devenir del mercado, replicándose así en el espacio urbano las técnicas desplegadas en los centros comerciales de tipo planificado.

Asimismo, Miller *et al.* (1999) inciden en la importancia de conseguir una mezcla adecuada de comercios, ahondando en la idea ya propuesta por Whyte de implicación de las administraciones públicas: «los promotores comerciales y responsables públicos deben centrarse en lograr un mix de tiendas, antes que una aglomeración de un solo tipo de tiendas. Esto incrementará las oportunidades del cliente de encontrar un conjunto ideal de productos, beneficios para los comercios e incremento de ingresos para las arcas públicas» (Miller *et al.*, 1999, p. 119).

En un contexto más cercano, Cruz Roche (2002) claramente incluye este aspecto del *mix* comercial —junto con elementos como el tamaño de la oferta y la localización— entre los factores determinantes de la capacidad de atracción de un centro comercial urbano. Este autor considera que la mezcla adecuada debe cumplir los principios de complementariedad,<sup>4</sup> diversidad y enfoque (sectores de consumidores a los que se dirige la oferta).

---

<sup>2</sup> Los urbanistas William H. Whyte y Jane Jacobs (destacándose entre las obras de esta última la ya célebre *Muerte y Vida de las Grandes Ciudades*), fueron, desde la década de los años 60, dos de los principales defensores del comercio como elemento tractor y articulador del espacio público urbano.

<sup>3</sup> El principio de complementariedad establece que los locales que ofrecen productos (o servicios) diferentes que entran en el mismo proceso de compra de los consumidores conseguirán más ventas al ubicarse unos cerca de otros (Díez de Castro, 2004).

<sup>4</sup> Los productos de conveniencia son productos y servicios de consumo que el consumidor suele adquirir con frecuencia, de manera inmediata y con un comparación y esfuerzo de compra mínimos (por

Por otra parte, el recurso a este elemento del *mix* en el ámbito del análisis comercial está ampliamente extendido tanto en el mundo académico como en el profesional.

Así, diferentes estudios que de forma aplicada se han desarrollado en el ámbito del País Vasco han recurrido a la consideración de dicho aspecto. Podemos citar en este sentido los análisis llevados a cabo para los municipios vizcaínos de Durango (Elizagarate y Zorrilla, 2007), Galdakao (Zorrilla y Elizagarate, 2008) y Getxo (Aparicio, Elizagarate y Zorrilla, 2008) o el desarrollado para la propia capital vasca de Vitoria (Araujo, Calvo y Zorrilla, 2009).

Por su parte, Andrés (1989, 1991 y 1992), al analizar los centros comerciales urbanos de Murcia y Cartagena, estudia los porcentajes de establecimientos presentes en diferentes bloques de actividad comercial (alimentación, textil, juguetes-deportes, equipamiento del hogar...), extendiendo el análisis a diferentes barrios de dichas ciudades. Molinillo (2002), siguiendo a Ezquiaga (1999) propone el análisis de la diversidad de usos (en este caso, según la superficie de suelo ocupada por las diferentes actividades) entre los parámetros que permiten valorar la vitalidad comercial de un centro urbano. E igualmente, Cerdá (2007), en el desarrollo de su modelo de evaluación de las áreas comerciales propone analizar la distribución de la superficie de venta según actividades, para de esta forma determinar el *mix* comercial de cada zona.

En otros contextos, Lord y Guy (1991), en su análisis de los desarrollos comerciales de las ciudades de Charlotte (Carolina del Norte, EE.UU.) y Cardiff (Gales, Reino Unido) recurren al criterio del *mix* comercial como elemento valorador; en este caso —y aplicado para el caso de Charlotte—, los autores establecen la mezcla en base al nivel de ventas alcanzado en cada una de las actividades comerciales consideradas. Por su parte, Ravenscroft (2000) también incluye la diversidad de usos comerciales del espacio urbano como indicador clave en el análisis, aplicando su propuesta en el estudio de la ciudad de Reading (Inglaterra).

También merecen destacarse en este sentido, los estudios de O'Callaghan y O'Riordan (2003 y 2005), quienes realizan un análisis en profundidad de la variedad de usos comerciales presente en el centro urbano de Dublín (Irlanda), llevando a cabo un estudio de tipo longitudinal, eligiendo como fechas de contraste los años 1972 y 2002. Estos autores observan los cambios producidos en la mezcla comercial

---

ejemplo, productos de higiene, alimentación, prensa...); los productos de comparación serían productos y servicios de consumo que se compran con menos frecuencia y en los que los clientes hacen determinadas comparaciones sobre lo adecuados que son, su calidad, precio y estilo (son ejemplos de este tipo de productos los electrodomésticos, los muebles, la ropa...) (Kotler y Armstrong, 2008).

en dicho espacio temporal, así como su repercusión en las diferentes tipologías de calles de la ciudad.

Igualmente, Bennison, Warnaby y Pal (2010), en su estudio sobre las diferentes zonas comerciales del área metropolitana de Manchester (Inglaterra), plantean el análisis de la diversidad de usos, desde la perspectiva de tomar en consideración el porcentaje de establecimientos presentes en cada zona dedicados a cada una de las siguientes cinco categorías: venta de productos de conveniencia, venta de productos de comparación,<sup>5</sup> comercialización de servicios, actividades de ocio y actividades mixtas.

Consideramos, por tanto, —y en línea con la literatura académica desarrollada—, que este aspecto del *mix* es relevante de cara a desarrollarlo en el marco del análisis de áreas comerciales urbanas. Así, se podrá interpretar que el aumento del número de categorías de actividad comercial presentes en un entorno urbano supone una aportación de valor para dicho entorno, lo que incrementará a su vez aspectos como la vitalidad de la estructura comercial y la capacidad competitiva de la ciudad.

En todo caso, es preciso añadir que a la hora de interpretar el *mix* comercial de un entorno urbano, además del dato referido al número de categorías de actividad presentes —dato básico—, habrá que atender a la participación porcentual de las diferentes categorías, así como a su evolución, para apreciar tanto posibles procesos de excesiva especialización en determinados sectores comerciales, como procesos de desaparición de otros sectores; procesos en ambos casos que podrían estar favoreciendo o perjudicando —según vaya evolucionando la composición del *mix*— tanto el nivel de vitalidad comercial urbano como la capacidad competitiva de la ciudad.

### 3. El Valor Entrópico como indicador de la variedad comercial urbana

En este marco, planteamos la incorporación al ámbito del análisis comercial de un indicador específico, muy escasamente utilizado hasta la fecha, que en su desarrollo teórico aparece vinculado directamente con el concepto de variedad y que entendemos puede potenciar el enriquecimiento de este tipo de análisis: nos referimos al denominado como *Valor Entrópico*.

---

<sup>5</sup> Este concepto se desarrolla por primera vez a mediados del siglo XIX y su primera definición aparece aplicada en el campo de la Termodinámica como una medida del desorden que muestra un objeto, siendo así que, a mayor desorden, mayor entropía. (Ibáñez, 2010).

El Valor Entrópico en su aplicación al ámbito comercial ha sido desarrollado por Weltevreden *et al.* (2005), quienes lo utilizan concretamente en su estudio longitudinal del área comercial central de la ciudad holandesa de Utrecht, abarcando el análisis un espacio temporal de 30 años (1974 a 2003).

Este valor se basa en el concepto de Entropía<sup>5</sup>, de uso común en diferentes ramas de conocimiento como la Sociología, la Geografía o la Economía. Ibáñez (2010), por su parte, defiende la utilidad de este indicador en el campo del Marketing.

En su aplicación al ámbito del análisis comercial, Weltevreden *et al.* (2005) proponen utilizar este concepto como indicador de la variedad comercial; un indicador que recoge no solo el número de sectores de actividad presentes en la zona analizada, sino la desviación de su distribución. Estamos, por tanto, ante una nueva referencia a tomar en cuenta a la hora de estudiar el grado de especialización comercial de un área determinada.

Así, dichos autores establecen que para un total de  $n$  sectores o categorías comerciales, el valor entrópico puede ser 0 o mayor que 0. El valor mínimo correspondería con el caso extremo de un entorno urbano en el que todos los establecimientos pertenecieran a una sola categoría comercial; por contra, el máximo valor entrópico vendría dado para el caso en el que en dicho espacio estuvieran representadas todas las categorías de actividad posibles y que cada una de ellas tuviera idéntica representación (es decir, un mismo número de establecimientos). Tendremos así una zona comercial con valores entrópicos altos cuando en la misma se encuentren representadas una importante variedad de categorías de establecimientos, y a su vez cuando se produzca una presencia equilibrada entre las diferentes categorías; por contra, los valores serán bajos cuando en esa zona haya una importante concentración en un escaso número de sectores de actividad.

La formulación matemática asociada a este valor —donde  $H$  se refiere al valor de la entropía—, sería la siguiente (Weltevreden *et al.*, 2005):

$$H = \sum \left( p_i * \log_2 \left( \frac{1}{p_i} \right) \right)$$

*siendo  $p_i$  la participación de cada categoría en el total de establecimientos del área considerada, expresada en tanto por uno.*

Este valor  $H$  puede ser calculado, tanto para el conjunto del área en estudio, como para subáreas concretas o incluso para determinadas calles, de tal forma que es posible realizar análisis comparativos de la variedad comercial desarrollada en diferentes niveles del área en estudio. Igualmente resulta de interés su aplicación en un análisis

de carácter longitudinal siguiendo la propuesta que los propios Weltevreden *et al.* han desarrollado para el caso del centro urbano de Utrecht.<sup>6</sup>

La interpretación de este Valor Entrópico, en el marco de un análisis de tipo longitudinal y en su aplicación al estudio de un conjunto comercial urbano determinado iría en la línea de considerar que un incremento de dicho valor es positivo para dicho conjunto. La explicación vendría dada por el hecho de que no solo aumenta el número de categorías comerciales presentes sino que aumenta el equilibrio entre las mismas, lo que sería indicador de la evolución de esa zona comercial hacia la configuración de un *mix* comercial de mayor amplitud y diversidad, algo, que —como hemos visto a través de las aportaciones de los diferentes autores en la revisión de la literatura—, resulta fundamental para un entorno comercial urbano a la hora de mejorar en aspectos claves como la vitalidad comercial o la capacidad competitiva de la ciudad. Esto no es óbice para que, de realizarse un análisis más pormenorizado de dicho espacio comercial, puedan aparecer subáreas que muestren una evolución decreciente del Valor Entrópico, lo que sería indicador de una especialización de dichas áreas en determinadas categorías comerciales, circunstancia que puede incluso suponer un elemento de interés para el conjunto del área.

La evolución decreciente del Valor Entrópico del conjunto de una zona urbana determinada, solo puede ser entendida de forma positiva desde la perspectiva de una estrategia de posicionamiento que premeditadamente persiga la especialización de dicha zona en unas categorías comerciales concretas.<sup>7</sup>

Consideramos por tanto que el indicador del Valor Entrópico supone una aportación relevante en el ámbito del análisis comercial.

Planteamos en el siguiente apartado diferentes aspectos metodológicos a tener en cuenta a la hora de desarrollar la aplicación de dicho Valor.

#### 4. Metodología de aplicación del valor entrópico

A la hora de aplicar de forma práctica el indicador del Valor Entrópico, resulta imprescindible plantear la propuesta de delimitación del ámbito en el cual se propone su desarrollo. Así, el ámbito de estudio lo conformaría la estructura comercial de un espacio urbano determinado, pudiendo delimitarse el mismo según los intereses

<sup>6</sup> En dicho estudio, el valor entrópico para el conjunto de la ciudad de Utrecht desciende desde un valor algo superior a 4 en 1974 a 3,8 en 2003.

<sup>7</sup> Tal sería el caso del estudio desarrollado por Weltevreden *et al.* (2005), donde el descenso del Valor Entrópico detectado en la ciudad de Utrecht se interpreta de forma positiva, ya que está motivado por la especialización de la ciudad en el sector del ocio, aspecto que —según los autores—, otorga al espacio urbano un mayor atractivo de cara a los consumidores.

de la investigación que correspondan en cada caso (una calle o conjunto de calles determinadas, un barrio, el conjunto del municipio...).

Cuando nos referimos a la «estructura comercial» de un espacio urbano —y siguiendo las propuestas de diferentes autores (Weltevreden *et al.*, 2005; Guy, 2010)— se está remarcando la relevancia de tener en cuenta en el análisis a la totalidad de las actividades comerciales presentes en dicho espacio: las vinculadas con el comercio de bienes, con el de servicios, y dentro de estas últimas, con la hostelería.

Por lo que se refiere a la delimitación de los establecimientos que conforman dicha estructura comercial —a la hora de considerarlas en el cálculo del Valor Entrópico—, nuestra propuesta plantea por una parte, incluir exclusivamente los establecimientos situados a pie de calle, excluyendo aquellos situados en planta. Se sigue así el criterio de autores como Montgomery (1998) —para quien las actividades comerciales a pie de calle son las que posibilitan la cualidad dinámica de la que disfrutaban los lugares urbanos de éxito—, Cruz Roche (2002) u O’Callaghan y O’Riordan (2003, 2005).

Asimismo, y en lo referente a la localización de los establecimientos, la propuesta pasa por incluir a la totalidad de los mismos, independientemente de que su ubicación sea una calle determinada del municipio (entorno residencial), o cualquier modalidad de localización comercial colectiva (centro comercial planificado, mercado municipal, galería...). Igualmente, se propone considerar las actividades desarrolladas en ubicaciones aisladas, tanto aquellas en las que la actividad está asistida mediante atención personal (quiosco de prensa, puesto de helados, puesto de venta de castañas asadas...), como en las que se desarrolla 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 han de ser tenidos en cuenta.<sup>8</sup>

Por otra parte, para el cálculo del Valor Entrópico (H) se propone considerar exclusivamente las actividades del ámbito minorista, no incluyendo en dicha «estructura comercial urbana» a las de tipo mayorista.

Por lo tanto, a la hora de desarrollar el valor H habremos de tener en cuenta —en el área urbana que se pretenda analizar— todos aquellos establecimientos comerciales con actividad de tipo minorista (relativos al comercio de bienes, servicios y hostelería) situados a pie de calle, incluyendo tanto a los ubicados en entornos resi-

<sup>8</sup> Se propone considerar a esta tipología de espacios igualmente como «establecimientos comerciales», aunque no se ajusten en puridad a la definición de «establecimiento» como «*estructura construida donde se desarrolla la actividad comercial*» (Guy, 1998).

denciales como en instalaciones comerciales de tipo colectivo. Siguiendo la terminología utilizada por Brown (1992), el análisis se desarrolla a escala «micro», detallando los establecimientos según su ubicación en las diferentes calles de la zona de estudio.

Finalmente, y si lo que se plantea mediante el Valor Entrópico es realizar un seguimiento en el tiempo de la evolución de la implantación de las diferentes categorías comerciales, la perspectiva del instrumento de medida ha de ser necesariamente de carácter dinámico. Se propone así la aplicación de este valor H en el contexto de un diseño metodológico de tipo longitudinal (Bryman y Bell, 2007; Santesmases, 2009). En este tipo de estudios se persigue la medición repetida de una misma variable (en este caso, el Valor Entrópico) en diferentes hitos temporales, con la finalidad de mostrar la evolución de su comportamiento. Así, y a partir del análisis de esa evolución observada en el indicador podrán extraerse conclusiones relativas a la estructura comercial urbana analizada, en los términos planteados con anterioridad.

De esta manera, en la aplicación práctica del Valor Entrópico será necesario plantear una fecha inicial y otra final, de tal forma que los valores aportados en una y otra fecha puedan ser contrastados; evidentemente los resultados del análisis podrán ser de diferente naturaleza según la mayor o menor extensión del periodo temporal elegido.

Dentro de este carácter longitudinal del análisis, cabe la posibilidad de establecer hitos temporales intermedios entre la fecha inicial y final, de tal forma que se posibilite un estudio más pormenorizado del cambio desarrollado en la estructura comercial analizada, siguiendo en este sentido una línea de trabajo ya planteada por autores como Whysall (1989) o Brown (1990).

## **5. Una aplicación práctica del valor entrópico a la ciudad de Bilbao (1990-2014)**

Una vez presentados los fundamentos teóricos y metodológicos del Valor Entrópico como indicador a considerar en el ámbito del análisis comercial, planteamos el desarrollo de una aplicación práctica del mismo, concretamente a través de un estudio para la ciudad de Bilbao.

### **5.1. Elección del ámbito urbano de estudio**

Bilbao, con sus 346.574 habitantes (INE, 2015), es la décima ciudad española por población. La ciudad ejerce de centro y núcleo sobre el que se articula el denominado Bilbao Metropolitano, área geográfica que comprende 35 municipios y en la cual se aglutina el 78% de la población de Bizkaia y el 41% de la del País Vasco, siendo la sexta área metropolitana más poblada a nivel de España (Ministerio de Fomento, 2014).

La elección de Bilbao se justifica por la indudable relevancia comercial de la ciudad; una característica ya presente desde antes mismo de la fundación de la Villa en el año 1300 (Ugarte, 1999) y que se ha mantenido a lo largo de su historia (Ruiz de Olabuenaga, 2000; Palacios y Prado, 2015).

Además, es una realidad que tras unos años de profunda crisis económica y social que alcanzó su máximo grado en los años 80 (Gómez, 2000),<sup>9</sup> la ciudad —y con ella el conjunto de los municipios de su entorno— ha sabido renovarse y reinventarse para convertirse en la actualidad en un importante foco económico y social, con el comercio, el ocio y el turismo, como baluartes de su desarrollo (Vegara, 1999; Esteban, 2000; Merco, 2010; Campbell, 2012). Es indudable que el punto de inflexión de esta transformación lo marca la inauguración del Museo Guggenheim, en Octubre de 1997, convirtiéndose desde entonces en un signo de identidad de la ciudad y símbolo de su renacimiento urbano (Periáñez y Quintana, 2009).<sup>10</sup>

Esta transformación ha posibilitado que Bilbao pueda entrar de forma clara en un escenario de competencia entre ciudades, en el que urbes y metrópolis de ámbito nacional, europeo y mundial, pugnan por atraer residentes, visitantes y turistas, e inversiones y actividad económica (Bilbao Metrópoli 30, 1999, 2001).

En consonancia con este renacer de la ciudad y su nuevo posicionamiento en un escenario de competencia, el panorama comercial ha experimentado igualmente una singular transformación, conformándose el espacio urbano bilbaíno —especialmente sus principales arterias— como área de implantación de grandes cadenas de distribución tanto de ámbito nacional como internacional, situándose como espacio comercial de referencia internacional (Cushman & Wakefield, 2013, 2014). Igualmente, el centro de la ciudad ha visto cómo en los últimos años se desarrollaban en su seno nuevos formatos comerciales —tradicionalmente más vinculados con la periferia urbana—, como los centros comerciales planificados o las grandes superficies especializadas.<sup>11</sup> Estamos por tanto ante un entorno urbano que desde el punto de vista comercial ofrece una gran oportunidad de análisis.

<sup>9</sup> En esa década se concreta el cierre de grandes empresas industriales en la ciudad, como los Astilleros Euskalduna o la Sociedad Anónima Echevarría, lo que —junto con otros cierres empresariales en el área metropolitana— deja tras de sí una importante secuela de paro y marginación social; también se intensifica en esos años la gravedad de las acciones terroristas de ETA; y como hecho puntual hay que destacar las graves inundaciones del 26 de Agosto de 1983, que afectaron duramente al Casco Viejo bilbaíno, así como a numerosos municipios del bajo Nervión (Ugarte, 1999).

<sup>10</sup> Se puede consultar en Plaza (1999, 2006), un análisis sobre los beneficios que en términos económicos ha generado el Museo Guggenheim a la ciudad de Bilbao.

<sup>11</sup> En este sentido, hay que destacar la apertura del Centro Comercial Zubiarte en 2004, o la implantación de enseñas como FNAC (2006) o Decathlon (2010).

En definitiva, consideramos plenamente justificada la elección de Bilbao como ámbito de estudio en nuestro trabajo, principalmente —tal como ha quedado explicado— por su evidente interés desde el punto de vista de los objetivos del mismo.

Definida la ciudad de Bilbao como ámbito principal de análisis, nuestra propuesta plantea la concreción del trabajo de investigación en aquellas zonas de la ciudad con mayor implantación de actividades comerciales, y que por tanto, pueden potencialmente aportar mayor nivel de información a la hora del cálculo del Valor Entrópico. Así, se establecen como ámbito de estudio los tres barrios con mayor desarrollo comercial de la ciudad: Casco Viejo, Abando e Indautxu (ver figura 1),<sup>12</sup> que se corresponden asimismo con los principales núcleos de la Villa desde el punto de vista histórico y de centralidad urbana.

Figura 1. Área Central de Bilbao: barrios de Casco Viejo, Abando (Ensanche) e Indautxu



Fuente: Ayuntamiento de Bilbao (2015)

La decisión adoptada de centrarnos específicamente en un área determinada de la ciudad (conformada en este caso por los tres barrios citados), está en la línea de estudios de análisis comercial desarrollados por autores como Brown para la

<sup>12</sup> Los tres barrios conforman el Área Comercial Central (Gobierno Vasco, 2002), concentrando un tercio (33,4%) del total de licencias de actividad comercial del conjunto de la ciudad (Ayuntamiento de Bilbao-Bilbao Ekintza, 2011).

ciudad de Belfast (1990), Fitch para Edimburgo (2000), O'Callaghan y O'Riordan para Dublín (2003, 2005), Weltevreden *et al.* para Utrecht (2005) o Guy para Cardiff (2010), quienes también concretan sus investigaciones en las áreas centrales de las respectivas ciudades.

### 5.2. *Delimitación de las fechas objeto de análisis*

Tratándose de un estudio de tipo longitudinal, es preciso seleccionar las diferentes fechas que habrán de ser objeto de análisis. Así, el primer año de referencia será uno representativo de la época más actual, y que en este caso será 2014. Con 2014 como fecha primera, se requiere una segunda, lo suficientemente lejana en el tiempo de tal forma que posibilite un análisis longitudinal en profundidad.

El año elegido es 1990; una elección basada en una doble motivación vinculada con la disposición de datos y el interés analítico. Efectivamente, el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) publica su primer Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) en 1991, recogiendo en el mismo información (referida a la situación del año precedente, 1990) sobre la totalidad de establecimientos comerciales presentes en los municipios de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Paralelamente, la fecha tiene un indudable interés desde el punto de vista analítico, por cuanto que en 1990, aunque ya estaban implantadas en el Bilbao Metropolitano las primeras grandes superficies comerciales,<sup>13</sup> todavía no se habían desarrollado con toda su intensidad. Así, dos de los centros comerciales planificados de mayor tamaño del área metropolitana, como Max Center (situado en el municipio de Barakaldo) y Artea (en Leioa), abrirán sus puertas en 1994 y 1998 respectivamente (AECC, 2014). Por tanto, la fecha de 1990 nos permite analizar la estructura comercial urbana de Bilbao sin contar aún con el efecto de la apertura de dichos equipamientos. También es relevante tomar en consideración que es a partir de mediados de los 90 cuando empieza a ser visible el proceso de recuperación urbana de Bilbao y su entorno (Gómez, 2000). Asumir como año de referencia 1990 sirve así para poder analizar la situación de la estructura comercial de Bilbao —concretamente, desde la perspectiva de la mezcla o *mix* de categorías— antes del inicio del proceso de transformación de la ciudad.

---

<sup>13</sup> El primer gran hipermercado del Bilbao Metropolitano lo abrirá la cooperativa Eroski en la localidad de Leioa en junio de 1986 (AECC, 2014), mientras que el Centro Comercial Baliak (pequeña galería comercial e hipermercado, también de la enseña Eroski) se abrirá en Barakaldo en 1988 (Rousell y Albóniga, 1994).

### 5.3. Las fuentes de información

A la hora de buscar las fuentes de información que nos permitan desarrollar los objetivos planteados, y en lo referente a la primera de las fechas de referencia (1990), la reflexión inicial lleva a la necesidad de utilizar fuentes de tipo secundario. Como ya se ha apuntado anteriormente, en nuestro caso recurrimos al Directorio de Actividades Económicas-DIRAE (Eustat, 1991), donde encontramos diferentes datos de identificación relativos a los establecimientos comerciales ubicados en el área analizada, incluido el referido a la categoría de actividad desarrollada.

El número total de registros del DIRAE analizados para la fecha de 1990 es de 3.950, correspondiendo todos ellos a establecimientos que en dicho año se encontraban en situación de «activos» o abiertos al público.

Por lo que se refiere a la segunda fecha de análisis, 2014, se opta por una fuente de tipo primario, concretada en una encuesta de tipo censal desarrollada mediante cuestionario, en la que se plantea la recogida de información de la totalidad de los locales comerciales presentes a pie de calle en el área central de Bilbao (barrios de Casco Viejo, Abando e Indautxu), incluyendo tanto a los que cuentan con actividad como a los que carecen de ella (aunque, como es lógico, para la aplicación del Valor Entrópico nos será de utilidad exclusivamente la información referida a los establecimientos activos). Recogemos en la siguiente tabla los principales datos de la encuesta realizada:

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta

Tipología fuente primaria	Encuesta personal
Instrumento de recogida de datos	Cuestionario
Duración máxima de cada entrevista	10 minutos
Fecha de recogida de datos	20 septiembre 2013 a 30 abril 2014
Nº total de locales registrados	5.278 (4.255 activos / 1.023 sin actividad)
Tipología de informantes	Dependiente / Encargado/a / Titular de la actividad
Responsables recogida de datos	Empresa especializada e investigadores
Diseño de cuestionario y tratamiento de datos	Programa DYANE. v. 4

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Resultados

El análisis realizado está estructurado en dos partes. Así, en primer lugar, analizamos la evolución del Valor Entrópico en la zona comercial central de Bilbao entre los años 1990 y 2014. Este análisis se desarrolla sobre una clasificación de 50 categorías de actividad.<sup>14</sup> Este nivel de desagregación es el máximo posible con la estructura de información disponible en el DIRAE, con lo que los datos obtenidos para el año 2014 se han ajustado a la clasificación de las 50 categorías (de estas, 27 se corresponden con actividades vinculadas al comercio de bienes, 20 con los servicios, y tres con el sector hostelero).

En segundo lugar, el estudio *ad-hoc* desarrollado en 2014 ha permitido un análisis de mayor profundidad, con un mayor nivel de desagregación, al establecerse un total de 96 categorías de actividad (41 relativas al sector del comercio de bienes, 35 al de servicios y 5 al hostelero). Sin embargo, en este caso, no se plantea la comparativa con el año 1990 dada la imposibilidad de desarrollar para ese año el mismo nivel de desagregación en el número de categorías comerciales.

##### 5.4.1. DESARROLLO DEL ANÁLISIS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE 50 CATEGORÍAS

En lo referente al estudio de la evolución entre los años 1990 y 2014, y antes de adentrarnos en el análisis del Valor Entrópico, resulta de interés observar la evolución de las principales categorías de actividad en el área central de Bilbao. Así, y según podemos ver en la tabla 2 (donde se recogen los datos de las 20 primeras categorías según el número de establecimientos; en el Anexo 1 se puede consultar la relación completa de categorías con sus datos para 1990 y 2014), tanto en 1990 como en 2014, las tres primeras posiciones están ocupadas por las mismas categorías y en el mismo orden. Sin embargo, y si atendemos a la evolución desde 1990, la primera posición de los *bares y cafeterías* se ve en 2014 amenazada por el importante impulso de la categoría *prendas de vestir*, ya que mientras la primera desciende —aunque de forma moderada— con respecto a 1990 (pierde 20 establecimientos), la segunda crece de forma relevante con 94 locales más. La categoría *restaurantes* también experimenta un importante crecimiento (+85).

<sup>14</sup> Se toma como base de referencia para la determinación de las categorías de actividades los criterios de clasificación utilizados en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

**Tabla 2. Principales categorías comerciales según n.º de establecimientos (base: 50 categorías).  
Área Central de Bilbao. 2014 y evolución 1990-2014**

(1)	(2)	(3)	Categorías	2014		1990-2014	
				nº	%	nº	%
1	1	30	Bares y cafeterías (HOS)*	517	12,2	-20	-1,4
2	2	16	Prendas de vestir (CB)	482	11,3	94	1,5
3	3	29	Restaurantes / take away / salas de fiestas (HOS)	393	9,2	85	1,4
19	4	26	Otros arts. nuevos (CB)	195	4,6	130	2,9
20	5	47	Peluquerías (SER)	193	4,5	130	2,9
5	6	32	Bancos y cajas / seguros (SER)	186	4,4	-3	-0,4
7	7	18	Zapatería y complementos (CB)	159	3,7	16	0,1
4	8	12	Muebles / decoración / iluminación / ... (CB)	147	3,5	-65	-1,9
11	9	8	Prods. de aliment. esp./golosinas (CB)	118	2,8	5	-0,1
47	10	49	Centros de estética/masajes/tatuajes (SER)	108	2,5	105	2,5
17	11	11	Eq. inform. / electrodomést. / telefonía / audio y video/ (CB)	87	2,0	18	0,0
10	12	6	Panadería / pastelería (CB)	86	2,0	-31	-1,0
9	13	14	Librería y papelería / periódicos y revistas (CB)	86	2,0	-45	-1,3
35	14	43	Juegos de azar y apuestas (SER)	83	2,0	60	1,4
14	15	21	Perfumería / cosmética / droguería (CB)	75	1,8	-16	-0,5
6	16	4	Carnicería / charcutería (CB)	73	1,7	-107	-2,9
16	17	2	Ests. no esp. con predominio de alimentación (CB)	66	1,6	-20	-0,6
31	18	34	Acts. de consultoría / veterinaria (SER)	66	1,6	31	0,7
13	19	23	Relojería y joyería (CB)	64	1,5	-31	-0,9
46	20	41	Acts. sanitarias / fisioterapeutas / dentistas (SER)	63	1,5	60	1,4
<b>Total</b>				<b>3.247</b>	<b>76,3</b>	<b>+406</b>	
<b>Total establecimientos del área</b>				<b>4.255</b>	<b>100</b>	<b>+305</b>	<b>+7,7</b>

(1) Posición en la clasificación de 1990. (2) Posición en 2014. (3) Código de la categoría.

\* Sector en el que se encuadra cada categoría: CB-Comercio de bienes; SER-Servicios; HOS-Hostelería

Fuente: Elaboración propia, a partir de DIRAE (1990) y Trabajo de Campo (2014).

Por otra parte, es de resaltar el crecimiento de categorías como la genérica *otros artículos nuevos* o la de *peluquerías*, que escalan 15 posiciones con respecto a 1990, reflejo sin duda —en el primer caso— del incremento en la variedad de comercios especializados, y en el segundo de la tendencia positiva que experimentan en general las actividades vinculadas con los servicios de salud y cuidado personal.

Si observamos el número de categorías desarrolladas en el conjunto del área en 1990 y 2014, —y sobre un total de 50 categorías consideradas—, vemos (tabla 3) que en la primera fecha había dos categorías no presentes: «arreglos de ropa» y «pompas fúnebres, locutorios y otros servicios personales»,<sup>15</sup> mientras que en 2014 se desarrollan la totalidad de las actividades.

**Tabla 3. Nº de categorías comerciales desarrolladas (Base: 50 categorías). Evolución 1990-2014. Barrios y total Área Central de Bilbao**

	1990		2014		1990-2014	
	nº	%	nº	%	nº	%
Casco Viejo	41	82,0	47	94,0	+6	+12,0
Abando	47	94,0	50	100,0	+3	+6,0
Indautxu	46	92,0	50	100,0	+4	+8,0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>96,0</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>+2</b>	<b>+4,0</b>
Nº max.	50					

Fuente: Elaboración propia a partir de DIRAE (1990) y trabajo de campo (2014)

Por lo que se refiere a la situación en los diferentes barrios, el incremento más notorio se da en el Casco Viejo, en donde se partía de un número de categorías claramente más bajo que en el resto de barrios. Aún así, en 2014 todavía había tres tipologías —las tres vinculadas con el sector servicios— no desarrolladas en ese barrio: «cines y salas de exposiciones», «actividades de apoyo a empresas/delegaciones» y «clubes deportivos / gimnasios y actividades recreativas y de entrenamiento».

<sup>15</sup> En este sentido, es preciso señalar que la condición de «no presentes» se produce en relación a uno de los criterios de desarrollo del presente trabajo de investigación, el relacionado con la consideración exclusiva de las actividades ubicadas «a pie de calle». Así, es posible que actividades «no presentes» en 1990 a nivel de calle, sí estuvieran presentes en ubicaciones en planta —como así sucedía de hecho con las actividades relacionadas con los arreglos de ropa— (Eustat, 1991).

Tras este acercamiento a la composición del *mix* comercial del área en las dos fechas de contraste consideradas, el análisis se centra en el estudio de los valores entrópicos y su evolución entre 1990 y 2014. En la tabla 4 pueden observarse los diferentes valores obtenidos tanto para el conjunto del área como para cada uno de los tres barrios analizados: Casco Viejo, Abando e Indautxu.

Así, vemos que en el área central de Bilbao y en el espacio temporal de los 24 años analizados, se produce un aumento de 0,41 puntos en el Valor H, pasando de una entropía de 4,50 en 1990 a una de 4,91 en 2014, sobre un valor máximo posible de 5,64.

Tabla 4. Valores entrópicos según 50 categorías de actividad.  
Barrios y total Área Central de Bilbao. 1990-2014

	1990		2014		1990-2014	
	H	%	H	%	H	%
Casco Viejo	3,61	64,0	4,35	77,1	+0,74	+13,1
Abando	4,47	79,3	4,86	86,2	+0,39	+6,9
Indautxu	4,43	78,5	4,94	87,6	+0,51	+9,0
<b>Total</b>	<b>4,50</b>	<b>79,8</b>	<b>4,91</b>	<b>87,1</b>	<b>+0,41</b>	<b>+7,3</b>
H máx.	5,64					

Fuente: Elaboración propia, en base a DIRAE (1990) y trabajo de campo (2014)

En este sentido podemos deducir que en 2014 existe un mayor equilibrio en la distribución de las diferentes categorías, pasando de lograr un 79,8% del valor máximo entrópico en 1990 a más del 87% en 2014.

Ya en el análisis previamente desarrollado en torno a la distribución de las principales categorías en 1990 y 2014 (tabla 2), podíamos ver un dato que adelantaba en cierta medida este incremento en el Valor Entrópico. Así, si en 2014 las 20 primeras categorías agrupaban al 76,3% de locales (3.247 sobre 4.255), en 1990 las 20 principales categorías en cuanto a número de locales concentraban el 81% del total de locales (3.193 sobre 3.950), es decir, casi un 5% más, lo que indica que la *tarta* de locales está en 2014 más repartida entre más categorías de actividad.

Descendiendo al análisis por barrios, hay que subrayar el comparativamente bajo nivel entrópico del Casco Viejo en 1990 (3,61; 64% del valor máximo), reflejo evidente de la realidad comercial del barrio en esa época, caracterizada por una mayor concentración de establecimientos en un menor número de categorías de

actividad (vinculadas especialmente con el sector de la alimentación, con la especial pujanza en la época del Mercado Municipal de la Ribera). Tras 24 años, ese barrio es el que más crece en entropía (+0,74), creciendo por tanto en variedad comercial. También crecen Abando (+0,39) e Indautxu (+0,51), con lo que podemos establecer que las conclusiones positivas anteriormente referidas en lo relativo al incremento de vitalidad comercial pueden hacerse extensivas de forma particularizada a cada uno de los barrios que conforman el área central comercial de Bilbao.

#### 5.4.2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE 96 CATEGORÍAS

Por lo que se refiere al análisis basado en la clasificación de 96 categorías de actividad, comenzamos esta vez acercándonos a los datos referidos al número total de categorías presentes en la zona en 2014 (ver tabla 5). Así, y en primer lugar, ha de desatacarse que en nuestra área se desarrollan en ese año la totalidad de las 96 tipologías de actividad consideradas. Por lo que se refiere a los diferentes barrios, hay que señalar que es el Casco Viejo el que presenta el número más bajo de categorías (82), mientras que en Indautxu solo hay tres categorías ausentes.

Tabla 5. Nº de categorías de actividad desarrolladas. Barrios y total Área Central de Bilbao. 2014

	nº	%
Casco Viejo	82	85,4
Abando	90	93,8
Indautxu	93	96,9
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
Nº máximo de categorías	96	

Fuente: Elaboración propia a partir de Trabajo de Campo

En lo que respecta a la distribución de categorías de actividad, podemos ver en la tabla 6 las 25 principales categorías, definiendo como tales a aquellas que cuentan con 50 o más establecimientos en nuestra área de análisis (se puede consultar en el anexo 2 la relación completa de 96 categorías, junto con los cálculos de desarrollo del Valor Entrópico que más adelante comentaremos).

**Tabla 6. Principales categorías de actividad (con 50 o más establecimientos).  
Área Central de Bilbao. 2014**

	Categoría	nº	%
1	Bar / cafetería (HOS)*	517	12,2
2	Restaurantes y puestos de comidas (HOS)	264	6,2
3	Prendas de vestir: moda mujer (CB)	230	5,4
4	Peluquería (SER)	193	4,5
5	Bancos y cajas de ahorro (SER)	141	3,3
6	Prendas de vestir: moda general (CB)	119	2,8
7	Centro estética / masajes / tratamientos corporales / pelucas / tatuajes /...(SER)	108	2,5
8	Zapatería / zapatería infantil / calzado ecológico (CB)	97	2,3
9	Sala de fiestas / club / lounge / café con espectáculo / pub (HOS)	93	2,2
10	Panadería / pastelería / panadería-cafetería (CB)	86	2,0
11	Juegos de azar y apuestas (SER)	83	2,0
12	Perfumería / cosmética / artículos peluquería y belleza / droguería /...(CB)	75	1,8
13	Carnicería / charcutería (CB)	73	1,7
14	Ests. no especializados con predominio alimentación y otros ests. no esp. (CB)	66	1,6
15	Relojería / joyería (CB)	64	1,5
16	Muebles: Coord. gremios / decoración hogar / interiorismo-diseño (CB)	63	1,5
17	Actividades sanitarias / fisioterapeutas / dentistas (SER)	63	1,5
18	Complementos: bolsos / carteras / paraguas / gafas de sol (CB)	62	1,5
19	Frutería (CB)	59	1,4
20	Agencias de viaje / venta de billetes de avión-tren-bus (SER)	56	1,3
21	Agentes de la propiedad inmobiliaria / gestión de viviendas (SER)	53	1,2
22	Productos de alimentación especializados.: delicatessen / quesos /...(CB)	52	1,2
23	Farmacia (1)/ parafarmacia (CB)	52	1,2
24	Prendas de vestir: moda infantil (CB)	51	1,2
25	Telefonía / telecomunicaciones / baterías / pilas / cargadores (CB)	50	1,2
	<b>Total de las categorías con 50 o más establecimientos</b>	<b>2.770</b>	<b>65,1</b>
	<b>Total establecimientos activos del área</b>	<b>4.255</b>	<b>100</b>

\* Sector en el que se encuadra cada categoría: CB-Comercio de Bienes; SER-Servicios; HOS-Hostelería  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Esta relación aparece dominada claramente por las dos actividades *estrella* del sector hostelero: *bares y cafeterías* (517 locales; 12,2% sobre el total) y *restaurantes y puestos de comida* (264 locales; 6,2%). Respecto a la anterior clasificación realizada sobre 50 categorías (ver tabla 3), la desagregación de categorías como *prendas de vestir* u *otros artículos nuevos*, hace que se desvele —especialmente en el primer caso— la dispar relevancia de las diferentes subcategorías.

Así, podemos apreciar la significación de la tipología *moda mujer*, con 230 establecimientos, o de la tipología genérica de *moda general*, con 119. Dentro de *otros artículos nuevos*, la nueva subdivisión hace que no haya ninguna categoría con más de 50 establecimientos, siendo la más próxima a esa cifra la referida a *souvenirs, artículos de regalo y pequeños artículos de decoración para el hogar* (código 47), con 42 locales (ver anexo 2). Es evidente que el impulso de la ciudad de Bilbao como destino turístico en los últimos años<sup>16</sup> ha generado la apertura de un número creciente de establecimientos dedicados a la venta de *souvenirs* y artículos de regalo.

Continuando con este análisis basado en la clasificación de 96 categorías de actividad, acudimos a la información proporcionada por el Valor Entrópico (H). Así, podemos ver en la siguiente tabla cómo para una entropía máxima de 6,58,<sup>17</sup> la distribución de categorías en el conjunto del área central de Bilbao arroja un valor de 5,72, lo que supone casi el 87% del valor máximo posible.

Tabla 7. Valores entrópicos según 96 categorías de actividad.  
Barrios y total Área Central de Bilbao. 2014

	H	%
Casco Viejo	4,59	69,8
Abando	5,27	80,1
Indautxu	5,55	84,3
<b>Total</b>	<b>5,72</b>	<b>86,9</b>
H máx.	6,58	

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

<sup>16</sup> Prueba reciente de ese impulso turístico de la ciudad es que el número de turistas registrados en Bilbao ha pasado de los 615.545 en 2009 a los 813.353 de 2015 (un incremento del 32,1%) (Ayuntamiento de Bilbao, 2016).

<sup>17</sup> En el análisis basado en 50 categorías, el valor H máximo era de 5,64 (ver tabla 4). Hay que señalar que a mayor número de categorías consideradas la entropía máxima será siempre mayor, ya que es mayor el nivel de variedad (en este caso, de número de categorías de actividad) que puede darse en el ámbito analizado.

En el análisis relativo a los diferentes barrios vemos que es el Casco Viejo el que significativamente presenta la menor variedad —o un mayor nivel de concentración de establecimientos en un número más reducido de categorías—, presentando un valor H de 4,59. El barrio que cuenta con la distribución más equitativa entre las diferentes categorías es Indautxu, que supera en este sentido de forma clara a Abando (5,55 frente a 5,27).

## 6. Conclusiones

Partiendo de la relevancia de la mezcla o *mix* comercial en la configuración del nivel de atracción y vitalidad de un centro urbano, nuestro estudio plantea la oportunidad de desarrollar y aplicar el denominado Valor Entrópico (H) en los estudios de análisis comercial, un instrumento de medida que hasta la fecha ha sido muy escasamente desarrollado.

Así, se han presentado los fundamentos teóricos de este Valor, a la vez que se ha desarrollado una propuesta metodológica que posibilite un marco común para su posterior aplicación en diferentes ámbitos comerciales.

En esta línea, nuestro trabajo se ha completado con un desarrollo práctico del Valor H, a través de un estudio de tipo longitudinal centrado en el núcleo comercial principal de la ciudad de Bilbao.

Como primera conclusión del presente trabajo podemos decir que el concepto de entropía se ha mostrado como un elemento de análisis válido, al ofrecer una referencia clara de la evolución del *mix* comercial de un entorno urbano determinado, desde la consideración del nivel de participación de cada categoría comercial en el conjunto de establecimientos del área. Así, se ha visto que entre 1990 y 2014 la zona central de Bilbao ha visto incrementar su valor entrópico global, indicador de un mayor equilibrio entre las diferentes categorías comerciales presentes en la ciudad. Esta misma conclusión se repite a nivel de cada uno de los tres barrios considerados, siendo el del Casco Viejo el que ve incrementarse en mayor medida su valor. Este resultado —que contrasta con el obtenido en el estudio que sirve de principal referencia al presente trabajo, donde el valor H de la ciudad de Utrecht decrecía entre 1974 y 2003 (Weltevreden *et al.*, 2005)— se explica por la pérdida de protagonismo de determinadas categorías comerciales (muy especialmente las vinculadas con el comercio de alimentación especializada), que en cualquier caso se ha visto compensada por el crecimiento de otras categorías, por ejemplo, las vinculadas con la prestación de servicios personales, como peluquerías, estética o servicios de salud, que han ido progresivamente abandonando las ubicaciones en planta para situarse

cada vez en mayor medida a pie de calle. Por su parte, y para el caso de las categorías de alimentación especializada hay que considerar el profundo cambio acontecido en el intervalo temporal analizado, con la significativa irrupción de los grandes centros comerciales planificados en los municipios próximos a Bilbao, implantándose en ellos hipermercados de gran superficie.

Respecto a 2014, los datos del Valor Entrópico nos muestran una realidad en la que Abando e Indautxu superan claramente al Casco Viejo en cuanto a nivel de diversidad comercial, y es que —entre otras razones— en este último barrio es todavía notorio el peso de las actividades desarrolladas en el Mercado Municipal de la Ribera (centradas en el comercio de alimentación especializada) (Baza, 2012).

Puede concluirse en definitiva, que en lo referente al *mix* comercial, y desde la perspectiva desarrollada en este trabajo, la evolución del área central de Bilbao es positiva, al avanzar de forma clara en el equilibrio entre las diferentes categorías de actividad, permitiéndola ganar en vitalidad y capacidad competitiva.

## 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una de las limitaciones del estudio está relacionada con la parte aplicada del mismo y hace referencia a la distinta naturaleza de las fuentes de información utilizadas: en el análisis de tipo longitudinal llevado a cabo para el área central de Bilbao se han empleado datos de una fuente secundaria (Directorio de Actividades Económicas, del Eustat) para el año 1990, mientras que para 2014 se ha desarrollado un trabajo de recogida de datos *ad-hoc*. Es evidente que un requisito óptimo en cualquier investigación de carácter longitudinal es el poder disponer de idénticas fuentes de datos para las diferentes fechas analizadas; así, todo aquel trabajo que se aleje de dicha situación puede verse afectado por una cierta limitación a la hora de desarrollar los resultados finales.

Igualmente, puede ser considerada como limitación del estudio la imposibilidad de realizar un análisis evolutivo del Valor Entrópico tomando como base un mayor número de categorías comerciales<sup>18</sup> que las 50 utilizadas, lo que hubiera aportado una mayor riqueza al estudio. Aquí, la limitación viene determinada por la propia estructura de información disponible en la fuente secundaria utilizada (DIRAE del año 1991). Para el caso del análisis del año 2014 se corrige dicha limitación al trabajar sobre una base de categorías más amplia (96).

<sup>18</sup> En este sentido, el estudio longitudinal de Weltevreden *et al.* (2005) se basa en una clasificación de 133 categorías comerciales.

En lo referente a las futuras líneas de investigación planteadas, la actual investigación puede completarse con un tercer nivel de análisis: tras el área global y los barrios, el «nivel calle» (obteniendo los valores entrópicos para los diferentes viales que conforman el centro urbano) puede suponer un interesante complemento a la investigación. Igualmente, es evidente que el estudio aquí presentado puede replicarse en fechas sucesivas, bien sobre la base de 50 categorías de actividad —lo que permitiría la comparativa con la situación de 1990—, o sobre la de 96 categorías, opción preferible por la mayor riqueza de análisis que posibilita, aunque en ese caso la comparativa debería de llevarse a cabo con la fecha de 2014.

Finalmente, otra deseable línea de estudio sería la aplicación del Valor Entrópico desde la perspectiva longitudinal en otras ciudades, de tal forma que puedan desarrollarse análisis comparativos entre diferentes entornos urbanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEEC (Asociación Española de Centros y Parques Comerciales) (2014): «Directorio de Centros y Parques Comerciales de España». Madrid.
- AGUIRRE, M. (Coord.) (2000): «Marketing en Sectores Específicos». Pirámide, Madrid.
- ANDRÉS, J. L. (1989): «Evolución del comercio en el área urbana de Cartagena (1960-1987)». Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cartagena, Murcia.
- ANDRÉS, J. L. (1991): «Imágenes del espacio urbano y prácticas comerciales en la ciudad de Murcia». Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Murcia.
- ANDRÉS, J. L. (1992): «La actividad comercial en el centro urbano de Cartagena». Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Cartagena, Murcia.
- APARICIO, G., ELIZAGARATE, V. Y ZORRILLA, P. (2008): «Plan de Marketing para la dinamización del sector terciario de Getxo». Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, Bilbao.
- ARAUJO, A., CALVO, M. Y ZORRILLA, P. (2009): «Nuevos escenarios socio-económicos para la ciudad de Vitoria-Gasteiz. Apartado relativo al análisis de la estructura comercial de Vitoria-Gasteiz y la tendencia previsible de desarrollo comercial en área de la ciudad en crecimiento». Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, Bilbao.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO - BILBAO EKINTZA (2011): «Boletín Ekintzaz Comercio». Disponible en [www.bilbao.net](http://www.bilbao.net). (Última consulta: 15 de abril de 2013)
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (2015): Disponible en [www.bilbao.net](http://www.bilbao.net). (Última consulta: 15 de noviembre de 2015)
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO (2016): Disponible en [www.bilbao.net](http://www.bilbao.net). (Última consulta: 6 de mayo de 2016)
- BAZA, N. (2012): «Un mercado con muchos y para muchos años». Bilbao. Nº 276, pp. 2-3.
- 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*. Vol. 38, nº 11-12, pp. 846-864.
- BILBAO METRÓPOLI 30 (1999): Bilbao 2010. Reflexión estratégica. Disponible en [www.bm30.es](http://www.bm30.es). (Última consulta: 23 de julio de 2015)
- BILBAO METRÓPOLI 30 (2001): Bilbao 2010: La Estrategia. Disponible en [www.bm30.es](http://www.bm30.es). (Última consulta: 23 de julio de 2015).

- BROWN, S. (1990): «Retail change in Belfast city centre: 1950-1970». *Irish Geography*. Vol. 23, nº 2, pp. 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.
- CAMPBELL, T. (2012): «Beyond smart cities: how cities network, learn, and innovate». Earthscan-Routledge, Londres.
- 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.
- CRUZ ROCHE, I. (2002): «El impacto del supermercado sobre el comercio urbano de proximidad». Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), Madrid.
- CUSHMAN & WAKEFIELD (2013): *Global Cities Retail Guide*. Bilbao. Disponible en [www.cushmanwakefield.com](http://www.cushmanwakefield.com). (Última consulta: 26 de marzo de 2015)
- CUSHMAN & WAKEFIELD (2014): *Main Streets across the world 2014/2015*. Disponible en [www.cushmanwakefield.com](http://www.cushmanwakefield.com). (Última consulta: 21 de julio de 2015)
- DÍEZ DE CASTRO, E. C. (2004): *Distribución Comercial*. McGraw-Hill, Madrid.
- ELIZAGARATE, V. Y ZORRILLA, P. (2007): *Propuesta de integración espacial y plan de marketing estratégico para el comercio del área urbana de Durango (Bizkaia)*. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, Bilbao.
- ESTEBAN, M. (2000): «Bilbao, luces y sombras del titanio. El proceso de regeneración del Bilbao metropolitano». UPV-EHU, Bilbao.
- EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística/Euskal Estatistika Erakundea) (1991): *Directorio de Actividades Económicas 1990*.
- 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.
- GOBIERNO VASCO (2002): «Plan Especial de Revitalización Comercial de Bilbao (PERCO)». Departamento de Industria, Comercio y Turismo.
- GÓMEZ, P. M. (2000): «Marketing de ciudades». En Aguirre, M. (Coord.): «Marketing en sectores específicos». Pirámide, Bilbao, pp. 233-264.
- GUY, C. M. (1998): «Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues». *GeoJournal*. Vol., 45, nº 4, pp. 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*. Vol. 20, nº 1, pp. 119-133.
- IBAÑEZ, J. L. (2010): «Marketing y Entropía». Harvard-Deusto Marketing y Ventas. Nº 99, pp. 24-30.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2008): *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2015): Disponible en [www.ine.es](http://www.ine.es). (Última consulta: 20 de marzo de 2015)
- JACOBS, J. (1961): *The death and life of great american cities*. Vintage Books, Londres.
- 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*. Vol. 1, nº 4, pp. 391-436.
- MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) (2010): *Informe MercoCiudad 2010*. Disponible en [www.merco.info/es](http://www.merco.info/es). (Última consulta: 8 de octubre de 2014)
- MILLER, C.E., REARDON, J. Y McCORKLE, D. E. (1999): «The effects of competition on retail structure: an examination of

- intratype, intertype, and intercategory competition». *Journal of Marketing*. Vol. 63, nº 4, pp. 107-120.
- MINISTERIO DE FOMENTO (2014): Atlas Digital de las Áreas Urbanas. Disponible en [www.atlasau/fomento.gob.es](http://www.atlasau/fomento.gob.es). (Última consulta: 12 de junio de 2015)
- 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*. Vol. 3, nº 1, pp. 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*. Vol. 31, nº 8, pp. 389-400.
- O'CALLAGHAN, E. Y O'RIORDAN, O. (2005): «Streets of Stability and Change: A comparative analysis of Dublin City Centre Streetscapes (1972-2002)». Proceedings of the International Conference of Management Development, Tesalónica (Grecia).
- PALACIOS, R. y PRADO, A.I. (2015): «Monografías de Pueblos de Bizkaia: Bilbao». 2 Tomos. Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao.
- PERIÁÑEZ, I. Y QUINTANA, M. A. (2009): «Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim desde una perspectiva de marketing». *Cuadernos de Gestión*. Vol. 9, nº 1, pp. 99-122.
- PLAZA, B. (1999): «The Guggenheim-Bilbao Museum effect: a reply to María V. Gómez 'Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao' ». *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 23, nº 3, pp. 589-592.
- PLAZA, B. (2006): «The return of investment of the Guggenheim Museum Bilbao». *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 30, nº 2, pp. 452-467.
- RAVENSROFT, N. (2000): «The vitality and viability of town centres». *Urban Studies*. Vol. 37, nº 13, pp. 2533-2549.
- ROUSELL, C. Y ALBÓNIGA, N. (1994): Historia de las Cooperativas de Consumo Vascas. Disponible en [www.ermua.es](http://www.ermua.es). (Última consulta: 20 de abril de 2016)
- RUIZ DE OLABUENAGA, J.I. (2000): «Bilbao, la ciudad soñada». Colección Temas Vizcaínos. Nº 301 y 302 (Vols. I y II). BBK-Bilbao Bizkaia Kutxa, Bilbao.
- SANTESMASES, M. (2009): «DYANE versión 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados». Pirámide, Madrid.
- UGARTE, P. (1999): «Historia de Bilbao. De los orígenes a nuestros días». Txertoa, Donostia-San Sebastián.
- VEGARA, A. (1999): «Los Smartlands. El milagro de Bilbao». Ciudades. Nº 5, pgs. 21-42.
- 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*. Vol. 33, nº 11, pp. 824-841.
- WHYSALL, P. (1989): «Commercial Change in a Central Area: A Case Study». *International Journal of Retailing*. Vol. 4, nº 1, pp. 45-61.
- WHITE, W.H. (1988): *City. Rediscovering the Center*. Doubleday. New York.
- 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.

**ANEXO 1. EVOLUCIÓN CATEGORÍAS COMERCIALES**  
**ÁREA CENTRAL DE BILBAO. 1990-2014 (BASE: 50 CATEGORÍAS)**

Cód.	Categorías	Total 1990		Total 2014		1990 - 2014		
		nº	%	nº	%	nº	%	% part.
1	Venta, mant., rep. vehs. motor / repuestos y acc.	133	3,4	49	1,2	-84	-63,2	-2,2
2	Establs no esp. con pred. aliment. / ultram. / superm.	86	2,2	66	1,6	-20	-23,3	-0,6
3	Frutería	90	2,3	59	1,4	-31	-34,4	-0,9
4	Carnicería / charcutería	180	4,6	73	1,7	-107	-59,4	-2,8
5	Pescadería / alimentos congelados	101	2,6	48	1,1	-53	-52,5	-1,4
6	Panadería / pastelería	117	3	86	2	-31	-26,5	-0,9
7	Estanco	35	0,9	29	0,7	-6	-17,1	-0,2
8	Productos aliment. especializados / golosinas	113	2,9	118	2,8	5	4,4	-0,1
9	Productos textiles / alfombras / tejidos	72	1,8	43	1	-29	-40,3	-0,8
10	Ferretería / pintura / vidrio / menaje / cerrajería	52	1,3	29	0,7	-23	-44,2	-0,6
11	Eq. inform. / telefonía / audio-video / electrod./...	79	2	87	2	8	10,1	0
12	Muebles / decoración / iluminación / colchones/...	212	5,4	147	3,5	-65	-30,7	-1,9
13	Accesorios decoración hogar - mueble pequeño	61	1,5	13	0,3	-48	-78,7	-1,2
14	Librería y papelería / periódicos y revistas	131	3,3	86	2	-45	-34,4	-1,3
15	Artículos deportivos y juguetería	57	1,4	46	1,1	-11	-19,3	-0,4
16	Prendas de vestir	388	9,8	482	11,3	94	24,2	1,5
17	Lencería-ropa interior	51	1,3	39	0,9	-12	-23,5	-0,4
18	Zapatería y complementos	143	3,6	159	3,7	16	11,2	0,1
19	Farmacia	51	1,3	52	1,2	1	2	-0,1
20	Arts. médicos-ortop. / óptica / centro auditivo	37	0,9	41	1	4	10,8	0
21	Perfumería / cosmética / droguería	91	2,3	75	1,8	-16	-17,6	-0,5
22	Flores y plantas / animales de compañía	44	1,1	29	0,7	-15	-34,1	-0,4
23	Relojería y joyería	95	2,4	64	1,5	-31	-32,6	-0,9
24	Mercería	59	1,5	34	0,8	-25	-42,4	-0,7
25	Productos diversos - bazar	33	0,8	28	0,7	-5	-15,2	-0,2
26	Otros artículos nuevos	65	1,6	195	4,6	130	200	2,9

27	Artículos de segunda mano	9	0,2	49	1,2	40	444,4	0,9
28	Hoteles y alojamientos	12	0,3	20	0,5	8	66,7	0,2
29	Restaurantes / take away / salas de fiestas	308	7,8	393	9,2	85	27,6	1,4
30	Bares y cafeterías	537	13,6	517	12,2	-20	-3,7	-1,4
31	Cine / salas de exposiciones	8	0,2	6	0,1	-2	-25	-0,1
32	Bancos y cajas / seguros	189	4,8	186	4,4	-3	-1,6	-0,4
33	Inmobiliaria	10	0,3	53	1,2	43	430	1
34	Actividades de consultoría / veterinaria	35	0,9	66	1,6	31	88,6	0,7
35	Actividades de fotografía	24	0,6	25	0,6	1	4,2	0
36	Alquiler de automóviles y efectos personales	17	0,4	9	0,2	-8	-47,1	-0,2
37	Agencias de viaje	48	1,2	56	1,3	8	16,7	0,1
38	Actividades de fotocopistería / mensajería	5	0,1	35	0,8	30	600	0,7
39	Actividades de apoyo a empresas / delegaciones	8	0,2	40	0,9	32	400	0,7
40	Escuelas de conducir y academias	7	0,2	54	1,3	47	671,4	1,1
41	Actividades sanitarias / fisioterapeutas / dentistas	3	0,1	63	1,5	60	2000	1,4
42	Establecimientos sanitarios / guarderías	2	0,1	16	0,4	14	700	0,3
43	Juegos de azar y apuestas	23	0,6	83	2	60	260,9	1,4
44	Club dep.-gimnasio / acts. recreativas-entretenimiento	10	0,3	15	0,4	5	50	0,1
45	Reparación de calzado y otros efectos personales	31	0,8	20	0,5	-11	-35,5	-0,3
46	Lavado y limpieza de prendas textiles y de piel	22	0,6	14	0,3	-8	-36,4	-0,2
47	Peluquería	63	1,6	193	4,5	130	206,3	2,9
48	Arreglos de ropa	0	0	27	0,6	27	2700	0,6
49	Centros de estética, masajes, tatuajes	3	0,1	108	2,5	105	3500	2,5
50	Pompas fúnebres/locutorios/otros serv. personales	0	0	30	0,7	30	3000	0,7
	Total	3.950	100	4.255	100	305	7,7	

Fuente: Elaboración propia a partir de DIRAE y Trabajo de Campo

**ANEXO 2. CATEGORÍAS Y NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS.  
CÁLCULO DEL VALOR ENTRÓPICO. ÁREA CENTRAL DE BILBAO. 2014  
(BASE: 96 CATEGORÍAS)**

Cód.	Categorías	nº est	%	p	1/p	p x (log2 (1/p))
1	Venta de automóviles y vehículos de motor	10	0,2	0,0024	425,5000	0,0205
2	Mant. y rep. de vehículos motor / venta repuestos y accesorios	33	0,8	0,0078	128,9394	0,0544
3	Venta, mant. y reparación de motocicletas / repuestos y accesorios	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
4	Ests. no esp. con predominio alimentación y otros ests. no esp.	66	1,6	0,0155	64,4697	0,0932
5	Frutería	59	1,4	0,0139	72,1186	0,0856
6	Carnicería / charcutería	73	1,7	0,0172	58,2877	0,1006
7	Pescadería / alimentos congelados	48	1,1	0,0113	88,6458	0,0730
8	Panadería / pastelería / panadería-cafetería	86	2,0	0,0202	49,4767	0,1138
9	Estanco	29	0,7	0,0068	146,7241	0,0491
10	Golosinas	39	0,9	0,0092	109,1026	0,0620
11	Productos de alimentación esp.: delicatessen / quesos /...	52	1,2	0,0122	81,8269	0,0777
12	Productos ecológicos / dietéticos / vegetarianos	27	0,6	0,0063	157,5926	0,0463
13	Ordenadores/eq. periféricos/programas informáticos/videojuegos	23	0,5	0,0054	185,0000	0,0407
14	Telefonía/telecomunicaciones / baterías / pilas / cargadores	50	1,2	0,0118	85,1000	0,0753
15	Equipos de audio/video	5	0,1	0,0012	851,0000	0,0114
16	Productos textiles	25	0,6	0,0059	170,2000	0,0435
17	Ferretería/pintura/vidrio/cerrajería/copia de llaves	29	0,7	0,0068	146,7241	0,0491
18	Alfombras/moquetas/revestimientos de paredes y suelos	18	0,4	0,0042	236,3889	0,0334
19	Electrodomésticos	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
20	Muebles / colchones / sofás	38	0,9	0,0089	111,9737	0,0608
21	Muebles: Muebles cocina y baño / accesorios baño	25	0,6	0,0059	170,2000	0,0435
22	Muebles: Mobiliario para comercio / oficina	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
23	Muebles: Coord. gremios / decoración hogar / interiorismo-diseño	63	1,5	0,0148	67,5397	0,0900
24	Muebles: Bricolaje	1	0,0	0,0002	4255,0000	0,0028
25	Muebles: Accesorios decoración hogar (mueble pequeño)	13	0,3	0,0031	327,3077	0,0255
26	Muebles: Lámparas / iluminación / electricidad	7	0,2	0,0016	607,8571	0,0152
27	Muebles: Menaje hogar	7	0,2	0,0016	607,8571	0,0152
28	Librería / papelería	49	1,2	0,0115	86,8367	0,0742
29	Periódicos y revistas	37	0,9	0,0087	115,0000	0,0595
30	Grabaciones de música / video	3	0,1	0,0007	1418,3333	0,0074

31	Artículos deportivos	31	0,7	0,0073	137,2581	0,0517
32	Juguetería	15	0,4	0,0035	283,6667	0,0287
33	Prendas de vestir: moda general	119	2,8	0,0280	35,7563	0,1443
34	Prendas de vestir: moda mujer	230	5,4	0,0541	18,5000	0,2275
35	Prendas de vestir: moda hombre - sastrería	47	1,1	0,0110	90,5319	0,0718
36	Prendas de vestir: moda infantil	51	1,2	0,0120	83,4314	0,0765
37	Prendas de vestir: lencería - ropa Interior	39	0,9	0,0092	109,1026	0,0620
38	Prendas de vestir: ceremonia / peletería / ropa laboral / disfraces/...	35	0,8	0,0082	121,5714	0,0570
39	Zapatería / zapatería infantil / calzado ecológico	97	2,3	0,0228	43,8660	0,1244
40	Complementos: bolsos / carteras / paraguas / gafas de sol	62	1,5	0,0146	68,6290	0,0889
41	Farmacia / parafarmacia	52	1,2	0,0122	81,8269	0,0777
42	Artículos médicos y ortopédicos / óptica / centro auditivo	41	1,0	0,0096	103,7805	0,0645
43	Perfumería / cosmética / arts. peluq. y belleza / droguería / ...	75	1,8	0,0176	56,7333	0,1027
44	Flores / plantas / semillas	22	0,5	0,0052	193,4091	0,0393
45	Animales de compañía/alimentos para animales de compañía	7	0,2	0,0016	607,8571	0,0152
46	Relojería / joyería	64	1,5	0,0150	66,4844	0,0911
47	Otros arts. nuevos: souvenirs / arts. regalo / pequeños arts. dec.hogar	42	1,0	0,0099	101,3095	0,0658
48	Otros artículos nuevos: cuadros-taller de enmarcación / galería arte	33	0,8	0,0078	128,9394	0,0544
49	Otros artículos nuevos: bisutería	39	0,9	0,0092	109,1026	0,0620
50	Otros artículos nuevos: mercería / lanas / máquinas de coser / ...	34	0,8	0,0080	125,1471	0,0557
51	Otros artículos nuevos: accesorios bebés / niños / tercera edad	9	0,2	0,0021	472,7778	0,0188
52	Otros artículos nuevos: artículos religiosos / comercio justo / ...	5	0,1	0,0012	851,0000	0,0114
53	Otros arts. nuevos: filatelia/coleccionismo / manual./ instr. music./...	19	0,4	0,0045	223,9474	0,0349
54	Otros artículos nuevos: bazar	28	0,7	0,0066	151,9643	0,0477
55	Otros arts. nuevos: cestería/artesanía/armería/cuchillería/art. profs.	11	0,3	0,0026	386,8182	0,0222
56	Otros arts. nuevos: cigarrillos electr./artículos fumador/arts. eróticos	12	0,3	0,0028	354,5833	0,0239
57	Otros artículos nuevos	1	0,0	0,0002	4255,0000	0,0028
58	Artículos segunda mano: antigüedades / librería anticuaria	18	0,4	0,0042	236,3889	0,0334
59	Artículos segunda mano: compra-venta oro / compra-venta general	21	0,5	0,0049	202,6190	0,0378
60	Artículos segunda mano: prendas de vestir	10	0,2	0,0024	425,5000	0,0205
61	Venta en máquinas automáticas (vending)	28	0,7	0,0066	151,9643	0,0477
62	Hoteles y alojamientos	20	0,5	0,0047	212,7500	0,0363
63	Restaurantes y puestos de comidas / txoko	264	6,2	0,0620	16,1174	0,2488
64	Take away / comida a domicilio / catering	36	0,8	0,0085	118,1944	0,0583

65	Bar / cafetería	517	12,2	0,1215	8,2302	0,3695
66	Sala de fiestas / club / lounge / café con espectáculo / pub	93	2,2	0,0219	45,7527	0,1206
67	Cine / sala de exposiciones / conciertos	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
68	Bancos y cajas de ahorro	141	3,3	0,0331	30,1773	0,1629
69	Seguros / mutuas	45	1,1	0,0106	94,5556	0,0694
70	Agentes de la propiedad inmobiliaria / gestión de viviendas	53	1,2	0,0125	80,2830	0,0788
71	Actividades de consultoría de gestión	18	0,4	0,0042	236,3889	0,0334
72	Servicios técnicos de arquitectura / ingeniería / análisis técnicos	8	0,2	0,0019	531,8750	0,0170
73	Actividades de fotografía	25	0,6	0,0059	170,2000	0,0435
74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	31	0,7	0,0073	137,2581	0,0517
75	Actividades veterinarias	9	0,2	0,0021	472,7778	0,0188
76	Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros	7	0,2	0,0016	607,8571	0,0152
77	Alquiler efectos personales y arts. uso doméstico / cintas video / discos	2	0,0	0,0005	2127,5000	0,0052
78	Agencias de viaje / venta de billetes de avión-tren-bus	56	1,3	0,0132	75,9821	0,0822
79	Acts. fotocopiado, preparación docs. y otras (mensajería)	35	0,8	0,0082	121,5714	0,0570
80	Act. de apoyo a las empresas / delegaciones	40	0,9	0,0094	106,3750	0,0633
81	Escuela de conducir	8	0,2	0,0019	531,8750	0,0170
82	Acts. auxiliares educación (academias) / educ. cultural-deportiva-recr.	46	1,1	0,0108	92,5000	0,0706
83	Actividades sanitarias / fisioterapeutas / dentistas	63	1,5	0,0148	67,5397	0,0900
84	Ests. residenciales (cuidados sanitarios, discapacidad, pers. mayores...)	10	0,2	0,0024	425,5000	0,0205
85	Guarderías	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
86	Juegos de azar y apuestas	83	2,0	0,0195	51,2651	0,1108
87	Club deportivo / gimnasio	13	0,3	0,0031	327,3077	0,0255
88	Actividades recreativas y de entretenimiento	2	0,0	0,0005	2127,5000	0,0052
89	Reparación de calzado y artículos de cuero	14	0,3	0,0033	303,9286	0,0271
90	Reparación de otros efectos personales y arts. uso doméstico	6	0,1	0,0014	709,1667	0,0134
91	Lavado y limpieza de prendas textiles y de piel	14	0,3	0,0033	303,9286	0,0271
92	Peluquería	193	4,5	0,0454	22,0466	0,2024
93	Pompas fúnebres y actividades relacionadas	4	0,1	0,0009	1063,7500	0,0095
94	Arreglos de ropa	27	0,6	0,0063	157,5926	0,0463
95	Centro estética / masajes / trat. corporales / pelucas / tatuajes / ...	108	2,5	0,0254	39,3981	0,1345
96	Otros servicios : locutorio / tarot / tienda esotérica	22	0,5	0,0052	193,4091	0,0393
		4.255	100,0	1,00		5,72
	nº máx. de categorías / valor H máximo				96	6,58

Fuente: Elaboración propia en base a Trabajo de Campo

# Retos en la comercialización de productos pesqueros. Aplicación empírica para el caso del atún<sup>1</sup>

• DOMINGO CALVO DOPICO

• HASSINA METREF

*Universidad de A Coruña*

---

**RESUMEN:** La globalización del mercado de productos agroalimentarios y pesqueros ha puesto de relieve nuevos retos y tendencias que es necesario investigar. Se ha realizado una aplicación para el atún puesto que es uno de los productos que más se ha globalizado. Este estudio ha revelado que existe una demanda creciente de atún a nivel mundial, al igual que la categoría de los productos pesqueros. Por otro lado, la oferta está restringida lo cual plantea un reto de sostenibilidad. Otro de los retos que se han identificado es que los consumidores están demandando progresivamente mayores garantías de calidad, por lo que se hace necesario certificar la misma e implantar programas de trazabilidad para asegurar la calidad de los productos. Sin embargo, los consumidores no están dispuestos a pagar una prima en el precio. Adicionalmente, existen atributos que permitirían mejorar la diferenciación de los productos pesqueros como el área de captura, la especie, la fecha de captura, el arte de pesca o el método de elaboración o procesado o aquellos atributos respetuosos con el medio-ambiente. Finalmente, se ha detectado una oportunidad de desarrollar nuevos productos de alto valor añadido.

**PALABRAS CLAVE:** *Calidad, Valor añadido, Sostenibilidad, Productos pesqueros, Atún.*

---

**ABSTRACT:** Market globalization of agrifood and fishery products has highlighted new trends and challenges that need to be investigated. An empirical application for tuna has been made due to tuna is one of the fish products with a higher level of globalization. This study has revealed that there is a growing demand for tuna around the world. On the other hand, the offer is restricted posing a challenge to sustainability. Another challenge that has been identified is that consumers are increasingly demanding

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte del proyecto de investigación titulado LABELFISH (Espacio Atlántico – Programa Marco, 2011-1/163-Ref. 1070134), que financió el contrato de investigación entre IIM (CSIC) y UDC (Ref. INV06013).

greater guarantees of quality. Therefore, it is necessary to certify the quality and implement traceability programs to ensure product quality. However, consumers are not willing to pay a price premium. Additionally, there are attributes that would improve the differentiation of fishery products as the area of capture, the specie, the date of catch, fishing gear or method of production or processing or those attributes related with the environment. Finally, we have identified an opportunity to develop new products with high added value.

**KEYWORDS:** *Quality, Perceived Value, Sustainability, Fish products, Tuna.*

---

## 1. Introducción y objetivos

Las empresas del sector pesquero están inmersas en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, con un consumidor cada vez más exigente que demanda no solo un producto de más calidad sino con mayores garantías. La calidad del producto viene caracterizada por unas determinadas propiedades intrínsecas. El grado en el cual esas propiedades intrínsecas se adaptan a unos determinados estándares, los cuales son definidos por expertos, determina un nivel de calidad (Juran, 1990). Esta calidad también se denomina calidad objetiva. Sin embargo, el consumidor no puede reconocer algunas de estas propiedades intrínsecas (ej. origen, método de transformación, especie) debido a que carece de conocimiento o experiencia. El problema se hace más complejo cuando el producto experimenta diferentes niveles de transformación. Por esta razón, el consumidor va a precisar de indicadores o señales de calidad (Grunert, Baadsgaard, Larsen, & Madsen, 1996) como puede ser el etiquetado, el envase o la marca. Estos indicadores sirven para diferenciar un producto del resto de alternativas que compiten en el mercado.

Este hecho cobra una gran importancia puesto que como se ha explicado los consumidores no saben diferenciar en muchas ocasiones un determinado producto de pesca (ej. bacalao) de otro (ej. maruca). Tradicionalmente, una gran cantidad de estudios han destacado el papel de la marca como una de las señales de calidad más importantes. Sin embargo, para el caso del pescado, donde existen muchos productos sin marca, aparecen otras señales de calidad que pueden actuar como buenos indicadores puede ser el etiquetado. Así, se hace necesario investigar si los consumidores están dispuestos a pagar por las garantías de calidad señalada en el etiquetado o por un nivel de calidad superior (ej. mayor frescura).

Adicionalmente, los consumidores están demandando productos de mayor valor añadido. Para ello, se hace necesario investigar los motivos de compra de los consumidores

y desarrollar productos mejor adaptados a los mismo y comunicar al mercado aquellos atributos de calidad relacionados. Esto cobra un gran interés comercial puesto que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto de mayor valor añadido.

Finalmente, nos encontramos con otro aspecto interesante. Hay especies, que por su alto valor comercial, tienen un gran valor en el mercado. Adicionalmente, como señala la FAO (2015) existen especies de pescado sobreexplotadas. Entre estas destaca el atún, una especie altamente valorada debido a la creciente demanda a nivel mundial tanto del sashimi como de lata en conserva. Así, la FAO (2014), ha estimado que su valor puede alcanzar casi el 20% del total de mercado de captura marina. La misma entidad estima que un tercio de las especies más importantes de los túnidos están siendo sobreexplotadas pero el consumidor no es consciente de esta situación, que está causando un problema de sostenibilidad. Por ello, también se hace necesario conocer cuál es la percepción que el consumidor tiene no solo de los atributos intrínsecos sino también con los relacionados con la sostenibilidad.

Para afrontar estos problemas, la empresa cuenta con herramientas interesantes como son el etiquetado y los sistemas de trazabilidad. Estas herramientas están empezando a utilizarse. Sin embargo, su uso como herramienta comercial de diferenciación de los productos es todavía muy incipiente. De igual modo, la investigación de la percepción del etiquetado de productos pesqueros por parte de los consumidores es otro tema poco investigado. Este trabajo pretende contribuir a un mayor conocimiento de este fenómeno. En concreto, se ha escogido la categoría del atún debido a que es un producto en el que está latente, especialmente para algunas especies —como es el caso del atún rojo—, el reto de la sostenibilidad y porque presenta un grado de globalización muy importante.

Los objetivos de este estudio son cuatro. En primer lugar, a modo de introducción se va a investigar los hábitos de consumo de productos pesqueros en general y, en particular, del atún. En segundo lugar, se va a analizar la percepción de los motivos de compra. En tercer lugar, y este es uno de los objetivos más importantes, se quiere evaluar si los consumidores están dispuestos a pagar por un producto con garantías de calidad o por un producto con un nivel de calidad superior. En cuarto lugar, se quiere saber cuál es la importancia que los consumidores otorgan a los atributos de calidad del etiquetado.

## 2. Metodología

### 2.1. Fuentes de información

Para encontrar las respuestas a las cuestiones planteadas se ha recurrido a diferentes fuentes de información. Se puede distinguir entre dos tipos de fuentes de informa-

Cuadro 1. Diseño del Cuestionario: Objetivos, variables y escalas utilizadas

OBJETIVO DEL ESTUDIO	VARIABLES	PREGUNTA/S REALIZADA/S – ITEM A MEDIR
1. Investigación de los hábitos de compra y consumo de productos pesqueros (fresco, congelado, conserva, platos preparados) y del atún (fresco, congelado, conserva, platos preparados)	Frecuencia de compra del responsable de compras	1. 4-5 veces por semana / 2. 2 veces por semana 3. 1 vez por semana / 4. 1 ó 2 veces al mes 5. 3-5 veces cada 6 meses / 6. 1-2 veces cada 6 meses 7. 1-2 veces al año / 8. Menos o nunca
2. Analizar los motivos de consumo de las diferentes categorías de atún (fresco, congelado, conservas)	Motivos sensoriales	1. Producto sabroso / 2. Otros
	Motivos conveniencia	1. Está disponible todo el año 2. Al estar en rodajas, no lo tengo que limpiar ni preparar 3. Es muy cómodo ya que lo tengo siempre a mano en el congelador 5. Es un producto que tiene aceptación entre todos los miembros del hogar 6. Otros
	Motivos de salud	1. Es un alimento que contribuye a una dieta sana 2. Es un alimento que tiene buenos nutrientes para la salud 3. Es un producto natural 4. Es un producto saludable y digestivo 5. Otros
	Económicos	1. Económicos
3a. Disposición a pagar por garantías de calidad	Prima en precio por un producto que ha sido sometido a un control externo de trazabilidad	1. Si 2. No
3b. Disposición a pagar por un nivel de calidad superior	Prima en precio que está dispuesto a pagar un consumidor por un producto de calidad superior	1. Si 2. No
4. Analizar la importancia que tienen los diferentes atributos de calidad presentes en el etiquetado	Fecha de caducidad Fecha de captura Control sanitario  Información nutricional Reclamos de salud  Fecha de envasado Condiciones de conservación Proceso de conservación  Método de transformación Origen Nombre científico Nombre ordinario Método de producción (salvaje vs. Acuicultura)  Conservación de la especie Método o arte de pesca Pescadería Compañía de transformación Nombre del vendedor	1. Nada importante 2. Algo importante 3. Importancia media 4. Bastante importante 5. Muy importante

ción: las fuentes de información primarias y secundarias (Grande, 2006). Entre las fuentes de información secundarias utilizadas destacan el MARM, MERCASA y la FAO. Como instrumento de recogida de información primaria se ha desarrollado un cuestionario. Las preguntas que se han realizado y los objetivos asociados a ellas se pueden ver en el cuadro 1.

## 2.2 Muestreo, trabajo de campo y base de datos

### 2.2.1 MUESTREO: UNIDAD MUESTRAL, TAMAÑO DE LA MUESTRA, Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

La unidad muestral de este estudio se corresponde con el responsable de las compras del hogar. El ámbito de estudio fue nacional. Para seleccionar a cada uno de ellos, una empresa especializada en la investigación de mercados realizó una selección aleatoria de los hogares, lo que permitió obtener una muestra heterogénea y representativa de la población objeto de estudio. El tamaño muestral es de 301. El error muestral fue del 5,66%. El error fue calculado atendiendo a una población infinita (la que supera los 100.000 habitantes) para un intervalo de confianza del 95%, siendo  $p=q=0,5$ . El trabajo de campo ha sido realizado por una empresa especializada en la realización de los estudios de mercado. El cuestionario se realizó de forma directa y personal al responsable de compras en el hogar. La primera pregunta era una pregunta filtro en la que se le preguntaba al encuestado si era el responsable de compras. En caso negativo, no se realizaba la entrevista. Ante cualquier pregunta del encuestado, se aclaraban sus posibles dudas o inquietudes, mediante un ejemplo o una explicación de carácter informal. Por ello, previamente, se realizó un pretest y un *briefing*.

El pretest permite identificar aspectos que mejoran la calidad del instrumento de medida como puede ser el caso de un ítem que no se entiende o identificar alguna variable relevante que no se hubiera incluido en el diseño de la investigación. Las conclusiones de este pretest han servido para definir el posterior *briefing*. El objetivo del *briefing* es realizar una sesión de formación y entrenamiento con los entrevistadores para conocer los objetivos de la encuesta y el sentido que debe darse a cada una de las preguntas. La recogida de datos se llevó a cabo entre el 21 de octubre y el 4 de noviembre de 2013, ambos inclusive. Una vez se recogieron los datos se procedió a depurar la base de datos asegurándose que todos ellos estaban bien introducidos y que se habían grabado correctamente. Igualmente, se realizó la codificación de las preguntas abiertas según la tabla de códigos que fue creada en la fase del pretest.

Cuadro 2. Estructura socio-demográfica de la muestra

Variable socio-demográfica	Categorías de respuesta	Frecuencia relativa	Variable socio-demográfica	Categorías de respuesta	Frecuencia relativa
Tipología del hogar	Joven independiente	9,6%	Género	Hombre	24,9%
	Jubilados	8,6%		Mujer	75,1%
	Adulto independiente	9,6%		Total	100.0%
	Hogares monoparentales	9,6%	Edad	18 – 28	8.5%
	Unidad familiar con hijos pequeños a su cargo	18,9%		29 – 38	18.7%
	Unidad familiar con hijos adolescentes a su cargo	11,6%		39 – 48	26.2%
	Unidad familiar con hijos mayores a su cargo	11,3%		49 – 58	28.2%
	Unidad familiar con hijos pero no están a su cargo	6,0%		59 – 68	12.6%
	Unidad familiar (pareja joven) sin hijos	8,0%		69 – 78	3.4%
	Unidad familiar (pareja adultos) sin hijos	6,62%		>78	2.4%
	Total	100.0%		Total	100.0%
Renta mensual de la familia	Menos de 1.000 €	21,3%		Nivel de estudios	Sin estudios
	De 1.000 a 2.000 €	40,5%	Estudios primarios incompletos (Preescolar)		0,7%
	De 2.000 a 3.000 €	17,3%	Enseñanza de primer grado (EGB primera etapa)		3,0%
	De 3.000 a 4.000 €	3,0%	Enseñanza de segundo grado/1º ciclo		25,6%
	De 4.000 a 5.000 €	1,0%	Enseñanza de segundo grado/2º ciclo		38,5%
	Más de 5.000 €	1,3%	Enseñanza de tercer grado medio		19,6%
	No sabe/no contesta	15,6%	Enseñanzas de tercer grado superior		12,0%
	Total	100.0%	Total		100.0%

### 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Las características de la muestra aparecen recogidas en el cuadro 2

## 3. Análisis de los resultados

A continuación se analizarán los resultados obtenidos del análisis de la base de datos. Este apartado se ha organizado de acuerdo a los objetivos que se han enumerado de forma detallada en el apartado de la metodología. Por ello, se comienza con el apartado de los hábitos de consumo de productos pesqueros y del atún en particular. Igualmente, se recogen los datos del conjunto del mercado a nivel agregado del consumo de pescado por hogar obtenido a partir del MARM (2011) y de MERCASA (2014).

### 3.1. Análisis de los hábitos de compra de los productos pesqueros y del atún

#### 3.1.1. HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE PESCA

##### *Datos agregados*

Desde finales de los años 80 el consumo de pescado expresado en términos de valor y cantidad ha presentado una tendencia positiva. Sin embargo, como se puede ver en el cuadro 3, a partir del 2009, experimentó cambios que son atribuibles al contexto actual de la crisis. Así, entre 2009 y 2010, el consumo en los hogares españoles experimentó una caída acusada del 6,6%, que luego se recuperaría en el año 2011 (2,86%) para volver a caer en 2012 (-1,60%) y recuperarse en el año 2013 (2,56%).

Cuadro 3. Consumo de pesca en hogares (Valor en millones de euros)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total pesca</b>	8556,54	8918,69	9461,59	9378,43	8750,44	9.001,4	8.856,8	9.083,6
<b>Pescados</b>	4524,22	4 667,55	5026,63	4 924,15	4573,76	4.717,2	4.609,4	4.676,2
<b>Pescado fresco</b>	3700,94	3784,42	4079,44	3983,62	3624,37	3.761,4	3.691,5	3.776,4
<b>Pescado congelado</b>	823,27	883,13	947,19	940,53	949,38	955,8	917,8	899,8
<b>Marisco/ Molusco/ Crustáceos</b>	2652,65	2 813,37	2898	2887,75	2607,65	2.611,4	2.525,1	2.595,8
<b>Conservas pescado/ Molusco</b>	1379,66	1437,76	1 536,95	1566,53	1569,01	1.672,8	1.722,3	1.811,6

En términos de cantidad, los datos extraídos del MARM, o Ministerio del Medio Ambiente, Rural y Marino, reflejan que en el año 2013, los españoles consumieron 1.218,9 millones de kilos de pescado, lo que se tradujo en un valor de 9.083 millones de euros (ver tabla 1.3). Esto ha supuesto un consumo per cápita de 26,8 kilos y un gasto per cápita de aproximadamente 200 euros anuales en el hogar. El pescado más consumido por los hogares es la merluza mientras que el atún ocupa un lugar notable con un valor de mercado de 246,9 millones de euros (cuadro 4).

Cuadro 4. Consumo y gasto de pescado, mariscos, moluscos y crustáceos en el hogar en 2013

	Millones de Kilos	Millones de €
Merluza y pescadilla	166,5	1.115,9
Sardina y Boquerón	72,4	348,7
Bacalao	47,6	345,0
Salmón	44,6	411,3
Lenguado	40,0	349,7
Dorada	29,5	213,2
Atún y Bonito	27,7	246,9
Caballa fresca	20,9	83,2
Rape	19,8	198,9
Lubina	17,7	149,3
Trucha fresca	15,4	86,0
Rodaballo	3,6	35,1
Otros pescados	179,8	1.092,9
<b>Total pescados</b>	<b>685,4</b>	<b>4.676,2</b>
Gambas y Langostinos	93,8	914,1
Calamares y pulpo	81,7	553,3
Mejillón	48,7	131,1
Almejas y berberechos	30,6	237,7
Otros mariscos y moluscos	86,1	759,5
<b>Total mariscos, moluscos y crustáceos</b>	<b>340,8</b>	<b>2.595,8</b>
<b>Total pesca</b>	<b>1.218,9</b>	<b>9.083,6</b>

### *Hábitos de consumo de productos de pesca: Nivel microeconómico*

Como se puede ver en el cuadro 5, la población española consume una cantidad notable de pescado fresco. De hecho, un porcentaje elevado de consumidores (37,54%) lo compra una vez por semana, mientras que un 16,94% lo compra hasta dos veces por semana. Igualmente, un 27% de consumidores lo compra una o dos veces al mes, reflejo de un consumo más ocasional. Estos datos corroboran que el mercado español demanda mucho pescado fresco (Langreo Navarro, 2001). De hecho, se trata de uno de los países europeos con mayor consumo per cápita de productos de pesca (Hernández Encinas, 2006).

En lo que se refiere a la categoría de pescado congelado se puede comprobar que un porcentaje alto de consumidores lo compra una o dos veces al mes (37,2%), llegando hasta un 28% los consumidores que lo consumen una vez por semana.

Otro dato importante, que también ha sido identificado en otros estudios (Ocaña Ortega, 2003), es el consumo notable de los productos en conserva. Efectivamente, hasta un 39,87% de los consumidores lo compra una vez a la semana, alcanzando un 38,21% los que lo compran una o dos veces al mes. Una de las razones que está explicando el consumo notable de la categoría de productos en conserva es el beneficio del ahorro de tiempo y la comodidad que supone tenerlo siempre a mano para tomarlo como aperitivo o como complemento para otros platos. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de desarrollar productos de mayor valor añadido para el consumidor (Calvo Dopico, 2013). El valor añadido proviene del ahorro de tiempo o de la versatilidad que le proporciona el producto. Este resultado guarda relación con otro de los grandes apartados que son los motivos de consumo. Esto se explica en el siguiente apartado.

Sin embargo, como se puede ver en el cuadro 5, en el mercado español los productos de pesca precocinados congelados o refrigerados no tienen mucha aceptación. Así, un 57,14% de los encuestados compran esta categoría de productos menos de una vez al año o nunca.

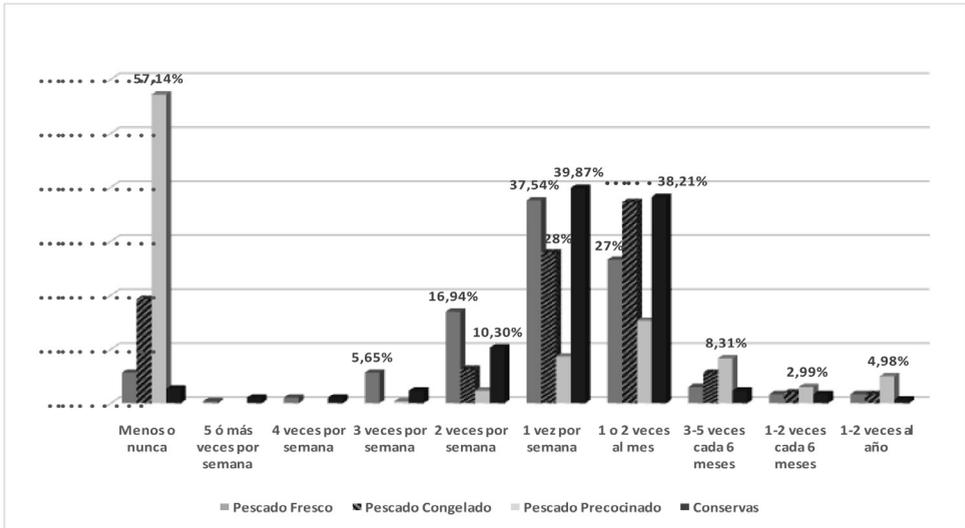
En resumen, se puede decir que España es un mercado donde el consumo de pescado es notable, principalmente de fresco y conserva, siendo destacable la demanda de productos de pesca congelados. Finalmente, los productos de pesca precocinados, ya sean congelados o precocinados, tienen una tasa de aceptación muy baja.

### **3.1.2. HÁBITOS DE CONSUMO DE ATÚN**

#### *Datos agregados*

En lo que se refiere al caso del atún, como se puede observar el cuadro 6, el consumo total de atún fresco y congelado en hogares se mantiene estable, en torno a 0,60 kg.

Cuadro 5. Hábitos de compra de pescado fresco, congelado y conservas (n=301)



por habitante. En lo que se refiere al consumo mundial de atún en conserva es de 0,48 kg./habitante/año, habiendo experimentado un importante incremento desde el año 1999, en el que el consumo era de 0,26 kg. Este dato revela la alta aceptación que está teniendo este producto, el cual ha ido incrementándose a medida que el proceso de globalización ha ido avanzando.

Cuadro 6. Consumo en hogares de atún y bonito fresco y congelado (Valor en millones de euros)

Año	Volumen (miles Kg)	Valor (millones €)	Precio medio	Consumo per cápita	Gasto per cápita
2009	25.695	229.123	8,82	0,58	5,09
2010	28.093	235.322	8,38	0,60	5,13
2011	26.900	233.700	8,69	0,60	5,11
2012	30.580	251.192	8,21	0,66	5,44
2013	27.745	246.891	8,90	0,62	5,44

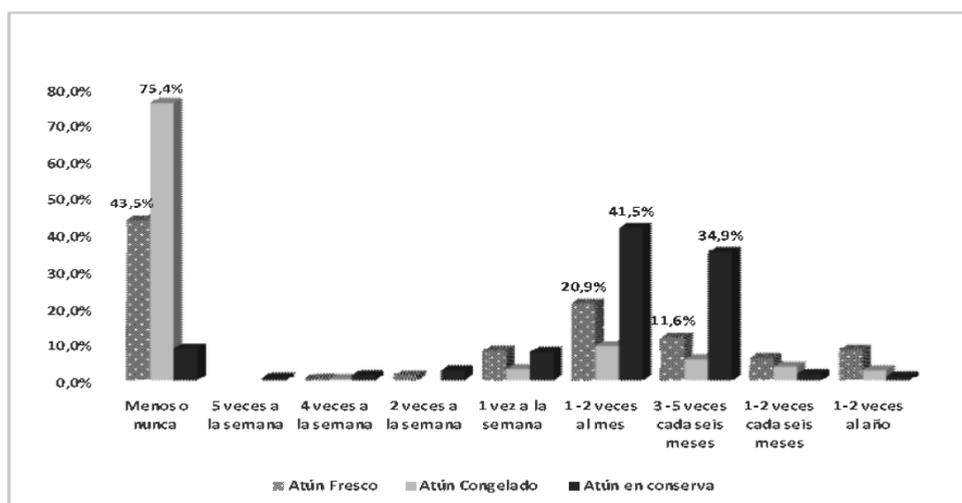
En el mercado español su importancia es notable puesto que el consumo per cápita alcanza los 2,62 Kgs. por habitante y año, superior a la media europea (1,51 Kg/

persona/año). De hecho, en España, la lata de atún en conserva está presente en una inmensa mayoría de hogares. Igualmente, tiene un consumo importante en América del Norte, y presenta un gran potencial de consumo en países como China, Rusia e India, por lo que la industria atunera puede tener todavía un margen de expansión y de crecimiento.

### Nivel microeconómico

Como se puede ver en el cuadro 7, el consumo de las conservas de atún en España es importante, puesto que alcanza casi un 20% una vez a la semana si se incluye la ventresca, el lomo y el paté (cuadro 7). Asimismo, el consumo ocasional es también muy importante puesto que casi un 42% de los hogares lo consumen una vez al mes. Si bien en el siguiente apartado se va a comentar los motivos de consumo, se puede concluir que la lata en conserva de atún está muy presente en las estanterías de los hogares españoles y permite una gran versatilidad al poder incorporarse como ingrediente de muchos platos o comidas.

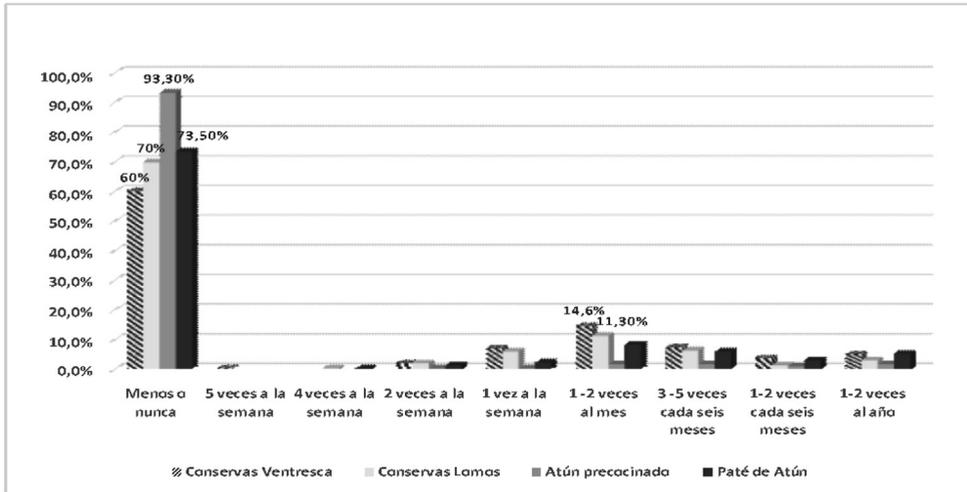
Cuadro 7. Hábitos de consumo de atún fresco, congelado y en conserva en los hogares de España (n=301)



Adicionalmente, como se puede ver en el cuadro 8, existe un consumo ocasional de otras categorías del atún como la ventresca (14,6%) y los lomos en conserva (11,30%). Por último, es importante destacar que la categoría de atún precocinado no alcanza datos significativos, lo cual refuerza el resultado ya comentado en

el primer apartado en el que se identificó que los platos precocinados de pescado tienen, para el mercado español, una tasa de aceptación muy baja.

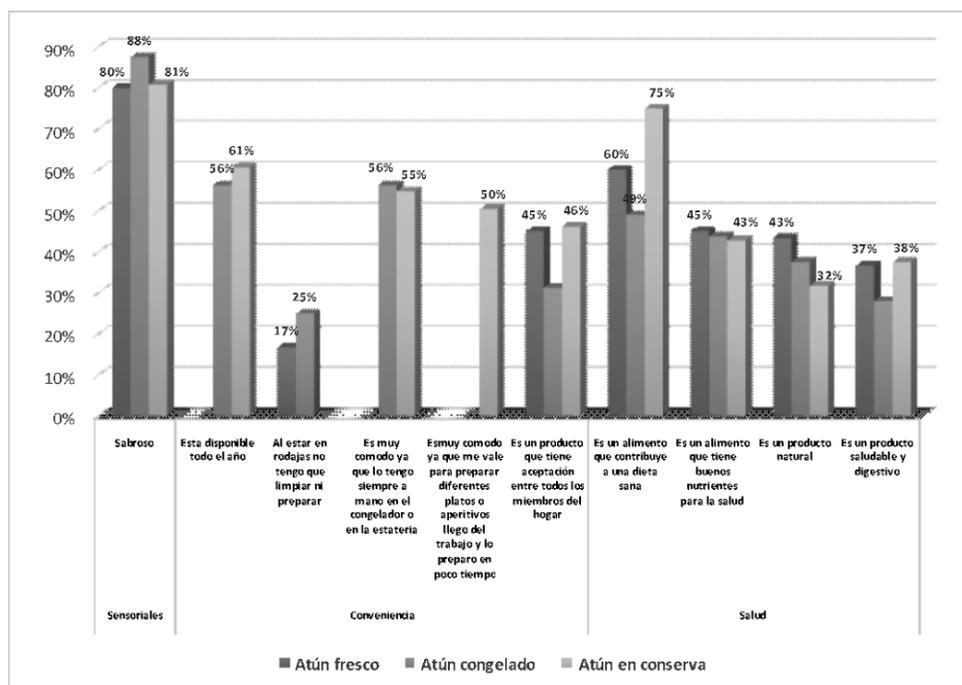
Cuadro 8. Hábitos de consumo de otras categorías de atún en los hogares de España (n=301)



### 3.2. Motivos de consumo

Tal y como se puede ver en el cuadro 9, las diferentes categorías de atún reúnen muchas utilidades tanto en lo que se refiere a las propiedades sensoriales como de conveniencia y de salud. En concreto, destaca el sabor, que alcanza valores muy altos en las tres categorías. En el motivo de conveniencia sobresale el atún en conserva, con atributos como su disponibilidad (61%); la comodidad de tenerlo siempre a mano en la estantería (55%); cuenta con una gran aceptación de miembros del hogar (46%) y, además, es muy cómodo de preparar (50%). Para el caso del atún congelado los porcentajes son significativos en los atributos disponibilidad todo el año (56%), tenerlo siempre a mano (56%) y con aceptación por los miembros del hogar (45%). De igual manera, el atún es percibido como un producto saludable y nutritivo. Nuevamente, el atún en conserva consigue altas puntuaciones en los atributos dieta sana (75%), buenos nutrientes para la salud (43%) y alimento saludable y digestivo (38%).

Cuadro 9. Motivos de consumo de atún



En general se puede argumentar que el atún es un producto altamente valorado por los consumidores puesto que reúne diferentes funcionalidades sensoriales, de conveniencia y de salud. Esto le permite conseguir un alto valor comercial, destacando el atún en conserva. Las utilidades de conveniencia, sobre todo las asociadas al ahorro de tiempo, a la comodidad de su consumo o la versatilidad de poder ser incorporado a muchos platos explican el porqué es un producto muy habitual en la dieta de una gran mayoría de los hogares españoles.

### 3.3. Garantías de calidad y Disposición a pagar

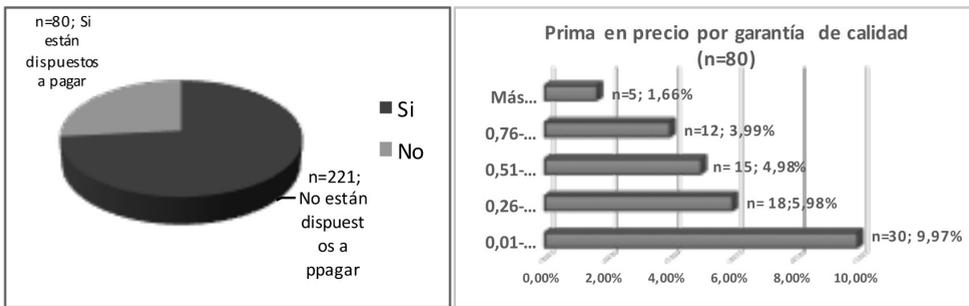
Como ya se comentó en la introducción, la gran mayoría de los consumidores desconocen las propiedades intrínsecas de los productos de pesca. Así, en muchas situaciones de compra o consumo los consumidores no saben identificar cuál es el origen de un atún (ej. Mar Cantábrico), reconocer su especie (ej. thunnus alalunga) o identificar algunas de las propiedades que pueden contribuir a la diferenciación del producto (ej. arte de pesca). Este problema se vuelve todavía más complejo si el producto se encuentra ya procesado (ej. atún en conserva). Además, muchas de las especies de atún

presentan un problema adicional cuál es la sobrepesca. Es decir, aparece un problema de sostenibilidad (ej. atún rojo o *thunnus thynus*). Uno de los medios o herramientas que pueden ayudar a los agentes del sector a controlar internamente todo el proceso que sigue el producto es la trazabilidad. Esta herramienta permite seguir el rastro o trayectoria del producto desde el origen hasta cualquier punto de la cadena de valor. El principal beneficio asociado a la trazabilidad es la seguridad alimentaria y, adicionalmente, la calidad percibida (Van Rijswijk y Frewer, 2008). Para que el consumidor perciba la calidad, es conveniente señalarlo correctamente en el etiquetado.

La trazabilidad permite ofrecer información muy precisa sobre propiedades intrínsecas o atributos relevantes del producto (ej. origen del atún, la especie o el arte de pesca del producto), las cuales quedarían reflejadas en el etiquetado. De esta manera, la información suministrada por el programa de trazabilidad quedaría plasmada en el etiquetado lo que dotaría de mayores garantías al consumidor, y redundaría en una mayor confianza. Para ello, es preciso dar a conocer y comunicar al consumidor la implantación de este programa de trazabilidad.

Adicionalmente, la calidad del producto puede ser certificada por parte de agentes externos. La certificación cobraría un mayor valor si en la cadena de valor se ha implantado la trazabilidad. En este caso, el control de calidad no solo se centra en el producto sino en el proceso. Este control externo de las propiedades, incluidos aquellos atributos relacionados con la sostenibilidad, dotarían de mayores garantías de calidad al consumidor final.

Cuadro 10. Disposición a pagar una prima en precio por la certificación de la calidad (n=301), (izquierda) y distribución de la prima en el precio (n=80), (derecha)



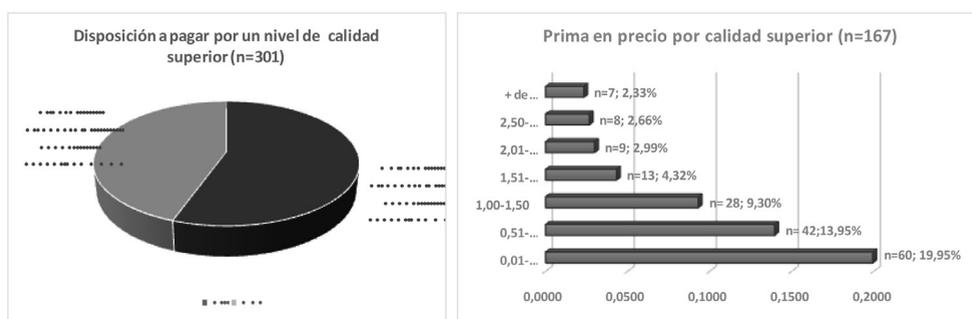
Debido a que otro de los objetivos interesantes es investigar si los consumidores están dispuestos a pagar una prima en el precio por las garantías de calidad, se ha preguntado a los consumidores si estaban dispuestos a pagar una prima en el precio.

Como se puede ver en el cuadro 10 la mayoría de los compradores no están dispuestos a pagar una prima en el precio, lo cual es coherente con la investigación previa (Giraud y Halawany, 2006). Sólo un porcentaje reducido sí que estaría dispuesto a pagar (30%). A su vez, para ese grupo reducido de consumidores, el sobreprecio, en muchos casos, no sobrepasaría la cantidad de €0,25. Un resultado similar fue obtenido por Wang *et al.* (2009), en el que los consumidores estaban dispuestos a pagar una prima adicional del 6% para los productos pesqueros que habían sido sometidos a un sistema de trazabilidad frente a esos mismos productos sin programa de trazabilidad.

### 3.4. Calidad superior y disposición a pagar

Por el contrario, y esto es un resultado interesante, los consumidores sí están dispuestos a pagar una prima en el precio por una superior calidad. Ciertas características o atributos, como el origen o la especie le confieren al producto una calidad superior. En concreto, un 55% de los encuestados, lo que representa una mayoría de la población, sí pagaría por un producto de mayor calidad. Concretamente, los datos obtenidos nos muestran que, para el caso del atún, un porcentaje notable llegaría a pagar entre 1 y 1,50 € por Kg (ver cuadro 11). Los resultados obtenidos en esta investigación de mercado coinciden con los obtenidos por Giraud y Halawany (2006) en España, quienes afirman en su estudio afirma que los consumidores españoles estarían dispuestos a pagar por una calidad superior, pero no por un sistema que garantizase unas mayores garantías de calidad.

Cuadro 11. Disposición a pagar una prima en precio por un producto de superior calidad (izquierda, n=301) y distribución de la prima en el precio (n=167) (derecha)



### 3.5. *Etiquetado y atributos de diferenciación*

Otra de las cuestiones que está cobrando una importancia en la comercialización de los productos pesqueros es el etiquetado y la diferenciación de los productos. En relación al etiquetado, este apartado ha tenido todavía una mayor relevancia debido a que el 13 de diciembre de 2014 se ha aprobado la normativa que regula el etiquetado de productos pesqueros, el cual introduce cambios notables. En concreto, el Reglamento (UE) nº. 1379/2013 sobre la Organización Común de los Mercados señala cambios relativos a atributos de calidad y a la forma de señalarlos e informar al consumidor. El principio inspirador de esta nueva norma es el de mejorar la transparencia de los mercados, lo cual es uno de los grandes retos que deben de afrontar los agentes implicados en la gestión de cadena de valor como pescadores, intermediarios, mayoristas, transformadores, minoristas y agentes del canal horeca (Calvo Dopico, 2015).

Dada la importancia que está cobrando en la comercialización de los productos pesqueros un etiquetado correcto, se ha evaluado la importancia que tiene para el consumidor los diferentes atributos de calidad mostrados en el etiquetado. Lógicamente, cuanto mayor sea la importancia que el consumidor otorgue a un atributo, mayor atención comercial habrá que prestarle a ese atributo.

Como se puede ver en el cuadro 12, los responsables de compra le dan mucha importancia a que se muestre en el etiquetado la información asociada a la percepción de riesgos alimentarios, es decir, la fecha de envasado, la fecha de consumo preferente, el lugar y la temperatura a la que debe mantenerse el producto y el control sanitario. Este dato revela un aspecto muy interesante que es la demanda de reducir al máximo los riesgos sanitarios. En todos los casos, se supera el valor de cuatro puntos. Por tanto, la gestión correcta de los atributos relacionados con la dimensión seguridad alimentaria cobrará una gran importancia. Sobre esta cuestión hay que destacar dos datos de interés. La primera es que existe una demanda creciente de asegurar al máximo la calidad de los productos y, por tanto, de conseguir mayores garantías de seguridad alimentaria. Este hecho cobrará una mayor importancia debido no solo a la existencia de crisis alimentarias recientes como la crisis de la EEB en Reino Unido (Burton y Young, 1996), la crisis de las dioxinas (Vervecke, 2001) o la crisis reciente de los pepinos en España; sino también porque se están detectando cada vez más casos en los que los niveles de elementos que afectan negativamente a la salud (ej. mercurio, plomo, dioxinas, etc.) son notables. Por otro lado, las empresas deberían prestar especial atención a la correcta implantación de programas de trazabilidad puesto que ayudaría a gestionar de manera eficaz una alarma sanitaria.

En relación a este apartado, los resultados de este estudio son muy similares a los obtenidos en los estudios previos realizados por Chen, Wang, Chen, Huang, &

**Cuadro 12. Importancia que los consumidores conceden a los diferentes atributos de calidad en la comercialización de productos pesqueros**

Dimensión	Listado de atributos	Valor medio
Riesgos	Fecha de caducidad (o fecha de duración mínima – producto fresco)	4,61***
	Fecha de captura	4,07***
	Control sanitario	4,59***
Conservación	Fecha de envasado*	4,35***
	Condiciones de conservación*	4,24***
	Proceso de conserva*	3,85
	Método de transformación*	3,94
Atributos intrínsecos	Origen y zona de captura **	4,4***
	Método de producción (acuicultura vs. captura)	4,1***
	Nombre científico	2,58
	Denominación de venta	4,25***
Atributos medioambientales	Proteger especie	3,92
	Arte de pesca	3,34
Valor nutricional	Información nutricional*	4,28***
	Reclamos de salud	4,0
Agentes proveedores de la cadena	Pescadero	3,04
	Compañía de transformación	3,79
	Primer Vendedor	2,83

En negrita figuran los campos que es información de carácter obligatoria de acuerdo a la nueva normativa de implantación del etiquetado de productos pesqueros

\*\*\* Variables con valores significativos  $>4$ ,  $p < 0,05$ ; \*\* En el caso de las conservas la UE ha aprobado que no existe la obligación de identificar el origen para las conservas; \* Campos de información apropiados para la categoría de alimentos transformados

Wang (2012) y Bernués, Olaizola, & Corcoran (2003), donde afirmaban que, para el comprador, las fechas de consumo preferente y envasado, el control de calidad y el origen son atributos importantes que le proporcionan una mayor seguridad.

Otro grupo de atributos sobre el que hay que prestar especial atención e interés son las propiedades intrínsecas del producto. Este resultado es muy interesante porque la correcta señalización de estas propiedades contribuye a una mayor diferenciación del producto. Así, los atributos como el origen y zona de captura, la especie o la fecha de captura (para producto fresco), son los que permitirían una mejor diferenciación. Esto cobra una gran relevancia puesto que, como se pudo ver en el anterior apartado, los consumidores están dispuestos a pagar por un producto de calidad superior. Sin embargo, en lo que se refiere a las condiciones medioambientales los resultados revelan que los consumidores no han mostrado un gran interés. La posible explicación de este resultado está en que los consumidores no son conscientes de la importancia que tienen los atributos relacionados con el medioambiente. Este resultado cobra una gran importancia puesto que el atún es un producto para el que varias de sus especies están siendo sobreexplotadas por lo que es necesario garantizar su sostenibilidad.

#### **4. Implicaciones**

A continuación, se recogen las principales implicaciones que se han obtenido tras la realización de este estudio. Se han organizado en base a los grandes apartados previamente comentados.

##### **4.1 *Hábitos, motivos de consumo y potencial de mercado***

España es uno de los grandes mercados de productos de pesca de Europa. El consumo per cápita es muy considerable y la tendencia es estable, si bien ha caído en valor por motivo de la crisis. A pesar de esto, si el producto reúne utilidades, no solo sensoriales sino de salud o de conveniencia, el mercado está dispuesto a pagar por ello.

Para el caso del atún, en el mercado español su importancia es notable puesto que el consumo per cápita alcanza los 2,62 Kgs. por habitante y año, lo que supone ser superior a la media europea (1,51 Kg/persona/año). De hecho, en España, la lata de atún en conserva está presente en una inmensa mayoría de hogares. Igualmente, tiene un consumo importante en América del Norte, y debido a la alta aceptación de países emergentes como China, la industria atunera tiene un margen de expansión y de crecimiento. Para ello, el desarrollo de productos de valor añadido como la ventresca, lomos y patés se perfila como un nicho de mercado con atractivo puesto

que la conveniencia y la calidad sensorial son dos motivos que influyen mucho en las decisiones de compra de muchos hogares. Paralelamente, y debido a que la cantidad de productos de pesca varía en función del perfil socio-demográfico (Martín Cerdeño, 2010), es aconsejable desarrollar esos nuevos productos teniendo en cuenta el perfil del consumidor al que va dirigido.

#### **4.2. *Calidad superior y garantías***

Los consumidores están demandando mayores garantías de calidad y de seguridad. Esto se puede conseguir por medio de la implantación de programas de trazabilidad. Sin embargo, los hogares españoles no están dispuestos a pagar una prima en el precio por esas garantías. La certificación de la calidad se podría apoyar en la implantación de un programa de trazabilidad, el cual también contribuiría a mejorar la capacidad de gestionar una alarma sanitaria y, adicionalmente, puede contribuir a dar una mayor confianza al consumidor (Gun y Arne, 2004). Igualmente, la trazabilidad puede contribuir a mejorar la gestión de la cadena de suministro y su competitividad (Wang *et al.*, 2009).

Si bien los hogares no están dispuestos a pagar por unas mayores garantías de calidad, sí que perciben de forma positiva productos de una calidad superior. Esto guarda relación con el resultado comentado anteriormente. El desarrollo de productos de alta calidad sensorial (ej. lomo de atún en conserva en aceite de oliva) es una opción interesante que la industria puede evaluar, especialmente en mercados internacionales. De hecho, los hogares españoles han mostrado una percepción favorable hacia productos de mayor calidad.

#### **4.3. *Etiquetado y atributos de diferenciación***

Como ya se ha comentado en el anterior apartado, los consumidores demandan mayores garantías de calidad. Uno de los indicadores que permitirían ofrecer esas garantías sería, para productos de pesca sin marca, el etiquetado (ej. pescado fresco o congelado al por mayor) o la marca y el etiquetado para otras categorías como congelado y conserva. El etiquetado también permitiría señalar aquellos atributos con alto potencial de diferenciación como puede ser el origen geográfico específico (ej. Mar Cantábrico, Golfo de Vizcaya), la especie o denominación de venta (atún blanco), la fecha de captura, el arte de pesca (ej. pesca tradicional), el método de elaboración o procesado (ej. conserva en aceite de oliva extra) o aquellos atributos respetuosos con el medio-ambiente (ej. respeto por especies protegidas).

Igualmente, si bien los resultados han revelado que los consumidores no valoran significativamente los atributos relacionados con el medioambiente, hay que prestar

una mayor atención a estos atributos y concienciar a la población de la importancia que va a tener en el futuro la sostenibilidad del medio marino. Este mismo reto debe ser asumido por los responsables de la cadena de valor en forma de aplicación de medidas y prácticas respetuosas con el medioambiente.

## 5. Conclusiones

Este estudio ha investigado los hábitos de consumo de productos pesqueros en general y, en particular, del atún. También ha abordado los motivos de consumo del atún y cuál es la disposición a pagar por un producto con garantías de calidad o por un producto con un nivel de calidad superior. Finalmente, se investigado cuál es la importancia que los consumidores otorgan a los atributos de calidad del etiquetado.

Se ha revelado que la demanda de productos pesqueros en España es muy importante y que a pesar de que en los primeros años tras la crisis ha impactado negativamente en el valor final que los consumidores están dispuestos a pagar, ha habido una ligera recuperación. Además, en los mercados emergentes existe una demanda creciente y un producto como el atún presenta un potencial de crecimiento positivo. Para ello será necesario desarrollar productos de mayor valor añadido, sobre todo desarrollar las dimensiones de la calidad sensorial, el ahorro de tiempo y la salud.

Otra de las conclusiones que se han obtenido es que los consumidores están demandando progresivamente mayores garantías de calidad. Se hace necesario certificar la calidad e implantar programas de trazabilidad para asegurar la calidad de los productos. Esta exigencia cobra un mayor valor para aquellos mercados que han experimentado un alto nivel de globalización como es el caso de atún. Por tanto, la implantación de estos programas ayudaría a desarrollar productos no solo de calidad sino más seguros. Simultáneamente, la implantación de la trazabilidad, de forma correcta y relacionada con el etiquetado permitiría poder diferenciar más los productos.

Entre los atributos de diferenciación que deberían señalizarse a través de los indicadores de calidad como el etiquetado o la marca, e integrarse en el sistema de trazabilidad, destacan el área de captura, la especie o denominación de venta, la fecha de captura, el arte de pesca o el método de elaboración o procesado en aceite de oliva extra, o aquellos atributos respetuosos con el medio-ambiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNUEÉS, A., OLAIZOLA, A. & CORCORAN, K. (2003). «Labelling information demanded by European consumers and relationships with purchasing motives, quality and safety of meat». *Meat Science*, 65 (3), 1095-1106.
- BURTON, M., YOUNG, T. (1996). «The impact of BSE on the demand for beef and other meats in Great Britain». *Applied Economics*, 28, (6), 56-67.
- CALVO DOPICO, D. (2013). «Retos ante la crisis: aseguramiento de la calidad y creación de mayor valor añadido». *Casos de comportamiento del consumidor* (pp. 173-179). Madrid: ESIC Editorial.
- CALVO DOPICO, D. (2015). «Implantación de la trazabilidad y su relación con la calidad: Marco conceptual y retos estratégicos. Aplicación al sector pesquero». *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 15 (1), 79-98.
- CHEN, Y. K., WANG, T. C., CHEN, C. Y., HUANG, Y. C. & WANG, C. Y. (2012). «Consumer preferences for information on Taiwan's pork traceability system». *Asian Network for Scientific Information*, 11(9), 1154-1165.
- FAO (2014). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Recuperado de <<http://www.fao.org/3/7870db4d-2558-4714-9c56-ocf49f010f3e/i3720s.pdf>>.
- FAO (2015). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Recuperado de <<http://www.fao.org/fishery/sofia/es>>.
- GIRAUD, G., HALAWANY, R. (2006). Consumers' Perception of Food Traceability in Europe. 98 th EAAE Seminar 'Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives', Chania, Crete, Greece as in: 29 June-2 July, 2006.
- GRANDE ESTEBAN, I. (2006). Conducta del consumidor, producto y marca. Conducta real del consumidor y marketing efectivo, (pp. 190-192). Madrid: ESIC Editorial.
- GRUNERT, K., BAADSGAARD, A., LARSEN, H., & MADSEN, T. (1996). *Market Orientation in Food and Agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- HERNÁNDEZ ENCINAS, M. I. (2006). «Evolución de los hábitos de compra, conservación y consumo de los productos pesqueros». *Distribución y consumo*, 85, 97-101.
- JURAN, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Díaz de Santos: Madrid.
- LANGREO NAVARRO, A. (2001). «Nuevas tendencias en el consumo y la comercialización de los productos de la pesca». *Distribución y consumo*, 59, 33-53.
- MARM (2011). Datos sobre el consumo alimentario en España. Recuperado en agosto 2011, disponible en <http://www.marm.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>
- MARTÍN CERDEÑO, V. J. (2010). «Consumo de pescado en España: Diferencias en función de las características del consumidor». *Revista Distribución y consumo*, 113, 5 – 22.
- MERCASA (2014). Alimentación en España. Recuperado en marzo de 2015.
- OCAÑA ORTEGA, G. (2003). Hábitos de compra, conservación y consumo de los productos pesqueros en la población española, *FROM*, 85-87.
- VAN RIJSWIJK, W., FREWER, L. J. (2008) «Consumer perceptions of food quality and safety and their relation to traceability». *British Food Journal*, 110 (10), 1034-1046.
- VERBEKE, W. (2001). «Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat revisited after the Belgian dioxin crisis». *Food Quality and Preference*, 12 (8), 489-498.
- WANG, F., FU, Z., MU, W., MOGA, L.M. & ZHANG, X. (2009). «Adoption of traceability system in Chinese fishery process enterprises: difficulties, incentives and performance». *Journal of Food, Agriculture and Environment*, 2(2), 64-69.



---

# Transición del centro comercial abierto a un nuevo modelo de colaboración público-privada para la gestión de centros urbanos: más allá del modelo *BID* (*Business Improvement District*)

• SUSANA TEJADA BARRENETXEA

• PILAR ZORRILLA CALVO

*Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea*

---

**RESUMEN:** El análisis de las experiencias de colaboración entre administraciones y comerciantes para la dinamización comercial urbana en España revela la necesidad de revisar el modelo del Centro Comercial Abierto (CCA) utilizado hasta el momento. Para ello partiendo del análisis de las experiencias que se han desarrollado bajo el marco de los *Town Centre Managements* y los *Business Improvement Districts*, junto con el estudio de los procesos de colaboración, planteamos las bases sobre las que desarrollar nuevos modelos de colaboración público-privada en el entorno urbano español.

**PALABRAS CLAVE:** *Colaboración Público Privada, Bussiness Improvement Districts, Town Centre Management, Centro Comercial Abierto, Dinamización Comercial Urbana.*

---

**ABSTRACT:** The analysis of the experiences of public-private partnership between administrations and retailers for the urban commercial revitalization in Spain, revealed the need for the revision of the *Open Shopping Centre* (CCA) model. We analyze the experiences developed under the framework of the *Town Centre Managements* and the *Business Improvement Districts*, and we also study all of the processes of collaboration. From the analysis of those models, a new model of public private partnership in Spain is proposed.

**KEY WORDS:** *Public-private Partnership, Bussiness Improvement Districts, Town Centre Management, Open Shopping Centre, Urban Commercial Revitalization.*

## 1. Introducción

La necesidad de diferenciación y revitalización comercial de los centros urbanos precisa de una Gestión Integral basada en la colaboración público-privada entre administraciones y comerciantes. La simple gestión presupuestaria de una localidad tiene efectos limitados sobre su capacidad de transformación, mientras que la existencia de un proyecto de ciudad, que favorezca la colaboración entre los diferentes actores urbanos, incluido el comercio, multiplica exponencialmente las posibilidades de evolución futuras. La clave está en que tanto los gobiernos locales y regionales como los agentes privados e incluso la sociedad civil tengan capacidad de interacción y la visión y la credibilidad necesarias para trabajar en el desarrollo de objetivos y proyectos colectivos (Wolfran, 2016). De ahí que la puesta en marcha de modelos adecuados que gestionen las relaciones entre la diversidad de actores urbanos se considera un elemento clave (Le Fevre *et al.*, 2016).

En este contexto y considerando la dificultad que supone cualquier forma de colaboración, el papel del comercio es fundamental y puede servir como elemento tractor (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Río y Chamusca, 2014). Nos encontramos ante una actividad que, además de participar en la generación de riqueza económica y empleo, posee relación directa con la vida social de la ciudad (Coen *et al.*, 2008; Tartaglia, 2013) y es capaz de generar con el resto de funciones urbanas las interrelaciones necesarias para favorecer la evolución de los municipios en este entorno de competencia entre ciudades (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Calderwood y Davies, 2013; Jacobs, 1961). Además, el comercio es una actividad que posee experiencia de colaboración con las administraciones a través del movimiento asociativo e incluso más allá de este, lo que le otorga este papel de actor clave. La existencia de un sector comercial vibrante en una ciudad puede ser un *escaparate* competitivo para el resto de agentes; al mismo tiempo que estos agentes complementan la imagen de la ciudad y del propio sector comercial.

Se trata de desarrollar procesos integrales de colaboración considerando, por tanto, una perspectiva holística, al tiempo que se tienen en cuenta las circunstancias particulares de cada colectivo implicado, administraciones y comerciantes.

Al mismo tiempo es necesario considerar las experiencias de colaboración público-privada que ya existen en la gestión integral urbana para conocer con más detalle el punto de partida en este ámbito. De la literatura analizada podemos afirmar que las experiencias de colaboración, incluido el caso español, se caracterizan por seguir dos modelos generales de gestión de centro de ciudad: el modelo británico de los *Town Centre Management* (en adelante TCM) o Gestión de Centro Urbano, y el modelo norteamericano que tiene su reflejo en los Business Improvement Dis-

tricts (en adelante BIDs) o Distritos de Mejora de Negocios (Aparicio et al 2010a, 2010 b, Rovira *et al.*, 2012; Sánchez Armas, 2007; Villarejo, 2015 y 2010).<sup>1</sup> En el caso español, el modelo más representativo es el de los Centros Comerciales Abiertos (en adelante CCAs), que basa su filosofía en el modelo de los TCM británicos.

A pesar de las bondades de estas estructuras de colaboración (TCMs y CCAs), no están exentas de problemas, entre los que destaca la voluntariedad en la pertenencia y financiación. Ello deriva en el denominado *free rider* o *efecto polízón*, que hace referencia a aquellos establecimientos que, sin formar parte de estas estructuras, sí se aprovechan de los beneficios que suponen las actividades que se ponen en marcha sobre su área de actuación.

Así, si bien el modelo inicialmente más utilizado en los procesos de revitalización comercial en Europa era el modelo de los TCMs, en los últimos años, y debido al problema señalado, es el modelo americano el que está entrando con fuerza en las ciudades europeas (Villarejo, 2010). La pregunta sería, por tanto, si en el caso español, la evolución también iría en la misma dirección, y si la implantación de un modelo BID sería posible y conveniente.

Para responder a esto, en primer lugar analizamos aquellos elementos que pueden favorecer la eficiencia de los procesos de colaboración y posteriormente estudiamos los modelos existentes. Con las conclusiones de ambos análisis planteamos las características que consideramos debería poseer el nuevo modelo de colaboración público-privada.

## 2. Factores que influyen en los procesos de colaboración público-privada. de las buenas intenciones a la colaboración *real*

Bajo la denominación de colaboración público-privada se recogen ejemplos de todo tipo, por lo que cabe preguntarse qué hay exactamente detrás de esta expresión tantas veces mencionada en la literatura y esencia del presente capítulo.

En el caso que nos ocupa, la problemática que conlleva la gestión del centro urbano requiere de una colaboración *participativa* (Kernaghan, 1993) o *real*.<sup>2</sup> Ello supone compartir tanto el poder en la toma de decisiones, como la financiación y

<sup>1</sup> El modelo TCM se basa en la voluntariedad de pertenencia y por lo tanto de financiación de los agentes privados implicados, frente al modelo BID que se caracteriza por la obligatoriedad de pertenencia, siempre que previamente haya existido una aceptación del modelo en un proceso de consulta por parte de los agentes implicados.

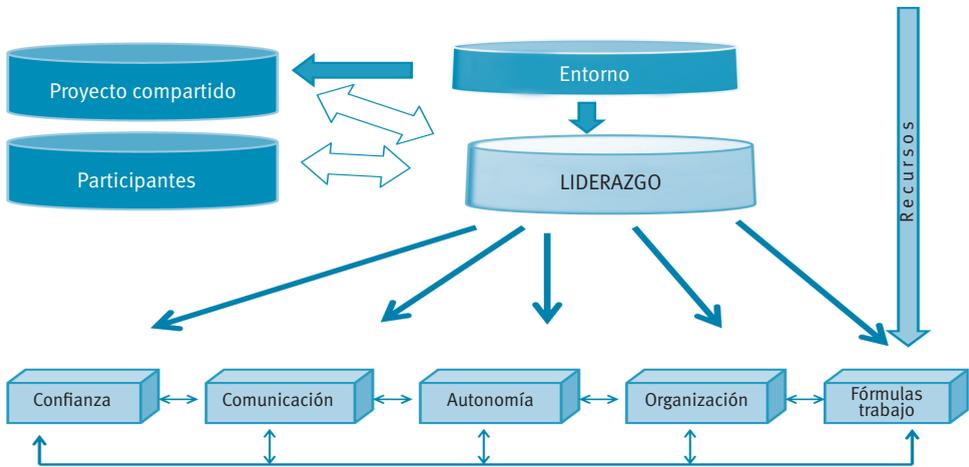
<sup>2</sup> En función de la intervención de cada una de las partes implicadas se identifican cuatro tipos de colaboración: participativa, operacional, contributiva y consultiva (Kernaghan, 1993).

los recursos humanos y establecer de forma efectiva dinámicas de trabajo conjunto entre los participantes, todo con el objetivo de hacer compatibles sus intereses.

La revisión bibliográfica<sup>3</sup> nos ha permitido identificar diez factores que pueden favorecer o frenar el desarrollo y evolución de las fórmulas de colaboración que estamos estudiando. Todos estos factores son variables cuyas características se modifican a lo largo del tiempo, pero sobre todo que se interrelacionan unos con otros de forma natural (ver figura 1).

Tal y como reflejamos, la importancia de las características del entorno, con diferentes grados de innovación y de cultura colaborativa son vitales desde el momento inicial del proyecto.

Figura 1. Factores clave para los procesos de colaboración público privada



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, partiendo de la necesidad de considerar el máximo de intereses posibles (McWilliams, 2013; Slater y Koo, 2010), pero teniendo en cuenta al mismo tiempo la necesidad de una operatividad de las plataformas de colaboración, consideramos que tal y como adelantábamos en la introducción, el comercio puede ser el sector que de manera generalizada lidere los procesos de colaboración desde el ámbito privado.

<sup>3</sup> Las aportaciones de Albizu et al (2005); Hayes (2002); Robbins et al (2013) y Robbins y Judge (2013) relacionadas con el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en las empresas nos han servido de base en este análisis.

La colaboración entre administraciones y comerciantes debe fundamentarse en unas administraciones coordinadas y flexibles, tanto en sus estructuras como en su forma de actuar, sin abandonar su visión estratégica de la ciudad. Asimismo se precisan trabajadores implicados en el proceso de colaboración y capaces de lograr acuerdos entre tendencias políticas diferentes que protejan los procesos de los vaivenes políticos. Por otro lado, se precisan asociaciones de comerciantes de *vanguardia* (Harper, 2000) capaces de evolucionar en sus planteamientos y funciones, dirigiéndose hacia unas estructuras más inclusivas, con visión a medio y largo plazo, que sirvan como foro de encuentro del comercio urbano de diversas características y formatos, de los agentes urbanos y de las administraciones.

Sin embargo esto no será suficiente para que una plataforma de colaboración sea una realidad operativa. El proceso debe ser liderado por una persona o personas capaces de traccionar a los participantes para lograr un trabajo conjunto real, de mantener vivo el espíritu del proyecto compartido y de determinar la idoneidad de los agentes implicados en función de los cambios que se den en el entorno (ver en figura 1 la relación entre estos tres factores).

El estilo de liderazgo afectará también a otro conjunto de elementos como son el nivel de confianza entre los participantes y hacia el proyecto, la calidad de la comunicación dentro de la plataforma, la estructura y las formas de trabajo por las que se apueste e incluso el nivel de autonomía que continúen manteniendo los agentes implicados.

En lo que respecta al tipo de estructura organizativa, la formalización de las relaciones debe considerarse siempre desde una perspectiva de eficiencia. Tal y como señalan Catney *et al.* (2008) existe un problema muy habitual en las administraciones públicas: «la *hiperactividad gubernamental*». Esta no es sino la tendencia a establecer normativas y políticas para regular cuestiones urbanas que se traduce, en ocasiones, en la creación de nuevas estructuras sin tener en cuenta la experiencia preexistente. En el caso que nos ocupa, este aspecto no es baladí y por ello, considerando el papel protagonista que debe ejercer el sector comercial, apostamos por la evolución de las fórmulas de colaboración entre administraciones y comerciantes ya existentes hacia estructuras de colaboración más amplias, frente a la creación de nuevas organizaciones. Estas nuevas estructuras podrían provocar además del solapamiento de funciones entre ellas, un efecto desmotivador por parte de los participantes en las experiencias. Es preferible construir a partir de lo que ya funciona y evitar «*reinventar la rueda*» (Rhodes *et al* 2003, p. 1400).

Existe asimismo un elemento transversal en el conjunto de variables, cual es la necesidad de que el proyecto cuente con los recursos necesarios en todo momento; entendiendo por recursos, tanto los financieros, como las aportaciones de perso-

nal, habilidades, o capital relacional de los participantes, dentro de los procesos de colaboración participativos. Sin estos recursos, la capacidad de actuación de las plataformas se verá muy reducida y por tanto la motivación de sus participantes también (Murtagh, 1999; Ysa, 2004). La participación, sin unos recursos suficientes, puede convertirse en un lema atractivo pero sin implicaciones específicas para la práctica urbana (McWilliams, 2013).

Como vemos, la interacción entre los factores es clara, y sus características e interrelaciones deberían formar parte del modelo de colaboración público-privada que se desarrolle entre administraciones públicas y comerciantes, partiendo de las estructuras preexistentes en caso de que las hubiere. Por eso vamos a analizar los modelos de colaboración que existen en este ámbito, tanto en Europa como en Norteamérica, para a partir de estos y con las experiencias existentes en el ámbito español, plantear una propuesta de modelo que pueda servir para favorecer la revitalización comercial de las ciudades.

### 3. Modelos de colaboración para la gestión de centros urbanos

Las experiencias de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en el ámbito urbano responden a dos modelos generales de gestión de centro de ciudad: el modelo británico de los *Town Centre Management (TCM)* y el modelo norteamericano de los *Business Improvement Districts (BIDs)*.

El modelo de los TCMs ha sido el más extendido en Europa hasta la evolución de algunas de las experiencias hacia modelos BIDs. En este tipo de plataformas, el comercio urbano vinculado a un entorno, junto con la administración pública, trabaja de forma conjunta en la dinamización comercial del área a través de actividades de animación o prestación de servicios. El modelo de TCM, desarrollado en la década de los ochenta, ha evolucionado hacia la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden y desde las que se ejecutan las acciones de los proyectos conjuntos entre el ámbito público y privado y que idealmente, debieran incorporar una representación de todos los agentes, tanto públicos como privados (Coca et al, 2008; De Nisco et al, 2008).

Los BIDs pueden ser definidos como organizaciones sin ánimo de lucro que agrupan a los propietarios de los locales y/o comerciantes de una determinada área geográfica (generalmente el centro de la ciudad) y que son autorizadas por las administraciones públicas para gestionar de forma privada los servicios públicos adicionales de dicha zona. Para ello, los partícipes abonan, obligatoriamente, una tasa adicional a los impuestos generales, que es recaudada por las Administraciones y

Tabla 1. Los modelos americano y británico de gestión integral de Centro Urbano

MODELO	BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS (BIDS) (Distritos de mejora de Negocios)	TOWN CENTRE MANAGEMENT (Gestión de Centros Urbanos)
PAÍS de implantación	EE.UU.	Reino Unido
ORÍGENES del proceso	Finales de los ochenta	Mediados de los ochenta
PARTÍCIPES en la Organización	Gobierno Local Propietarios de inmuebles comerciales	Gobierno Local Asociaciones de Comerciantes
ÓRGANOS gestores	Junta del BID y Gerencia	Gerencia de Centro Urbano Gestor
FINANCIACIÓN de las intervenciones	Propietarios de inmuebles comerciales	Estado, Gobierno Local, Sector privado (grandes formatos comerciales y asociaciones de comerciantes)
FINANCIACIÓN de la gerencia	Propietarios de inmuebles comerciales	Gobierno Local
AGENTE NEUTRO	<i>International Downtown Association</i>	<i>Association of Town Centre Management</i>
DECISIÓN FINAL	La Organización	La Organización
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora de los servicios básicos para el público que usa el área.</li> <li>· Incremento de la confianza en la zona para atraer inversión privada</li> </ul>	Esquema de las cuatro As: Accesibilidad, Atracción, Animación y Acción/Gestión
OTRAS CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Complementar el trabajo realizado por la Administración Pública: <i>lobby</i>, seguridad, iluminación y limpieza</li> </ul>	Problemas en la búsqueda de financiación para la realización de actividades. Retenciones de los comerciantes al pago de cuotas añadidas a los impuestos estatales
CONCLUSIÓN: diferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mayor capacidad de gestión del órgano resultante de la asociación</li> <li>· Implantación de una cuota obligatoria para todos los negocios del área</li> </ul>	Menor capacidad de gestión del órgano resultante. Cuota voluntaria
CONCLUSIÓN: similitudes	<p>Condiciones imprescindibles para la implantación del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· CONFIANZA RECÍPROCA</li> <li>· PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN de los distintos miembros a un mismo nivel</li> <li>· COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA</li> </ul>	

transferida a la organización íntegramente (Donaghy et al, 2013; Hoyt y Gopal, 2007; Rovira et al, 2012; Ruffin, 2008; Villarejo, 2010; Ysa, 2004).

Podemos ver que las principales diferencias entre los TCMs británicos y los BIDs americanos, son tres. Por un lado la obligatoriedad de pertenencia a la organización, que en el caso de los TCMs es voluntaria y en los BIDs obligatoria. En segundo lugar, la forma de trabajo: en los TCMs se presupone un trabajo conjunto entre administraciones y sector privado y en los BIDs nos encontramos con una cesión de la gestión desde las administraciones hacia el sector privado. Y en tercer lugar, la forma de financiación, que en el caso de los TCMs se basa en financiación público privada, pero con predominio claro de la pública y en el caso de las BIDs es una financiación privada a través de la tasa obligatoria que abonan los socios. En la tabla 1 se resumen las principales características que se identifican en ambos modelos y que desarrollamos en los siguientes epígrafes.

### **3.1. *El modelo británico. Town Centre Management (TCM) o Gestión de Centros Urbanos***

En Europa, el modelo británico, basado en los denominados *Town Centre Management* (TCMs) o Gestión de Centros Urbanos, ha servido como referencia en el planteamiento de los distintos modelos de gestión de Centro Ciudad. Su esquema se fundamenta en la colaboración público privada y su objetivo central es la revitalización de las áreas centrales de las ciudades como en el caso americano, pero difiere del mismo principalmente en el modo de financiarse.

El actual modelo de TCM se desarrolló a partir de finales de la década de los ochenta, a raíz del proceso de declive sufrido por diversos municipios británicos como consecuencia de la descentralización comercial.

Su evolución hacia modelos más profesionalizados supuso la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden los proyectos y acciones conjuntamente entre el ámbito público y privado. Su visión responde a una visión estratégica del centro urbano y, por tanto, procuran incorporar una representación de todos los agentes, tanto público como privados, principalmente comerciantes, que pueden influir positivamente en la vitalidad de una ciudad (De Nisco et al, 2008).

En el marco del TCM, el comercio urbano se presenta vinculado a su entorno y bajo una imagen común y se desarrollan acciones de animación y dinamización que presentan la oferta comercial, de ocio y servicios como un todo, bajo la dirección de un gerente de centro urbano. La financiación de estas organizaciones tiene un origen público, mientras que su gestión no es política, sino profesional.

Sin embargo, y a pesar del importante papel que juegan estos TCMs, uno de los principales problemas con los que se encuentra este tipo de organizaciones viene dado por la búsqueda de financiación para la realización de actividades. El carácter voluntario de la participación de la parte privada, comerciantes principalmente, provoca que no dispongan de una capacidad financiera estable. El problema del *free-rider*, puede conllevar asimismo la deserción dentro del grupo de participantes, con lo que la financiación se vería más perjudicada todavía. Esto les lleva a depender casi en exclusiva de la financiación pública.

Por ello, algunas ciudades británicas ya han orientado su modelo hacia fórmulas más en la línea de los BID, con la intención de hacer frente a este problema. Así se han establecido los mecanismos legislativos necesarios para recaudar, vía impositiva, una tasa adicional obligatoria para todos los afectados/beneficiados de la iniciativa en una zona determinada (Forsberg et al, 1999).

### 3.2. *El modelo americano: Los Business Improvement Districts (BIDs)*

El modelo de los Business Improvement Districts (BIDs) surge también como respuesta a la pérdida de vitalidad de los centros urbanos en diversas ciudades americanas a partir de los años cuarenta. Esta situación coincide en el tiempo con una desafección de los gobiernos nacionales respecto a las problemáticas urbanas. Todo ello se materializó en una reducción drástica de los recursos financieros federales y, por tanto, en una brecha entre los recursos obtenidos y las necesidades de inversión existentes en los centros urbanos (Villarejo, 2010; Ysa, 2004).

En este contexto, muchos comerciantes de distintas ciudades norteamericanas trataron de unirse para hacer frente a la huida del consumidor hacia la periferia, fomentando las actividades promocionales, la organización de eventos, facilidades de aparcamiento, etc. (Villarejo, 2010). La misma situación se reproduce en muchas ciudades canadienses pero en ambos casos esta actitud proactiva de los comerciantes no era ajena al problema del oportunismo o *free-rider*. De ahí que a mediados de los sesenta, en el caso canadiense, un pequeño grupo de comerciantes estudia la posibilidad de crear una entidad autónoma, gestionada privadamente, que en un principio podría parecer una asociación de comerciantes clásica. Pero la novedad surgió de la posibilidad que le otorgaron a esta entidad de imponer un impuesto especial, obligatorio, a todos los propietarios de los locales comerciales, para financiar las iniciativas que se plantearan (Villarejo, 2010).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> El primer ejemplo de este modelo se desarrolla en la ciudad de Toronto en el estado de Ontario, y para que llegara a ser una realidad fue necesario, en primer lugar, una modificación de la legislación municipal y posteriormente la aprobación de una ordenanza municipal, n°170-170, que permitiera establecer ese recargo obligatorio. (Villarejo, 2010, p.58).

El éxito de los BID en las zonas comerciales de Canadá potencia su salto legislativo a los EEUU, donde se procede al desarrollo, adaptación y transformación del concepto, utilizando programas y elementos que ya existían en los Estados Unidos.

En el caso estadounidense, la primera experiencia piloto se da en 1977 y se formalizó en 1980. Desde entonces, se extendió a unas 1000 ciudades de más de 40 estados. Su desarrollo coincide en el tiempo, con la existencia desde los años 50 de una serie de agencias locales con capacidad para establecer un recargo adicional para la prestación de servicios municipales adicionales, por lo que el traslado del modelo canadiense de los BIDs a los Estados Unidos se produce sin problemas y de hecho será éste el que sirva como referente a nivel mundial.

Los BIDs estadounidenses se fundamentan en la creación de una organización sin ánimo de lucro, que es autorizada por la administración pública para recaudar una tasa obligatoria entre los sectores económicos de un área y que será utilizada para la gestión privada de los servicios en la misma, atendiendo principalmente los intereses de la comunidad empresarial (Rovira *et al.*, 2012).

### **3.2.1. PROCESO DE CREACIÓN DE LOS BIDs ESTADOUNIDENSES Y FUNCIONES A DESARROLLAR**

En el caso norteamericano existe también un marco legal que posibilita recaudar estos impuestos adicionales, y son las administraciones locales las que establecen la obligatoriedad de esta tasa adicional. Ahora bien, es importante destacar que esta obligatoriedad debe ser aceptada por los afectados. La iniciativa parte de los propietarios de los locales, o en ocasiones de la parte pública, pero en cualquier caso deben obtener la aprobación a través de una votación democrática entre los implicados, que testará la idoneidad de constituirse como BID. Si el resultado de esta votación es favorable, con una mayoría cualificada,<sup>5</sup> se solicita a la Administración Local el permiso para su constitución y a partir de ahí el gobierno local desarrolla la normativa legal necesaria para su creación. Constituido el BID, todos los propietarios comerciales de la zona pasan a formar parte de él, independientemente del sentido de su voto, por lo que están obligados a abonar el impuesto adicional. Las administraciones locales cumplen una función recaudatoria, pero la gestión de los fondos procedentes de esa tasa municipal corresponderá a un organismo privado creado para la gestión del área urbana definida dentro del BID.

<sup>5</sup> Según la normativa de cada estado el porcentaje mínimo para su aprobación se establece entre un 51% y un 85%

El proceso de planificación y organización de los BIDs, puede durar desde unos meses hasta varios años, en función del tamaño del área afectada, los grupos de interés, el nivel de oposición organizada que exista y la predisposición entre los grupos afectados. Una vez en marcha, la vida del BID es limitada, habitualmente de cinco años, pero la realidad es que raramente se disuelven, sino que se renuevan periódicamente, bajo nuevos procesos de autorización y votación (Villarejo, 2010; Houstoun, 2003). En la tabla 2 presentamos un resumen de las fases que se siguen para su formación.

Tabla 2: Fases para la creación de un BID

Creación de un BID	
Fase	Funcionamiento
1	Creación de un comité representativo de las partes interesadas.
2	Elaboración de un primer documento, plan de negocio, que será difundido y comunicado a los afectados.
3	Organización de reuniones informativas.
4	Solicitud formal por parte del comité impulsor al gobierno local del permiso para formar el BID.
5	Ayuntamiento anuncia la iniciativa, se informa del plan propuesto, especificando claramente la delimitación del área afectada y se programan las fechas de las audiencias públicas.
6	Celebración de audiencias públicas y modificación del plan inicial con las aportaciones que se reciban en estas audiencias.
7	Votación democrática entre propietarios. Si la votación es favorable, se acepta.
8	El ayuntamiento aprueba el nombramiento de los miembros del consejo del BID, en el que principalmente deben estar representados los propietarios.

Fuente: Rovira *et al.*, 2012, p. 133

- a) Una vez creado el BID, los servicios prestados por estas organizaciones, en líneas generales, se centran en los siguientes (Villarejo, 2010, pp.63-66; Ysa, 2004):
- b) Prestación de servicios municipales complementarios a los aportados por el municipio, principalmente relacionados con labores de limpieza y seguridad
- c) Actividades centradas en la mejora del entorno físico y la rehabilitación del espacio público y transporte.

- d) Regulación de los espacios públicos.
- e) Marketing urbano y promoción del área de actuación.
- f) Servicios sociales, relacionadas con servicios de guarderías o servicios educativos a colectivos desfavorecidos.

### 3.2.2. LA FINANCIACIÓN DE LOS BIDS

La clave tanto del proceso de creación como de la supervivencia a medio y largo plazo del BID, es la financiación. La cuota obligatoria se establece como un recargo o contribución especial pero sobre un impuesto público, que recibe el nombre de *assessment* o *levy* (Villarejo, 2010). El hecho de estar ligado a un impuesto público supone que su impago puede ser sancionado por la administración local. Asimismo, la contribución está repartida equitativamente al estar relacionada con la base imponible de los participantes, por lo que los grandes propietarios pagan más que los pequeños. Esta carga fiscal recae principalmente en los establecimientos comerciales, por considerarse que son los más beneficiados del incremento de la actividad empresarial local. De ahí que los propietarios de locales vacíos suelen pagar una cuota más reducida y es habitual que los residentes abonen cantidades simbólicas y normalmente están excluidos los edificios administrativos, asociaciones sin ánimo de lucro, iglesias, museos, escuelas o universidades (Villarejo, 2010).

Las fórmulas para calcular el recargo son muy variadas, pero, en cualquier caso, se busca una proporcionalidad por parte de los participantes, considerando los beneficios potenciales que pueden obtener derivados de las mejoras en la zona de actuación (Rovira *et al.*, 2012). Algunas de las variables que se suelen considerar, son el valor catastral de los inmuebles, la localización de la propiedad, la longitud de la fachada o la superficie bruta construida, entre otros.

Como vemos a través de este modelo se evita o supera el problema del free rider y ciertamente no es discutible el éxito que han obtenido en términos de mejora de limpieza y seguridad y por tanto el incremento de los valores de la propiedad de los establecimientos situados en su área de actuación. Sin embargo tampoco es un modelo exento de problemas.

### 3.2.3. PROBLEMAS Y DILEMAS DE LOS BIDS NORTEAMERICANOS

Si bien los BIDs permiten al comercio urbano actuar y favorecer la retención del consumidor en el centro de la ciudad, al mismo tiempo no podemos negar que en realidad su objetivo, como organización privada que es, se centra en incrementar el consumo y en muchas ocasiones puede llegar a ser una forma de mercantilización y privatización de espacios públicos (Villarejo, 2010).

Además, tal y como señala Houstoun (2003), a pesar de que la existencia y la fórmula de financiación de los BIDs emana de las administraciones públicas, estas actúan de una manera relativamente independiente. Son muchas las ocasiones en los que los gobiernos locales tienen dificultades para supervisar y controlar las actuaciones llevadas a cabo por el BID. Esto tiene diversas consecuencias:

En primer lugar existe la posibilidad de que el BID ejerza una excesiva influencia sobre la gestión urbana lo que puede derivar en que se configuren como formas de gobierno submunicipales que provoquen la pérdida de significado de las autoridades locales (Peyroux *et al*, 2012).

Una gran parte la capacidad reguladora de los BIDs se materializa en la regulación del espacio público con actuaciones relacionadas con la limpieza y la seguridad y con las actividades que se desarrollan en el área. La falta de control por parte de las administraciones públicas puede provocar la tentación de excluir del área a aquellos colectivos, incluidos algunos colectivos políticos (Clough y Vanderbeck, 2006; Peyroux *et al*, 2012), o actividades que consideren perjudiciales para la imagen del BID, provocando su traslado hacia otras áreas adyacentes de la ciudad de actividades conflictivas y que esto provoque una fragmentación social de la misma que evolucionaría de una manera muy heterógena (Foley y Marton, 2000; Ysa, 2004).

Al mismo tiempo se corre el riesgo de que se produzca un proceso de gentrificación comercial y residencial. Ciertamente en cualquier proceso de revitalización en las áreas urbanas se corre el riesgo de que se produzca esta gentrificación. En función de que en las áreas gestionadas a través de los BID, se dé una pérdida de control por parte de las autoridades locales, el riesgo de gentrificación comercial, con la sustitución de los antiguos comercios por grandes cadenas comerciales puede acrecentarse (Villarejo, 2010).

Esta falta de control municipal se traduce también en una escasez de utilización de indicadores objetivos para evaluar los resultados de sus actividades y la tendencia a utilizar formas de control informal frente a mediciones cuantificables (Ysa, 2004).

Otro dilema reflejado por Villarejo (2010) se centra en el nivel de representatividad de los diferentes colectivos afectados y su nivel democrático real. Es decir, en qué medida algunos de los colectivos con menor capacidad de influencia, por ejemplo los residentes, están realmente reflejados y respetados, frente a los intereses del grupo gestor, representados por los propietarios y comerciantes.

Además del ejemplo americano existen también otros ejemplos, como es el caso canadiense, la experiencia británica de evolución desde los TCMs hacia los BID o el modelo desarrollado en Alemania. Todos ellos comparten la filosofía basada en la potenciación de una financiación privada y obligatoria, pero poseen algunos matices

diferenciadores que pueden ayudar a la ciudad a superar algunos de los problemas destacados en el modelo americano y al mismo tiempo podrían ser extrapolables al caso español.

### **3.3. Los BIDs canadienses**

Tal y como hemos expuesto, el origen de los BIDs se localiza en Canadá, con la puesta en marcha en el año 1970 del primer BID en el mundo.

El modelo comparte la filosofía de los BIDs analizados, donde la financiación también se basa en el abono de un recargo adicional obligatorio aunque con ciertas diferencias.

#### **3.3.1. SISTEMA DE FINANCIACIÓN**

En el caso estadounidense el recargo recaía sobre los propietarios de los locales, frente al caso canadiense en el que la contribución es abonada por todos los negocios ubicados en la zona (sean propietarios o inquilinos de los locales comerciales e industriales). La cuota se calcula de formas diversas, pero se utiliza como base generalmente el valor catastral, aunque también puede aplicarse la superficie, la ubicación o el tipo de negocio.

El sistema depende del presupuesto anual de la organización. Es decir, en función de la planificación financiera anual del BID, se calcula la tasa a abonar y el importe es deducible en el cálculo de los ingresos de la empresa (Rovira *et al.*, 2012).

#### **3.3.2. PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

En cuanto a la puesta en marcha de la organización, se produce a través de una serie de etapas (ver tabla 5), pero a diferencia del modelo estadounidense, de forma general, surge a partir de una asociación preexistente (Rovira *et al.*, 2012).

Es importante destacar que en caso de que la fórmula sea aceptada (Fase 7) todos los contribuyentes son miembros con plenos derechos de la organización que se crea y pueden optar a formar parte del consejo de administración, a elegir sus miembros y a aportar sus opiniones. Son ellos los que aprueban, a través de una votación, los presupuestos anuales que deben ser también aceptados por el consejo municipal.

La existencia de comisiones para estudiar problemas concretos es habitual en los BIDs canadienses y es habitual la presencia de miembros de la comunidad, expertos, miembros de la comunidad empresarial y técnicos municipales, entre otros.

Las labores de la gerencia están centradas en la gestión y ejecución de las estrategias planteadas por la junta directiva y sirve también de enlace entre el consejo municipal y los miembros de BID.

**Tabla 5: Fases en la puesta en la formación de un BID canadiense**

Creación de un BID canadiense	
Fase	
1	Discusiones preliminares en el seno de una asociación empresarial preexistente sobre la creación de un BID.
2	Formación de un equipo de trabajo o comité directivo para que gestione el proyecto.
3	Elaboración y presentación a los interesados de un plan estratégico a tres años junto con un presupuesto detallado del primer año por parte del comité directivo.
4	Si el plan estratégico es aceptado, se realiza la solicitud formal al ayuntamiento para la formación del BID.
5	Proceso de negociación Ayuntamiento-promotores, para delimitar las características del BID.
6	El Ayuntamiento informa a todos los afectados de la solicitud y abre un registro de la oposición que pueda existir.
7	Si existe más de un 50% de opiniones favorables se convoca la votación formal entre todos los negocios del área afectada.
8	Si la votación es favorable, más de un 50%, se crea el BID del que forman parte con derecho a voto, todos los empresarios sean propietarios o no y se nombra el consejo de administración.
9	El consejo de administración nombra los cargos de dirección y coordinadores de comisiones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar, el papel de los ayuntamientos es clave en todo el proceso. Su implicación es necesaria desde los primeros pasos del proyecto, y a lo largo de la vida del mismo, su función no se limita a una labor recaudatoria del recargo adicional. El consejo municipal es el que debe aprobar el presupuesto anual y supervisar las finanzas de la organización, y al mismo tiempo está presente en la junta de administración y en gran parte de las comisiones de trabajo que se utilizan.

Asimismo, en el caso canadiense todos los negocios tienen capacidad de influencia, frente al caso estadounidense en el que son los propietarios los que tienen ese derecho a voto.

### 3.3.3. ACTIVIDADES PRINCIPALES

Las actividades principales de estas organizaciones son similares a los casos estadounidenses, centrándose en la prestación de servicios complementarios, principalmente seguridad y limpieza, desarrollo de acciones de promoción económica en la zona y de mejora del entorno físico, apoyo a la regulación municipal de las actividades comerciales, marketing urbano y prestación de servicios sociales.

En el caso canadiense existe una voluntad más explícita de colaboración con las administraciones públicas que se materializa a través de acuerdos con la policía local en el caso de la seguridad o con las oficinas locales de turismo (Rovira *et al.*, 2012) entre otros ejemplos.

Analizadas las experiencias americanas, pasamos a repasar el desarrollo y su extensión en la implantación del modelo BID en el ámbito europeo, tan gráficamente descrito por Villarejo (2010, p. 51) como *BID Bang* centrándonos en los casos del Reino Unido y Alemania.

### 3.4. *Los BIDs europeos. Reino Unido, la evolución de los TCMs hacia los UKBIDs*

Como ya hemos señalado, el papel de los TCMs en la revitalización urbana en el Reino Unido no puede ser discutido. Sin embargo en los años 90, el estado de madurez al que habían llegado algunos de ellos dejó también en evidencia algunos de los problemas del modelo. Así, la falta de implicación de parte del sector comercial, la debilidad de su sistema de financiación, con un predominio total de la financiación pública sobre la privada y por supuesto el problema más destacado por el sector comercial, la existencia de los *free riders* (Cook, 2009; De Nisco *et al.*, 2008; Ysa, 2004) provocaron una revisión en profundidad del sistema.

El primer antecedente en el desarrollo de los BIDs en Reino Unido, más conocidos como UKBIDs, lo encontramos en el año 2000, en el *libro verde de la modernización en la financiación del gobierno local* que plantea la creación de una tasa o impuesto adicional, que se reinvierta en la financiación de *planes de mejora de la ciudad*. En el año 2001 se confirma oficialmente la decisión de formular una legislación para el desarrollo del modelo BID y es en los años 2003 y 2004 cuando se elaboran las leyes y reglamentos pertinentes. El objetivo de estos reglamentos se centró en regular la creación, la recaudación, la administración de los impuestos, los mecanismos de votación y la posibilidad de veto al proyecto. El resto de aspectos, tales como los servicios o el tipo de proyecto para el que se permitía desarrollar esta fórmula se considera que debe ser legislada por los ayuntamientos. La decisión final, por tanto era de competencia municipal.

Con la legislación gubernamental, se deja las puertas abiertas al sistema BID, pero en ningún momento se obliga a la sustitución de los TCMs existentes en el Reino Unido por este sistema. De hecho podían evolucionar desde TCMs preexistentes hacia un BID, podrían convertirse en un complemento de estos, e incluso podrían coexistir ambos modelos de forma separada durante el proceso de evolución. La diferencia entre ambos modelos se refleja en la tabla 6.

Tabla 6: TCMs Vs UKBIDs

TCM	BID
Se establecen en centros urbanos	Se establecen en cualquier zona comercial no necesariamente en el centro de la ciudad
Enfoque urbano más integral, visión holística de la ciudad.	Enfoque centrado en un área concreta
Contribución privada voluntaria. Principalmente financiación pública	Contribución privada obligatoria
Relación estrecha con la administración local a través de acuerdos	Personalidad jurídica propia y actividad más independiente
Planificación estratégica para el total del centro urbano, con implicación del sector público.	Servicios centrados en los contribuyentes y en el área concreta de actuación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rovira *et al.* (2012), Cook (2009)

Con el transcurso del tiempo, se comprobó cómo la implantación del modelo no era sencilla, por lo que se vio la necesidad de profundizar en el conocimiento del sistema por parte de los legisladores, tomando como referencia el modelo estadounidense (Cook, 2008, p. 776, Ward, 2006).

Ciertamente el éxito de los ejemplos analizados logró generar gran entusiasmo entre políticos, miembros de la ATCM (*Association of Town Centre Management*), *empresas locales y asociaciones* que se ha traducido en una vertiginosa expansión del modelo por el país (The National Report on BIDS in Scotland, 2013).

Las actividades desarrolladas por estos BIDs y su estructura organizativa, presentan grandes similitudes con los casos ya estudiados anteriormente.

### 3.4.1. FINANCIACIÓN

La legislación derivada del libro blanco, Ley del Gobierno local del 2003 (Local Government Act, 2003), establece una primera diferencia con el modelo estadounidense, y

al igual que en el caso canadiense, tanto la participación en la gestión como la financiación del modelo, se traslada a los ocupantes de los locales, independientemente de que sean propietarios o no. Más concretamente son los ocupantes de los negocios, el día en que se publica el anuncio de la votación para aceptar la implantación de un BID, los que contribuyen y tienen derecho al voto. Si se da el caso en el que más de una persona es responsable de una propiedad comercial, se emite un voto conjunto o único. (Rovira *et al.* 2012).<sup>6</sup>

El cálculo de la cuota se establece a partir del impuesto *business rate*, que ya se calcula en base del valor catastral y en realidad será una parte del mismo. En general suele estar entre un 1% y un 3% de dicho impuesto (Rovira *et al.*, 2012). La financiación obtenida a partir de esta cuota puede ser complementada por aportaciones voluntarias procedentes del sector privado y del sector público.

#### 3.4.2. FASES EN LA PUESTA EN MARCHA DE LOS UKBIDS

Las fases que se siguen para la puesta en marcha del proyecto son similares a los casos canadienses y estadounidenses, y también suele partir de una organización previa como son los TCMs preexistentes en el Reino Unido y extendidos por el país de forma generalizada.

Para considerarse aceptado el proyecto debe aprobarse por una mayoría simple que represente la mayoría respecto al total del valor catastral de todas las propiedades afectadas. El proceso de votación se suele alargar a lo largo de un periodo de 21 días.

#### 3.5. *Los BIDs europeos. El modelo alemán de los BIDs: los distritos de mejora*

En el caso alemán, los BIDs comienzan su andadura en el año 2004, con la aprobación en Hamburgo de una legislación específica para regular su introducción (*Gesetzzur Stärkung der Einzelhandels-Dienstleistungs-und Gewerbezentren- Ley para el fortalecimiento de los servicios de venta al por menor y centros comerciales*) (Bratos, 2013). En este país, la legislación correspondiente a la implantación de los BiDs es competencia de cada uno de los estados, que están autorizados a legislar sobre el tema a través de la legislación federal (Kreutz, 2008).

En septiembre de 2003 se presenta el primer proyecto piloto para la ciudad de Hamburgo y se pone en marcha en noviembre en dos zonas dentro de la ciudad, el área de Neuer Wall, que representa la «milla de oro» de la ciudad y la zona central del distrito de Bergedorf, en el sureste de la región.

<sup>6</sup> Cabe destacar las diferencias en la legislación escocesa, donde se ofrece la posibilidad de incluir a los propietarios de los locales en la votación y de que por tanto sean contribuyentes del mismo.

El encaje constitucional del modelo presentado fue un elemento muy controvertido, sobre todo en lo que respecta a la libertad de asociación y el principio de igualdad.

En lo que respecta a la estructura de gestión, es similar a las anteriores y en cuanto a las actividades se repite el mismo tipo de patrón, aunque sí merece la pena realizar una salvedad, y es que la normativa alemana señala explícitamente cómo las actividades que se realicen deben ser complementarias a las que desarrollen las administraciones y nunca sustitutivas (Kreutz, 2009, p.308).

### **3.5.1. FINANCIACIÓN**

En este caso los contribuyentes serán los propietarios de los locales, entre los que, en el caso alemán, destacan principalmente los comerciantes. Las empresas, los residentes y otros agentes no contribuyen y no tienen derecho a voto, si bien suelen participar como promotores de la iniciativa.

En líneas generales el recargo se calcula en base al valor catastral, pero teniendo en cuenta el presupuesto del plan de actuaciones previsto durante su duración y el presupuesto anual. El coste total no podrá exceder nunca el 10% del valor catastral del conjunto de inmuebles implicados (Kreutz, 2009).

Consideramos que el hecho de que el cálculo del recargo esté basado en el presupuesto del BID es diferenciador respecto al modelo estadounidense. El presupuesto debe ser aprobado obligatoriamente por la autoridad local por lo que es una manera de ejercer el control por parte de las administraciones, lo que puede evitar el inconveniente del poder excesivo de estas estructuras en sus áreas de actuación.

Esta labor de control sobre las actuaciones propuestas es realizada por la cámara de comercio o a través de contratos privados de los propietarios con la entidad gestora, garantizando su influencia en la gestión (Kreutz, 2009; Michel and Stein, 2015).

La cuota es recaudada por la autoridad local y transferida a la entidad gestora, excepto una parte que se destina al pago de los gastos derivados de la carga administrativa adicional en la que se calcula que incurren las autoridades locales en su labor de apoyo a la entidad gestora.

La financiación del BID puede complementarse con aportaciones puntuales tanto públicas como privadas.

### **3.5.2. EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA DE LOS BID ALEMANES**

El proceso suele suponer un periodo de hasta dos años. La duración puede ser variable y en ello influirá el nivel de profesionalización de las personas o colectivos interesados, el apoyo público, el nivel de participación e identificación del sector

privado y por supuesto la existencia de experiencias exitosas previas en otras localidades que puedan servir de referente.

Se inicia generalmente con la formación de un pequeño grupo, grupo promotor, BID-Initiatoren Lenkungsgruppe (Villarejo, 2014, p. 244) que suele formarse en muchos casos a partir de un grupo o asociación preexistente y que muestra su interés por mejorar un área concreta. Se conforma un grupo de trabajo en el que participan asociaciones de propietarios, comerciantes, residentes, proveedores de servicios, profesionales como arquitectos, consultores, y la administración pública. Ésta última participa dando apoyo a la iniciativa y aportando la ayuda técnica necesaria. Es decir se trata de un grupo interdisciplinar. Hasta la presentación formal de la solicitud del proyecto el proceso tiene un carácter informal.

A continuación el equipo ejecutivo, o el grupo promotor, redacta una propuesta con un plan financiero que es discutido por los afectados de la zona y una vez modificada con sus aportaciones será la que se presente al ayuntamiento. Se requiere que la propuesta sea apoyada por un mínimo del 15% de los propietarios del área afectada y para obtenerlo es habitual que se realicen campañas de información.

Las administraciones públicas apoyan y colaboran en esta fase de manera importante con su experiencia y controlando que la propuesta esté en consonancia con el interés público en la zona y el desarrollo urbano previsto (Kreutz, 2009; Michel and Stein, 2015).

Si la propuesta recibe el visto bueno de la administración pública, se expone públicamente durante un mes y posteriormente se convoca la votación formal. Para seguir adelante es necesario que no reciba la oposición de más de un tercio de los contribuyentes. En algunos estados este porcentaje varía y se requiere una aprobación de más del 75% de los afectados.

En caso de ser aceptada, la administración pública debe aprobar oficialmente el presupuesto planteado y solicitar a las autoridades fiscales el cobro, y recaudación del impuesto adicional.

Una vez aprobado el proyecto, se firma el acuerdo entre las administraciones públicas y la entidad gestora que se compromete mediante un acuerdo de derecho privado. La Cámara de Comercio y la autoridad administrativa supervisarán y apoyarán en caso de que sea necesario las actividades del BID.

Al igual que en los ejemplos americanos y el caso británico, la entidad gestora puede proceder a la contratación de una gerencia profesionalizada para la entidad creada, pero si algo caracteriza al modelo alemán es el hincapié que desde la normativa se pone en el proceso de control por parte de las entidades públicas, responsables de la aprobación del presupuesto.

**Tabla 7. Características de los modelos BID**

Modelo BID	Iniciativa	Legislación	Contribuyentes	Cuota	Gestión	Quorum mínimo para su aceptación
Estados Unidos	Privada	Cada Estado regula los BIDs, con apoyo de ordenanzas locales	Propietarios	Impuesto adicional	Totalmente privada	Entre 51%-85% (según estado)
Canadá	Privada	Leyes procedentes de cada estado con ordenanzas y normas locales en relación a los aspectos más específicos	Negocios ubicados en la zona	Recargo en función del presupuesto previsto del BID Deducible de los ingresos	Privada pero con aprobación de presupuesto por parte del sector público	50%
Reino Unido	Privada, pero impulsada por el sector público	Regulación Estatal.	Empresarios de la zona	Una parte de impuesto empresarial preexistente (1%-3%)	Privada, con posible colaboración con los TCMS	Mayoría simple respecto al valor catastral total de los locales afectados
Escocia		Legislación específica				Participación mínima: 25%
Alemania	Privada, en general a partir de organización preexistente	Legislación específica (Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-Dienstleistungs-und Gewerbezentren) Ley para el fortalecimiento de los servicios de venta al por menor y centros comerciales (GSED)	Propietarios. En algún estado también participan los negocios de la zona	Recargo en función del presupuesto previsto del BID  No puede exceder del 10% del valor catastral del total de las propiedades	Privada pero con acuerdo formal entre las administraciones y la entidad gestora, basado en el plan de actuación previsto, que debe ser aprobado por las autoridades locales	Necesario un apoyo previo del 15% de los afectados en la presentación de la propuesta.  Necesario 30% de apoyo en la votación formal

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 recogemos, a modo de resumen, las características principales de los diferentes modelos BID.

Una vez analizadas las experiencias de implantación de BIDs en Europa, pasamos a analizar la realidad española sobre esta cuestión.

### **3.6. El modelo de Centro Comercial Abierto en España (CCA)**

En el caso de España, el trabajo en colaboración para la dinamización comercial urbana es menos dilatado que los ejemplos anteriores, aunque el recorrido a día de

hoy ya es suficientemente amplio como para proceder a una revisión del mismo. El modelo de colaboración existente hasta el momento se ha materializado a través de los denominados Centros Comerciales Abiertos (CCAs) basados en el modelo británico de los TCMs.

Los CCAs, bajo diferentes denominaciones, se han extendido en las ciudades españolas empujados principalmente por la iniciativa de las asociaciones de comerciantes o de empresarios locales y su objetivo principal ha sido la revitalización comercial de las zonas urbanas donde se localizan, a través de la prestación de servicios y actividades promocionales principalmente (Aparicio *et al.*, 2010a)

Sin embargo, a pesar de que en la literatura existe una definición clara de lo que es un CCA, la realidad nos muestra una profunda heterogeneidad, tanto en las fórmulas de gestión utilizadas, como en el tamaño del espacio urbano en el que actúan, como en los servicios que presentan o en la participación de los distintos agentes con intereses en el área además de los puramente comerciales e incluso en el tipo de relaciones de colaboración que desarrollan. Es decir, en la práctica bajo la denominación CCA en España se presentan procesos de reactivación comercial muy distintos. El nombre se emplea como bandera de un nuevo modo de entender la dinamización comercial, gestionando el espacio urbano en colaboración con sus últimos responsables, pero las interpretaciones, la operativa de trabajo y los resultados, son muy diferentes en cada caso (Aparicio *et al.*, 2010b; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008).

A pesar de todo, sí existe consenso en cuanto a que entre los factores claves de la fórmula del CCA se encuentra el grado de implicación de los empresarios de la zona y la existencia o no de un acuerdo o programa de colaboración público privada, más allá de la existencia de meros acuerdos puntales entre las administraciones y los comerciantes para desarrollar determinadas actuaciones (Rovira *et al.*, 2012). Sin embargo otro de los elementos clave, tal y como hemos venido señalando en los apartados anteriores, es la financiación, que al igual que en el caso de los TCMs es eminentemente pública.

En el caso español, las estructuras se financian tanto a través de fondos públicos como de aportaciones privadas, pero la participación en los mismos por parte del sector privado es voluntaria, lo que a la postre significa que la mayor parte de la financiación de estos proyectos procede de fondos públicos locales, apoyados por las autoridades tanto autonómicas como estatales, así como a través de diferentes programas europeos (Frechoso y Villarejo, 2011).

Por todo eso, nos encontramos en un momento en el que se considera que el modelo está estancado u obsoleto y que debe evolucionar hacia modelos de colaboración que sean capaces de hacer frente a las nuevas situaciones urbanas (Aparicio *et al.*, 2010b; Bratos, 2013; Villarejo, 2015).

Con este objetivo, tanto desde el ámbito privado como desde el ámbito público se están explorando diferentes opciones, que a partir de soluciones integradoras de lo público y lo privado permitan superar los problemas de insuficiencia financiera y favorecer una equidad en las aportaciones de los participantes; es decir se están explorando fórmulas de colaboración con una clara orientación hacia los BIDs.

#### **4. Del centro comercial abierto a un nuevo modelo de colaboración público privada en España. ¿Hacia el modelo BID?**

Teniendo en cuenta las premisas reflejadas, parece claro que la evolución de los CCAs puede seguir, de alguna forma, el camino emprendido por los TCMs británicos en cuanto a la adaptación al modelo BID. Esta idea no es nueva y es recurrente la referencia al mismo en los congresos y jornadas organizadas dentro del sector comercial (Congreso de Centros Históricos en el Siglo XXI, Bilbao, 18 y 19 de febrero de 2012; Congreso Agora, Málaga, 2007, entre otros). A pesar de ello, hasta el momento la imposibilidad de la legislación española para apoyar la implantación del recargo obligatorio, característica principal del modelo, dificulta cualquier aproximación al mismo. Y es que tal y como señala Villarejo (2015 y 2010) desde el punto de vista jurídico, trasladar esa fórmula al ordenamiento jurídico español implicaría modificaciones legislativas de gran calado.

Sin embargo, esta situación parece que va cambiando y la predisposición de algunas administraciones a estudiar el tema se ha materializado a través de diversas iniciativas.

Por un lado, en febrero de 2012, se presenta en el parlamento catalán por parte del PSC la proposición de ley para regular las áreas de promoción urbana (APEU) (Proposició de llei per la qual es regulen les Àrees de Promoció de l'economia Urbana, APEU, Ref: 202MIL15021200054) en la que se insta al parlamento catalán a legislar acerca de unas estructuras, (APEUs), que se asemejan mucho a los modelos BIDs que estamos analizando.<sup>7</sup>

En el caso de la Comunidad de Madrid, también se han llevado a cabo experiencias relacionadas con estos modelos y así en 2014 se plantea la puesta en marcha de un modelo, las Zonas de Iniciativas Emprendedoras. Esta figura se crea a través de la «Ordenanza de dinamización de actividades comerciales en dominio público»<sup>8</sup> y se hace referencia a la

<sup>7</sup> en <http://oficinaparlamentaria.socialistes.cat/premsa/el-psc-impulsa-el-comerc-de-proximitat>.

<sup>8</sup> BOAM núm. 7.183, de 9 de junio de 2014, en <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoyVivienda/Urbanismo/PlanDirectorAzca/Ficheros/Anexos/anexo8.pdf>.

figura de Asociación Administrativa de Contribuyentes como posible forma jurídica de estructurar este tipo de procesos de colaboración similares a los BIDs.<sup>9</sup>

En estas mismas fechas, 31 de marzo de 2014, el grupo popular en el Congreso presenta una proposición no de ley en la «insta al Gobierno a avanzar en la implantación de modelos de gestión conjunta en las Áreas Comerciales Urbanas de España, tomando como referencia el modelo de los *Business Improvement District* (BID), desarrollando los programas de incentivos y propiciando todos los cambios normativos que para ello fuese necesario»

Al mismo tiempo, el interés por este formato es claro en otras comunidades autónomas, tal y como se desprende de las experiencias presentadas en las jornadas organizadas por la Asociación de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU) el 2 de junio de 2014 en Valencia, bajo el título «¿Qué hay de los BIDs? Abriendo el camino a un nuevo marco jurídico para la gestión público privada de los centros urbanos».<sup>10</sup> En dichas jornadas, además de las iniciativas de Madrid y Cataluña, se presentó también un proyecto de implantación de este tipo de fórmulas en Euskadi.<sup>11</sup>

Y ya por último y como reflejo del interés por la figura de los BIDs, destacamos el borrador del Anteproyecto de Ley para la Dinamización de las Áreas Comerciales Urbanas (Pellicer, 3 de julio de 2014) que es presentado en julio de 2014 por parte del Gobierno Central. En él se desarrolla la normativa para la puesta en marcha de las denominadas Áreas Comerciales Urbanas (ACU), para la implantación de los BID en España. Este borrador presenta un modelo similar pero, diferente de los analizados anteriormente, en los que los implicados, bien propietarios de los locales o empresarios del área, abonan una tasa extra para sufragar las mejoras. Según la propuesta del Ministerio de Economía esas entidades se financiarían mediante una bonificación en el IBI de hasta el 95%, cuyo importe revertiría en las actuaciones en las áreas afectadas.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Esta figura se define en la Ordenanza Fiscal Reguladora de las Contribuciones Especiales de 29 de octubre de 2004 (BOAM, nº, 7.183).

<sup>10</sup> Ver programa de las jornadas en <http://www.pateco.es/administracion/ficheros/Folleto%20Jornada%20BIDs%20AGECU%20avance6.pdf>

<sup>11</sup> En el mismo entorno se pudieron escuchar las aportaciones de dos expertos desde el ámbito jurídico, Juan Alfonso Santamaría y Helena Villarejo. Esta última formó parte del comité de expertos convocados por el Gobierno central para estudiar el tema en el año 2012.

<sup>12</sup> La presentación de este anteproyecto no ha estado exento de críticas, y así tanto la fórmula de financiación elegida, bonificación frente a recargo adicional, como la actividades principales de los ACUs, que pasarían a participar en funciones de seguridad y gestión de un espacio público, así como la exclusión de los sectores mencionados, han sido motivo de controversia dentro del sector (Caballero, 2014; Pellicer, 2014) en [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815\\_292007.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815_292007.html)

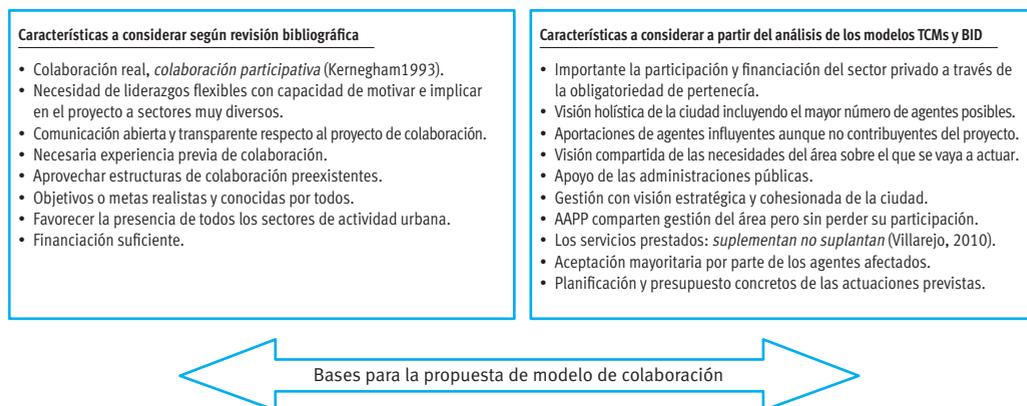
Por ello nos parece el momento adecuado para realizar nuestra aportación a un tema de tanta actualidad, planteando un modelo que sirva para estructurar esta colaboración en el ámbito urbano. Ciertamente parece que la base del mismo puede ser el modelo BID. Sin embargo compartimos con Villarejo (2015 y 2010) ciertas cautelas en su extrapolación al caso español, ya que el entusiasmo que genera, en cuanto a la mejora de la financiación y la participación del sector, no puede hacernos olvidar los problemas que hemos ido destacando en el análisis de las experiencias estadounidenses, canadienses, británicas y alemanas. La utilización de un modelo fijándose exclusivamente en las ventajas del mismo, o incluso empujados por cierto efecto contagio de la tendencia que se aprecia a nivel europeo hacia el mismo, no puede hacerse de forma automática. «En la práctica legislativa es extremadamente común el trasplante de normas individuales o de una buena parte de un sistema jurídico de un país a otro» (Villarejo, 2015). Sin embargo eso no significa que se ajusten al sistema jurídico o a las instituciones existentes en el país. Por lo que proponemos una reflexión sobre la forma de desarrollar estas estructuras con las modificaciones legislativas pertinentes, adecuándose siempre a la idiosincrasia autóctona.

A partir del análisis realizado consideramos que el modelo debe tener en cuenta dos aspectos (Ver figura 3):

Los elementos que se han identificado como claves en los procesos de colaboración.

Las experiencias desarrolladas en el ámbito europeo y americano en lo referente a los modelos de colaboración, intentando superar los problemas más destacados de ambos.

Figura 3. Bases del modelo de colaboración público privada en el entorno urbano



Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

El análisis realizado de las fórmulas de colaboración público privada en el contexto urbano comercial pone de manifiesto la necesidad de que los modelos de colaboración existentes evolucionen para superar los problemas detectados. Es preciso además no retrasar la implementación de dichas fórmulas, contando, eso sí, con la reflexión y el consenso suficiente, así como la consideración de las características propias de cada municipio.

La tendencia hacia la implantación del modelo BID a nivel global no puede llevarnos a una simple extrapolación del mismo en el entorno español. Las experiencias americanas y europeas, entre otras, nos brindan la oportunidad de reflexionar sobre la oportunidad de plantear fórmulas capaces de superar los problemas más destacados de los modelos BIDs.

Así, en primer lugar, el modelo debería basarse en lo que hemos considerado una colaboración *real* o colaboración *participativa* en la que administraciones y el sector privado representado por el comercio colaboren desde el momento en el que se planifica y se toman las decisiones, formando parte de los procesos de planificación estratégica de la ciudad.

El modelo debe recoger la visión holística de la ciudad incluyendo las aportaciones del mayor número de agentes posibles. Aunque esté liderado por un sector en concreto, este sector debe ser capaz de aglutinar las aportaciones de sectores ajenos. Las aportaciones de agentes influyentes en el área, aunque no sean posteriormente los contribuyentes del proyecto, son también imprescindibles, tanto para el inicio del proyecto como para su evolución futura.

Es importante que exista en la plataforma una representación lo más diversa posible de todos los sectores privados que desarrollan su actividad en el área urbana sobre la que actuará la plataforma.

La gestión del área afectada no puede perjudicar la evolución estratégica y cohesionada de la ciudad. Es decir, la mejora de un área no puede perjudicar la evolución de otra. No se trata de trasladar problemas de un área a otra.

Las administraciones públicas deben ser capaces de compartir la gestión del área afectada, pero sin perder en ningún momento su participación en la gestión del proyecto. Las actuaciones son sobre un espacio público, que es competencia de las administraciones locales.

Los servicios prestados por las estructuras no pueden convertirse en sustituto de los servicios públicos. Las estructuras resultantes no pueden sustituir a las administraciones públicas. Se trata de «*suplementar no de suplantar*» (Villarejo, 2010, p. 62).

Es necesario que se favorezcan sistemas de financiación suficientes para poder mantener la actividad de la plataforma que mejora las aportaciones del sector privado.

Ahora bien, para que el modelo pueda desarrollarse debe existir una aceptación mayoritaria del mismo por parte de los agentes afectados, por lo que es necesario estudiar fórmulas que *obliguen* de alguna forma a la participación del sector privado. Para ello es importante que exista una planificación y presupuestos concretos de las actuaciones previstas de la estructura gestora que favorezca la gestión profesional de la misma, con unos objetivos o metas realistas y conocidos por todos.

Por último, es conveniente aprovechar estructuras de colaboración preexistente, tanto por la experiencia que suponen, como por la no proliferación constante de nuevas estructuras.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU GALLASTEGI, E; ALTZARREKA ETXEBERRIA, R. CERRATO ALLENDE, J.; ETXANIZ BEASKOETXEA, F.J.; GARCIA DORRONSORO, R.; HOYOS FITTO, J.; IRIARTE MACHÍN, M. Y SERRATS URRECHA, G. (2005): La Participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- APARICIO DE CASTRO, G; ZORRILLA CALVO, P.Y TEJADA BARRENETXEA, S. (2010a): «Plataformas de colaboración público-privada para la dinamización urbano comercial en España: Situación y perspectivas» Ponencia presentada en el XXIV Congreso Anual de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Santiago de Compostela, 9-11 junio.
- APARICIO DE CASTRO, G; CHARTERINA ABANDO, J. & TEJADA BARRENETXEA, S. (2010b): «Diez años de experiencia en la colaboración público-privada en la dinamización del comercio urbano en España: una visión comparada desde la participación de las administraciones locales y las asociaciones de comerciantes» Ponencia presentada en el XXII Congreso Nacional de Marketing (AEMARK); Oviedo, 22-24 de septiembre.
- BARATA-SALGUEIRO, T. AND ERKIP, F. (2014): «Retail planning and urban resilience – An introduction to the special issue», *Cities*, vol.36, pp.107-111.
- BRATOS, M (2013): «Business Improvement Districts: Una nueva Forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas», *Política y Sociedad*, vol. 50, nº 1, pp.269-304.
- CALDERWOOD, E. Y DAVIES, K.(2013): «LOCALISM AND THE COMMUNITY SHOP», *LOCAL ECONOMY*, VOL.28, Nº3, PP.339–349.
- CATNEY, P.; DIXON, T. AND HENNEBERRY, J. (2008): «Hyperative governance in the Thames Gateway», *Journal of urban regeneration and renewal*, vol.2, nº2, pp.124-145.
- CLOUGH, N. AND R. VANDERBECK. (2006): «Managing Politics and Consumption in Business Improvement Districts: The Geographies of Political Activism on Burlington, Vermont’s Church Street Marketplace», *Urban Studies*, Vol. 43, nº12, pp.2261-2284.
- COCA-STEFANIAC, J.A, STASI, F.; CODATO, G; FRNCO, E &ROBERTS, G (2008):

- «Reclaiming customers through a retailer-led TCM Scheme in Italy», *Journal of Place Management and Development*, vol.1, nº1, pp.115-124.
- COEN, S.E.; ROSS, N.A.YTURNER, S. (2008): «Without Tiendas it's a dead neighbourhood: The socio-economic importance of small trade stores in Cochabamba, Bolivia», *Cities*, nº25, pp. 327-339.
- COOK, I.R. (2008): «Mobilising Urban Policies: The policy Transfer of US Business Improvement Districts to England and Wales», *Urban Studies*, vol. 45, nº 4, pp.773-795.
- DE NISCO, A.; RIVIEZZO, A. & NAPOLITANO, M.R. (2008): «The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis», *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, nº 2, pp.166-176.
- DONAGHY, M, FINDLAY, A; SPARKS, L. (2013): «The evaluation of Business Improvement Districts: Questions and issues from Scottish experience» *Local Economy*, vol. 28, nº 5, pp. 471-487.
- FOLEY, P. AND MARTIN, S. (2000): «A new deal for the community? Public participation in regeneration and local service delivery», *Policy & Politics*, vol. 28, nº4, pp.479-491.
- FORSBERG, H.; MEDWAY, D. Y WARNABY, G. (1999): «Town centre management by co-operation. Evidence from Sweden», *Cities*, vol. 16, nº 5, pp.315-322.
- FRECHOSOS REMIRO, J. AND VILLAREJO GALENDE, H. (2011): Town Centre management at a road in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDs», *Journal of Town & City Management*, vol. 2, nº2, pp.117-131.
- GOMES, R.C AND DE OLIVEIRA MIRANDA GOMES, L (2009): «Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions. What is the role of stakeholders?», *International Journal of Public Sector Management*, vol. 22, n.2, pp.76-90.
- HARPER, C. (2000): «Planificación: Base de la gestión anticipatoria», *Harvard Deusto Business Review*, nº 98, Septiembre- Octubre.
- HAYES, N (2002): *Dirección de Equipos de Trabajo. Una Estrategia para el éxito*. Ed Thompson, Madrid.
- HOUSTON JR., L.O (2003): *Business Improvement Districts* (2nd edition). Urban Land Institute-International Downtown Association, Washington.
- HOYT, L. AND GOPAL-AGGE, D. (2007): «The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates», *Geography Compass*, vol.1, nº4, pages 946-958,
- JACOBS, J. (1961): *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Edicions 62 s/a. Barcelona.
- KERNAGHAN, K. (1993): «Partnership and Public Administration: Conceptual and practical considerations» *Canadian Public Administration*, vol. 36, nº1, pp. 55-76.
- KREUTZ, S (2009): «Urban improvement Districts in Germany: new legal instruments for joint proprietor activities in area development», *Journal of urban regeneration and renewal*, vol, 2, n.º 4, pp. 304-317
- LE FEUVRE, M., MEDWAY, D., WARNABY, G., WARD, K., GOATMAN, A. (2016). *Understanding stakeholder interactions in urban partnerships*. *Cities*, 52, 55-65.
- MCWILLIAMS, C (2013): «Planning for the community? The early experiences of the implementation of Edinburgh City Council's Community Plan», *Local Economy*, vol.28, nº 5, pp.512-524
- MICHEL, B. AND STEIN, C. (2015): « Reclaiming the European City and Lobbying for Privilege: Business Improvement Districts in Germany» *Urban Affairs Review*, vol. 51, nº1, 74-98.
- MURTAGH, B. (1999): «Listening to the Communities: Locality Research and Planning», *Urban Studies*, vol.36, nº7, pp.1181-1193.
- PEYROUX, E; PÜTZ, R. AND GLASZE, G. (2012): «Business Improvement Districts (BIDs): the internationalization and

- contextualization of travelling concept», *European Urban and Regional Studies*, vol. 19, nº2, pp.111 -120.
- RHODES, J., TYLER, P. AND BRENNAN, A. (2003): «New developments in area-based initiatives in England: the experience of the single regeneration budget», *Urban Studies*, vol.40, nº8, pp.1399-1426.
- RÍO FERNANDES, J. AND CHAMUSCA, P. (2014): «Urban policies, planning and retail resilience», *Cities*, vol.36, pp. 170-177.
- ROVIRA LARA, A; FORÉS MARZÁ, D. Y HERNÁNDEZ SAMPER, C. (2012): *Gestión innovadora de centros comerciales urbanos. Modelos y Experiencias*. Ed Trea, S. L., Gijón.
- TARTAGLIA, S. (2013). *Different Predictors of Quality of Life in Urban Environment*, *Social Indicators Research*, 113(3), 1.045-1.053.
- VILLAREJO GALENDE, H. (2010): «Privatizando las calles. El BID Bang» en Viladevali i Guasch, M & Castrillo Romón, M., *Espacio Público en la ciudad Contemporánea. Perspectivas y críticas sobre su gestión, su patrimonialización y su proyecto*, pp. 51-73. Valladolid.
- VILLAREJO GALENDE, H. (2015): «¿Business Improvement Districts en España? Una nueva forma de colaboración público-privada en el ámbito local» *Régimen Local*, n.º 7, pp.51-67
- VILLAREJO GALENDE, H. (2014): «Colaboración Público-Privada para la revitalización de espacios urbanos: La introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento jurídico español» *Revista de Gestión Pública* vol III, nº2; pp. 235-277.
- YSA FIGUERAS, T. (2004): *Partenariados público-privados locales: Los casos de Estados Unidos y El Reino Unido*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.
- ZORRILLA CALVO, P.; CHARTERINA, J.; FORCADA, J.; MEDIANO, L.; TAMAYO, U.; Y TEJADA, S., DE LA TORRE, A. (becaria) (2002): «Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas». Proyecto de Investigación Universidad- Empresa (nº Proyecto: UE02A14).



SE TEMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES  
DE GRAFINSA, EN OVIEDO, EL 29 DE  
SEPTIEMBRE DE 2016, FESTIVIDAD DE SAN  
MIGUEL, ARCÁNGEL

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 2016 tuvo lugar la octava Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre las claves relacionadas con el consumo, 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 una nueva realidad de consumo y retailing a la 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 *Consumo en un nuevo escenario. Motivaciones y valor de marca*. El segundo bloque se centra en *La distribución y retailing en un entorno dinámico*.

