



11

2007

**MEDITERRANEO ECONOMICO**

COLECCION ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS

# NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING Y LA CREACIÓN DE VALOR

Coordinadora: María Jesús Yagüe Guillén

FUNDACIÓN

 **cajamar**





MEDITERRANEO ECONOMICO

# Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor

Coordinadora: María Jesús Yagüe Guillén



## MEDITERRANEO ECONOMICO

### Director

Jerónimo Molina Herrera

### Consejo Asesor

Juan del Águila Molina

Joaquín Auriolés Martín

Francisco Ferraro García

Jose María García Álvarez-Coque

Jordi Nadal Oller

Antonio Pérez Lao

Manuel Pimentel Siles

### Coordinadora

María Jesús Yagüe Guillén

### Consejo de Redacción

Rodolfo Caparrós Lorenzo

Francisco Joaquín Cortés García

Roberto García Torrente

Abel Lacalle Marcos

Antonio Parejo Barranco

Andrés Sánchez Picón

---

### Nuevos enfoques del marketing y su creación de valor

- © de la edición: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito
- © del texto: Autores

**Edita:** Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito

**Producido por:** Fundación Cajamar

[www.fundacioncajamar.es](http://www.fundacioncajamar.es)

**Diseño y maquetación:** Francisco J. Fernández

**Imagen portada:** August Macke (1887-1914) - Título: Mercado en Argelia (1914) - © The Yorck Project

**Imprime:** Escobar Impresores, S.L. El Ejido (Almería)

**ISBN-13:** 978-84-95531-37-7

**ISSN:** 1698-3726

**Depósito legal:** AL - 288 - 2004

**Fecha de publicación:** Abril 2007

---

Cajamar no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.

© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.



## Índice

PRESENTACIÓN .....	9
<i>Jerónimo Molina Herrera. Director de Mediterraneo Económico.</i>	
A MODO DE INTRODUCCIÓN .....	11
<i>María Jesús Yagüe Guillén. Universidad Autónoma de Madrid.</i>	
EL MARKETING Y LAS CONDUCTAS ÉTICAS: REGULACIÓN Y AUTORREGULACIÓN .....	19
<i>Ignacio Cruz Roche. Universidad Autónoma de Madrid.</i>	
<b>I. EL ENFOQUE DEL MARKETING EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	
LA GLOBALIZACIÓN Y EL CONSUMIDOR: REFLEXIONES GENERALES DESDE LA SOCIOLOGÍA DEL CONSUMO .....	37
<i>Luis Enrique Alonso. Universidad Autónoma de Madrid.</i>	
DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN ESPAÑA. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN .....	57
<i>Carlos M. Fernández-Otheo, Lorena Labrador y Rafael Myro. Universidad Complutense de Madrid.</i>	
ORIENTACIÓN AL MERCADO, RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y RESULTADO EXPORTADOR .....	79
<i>José A. Varela González y María Luisa del Río Araújo. Universidad de Santiago de Compostela.</i>	
EL ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL: PLANIFICACIÓN DE MARKETING, COOPERACIÓN Y COMPROMISO INTERNACIONAL .....	113
<i>Haydeé Calderón, Teresa Fayos y Berta Turbillejas.</i>	
ENFOQUE DE MARKETING Y PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL .....	129
<i>Óscar González Benito y Javier González Benito. Universidad de Salamanca.</i>	
GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN LIMPIA, ECODISEÑO Y LOGÍSTICA INVERSA .....	147
<i>Unai Tamayo Orbeagozo y Azucena Vicente Molina. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Bilbao.</i>	
<b>II. EL MARKETING Y LA RECONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURAS COMERCIALES</b>	
LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE VALOR EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	167
<i>Manuel Sánchez Pérez y Cristina Segovia López. Universidad de Almería.</i>	
LA REORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	195
<i>Ángel Fernández Nogales, Emilia Martínez Castro y Alfonso Rebollo Arévalo. Univ. Autónoma de Madrid.</i>	



LA COMPETENCIA ENTRE FORMATOS COMERCIALES Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR .....	213
<i>Pablo Antonio Muñoz Gallego. Universidad de Salamanca.</i>	
LOS RETOS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN .....	231
<i>Ignacio García Magarzo. ASEDAS.</i>	
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES B2B Y B2C: ADOPCIÓN DE INTERNET POR LAS EMPRESAS DE FRANQUICIA .....	255
<i>Mª Victoria Bordonaba Juste y Yolanda Polo Redondo. Universidad de Zaragoza.</i>	
LA FRANQUICIA EN UN MUNDO DE CAMBIO .....	267
<i>Fernando Feijoo Salgado.</i>	
LA IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA EMPRESA: UNA NUEVA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA .....	283
<i>Salvador Ruiz de Maya y Longinos Marín Rives. Universidad de Murcia.</i>	
COMERCIO Y CIUDAD. LA MISIÓN DEL MARKETING DE CIUDADES EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO URBANO .....	299
<i>Victoria de Elizagarate. Universidad del País Vasco.</i>	
EL MARKETING Y LA RECONFIGURACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES: LOS CENTROS COMERCIALES .....	313
<i>Emilio López de Castro. EMPORION.</i>	
EL MARKETING Y LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS .....	339
<i>Alejandro Mollá Descals. Universidad de Valencia.</i>	

### III. NUEVAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA CREACIÓN DE VALOR

EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN DE LA EMPRESA CON OTRAS ORGANIZACIONES .....	355
<i>José Luis Munuera Alemán y Mª Pemartín González-Adalid. Universidad de Murcia.</i>	
LAS FERIAS DE PROFESIONALES: CREACIÓN DE VALOR DESDE LA RED DE NEGOCIO Y LA COMUNIDAD .	375
<i>Carmen Berné Manero y Esperanza García Uceda. Universidad de Zaragoza.</i>	
INTERNET Y EL VALOR DE NEGOCIO .....	397
<i>Teodoro Luque Martínez y J. Alberto Castañeda García. Universidad de Granada.</i>	
EL PRECIO EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS EMPRESAS COMERCIALES .....	417
<i>Sara Campo. Universidad Autónoma de Madrid.</i>	
LA CREACIÓN DE MARCA COMO ESTRATEGIA GENERADORA DE VALOR .....	433
<i>Mª Elena Delgado Ballester. Universidad de Murcia.</i>	



## MEDITERRANEO ECONOMICO

### Índice de autores

<i>Luis Enrique Alonso</i>	Catedrático de Sociología. Universidad Autónoma de Madrid.
<i>Carmen Berné Manero</i>	Universidad de Zaragoza. Investigadora del proyecto MICYT SEJ 2005-06603 y del GRUPO CREVALOR.
<i>M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba Juste</i>	Profesora Ayudante Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Miembro del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.
<i>Haydeé Calderón</i>	Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
<i>Sara Campo</i>	Universidad Autónoma de Madrid.
<i>J. Alberto Castañeda García</i>	Universidad de Granada.
<i>Ignacio Cruz Roche</i>	Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid.
<i>M<sup>a</sup> Elena Delgado Ballester</i>	Universidad de Murcia.
<i>Victoria de Elizagarate</i>	Profesora Titular Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad del País Vasco.
<i>Teresa Fayos Gardó</i>	Facultad de Estudios de la Empresa. Universidad Católica de Valencia San Vicente Martir.
<i>Fernando Feijoo Salgado</i>	Presidente de Lienzo de Los Gazules. Presidente de la Asociación de Franquiciadores de Andalucía (FRANCA).
<i>Ángel Fernández Nogales</i>	Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.
<i>Carlos M. Fernández-Otheo</i>	Universidad Complutense de Madrid.
<i>Ignacio García Magarzo</i>	Administrador Civil del Estado (exc.). Director General de ASEDAS.
<i>Esperanza García Uceda</i>	Universidad de Zaragoza. Investigadora del proyecto MICYT SEJ 2005-06603 y del GRUPO CREVALOR.
<i>M<sup>a</sup> Pemartín González-Adalid</i>	Universidad de Murcia.
<i>Javier González Benito</i>	Dpto. Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca.
<i>Óscar González Benito</i>	Dpto. Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca.
<i>Lorena Labrador</i>	Universidad Complutense de Madrid.
<i>Emilio López de Castro</i>	Director general EMPORION. Asesor permanente del comité técnico de la AECC.
<i>Teodoro Luque Martínez</i>	Universidad de Granada.



MEDITERRANEO ECONOMICO

## Índice de autores

<i>Longinos Marín Rives</i>	Universidad de Murcia.
<i>Emilia Martínez Castro</i>	Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.
<i>Alejandro Mollá Descals</i>	Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
<i>José Luis Munuera Alemán</i>	Universidad de Murcia.
<i>Pablo Antonio Muñoz Gallego</i>	Universidad de Salamanca.
<i>Rafael Myro</i>	Universidad Complutense de Madrid.
<i>Yolanda Polo Redondo</i>	Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Directora del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.
<i>Alfonso Rebollo Arévalo</i>	Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.
<i>María Luisa del Río Araújo</i>	Universidad de Santiago de Compostela.
<i>Salvador Ruiz de Maya</i>	Universidad de Murcia.
<i>Manuel Sánchez Pérez</i>	Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería.
<i>Cristina Segovia López</i>	Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería.
<i>Unai Tamayo Orbeagozo</i>	Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dpto. Economía Financiera II. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Bilbao.
<i>Berta Turbillejas</i>	Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
<i>José A. Varela González</i>	Universidad de Santiago de Compostela.
<i>Azucena Vicente Molina</i>	Profesora Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dpto. Economía Financiera II. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Bilbao.
<i>María Jesús Yagüe Guillén</i>	Universidad Autónoma de Madrid.





## PRESENTACIÓN

*Jerónimo Molina Herrera*

Durante sus cinco años de vida, la colección de estudios **MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** ha abordado un amplio abanico de temáticas de particular importancia, bien por su incidencia sobre el área geográfica mediterránea o bien por su actualidad y repercusión para el futuro de la región y para el conjunto de nuestro modelo económico. Ejemplos del primer caso son las monografías dedicadas a la Historia o al Pensamiento Económico mediterráneo, a la Economía Social e incluso, el último número publicado donde se realizaba un balance del Estado de las Autonomías de indudable incidencia sobre nuestra organización económica, política y social. La mirada hacia el futuro nos ha venido de los trabajos sobre inmigración, medio ambiente, urbanismo y ciudades, de las nuevas formas del turismo, de los retos de la industria bancaria o del papel de agricultura mediterránea ante el siglo XXI.

En esta ocasión, dedicamos nuestra publicación al análisis de una de las ramas más nuevas de la economía como es el Marketing y en particular, a lo que éste representa para la creación de valor en la empresa, en la economía y en el conjunto de la sociedad.

Es curioso observar, cómo a medida que se ha ido generalizando la producción industrial y la masiva incorporación de tecnología en todas las fases de la cadena de producción, distribución y venta, ha ido cambiando el proceso de creación de valor de los productos, al tiempo que las demandas de los consumidores también se han modificado sustancialmente, como consecuencia y efecto al mismo tiempo, de los cambios operados en la sociedad. Todo ello se está produciendo en un entorno de cambios múltiples, que nos abocan al fenómeno de la globalización. En definitiva, es una auténtica revolución que nos llega de la mano del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el marketing, como en todas las ramas de la economía, su incidencia no es sólo económica sino que afecta al conjunto de los comportamientos de los individuos, lo cual es propio de una ciencia de mercado carácter social. La incidencia del marketing es evidente sobre el producto, pero también sobre la empresa y sobre el conjunto de la organización. No es sólo un proceso económico, sino también lo es un fenómeno social y cultural.

---

1 Director de Mediterráneo Económico.

En el número que presentamos, se aborda con amplitud esta joven disciplina económica, la cual, junto con los nuevos enfoques de los mercados financieros, está llamada a ser una pieza central en la organización del nuevo modelo económico, que se está articulando, mientras transitamos desde el estado del bienestar a la sociedad del conocimiento. No obstante, es preocupante observar cómo el espectacular crecimiento del comercio internacional, de las nuevas formas de distribución y, en definitiva, de la nueva economía, no distribuye sus efectos de forma homogénea sobre el mundo globalizado donde incide. En la actualidad conviven regiones en clara fase de industrialización con otras en situación preindustrial, donde el desarrollo tecnológico y científico, lejos de reducir las disparidades, probablemente las aumente exponencialmente.

Como ya hemos comentado en anteriores ocasiones, el principal esfuerzo del Consejo Asesor y de Redacción de **MEDITERRÁNEO ECONÓMICO**, consiste en elegir a la persona adecuada para realizar la coordinación de la monografía, la cual ha de cumplir el doble requisito de conocer en profundidad la materia en cuestión y gozar del reconocimiento de sus colegas. En la presente ocasión, la elección ha sido fácil ya que María Jesús Yagüe Guillén, Catedrática de Marketing de la Universidad Autónoma de Madrid, cumplía ambos sobradamente y prueba fehaciente de ello, es el magnífico volumen que presentamos. Además, queremos agradecerle muy especialmente tanto la gran disposición mantenida como la generosidad de su dedicación a la difícil y laboriosa tarea de coordinación y revisión de un libro donde se presentan veintidós trabajos, elaborados por más de cuarenta colaboradores, a los cuales también hacemos extensiva nuestra sincera felicitación.



## A MODO DE INTRODUCCIÓN

*María Jesús Yagüe Guillén*<sup>1</sup>

Es todavía poco frecuente que al marketing y a su ámbito de estudio se le conceda un espacio relevante en el contexto general de la Economía. Sin embargo, en las últimas décadas su enfoque guía la actuación de las empresas de mayor éxito en los mercados locales y globales. La filosofía empresarial que sostiene a los negocios en cualquier actividad desarrollada en el marco de la nueva economía incorpora como elementos básicos la mirada profunda hacia el consumidor y la creación y manteniendo de relaciones de valor con él.

La dedicación de este número monográfico de la colección estudios socioeconómicos **MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** editada por la Fundación Cajamar a la relación entre el marketing y la creación de valor en la empresa, en la economía y en la sociedad, brinda la oportunidad de difundir algunos de los principales avances que desde esta área de conocimiento se están aportando al desarrollo científico del campo de la Economía, y de las aplicaciones para la mejora de la formulación y gestión de las estrategias competitivas de las empresas en los nuevos mercados.

Este encargo invita a reflexionar sobre los principales tópicos, en los que el marketing puede ofrecer respuestas válidas para resolver los problemas, que se les plantean a las empresas, cuando deben afrontar contextos de competencia más amplios y agresivos. El planteamiento de problemas socioeconómicos y empresariales de alcance y la propuesta de alternativas válidas para su resolución, ha constituido un verdadero reto para el diseño y la coordinación de este número. A pesar de que se ha pretendido seleccionar contribuciones, parciales sin duda, pero centrales, para el objeto de estudio, es probable que el lector no encuentre todo lo que a su juicio considera, y con toda probabilidad, es relevante. Se espera, sin embargo, que crea en la relevancia de lo que aquí se presenta, así como, en su utilidad para provocar el debate y el juicio crítico de los profesionales y académicos preocupados por la creación de valor en los nuevos mercados.

Las profundas transformaciones a las que están sometidas las empresas desde hace varias décadas proceden tanto del ámbito del mercado como del de las tecnologías. Su grado de intensidad se combina con su alcance geográfico, y su impacto es notable. Las empresas que reconocen su presencia y actúan convenientemente frente a los nuevos fenómenos amplían sus probabilidades de supervivencia; por el contrario, las empresas que siguen ancladas en los modelos tradicionales de negocio y no atienden a las nuevas condiciones del mercado y de la tecnología es probable que vean amenazada su supervivencia.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Madrid.

Desde la perspectiva de la demanda, la globalización de los mercados y la evolución observada en el comportamiento de compra y consumo de los hogares y de los individuos, se manifiesta en la búsqueda de un mayor número de servicios, más adaptados a sus nuevos hábitos y estilos de vida. Los cambios en la demanda imponen modificaciones a las estructuras productivas y comerciales de la oferta de productos.

La evolución de las tecnologías afecta al desarrollo desigual de los diferentes modelos de negocio, tanto para las empresas de producción como de distribución. Representa una re-configuración de las estructuras de competencia y de colaboración. La reestructuración de los canales de comercialización, se hace visible en el fortalecimiento de los formatos que mejor se adaptan a los nuevos segmentos de mercado, y el progreso de los modelos de agrupación espacial que representan los centros comerciales, y de asociacionismo empresarial, tales como las cadenas de franquicia o los incipientes modelos de canales de comercialización configurados en forma de red. Pero sin duda, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación están teniendo en el e-business y en el comercio electrónico sus principales y más relevantes manifestaciones.

Estos cambios se producen en el interior de las tradicionales estructuras sectoriales, mayoritariamente duales, en las que todavía coexisten empresas que compiten con nuevos enfoques de marketing estratégico y relacional con otras empresas en las que no se ha producido la necesaria renovación de sus modelos de gestión de marketing.

Para tratar de alcanzar los objetivos previstos, se ha adoptado un enfoque multidisciplinar y una doble perspectiva, académica y empresarial. El conjunto de los temas abordados en este número se presentan agrupados en tres grandes apartados, precedidos por un trabajo que aporta las claves de los límites jurídicos y éticos que no deben sobrepasar las acciones de marketing, tradicionales o innovadoras. En la primera parte, se presentan los artículos que relacionan los temas de preocupación general como la globalización y el medioambiente con las actuaciones de los agentes, consumidores y empresas, y el enfoque de marketing para afrontarlos. En el segundo apartado se abordan los nuevos modelos para crear valor mediante la reconfiguración de las estructuras comerciales, y en último apartado se introducen algunos de los principales instrumentos a través de los que las acciones de marketing pueden contribuir a incrementar el valor de los negocios. En este volumen se incluyen veintidós trabajos entre artículos académicos y profesionales que abordan el estudio de las principales transformaciones que están afectando a la conducta estratégica de los agentes económicos y a su forma de crear valor.

En el trabajo con el que se inicia este monográfico, Ignacio Cruz ya advierte que la generación de valor es el principal objetivo del concepto actual del marketing, pero que el uso de los mecanismos de mercado en la asignación y distribución del valor creado puede no coincidir con las reglas procedentes de la ética. El autor analiza los principios, características y contenidos de los códigos éticos en marketing y su implicación sobre la ejecución de algunas prácticas empresariales habituales.



En la primera sección Luis Enrique Alonso sostiene que el paso del fordismo al postfordismo ha supuesto la instauración de un marco global casi simétrico: mercados segmentados, tendencias a la dualización y articulación productiva a nivel mundial, oferta diferenciada y estratificada (hasta la personalización) de bienes y servicios, adaptación y permanente renovación de nichos comerciales mundiales, Estado remercantilizador, etc. En tal contexto, la complejidad de las identidades sociales y la diversidad de sensibilidades y percepciones favorecen la sustitución de los mecanismos centralizados de comercialización por todo tipo de *redes* de producción, de distribución, de consumo, de información, etc. De forma que el consumo y la cultura de masas, se ha visto superada por la articulación de nuevos *estilos de vida y consumos distintivos* compuestos a nivel mundial, que han venido a crear un nuevo modelo de consumo global a la vez unificado, individualizado y diferenciado.

La globalización de los mercados ha estimulado la deslocalización empresarial. En su trabajo Rafael Myro, Carlos Manuel Fernández y Lorena Labrador estudian las causas y los efectos asociados a la deslocalización de actividades y de empresas. Con datos actuales encuentran que el principal impacto de este fenómeno para las empresas españolas se detecta en tres sectores manufactureros como, textil y confección, equipo de transporte y maquinaria y material electrónico, donde la competencia internacional es intensa y la presencia de empresas extranjeras es elevada.

José Antonio Varela y M<sup>a</sup> Luisa del Río proponen la Orientación al Mercado (OM) como la cultura organizacional más idónea para el desenvolvimiento de las empresas en los mercados internacionales y globales. La OM no sólo debe ser un objetivo sino también un proceso en todas las empresas que desarrollan actividades en el exterior, ya que favorece la obtención de resultados económicos superiores. Las empresas necesitan establecer sus propias actividades de generación de información en el exterior, así como procesos específicos de diseminación de la información procedente del exterior y de respuesta rápida a tales conocimientos. Los autores postulan que la OM genera efectos más beneficiosos cuando se aplica en la estrategia de internacionalización en países que, desde una perspectiva cultural, puntúan bajo en distancia al poder y en evitación de la incertidumbre; y que desde una perspectiva económica, tienen un mercado grande y maduro.

Por su parte, Haydée Calderón, Teresa Fayos y Berta Turbillejas, plantean en su trabajo el carácter determinante que tiene para la puesta en marcha de las estrategias de internacionalización en los mercados globales la identificación de los factores de éxito. Su artículo dirige su atención a la influencia de las variables de conducta estratégica sobre el éxito de la internacionalización. De su análisis se concluye que las características de iniciativa, flexibilidad y capacidad para cooperar de los directivos son determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas.

Oscar González y Javier González sostienen que el enfoque de marketing facilita que el tejido empresarial responda a la preocupación social por la sostenibilidad medioambiental, y contribuye así a mitigar el clásico conflicto economía-ecología. Para postular esta tesis, toman

como hipótesis que existe una creciente concienciación medioambiental de los consumidores, que se canaliza a través del consumo ecológicamente responsable, que las empresas dirigen sus actuaciones hacia un comportamiento proactivo en materia medioambiental para obtener ventajas competitivas y que la orientación al mercado, toma la satisfacción de las necesidades de los consumidores como prioridad.

En esta misma línea reflexionan Unai Tamayo y Azucena Vicente cuando asumen que la evidencia empírica ha reflejado la posibilidad de que las empresas obtengan ventajas competitivas incluyendo en su proceso de dirección estratégica la formulación de estrategias medioambientales generadoras de valor. En su trabajo profundizan en el estudio de tres procesos clave (la producción limpia, el ecodiseño de productos y la logística inversa) que permiten a la empresa cumplir con las exigencias legislativas medioambientales y, además, mejorar su competitividad e ilustran sus propuestas mediante una análisis comparado de la empresa española frente a la alemana.

La segunda parte de esta obra se dedica al impacto que sobre los canales de comercialización están teniendo los cambios acontecidos en los últimos años en los mercados. Los canales de comercialización constituyen estructuras complejas, basadas en relaciones interorganizacionales, en las que intervienen tanto los aspectos de carácter económico como los de naturaleza sociopolítica. En estas condiciones, el establecimiento de mecanismos que favorezcan el gobierno de las relaciones entre los miembros del canal, y el de los propios procesos que se generan entre ellos se presenta como un requisito básico para la consecución de configuraciones adaptadas a las nuevas necesidades de los mercados.

En este contexto, el trabajo de Manuel Sánchez y Cristina Segovia presenta varias explicaciones aportadas desde diversos ámbitos de la economía que permiten arrojar luz sobre la determinación del mecanismo de gobierno del canal (teoría de costes de transacción), el desarrollo de relaciones estables para competir (marketing de relaciones), la visión de los recursos para competir (teoría de la empresa basada en los recursos) y la perspectiva de creación de valor para el cliente a través de la cooperación.

En el segundo trabajo de este bloque, Ángel Fernández, Emilia Martínez y Alfonso Rebollo, indican que la organización en red de las relaciones en el canal y la búsqueda de la competitividad en los mercados globalizados obliga a las empresas a replantearse las funciones que realizan dentro de la cadena de valor en la que operan. En su artículo, prestan especial atención a los principales factores que influyen en la configuración en red de los canales de distribución y su relación con las nuevas formas de competencia.



En las siguientes aportaciones los autores se centran en el análisis del potencial del comercio minorista para la generación de valor. En concreto, Pablo Muñoz estudia desde un enfoque empírico la relación entre el perfil geodemográfico de los consumidores y la elección de los formatos comerciales aislando los efectos de la conveniencia espacial. Los resultados permiten constatar que la conveniencia espacial sigue siendo un factor determinante de la elección del punto de venta y que la identificación de las dimensiones geodemográficas es útil para la selección geográfica de mercados.

En su capítulo, Ignacio García reflexiona, sobre la base de su dilatada experiencia en el sector, respecto a los principales elementos de incertidumbre a los que se enfrentan las empresas españolas de distribución con base alimentaria. Tres son los grandes retos que se detectan y analizan. En primer lugar, la retención de trabajadores formados y motivados; en segundo lugar, el gobierno de las relaciones verticales en el canal con proveedores y agricultores y por último, la disposición de una regulación legal que favorezca el desarrollo del sector. Por su parte, Alejandro Mollá que analiza las nuevas tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios, en especial en los productos frescos (frutas y hortalizas), tan importantes para la cuenca mediterránea, comprueba que la orientación al mercado en la cadena de valor alimentaria, resulta imprescindible para crear y entregar un valor superior al cliente, principal determinante de ventaja competitiva, en un sector en el que la competencia en los mercados internacionales se dirige hacia los productos con un alto valor añadido y una, cada vez, mayor diferenciación.

Uno de los modelos de negocio comercial que ha experimentado en los últimos años mayor desarrollo y ha contribuido a generar mayor valor económico y social es la Franquicia. Fernando Feijoo, Presidente de FRANCA, Asociación de Franquiciadores de Andalucía, sostiene que en la nueva economía post industrial, la venta representa con el diseño del producto la mayor contribución al valor añadido. Estos cambios suponen un reto para el comercio tradicional, que debe adaptarse, y es una oportunidad de nuevos negocios para emprendedores. La Franquicia es uno de los instrumentos claves para conseguir una rápida expansión de los negocios de éxito. Las reflexiones vertidas en este trabajo identifican tres claves para la mejora de esta fórmula comercial: la formación para la profesionalización del sector, el incremento de la calidad y la intensificación de su grado de internacionalización. Por su parte, Yolanda Polo y M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba defienden que la aplicación de Internet e Intranet en la gestión de los sistemas de franquicia incorpora importantes ventajas, como la difusión de la imagen de marca, la publicidad de su cartera de productos y servicios, el aumento del tamaño del segmento de mercado objetivo, la captación de nuevos franquiciados y la gestión más adecuada de la información y los recursos, en una red descentralizada y dispersa geográficamente consiguiendo incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de su comunicación.

El impacto de los profundos cambios acontecidos en el comercio minorista no se ha detenido en los límites de lo económico, muy por el contrario ha incidido fuertemente en otros aspectos de orden social y urbanístico. Victoria Elizagárate, afirma que las ciudades han emprendido procesos de regeneración urbana basados en la vuelta al centro urbano del comercio minorista, así como

también, introduciendo nuevas herramientas de gestión en la ciudad, que ayudan a mejorar los atractivos de la ciudad para atraer visitantes, y desarrollar la competitividad del comercio del área urbana. Junto a los centros comerciales urbanos, el crecimiento de los centros comerciales (CC) es otro de los fenómenos que más ha transformado el espacio comercial de las ciudades. Emilio López de Castro, asesor permanente de AECC, Asociación española de centros Comerciales, constata que los CC se han consolidado en nuestro país, convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros. Paralelamente, el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento para aumentar el valor del Centro. La fidelización, el estudio de la experiencia de consumo, la incorporación de servicios añadidos, la información y la creación de marca a través del marketing emocional y relacional, constituyen los principales ejes utilizados para vertebrar sus nuevas estrategias competitivas.

Desde el enfoque del marketing de relaciones se está desarrollando una nueva línea de trabajo, centrada en el concepto de relaciones de identificación cuya mayor preocupación consiste en analizar los factores que determinan el apoyo incondicional de los clientes a una empresa. En este contexto, Salvador Ruiz de Maya y Longinos Marín estudian los motivos que llevan a los individuos a identificarse con las empresas. En concreto descubren que, la evaluación favorable y elevada, las acciones de responsabilidad social corporativa, y la interacción y el vínculo del consumidor con el personal de la empresa son tres aspectos fundamentales sobre los que puede actuar la empresa para favorecer dicha identificación y conseguir aumentar su valor en el mercado.

La tercera sección de este volumen se dedica a destacar algunas de las principales estrategias de marketing generadoras de valor, adoptadas por las empresas con un enfoque de mercado y/o relacional. Se inicia con la faceta más directamente relacionada con la creación de valor en las empresas: la innovación y el desarrollo de nuevos productos. José Luis Munuera y María Pematín apuestan por la fórmula de las alianzas de co-desarrollo, fenómeno por el que dos organizaciones independientes colaboran en el desarrollo de un nuevo producto, para afrontar los retos que la innovación representa para las organizaciones empresariales. Su reflexión ayuda a las empresas a ser más exitosas en sus procesos de generación de nuevos productos.

Uno de los sectores que se ha desarrollado espectacularmente con la incorporación del enfoque de mercado y relacional en la dirección de las empresas es el de las ferias que ha evolucionado hacia comunidades en las que además de relaciones de negocio se producen relaciones sociales que incrementan el valor de los servicios ofrecidos. En el trabajo de Carmen Berné y Esperanza García se defiende la tesis de que las actividades feriales ofrecen buenos resultados y expectativas de futuro, gracias a su capacidad de adaptación a la evolución de la demanda de sus servicios. Concluyen que las claves para mejorar su competitividad en el futuro se encuentran en la innovación y en la tecnología, dirigidas ambas a desarrollar servicios que giren más en torno al asistente que al producto.





En su trabajo, Teodoro Luque y José Alberto Castañeda abordan en profundidad el impacto que la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tiene sobre las empresas y su gestión. Postulan que las TIC e Internet aportan flexibilidad a la organización y a la comunicación y relación interna y externa. Con todo, entienden que la generación de valor y su reparto entre los agentes del intercambio sigue siendo un desafío que las empresas deben saber afrontar.

Si hay una variable de marketing sobre la que han actuado tradicionalmente la mayoría de las empresas para mejorar su posición competitiva y obtener mayores beneficios, es el precio. Sin embargo, las acciones promocionales, se venían analizando como herramientas de marketing operativo. Sara Campo con su trabajo se replantea esta visión y defiende que las decisiones sobre los cambios en el precio afectan a la evaluación perceptual que el consumidor hace del producto, y en consecuencia, a los resultados empresariales en el largo plazo.

Por último, no cabe duda que en la actualidad para llegar a los mercados con productos de alto valor añadido, una condición necesaria es construir marcas fuertes y reputadas que actúan como un activo intangible generador de valor. Elena Delgado en su artículo aporta una descripción del proceso y de los elementos que condicionan la contribución de la marca al valor financiero de la empresa y a la utilidad obtenida por los consumidores a lo largo de su proceso de compra y consumo.

Los veintidós trabajos que componen este número monográfico constituyen un magnífico exponente de las principales líneas de investigación que en el momento actual están ocupando el tiempo y la preocupación de los académicos y los profesionales convencidos de que la acción empresarial debe contribuir a la generación de valor, económico, pero no sólo económico.

Antes de cerrar esta presentación deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los autores que han participado en la elaboración de este número. Sin su generosa colaboración no hubiese sido posible llevar a cabo el encargo que recibí de los responsables de Mediterráneo Económico, a través de su director Jerónimo Molina. Igualmente, confío en que el resultado final obtenido, no defraude las expectativas que la Fundación Cajamar depositó en este proyecto, a la vez que agradezco la oportunidad que nos ha brindado para debatir sobre una temática que todos los que hemos participado en este número monográfico consideramos de gran interés para el desarrollo económico y social de nuestro país.





# EL MARKETING Y LAS CONDUCTAS ÉTICAS: REGULACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

Ignacio Cruz Roche \*

## RESUMEN

El concepto actual del marketing establece como objetivo la generación de valor. La distribución y asignación del valor se realiza mediante los mecanismos del mercado, que no siempre coincide con valoraciones éticas. Se recoge una teoría general de la ética en marketing que comprende tanto la evaluación deontológica (adecuación a normas y códigos predeterminados) como la evaluación teleológica (impacto en los "stakeholders"). Se analizan los principios, características y contenidos de los códigos éticos en marketing, así como las posibilidades que ofrece la autorregulación. Por último, se formulan un conjunto de prácticas en marketing y se analiza su idoneidad desde la regulación existente, los principios éticos y su adecuación a algunos códigos de autorregulación.

## ABSTRACT

The current concept of marketing establishes as aim the generation of value. The distribution and assignation of value is realized through the market mechanism, which not always coincides with ethic valuation. It gathers a general ethic theory in marketing that understand the deontological evaluation (suitability of norms and codes predetermined) as well as teleological evaluation (impact in the stakeholders). It is analyzed the principles, features and contains of ethics codes in marketing, as well as the possibilities which offers the auto regulation. Finally, it is formulated a set of practices in marketing and it is analyzed its suitability from the existing regulation, the ethic principles and its adequacy to some codes of auto regulation.

## 1. El marketing y la creación de valor

Cuando en la literatura científica moderna definimos el marketing, lo relacionamos con la creación e intercambio de valor. Así por ejemplo, Kotler (2004, pág.6) lo define como *"proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros"*. En esta definición va implícito que para que exista intercambio ha de haber creación de valor para ambas partes, la empresa a través del beneficio y los consumidores que reciben un producto que les proporciona una satisfacción mayor que el precio que pagan por ello.

La literatura más tradicional del marketing establecía como objetivo del mismo la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Así, Stanton (1968) en su obra *"Fundamentals of Marketing"* considera que el marketing es *"un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales"*. Esta definición recoge como finalidad del marketing la satisfacción de las necesidades de los clientes, sin considerar que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa o con los otros grupos de intereses que se puedan ver afectados.

\* Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid.

Posteriormente, la American Marketing Association en 1985 y como consecuencia de un amplio proceso de discusión entre sus miembros proponía la siguiente definición: “*marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización*”<sup>1</sup>. En esta definición se establece que la finalidad del marketing es crear intercambios que satisfagan tanto a los individuos (clientes) como a la organización (empresa).

El concepto moderno de marketing hace énfasis en los procesos de intercambio. Para que exista un intercambio es preciso que ambas partes obtengan valor en la transacción. En el caso de que una de las partes no obtenga valor en la transacción, será necesaria la coacción, es decir el ejercicio del poder, ya que la otra parte no aceptaría libremente la transacción propuesta, lo que excluiría la libertad de transacción.

El papel central que el intercambio generador de valor ocupa en el marketing moderno presupone el libre funcionamiento del mercado, en donde se producen estos intercambios, como asignador de recursos. Se asume que el libre funcionamiento del mercado garantiza la óptima asignación de los recursos.

## 2. La distribución del valor: mercado y ética

Supone también desde una perspectiva ética que se asume que el mercado refleja el principio de equidad en la distribución del valor generado entre los diferentes intervinientes. Además del mercado, podrían existir otros criterios a la hora de distribuir el valor como serían repartir por igualdad entre todos los intervinientes: a) repartir entre todos por igual; b) dar a cada uno en función de sus necesidades individuales; c) a cada persona de acuerdo con sus derechos individuales; d) repartir a cada uno según el esfuerzo realizado; e) dar a cada uno según su contribución a la sociedad; f) asignar a cada uno según su mérito; y por último, asignar a cada persona de acuerdo con la valoración de los intercambios en un libre mercado. Estos criterios deberán adaptarse a cada situación, siendo cada uno adecuado a situaciones diferentes: los criterios de distribución en una cooperativa difieren de los de una sociedad anónima.

Sin embargo, las economías modernas establecen el papel preponderante de las relaciones de mercado en la distribución del valor generado, y sólo a través de la intervención del Estado mediante impuestos y subvenciones, se establecen mecanismos de corrección a estos criterios distributivos.

<sup>1</sup> American Marketing Association Board, Marketing news, vol.19, num. 5, 1985, pág.1.



La ética de los negocios aparece como un factor corrector de las distorsiones que crea la aplicación de los criterios que indica el mercado. De esta forma, “*deberá mostrar en qué sentido son viables y significativas, en términos organizativos, la toma en consideración de las consecuencias de las acciones para los afectados, la toma en consideración del principio de la humanidad que incluye el reconocimiento de los otros como interlocutores válidos y la toma en consideración de la necesidad de configurar una cierta moral convencional que genere identidad con relación a las prácticas y a los bienes que hay en juego en cada proyecto organizativo*” (Lozano 1999, pág. 204).

La ética de la responsabilidad supone valorar el impacto de las acciones propuestas en los denominados *stakeholders*, (Freeman, 1984) grupos o individuos cuyos intereses afectan al resultado de la empresa o que se pueden ver afectados por ella. Estos *stakeholders* pueden ser tanto internos (directivos, trabajadores y accionistas) como externos (clientes, consumidores, comunidad local, medio ambiente, gobierno y comunidad internacional). El impacto sobre los *stakeholders* es un primer aspecto, que debe ser valorado mediante la definición de valores y criterios éticos (ética de humanidad).

La ética de humanidad supone el establecimiento por parte de la empresa de un conjunto de valores y criterios de actuación. Estos valores, que se pueden plasmar o no en Códigos éticos, pueden estructurarse mediante una definición de límites que no se pueden superar o conductas prohibidas o bien, en los aspectos positivos o valores que inspiran la conducta de la organización.

La ética de los negocios como generadora de la moral convencional o de la cultura de la empresa. Se trata de construir más allá de un posible código ético, una praxis ética que impregne toda la organización. La ética exige la actuación de las personas en el contexto de la organización y la consistencia entre los valores proclamados y las actuaciones de sus integrantes.

La responsabilidad social corporativa entendida como la valoración del efecto total de las decisiones de la empresa en la sociedad en su conjunto no es más que un componente de la ética empresarial: la ética de la responsabilidad. En ocasiones, determinadas acciones de “supuesta” responsabilidad social corporativa persiguen el impacto positivo que estas acciones tienen en la cuenta de resultados: por ejemplo, se puede ayudar a la infancia en el tercer mundo, no por una necesidad de contribuir a mejorar los desequilibrios y por razón de humanidad, sino porque la publicidad de esa ayuda contribuye mejor que otros mensajes publicitarios a mejorar la imagen de la compañía y en consecuencia las ventas. Un reciente estudio (Xueming Luo y Bhattacharya, 2006) demuestra que las acciones de responsabilidad social corporativa influyen incrementando el valor de mercado de la empresa medido tanto en rentabilidad de las acciones como a través de la *q de Tobin*. Esta investigación acaba siendo finalmente coincidente con el enfoque de Milton Friedman<sup>2</sup> en el año 1970 al afirmar: “*la responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios*”.

2 Friedman, M.: “The social responsibility of business is to increase its profits”, The New York Times Magazine, 13 septiembre 1970.

### 3. La teoría general de la ética del marketing

A partir de los tres principios antes citados (cultura, códigos o normas éticas y responsabilidad social), Hunt y Vitell (1986) desarrollaron una teoría general de la toma de decisiones éticas que se representa en forma de proceso y se recoge en la Figura 1.

El modelo refleja una situación en la que el decisor se enfrenta a un problema que tiene connotaciones éticas. Si el decisor considera que el problema no plantea cuestiones éticas, el proceso que se describe no tendría lugar.

Una vez reconocida la dimensión ética del problema, el decisor (individual o colectivo) se enfrenta a varias posibles alternativas de solución. Por lo general, este conjunto evocado de soluciones no supone la totalidad de alternativas posibles, sino sólo aquellas que son percibidas por el mismo.

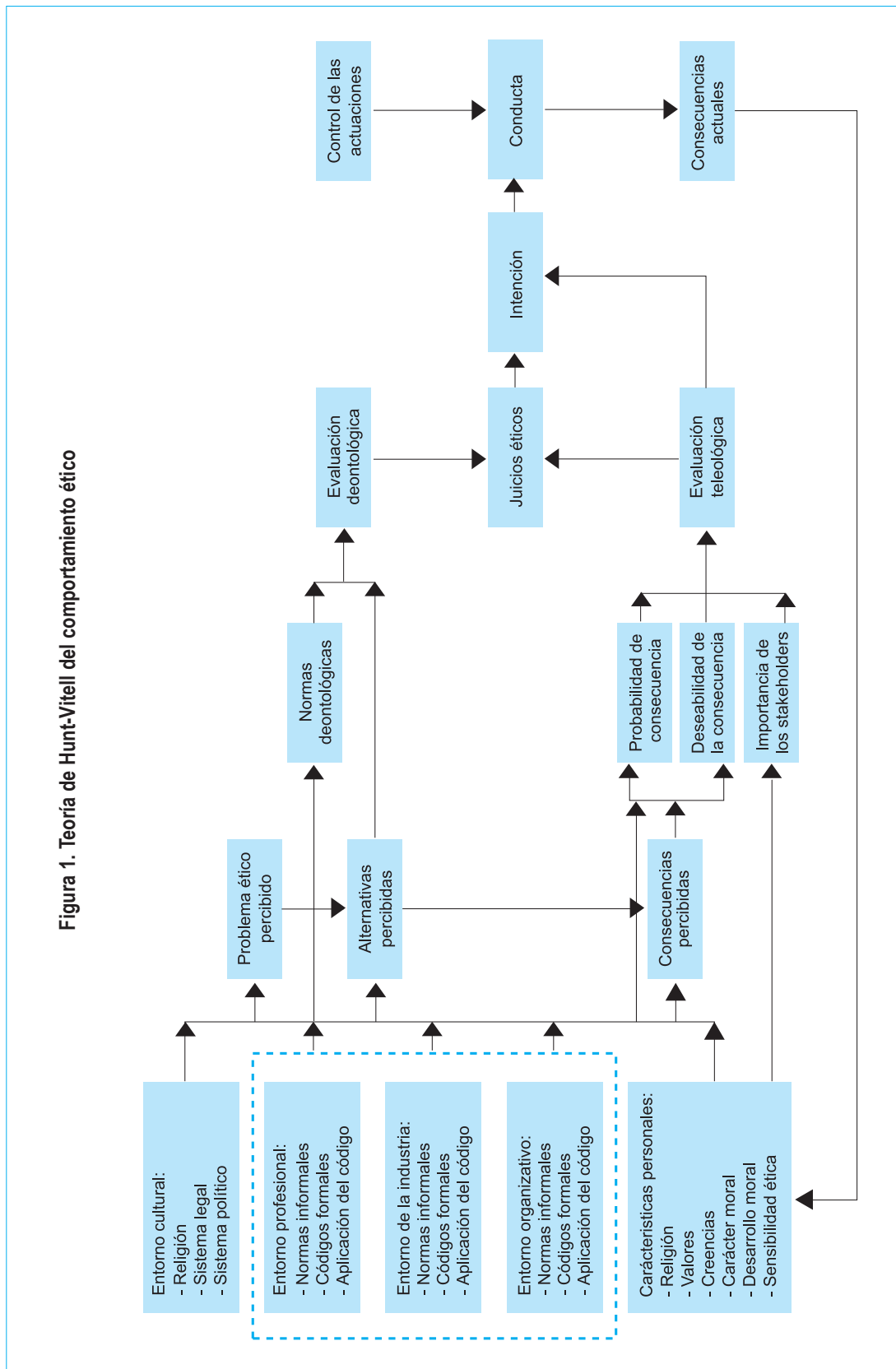
A partir del conjunto evocado se realizan dos tipos de evaluaciones: una evaluación deontológica y una teleológica. La evaluación deontológica consiste en valorar la adecuación de las alternativas propuestas respecto a un conjunto de normas deontológicas predeterminadas. Estas normas representan valores personales o reglas morales y van desde principios generales tales como honestidad, equidad, transparencia, juego limpio, etc., hasta conductas a excluir tales como publicidad engañosa, seguridad en los productos, confidencialidad de los datos, y otras.

La evaluación teleológica se basa en una estimación de las consecuencias más probables derivadas de cada alternativa de decisión. Se basa en cuatro constructos: a) las consecuencias percibidas de cada alternativa sobre los diferentes grupos de interés, b) la probabilidad de ocurrencia de cada consecuencia en cada grupo de interés, c) la deseabilidad o indeseabilidad de cada consecuencia, y d) la importancia de cada grupo de interés (stakeholders).

La teoría de Hunt-Vitell establece que el juicio ético de una alternativa es función de la evaluación deontológica (aplicar las normas de conducta a cada una de las alternativas) y de la evaluación teleológica (valoración de las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa para los grupos de interés (stakeholders) relevantes).



Figura 1. Teoría de Hunt-Vitell del comportamiento ético



## 4. Códigos de ética y regulación

La American Marketing Association (AMA, 2004) establece las siguientes reglas en su Código de Ética:

1. Responsabilidad del directivo: los directivos deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actividades y esforzarse para garantizar que sus decisiones, recomendaciones y acciones vayan dirigidas a identificar, servir y satisfacer a todos los públicos relevantes: clientes, organizaciones y sociedad.
2. Honestidad e integridad: los directivos deberán impulsar y desarrollar la integridad, el honor y la dignidad de la profesión.
3. Derechos y deberes en el proceso de intercambio comercial: los participantes recibirán unos productos y servicios seguros y adecuados al uso requerido; unas comunicaciones sobre los productos y servicios que no sean engañosas; las condiciones financieras y de cualquier tipo se establecerán de buena fe; y existirán métodos adecuados que proporcionen una compensación adecuada por los incumplimientos y un sistema de tratamiento de las quejas y reclamaciones.
4. Relaciones organizacionales: los directivos deben ser conscientes de su capacidad de influencia en otros miembros de la organización, y por ello, no deben demandar, estimular u ordenar comportamientos no éticos.

A partir de estos principios se establecen un conjunto de valores éticos:

1. Honestidad: ser veraz y transparente en las relaciones con clientes y *stakeholders*.
2. Responsabilidad: asumir las consecuencias de las estrategias y decisiones de marketing.
3. Equidad: buscar un balance equilibrado entre las necesidades del comprador y los intereses del vendedor.
4. Respeto: reconocimiento de la dignidad de los *stakeholders*.
5. Transparencia: aportar información veraz sobre las operaciones de marketing.
6. Ciudadanía: afrontar las responsabilidades económicas, legales, medioambientales y sociales de la empresa para contribuir a la mejora de la sociedad.

El cumplimiento de estos valores es lo que permite definir una acción de marketing como ética.





Sin embargo, estos valores éticos no siempre son reconocidos por el mercado. Por ejemplo, en una campaña publicitaria se pueden destacar e incluso exagerar los aspectos favorables del producto y no informar de los negativos. Esta conducta que sería discutible desde una perspectiva ética, podría ser muy provechosa para los beneficios empresariales.

Argandoña (2003) expone que cuando la sociedad considera deseables unas conductas derivadas de principios éticos, puede acudir principalmente a tres procedimientos distintos para conseguirlos (o a combinaciones entre ellos): 1) que la autoridad dicte unas normas obligatorias (*command and control*); 2) que se establezcan incentivos de mercado para lograrlas (*market based*); o 3) que se fomente el compromiso de los agentes involucrados (*management based*).

El enfoque legal o administrativo es adecuado cuando se producen fallos de mercado, cuando determinadas conductas de los agentes económicos se estiman contrarias al libre funcionamiento del mercado o pudieran resultar lesivas para los consumidores. En estos casos, se justifica que el Estado interfiera en libre funcionamiento de los mercados mediante la regulación. La regulación consiste en la definición de determinadas conductas como ilícitas.

Sin embargo, la reglamentación legal o administrativa de las conductas éticas presenta limitaciones patentes como señala Argandoña (2003, p.3). *“En primer lugar, porque las relaciones entre la ética y la ley son ambiguas. De un lado, muchos de los aspectos de la conducta humana que tienen que ver con la ética no pueden ser objeto de un tratamiento legal (por ejemplo, las intenciones y motivaciones). De otro, no todo lo que desarrolla la ley tiene una dimensión ética inmediata. Además, la ley, en cuanto que debe atenerse a procesos establecidos para su elaboración, promulgación y entrada en vigor, no puede estar continuamente al día y adaptarse al progreso del conocimiento y de la tecnología”.* *“Además, se dan también “fallos del gobierno”, que hacen que la legislación no sea la óptima, por ejemplo por fenómenos de captura del regulador o de abuso de poder de las mayorías. Y, finalmente, la ley cambia la conducta de los agentes, de modo que los resultados no suelen coincidir con lo que el legislador había previsto inicialmente”.*

La cuestión que se plantea es si la regulación debe impedir los comportamientos no éticos de las empresas, o lo que es lo mismo, si se deben prohibir todos los comportamientos no éticos de las empresas. La respuesta es negativa, no puede existir una regulación que imponga en su totalidad determinados comportamientos definidos según una consideración ética y sólo deben prohibirse aquellas conductas cuyas consecuencias en los consumidores y en el libre juego del mercado sean merecedoras de ser reputadas como ilícitas.

Existirán comportamientos no éticos que no estén tipificados por la regulación como ilícitos, ya que sólo lo serán aquellos que se revelen especialmente contrarios contra los intereses generales a preservar: el libre funcionamiento del mercado y la defensa de los intereses de los consumidores.

## 5. Autorregulación: Códigos de Buenas Prácticas

Un Código de Buenas Prácticas define un conjunto de prácticas que las empresas acogidas al mismo se comprometen a no realizar. Estas prácticas excluidas se supone que lo son por no ser éticas, pero no todas las prácticas no éticas estarían recogidas en un Código.

Los Códigos de Buenas Prácticas pueden enfatizar en los aspectos negativos, señalando una lista más o menos amplia de conductas prohibidas o a excluir, o por el contrario, pueden recoger los principios éticos rectores de la actividad empresarial, lo que supone que se rechazan todas las conductas contrarias a estos principios.

La utilidad de un Código de Buenas Prácticas es excluir de la negociación empresarial o de las decisiones empresariales un conjunto de acciones debido a que conculcan los principios éticos antes señalados. De esta forma las empresas que se incorporan al código tienen claro cuáles son las acciones a evitar.

En un contexto de marketing relacional en donde la relación de las empresas con sus proveedores y clientes se evalúa en el largo plazo y no en la transacción individual, cobra un mayor interés reforzar las relaciones de confianza y evitar los puntos de conflicto. La aceptación de un conjunto de normas por ambas partes, reduce la desconfianza en la otra parte y tiene un efecto moderador del conflicto de intereses.

Un sistema de autorregulación precisa de mecanismos de resolución de los conflictos que puedan surgir a través de un jurado o un tribunal de arbitraje que garantice la autorregulación en un sector determinado. La European Advertising Standards Alliance (EASA)<sup>3</sup> establece unas reglas de buenas prácticas para el funcionamiento de un sistema de autorregulación basado en los siguientes principios:

- Independencia: las decisiones deberán adoptarse de forma independiente e imparcial.
- Transparencia: los códigos, normas y reglas aplicadas por los organismos de autorregulación, así como los procedimientos por los que se rigen deberán ser publicados y puestos a disposición de las partes.
- Principio de contradicción: los reclamados deberán ser invitados a realizar las alegaciones que consideren oportunas y a aportar pruebas.
- Eficacia: las reclamaciones deberán ser tramitadas de forma rápida y eficaz. Deberá existir un procedimiento adecuado de revisión o apelación.

3 European Advertising Standards Alliance: "Autorregulación – Declaración de Principios Comunes y Reglas de Buenas Prácticas" en [www.easa-alliance.org](http://www.easa-alliance.org)



- Libertad y representación: no es necesaria la representación legal, aunque las partes podrán estar representadas legalmente.
- Legalidad: ningún procedimiento o decisión de autorregulación privará al consumidor de la protección que le ofrece la ley.
- Aplicación: las sanciones deberán ser efectivas y estar diseñadas para prevenir las infracciones reiteradas. Deberán prever la publicación de las infracciones.

La eficacia de la autorregulación viene dada por la aceptación de sus resoluciones por parte de las empresas, consumidores y sus organizaciones, que pudieran estar implicadas. Para ello, es necesario que el proceso establezca todas las garantías necesarias, pero que ello no impida la celeridad de las resoluciones. Una de las ventajas de los procedimientos de autorregulación frente a la justicia ordinaria se deriva de capacidad de responder en un menor plazo y con un coste también menor.

## 6. Algunos ejemplos de comportamiento ético, autorregulación y regulación en marketing

El marketing es una de las actividades empresariales donde confluye la regulación por parte de las autoridades públicas, existen variadas experiencias de autorregulación en determinados sectores y actividades empresariales, y se dan comportamientos que pueden merecer diferentes valoraciones éticas. A continuación, sin ánimo de exhaustividad y a título orientativo, expondremos algunos ejemplos en diferentes variables de marketing.

27

### 6.1. Distribución comercial

La cultura empresarial debe fomentar los comportamientos éticos de sus integrantes. En algunos casos, como las relaciones entre fabricantes y distribuidores, las empresas pueden establecer un compromiso moral de eliminar determinadas prácticas por ser consideradas no éticas. Por ejemplo, pueden acordar que las condiciones comerciales sin contrapartida, como son los descuentos por el aniversario de la empresa distribuidora o el cobro de una cantidad fija por cada producto nuevo que se incorpora a los lineales, son condiciones no éticas ya que suponen una imposición no justificada.

Tradicionalmente, las empresas fabricantes se han quejado de que sus vendedores reciben un trato inadecuado en sus relaciones con los distribuidores compradores. Relatan situaciones en las que el vendedor es sometido a largos periodos de espera antes de ser recibidos, se

les sitúa en posición de inferioridad frente al comprador o es sometido a técnicas de venta bajo presión de ofertas inexistentes de otros suministradores rivales. Estos son casos de comportamientos no éticos, que vulneran los principios de respeto y transparencia.

En estos casos, las empresas implicadas pueden mediante un Código de Conducta o de autorregulación incorporar un compromiso de no emplear estas prácticas. En el Reino Unido, los principales operadores Tesco, Asda, Sainsbury y Safeway, junto con la Secretaría de estado de Comercio e Industria, firmaron un Código de Buenas Prácticas en diciembre de 2001<sup>4</sup>. Desde la entrada en vigor del Código hasta 2004, sólo se había recibido una queja formal por incumplimiento del mismo, lo que demuestra la dificultad que estos Códigos de carácter voluntario tienen para imponerse en unas relaciones comerciales basadas en el poder de mercado y en la que las empresas denunciadas corren el riesgo de ser excluidas de los lineales de los distribuidores.

Ahora bien, ¿qué sucede si las empresas firmantes del Código de Conducta o de Buenas Prácticas, incurren en un comportamiento de los considerados inadecuados?.

Lo normal es que el propio Código establezca mecanismos de valoración y sanción de los comportamientos reputados como no deseables, ya que en otro caso el Código se quedaría en una mera declaración de buenas intenciones. Es pues necesario que los Códigos de autorregulación vayan acompañados de un órgano de resolución de los conflictos que se puedan presentar, no siendo necesario que tenga potestad sancionadora, ya que el mero reproche moral debería llevar al cumplimiento de los compromisos contraídos.

Sin embargo, el mero compromiso moral contraído por las partes, no excluye que determinadas conductas que se entienden lesivas al funcionamiento de la libre competencia o a la protección de los consumidores, puedan ser prohibidas y objeto de sanción por parte de los poderes públicos. Este es el marco de referencia para la actuación reguladora de los poderes públicos.

Por ejemplo, los poderes públicos en algunos países consideran que se debe prohibir la venta por debajo de coste de los productos en los establecimientos comerciales con algunas excepciones muy tasadas como son productos próximos a su caducidad, alineamiento con los competidores, etc. La razón para ello es doble, de una parte se considera que estos productos confunden al consumidor que compra un conjunto más amplio de productos que obtiene del producto que se vende por debajo de su coste una impresión engañosa del nivel de precios general del establecimiento comercial. Por otra parte, también se puede valorar que el distribuidor deteriora la imagen del producto vendido al situarlo a un precio inferior al que se vende en los demás establecimientos comerciales.

4 Office of Fair Trading: "The Supermarkets Code of Practice" OFT 697, February 2004.



Las autoridades económicas deberán valorar si este comportamiento debe ser o no prohibido en función de sus efectos sobre la libre competencia y sobre los consumidores. En algunos países europeos se considera que esta práctica debe ser autorizada ya que permite al consumidor que compra estos productos disfrutar de un menor precio. En este caso, la política comercial deberá valorar la importancia de estos efectos en la competencia y los consumidores, más allá de las meras connotaciones éticas del proceso, ya que estas conductas atentan contra los principios éticos de honestidad, equidad y transparencia, tal como antes habían sido definidos.

## 5.2. Publicidad y comunicación

La publicidad es un campo del marketing que ha sido objeto de una extensa regulación tanto por parte de la Unión Europea y de los Estados Miembros, así como de importantes experiencias de autorregulación en los diferentes países.

El objetivo de la regulación en materia de publicidad es proteger al consumidor que debe recibir una información veraz y a las empresas de determinadas conductas desleales de los competidores. Sin embargo, surten a veces determinados supuestos en que es necesario añadir matices interpretativos a la norma legal. Los tribunales de arbitraje contribuyen con esta labor interpretativa y con su mayor celeridad a la eficacia de la ley. En una campaña publicitaria cuya duración temporal es de unos pocos meses, el recurrir a los tribunales surge su efecto cuando la campaña hace ya tiempo que ha finalizado, mientras que los sistemas de autocontrol resuelven con mayor rapidez y menor coste.

Determinados colectivos de consumidores, como son los niños, se consideran más vulnerables a la publicidad, y por ello, se debe limitar su impacto y cuidar especialmente su contenido. En otros casos, son productos cuyo consumo se considera especialmente nocivo (tabaco, alcohol, alimentos de especial contenido en grasas, etc.) y por ello, se considera oportuno limitar o prohibir su publicidad. En algunos casos son los propios contenidos de la publicidad que pudieran sugerir comportamientos sexistas, racistas o violentos.

El Código de Conducta Publicitaria de Autocontrol<sup>5</sup> establece un conjunto de principios a los que se debe someter la publicidad:

- Respeto a la legalidad y a la Constitución.
- Buena fe: no abusar de la buena fe del consumidor.
- Respeto al honor, la integridad y la propia imagen.

<sup>5</sup> Autocontrol: "Código de Conducta Publicitaria" Madrid 2002, [www.autocontrol.es](http://www.autocontrol.es)

- No explotará el miedo, no incitará a la violencia, ni a comportamientos ilegales, no atentará contra el buen gusto, no alentará prácticas peligrosas, ni comportamientos que perjudiquen al medio ambiente.
- No sugerirá circunstancias de discriminación ya sea por razón de raza, nacionalidad, religión, sexo u orientación sexual, ni atentará contra la dignidad de la persona.
- Autenticidad: la comunicación será identificable como publicidad sea cual fuera su forma o el medio utilizado.
- Veracidad: la publicidad no deberá ser engañosa, en el sentido de poder inducir a error a sus destinatarios.

### 6.3. Promociones comerciales

Las cláusulas de promoción válida hasta fin de existencias, es decir condicionar la promoción a que existan productos en el stock del establecimiento puede llegar a ser una práctica no ética, ya que va contra el principio de honestidad al ser engañosa para el consumidor. Si el consumidor acude a un establecimiento comercial atraído por una promoción y sucede que cuando llega no quedan existencias del mismo, resulta ser atraído por una falsa promoción habiendo incurrido en costes de tiempo y desplazamiento o bien realizando una compra en el establecimiento como consecuencia de haber acudido al reclamo de la promoción.

30

En algunos países como España esta práctica está prohibida, ya que se considera que los consumidores deben ser protegidos frente a una comunicación engañosa.

La Internacional Chamber of Commerce (ICC) publicó en el año 2002 un Código Internacional de Promoción de Ventas<sup>6</sup> en el que se establecen normas para formas de promoción tales como premios, reducciones de precios y regalos, distribución de vales, cupones y muestras, promociones caritativas y promociones en precios de todo tipo incluyendo programas de incentivos.

En algún sector específico como es el farmacéutico es frecuente encontrar Códigos de Buenas Prácticas para la promoción de medicamentos. Se trata de un sector que al influir en la preservación de la salud y ser productos que están financiados de forma mayoritaria por los sistemas públicos de protección, la promoción comercial deberá someterse a normas más exigentes que las que puedan afectar a otros sectores. Por ejemplo, no resulta aceptable que las decisiones de compra del producto que es decidido por el médico y el farmacéutico, pudiera estar influida por ofertas promocionales y no por cuestiones terapéuticas.

6 International Chamber of Commerce: "Revised ICC International Code of Sales Promotion", Paris 2002, [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)



En España, existe un Código español de Buenas prácticas para la promoción de medicamentos <sup>7</sup>, al que se somete toda la industria a través de *Farmaindustria*, la patronal del sector, y que fue aprobado en su última versión en 2005.

El Código cubre todos los métodos de promoción, incluyendo prensa y publicidad directa por correo, las actividades de los visitantes médicos, el patrocinio de congresos científicos y de reuniones de carácter profesional o científico a las que asistan profesionales sanitarios, Internet, la utilización de materiales audiovisuales tales como películas, vídeos, sistemas de almacenamiento de datos y otros que pudieran surgir en el futuro, así como el ofrecimiento de muestras, incentivos y hospitalidad. El objetivo del código no es frenar el intercambio de información médica y científica sobre el producto, sino establecer normas que impidan que la promoción distorsione la decisión racional de prescripción.

## 6.4. Precios

La política de “price flexing” o de adaptación de los precios a los diferentes mercados es un excelente ejemplo de este conflicto entre mercado, ética y regulación.

La teoría económica nos dice que en mercados diferenciados y para productos que no compiten en situación de competencia perfecta, es decir la casi totalidad de los casos, la política de precios que maximiza el beneficio empresarial es cargar un margen que es proporcional a la elasticidad de la demanda de cada mercado.

Nos encontramos que para un mismo producto, el precio deberá ser más elevado en los barrios de habitantes con rentas más elevadas que en aquellos que tienen menores rentas. Las rentas más altas son menos sensibles a los precios y estarán dispuestos a pagar una mayor cantidad por los bienes.

Esta situación de precios diferenciados por establecimientos de una misma enseña comercial situados en barrios con diferentes niveles de renta, plantea dudas de carácter ético de acuerdo con los principios de equidad, honestidad y transparencia.

Es cierto que se podría argumentar en defensa de esta práctica comercial que realiza una labor redistribuidora en la medida en que carga un menor margen a las personas de menor renta. Sin embargo, no es menos cierto que no es el afán redistribuidor el principio inspirador de esta política sino el maximizar los beneficios.

<sup>7</sup> Farmaindustria: “Código español de buenas prácticas para la promoción de los medicamentos”, Madrid 2005, puede verse en [www.autocontrol.es](http://www.autocontrol.es)

Es poco frecuente que las legislaciones comerciales de los diferentes estados prohíban esta conducta, si bien la consideran como un indicador de que la empresa que la utiliza detenta un cierto poder de mercado en todo el territorio o en una parte de él.

Otras prácticas no éticas como los precios predatorios, consistentes en rebajar los precios por debajo de los costes para arrebatarse cuota de mercado o expulsar a un competidor, están por lo general prohibidas por la regulación de la competencia. Por el contrario, los precios vinculados que suponen ofrecer un producto a un precio especialmente bajo para obtener beneficios con los recambios o con las cuotas mensuales, siendo una práctica no ética, no suele estar prohibida por las normas reguladoras de la economía.

## 6.5. Producto y nuevos productos

En la aparición de nuevos productos los problemas éticos más importantes se suscitan en el terreno de la obsolescencia planificada y en la aparición de nuevos productos que realmente no añaden valor adicional al consumidor.

La obsolescencia planificada consiste en retrasar el lanzamiento de la innovación hasta que se haya rentabilizado o al menos amortizado las inversiones necesarias para la obtención del producto precedente. Cuando el nuevo producto realmente incorpora un valor adicional para los consumidores, el aplazamiento de su comercialización hasta el fin de la vida comercial del anterior producto, supone privar a los consumidores de un producto más ventajoso. En algunos sectores como el farmacéutico se ha denunciado algunos casos en los que el lanzamiento de un medicamento con mayor poder curativo, se ha retrasado hasta completar la vida útil del producto de la misma empresa que venía a sustituir.

En otros casos se trata de nuevos productos que realmente no suponen una innovación para el consumidor y que incorporan algún componente o ingrediente sin efecto para la eficacia del producto. Es un caso de falta de transparencia, un comportamiento no ético de difícil sanción por la regulación.





## Bibliografía

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION BOARD, (1985): Marketing news, vol.19, num. 5.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION: "Statement of Ethics", [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)
- ARGANDOÑA, A (1998): "La teoría de los *stakeholders* y el bien común", IESE, Universidad de Navarra, Documento de Investigación nº 355 enero.
- ARGANDOÑA, A (1999): "La ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI", IESE, Universidad de Navarra, Documento de Investigación nº 401, octubre.
- ARGANDOÑA, A (2003): "Sobre los sistemas de gestión ética, social o medio ambiental de las empresas", IESE, Universidad de Navarra, Documento de Investigación nº 508, abril.
- AUTOCONTROL (2002): "Código de Conducta Publicitaria" Madrid, [www.autocontrol.es](http://www.autocontrol.es)
- DUNFEE, T. H.; CRAIG SMITH, N. y ROSS, W. T. (1999): "Social Contracts and Marketing Ethics", *Journal of Marketing*, July 1999, pp. 14-32.
- EUROPEAN ADVERTISING STANDARDS ALLIANCE: "Autorregulación-Declaración de Principios Comunes y Reglas de Buenas Prácticas" en [www.easa-alliance.org](http://www.easa-alliance.org).
- Farmaindustria (2005): "Código español de buenas prácticas para la promoción de los medicamentos", Madrid, puede verse en [www.autocontrol.es](http://www.autocontrol.es).
- FREEMAN, R.E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman Press, Boston.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 septiembre.
- HUNT, S. y VITELL, S. (2006): "The general theory of marketing ethics: a revision and three questions", *Journal of Macromarketing*, vol.26 num.2, págs. 143-153.
- HUNT, S. y VITELL, S. (1986): "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, vol.6 num.1, págs. 5-15.
- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (2002): "Revised ICC International Code of Sales Promotion", Paris 2002, [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org).
- KOTLER, P. y otros (2004): "Marketing" 10ª Ed., Pearson Prentice Hall, Madrid.



- LOZANO, J. M. (1999): “Ética y Empresa”, Editorial Trota, Madrid.
- OFFICE OF FAIR TRADING (2004): “The Supermarkets Code of Practice” OFT 697, February.
- ROBIN, D. P. y REIDENBACH, R. E. (1987): “Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application”, Journal of Marketing, January, pp. 44-58.
- XUEMING LUO y BHATTACHARYA, C. B. (2006): “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value”, Journal of Marketing, October, pp. 1-18.



MEDITERRANEO ECONOMICO

# Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor

- El enfoque del marketing en el desarrollo empresarial
- El marketing y la reconfiguración de las estructuras comerciales
- Nuevas estrategias de marketing para la creación de valor





## LA GLOBALIZACIÓN Y EL CONSUMIDOR: REFLEXIONES GENERALES DESDE LA SOCIOLOGÍA DEL CONSUMO

Luis Enrique Alonso \*

### RESUMEN

La sociedad de consumo de matriz fordista, como modelo nacional de *integración y bienestar social* -clase media adquisitiva, mercado de masas, pleno empleo, prestación impersonal y múltiple de bienes y servicios destinados a un consumidor anónimo. Estado keynesiano desmercantilizador, etc.-, ha ido dando paso a otra postfordista de fabricación y especialización flexible con un modelo adquisitivo segmentado en el que ha estallado ese universo social unificador e integrador que había servido como referencia para la conceptualización de la sociedad de consumo. En el llamado postfordismo se ha instaurado un marco global casi simétrico: mercados segmentados, tendencias a la dualización y articulación productiva a nivel mundial, oferta diferenciada y estratificada (hasta la personalización) de bienes y servicios, adaptación y permanente renovación de nichos comerciales mundiales, Estado remerchantilizador, etc. En tal contexto, las identidades sociales se han vuelto mucho más complejas y se han multiplicado las sensibilidades y percepciones que desde diferentes grupos sociales se le da al hecho de consumir y a los efectos sociales y culturales buscados en las prácticas mismas de consumo. De los mecanismos centralizados de comercialización hemos pasado a todo tipo de *redes* de producción, de distribución, de consumo, de información, etc. En este aspecto el consumo nacional, y su compañero natural, el de cultura de masas, ha tendido a sustituirse por el de la articulación de nuevos *estilos de vida* y *consumos distintivos* compuestos a nivel mundial, representando un conjunto de normas adquisitivas diferenciadas que han venido a crear un nuevo modelo de consumo global postfordista a la vez unificado, individualizado y diferenciado.

### ABSTRACT

The fordist character of consumer society as a national model of social integration and well-being - media class acquisitive, mass market, full employment, impersonal presentation and multiple goods and services destined to an anonymous consumer. Keynesian state unmerchanted, etc-, it has been leaving place to another postfordist of fabrication and flexible specialization with a segmented acquisitive model in which it has exploded that unified and integrator social universe that has been used as reference for the conceptualization of the consumer society. In the so called postfordismo has been established a global frame almost symmetrical: segmented markets, dualization tendencies and productive articulation up to the worldwide level, differentiated and stratified (up to the personalisation) offer of goods and services, adaptation and permanent renovation of market worldwide segments, remerchantilized state, etc. In such a context, the social identities has become much complex and it has multiplied the sensibilities and perceptions that since different social groups is given to the fact of consuming and to the social and cultural effects looked for in the same consume practices. From the centralized mechanism, we have gone through all kind of production nets, of distributions, of consuming, of information, etc. In this aspect of national consumer, and its natural partner, of culture of mass, it has tended to be substituted by the one of the articulation of new life styles and different consumptions patterns at the worldwide level, representing a group of differentiated acquisitive norms that have come to create a new model of global postfordista consumer unified, individualized and differentiated all at the same time.

*“Globalización es el nombre que le damos a cosas como internacionalismo, colonialismo, modernización, cuando decidimos sumarlas y elevarlas a la categoría de aventura colectiva, épica de la época. La pregunta de si existe o no, es una pregunta sin respuesta porque es una pregunta mal planteada: depende.”*

Alessandro Baricco (2004: 32)

\* Catedrático de Sociología. Universidad Autónoma de Madrid

*“La diferencia específica que hace la globalización en el contexto de creciente intensidad de servicios en la organización de la economía es elevar la escala y la complejidad de las transacciones”*

Saskia Sassen (2003: 166)

*“La globalización es un proceso abierto que se sigue haciendo todos los días, en perpetuo flujo, lleno de novedades y sorpresas. No se puede concebir como una situación final y cerrada. Tampoco está rígidamente predeterminada ni avanza por raíles fijos clavados al suelo y dirigidos en dirección única”*

Luis de Sebastián (2006: 36)

## 1. Introducción

Dada la popularidad, naturalidad y generalidad social que ha tomado el concepto de globalización se impone precisar y aclarar los usos que ha adquirido. Un concepto que últimamente se ha convertido en moneda de curso corriente en todos los ámbitos, desde nuestras conversaciones, hasta los libros o las revistas académicas pasando por la prensa general o las informaciones económicas. Sin embargo, el término globalización, no sin destilar de entrada cierto optimismo, se viene utilizando de manera difusa e indiscriminada, haciéndolo pasar como una situación de hecho, necesaria, general e indeterminada, sin ser considerada en sus efectos económicos y sociales derivados, sino simplemente enunciada como un proceso lineal, natural y positivo.

El objetivo de estas páginas es delimitar cuales son los efectos sociales de la globalización en uno de los ámbitos centrales de nuestra vida cotidiana: el proceso de consumo y, sobre todo, establecer la idea de que la globalización lejos de ser sólo un proceso uniformador, de características homogeneizadoras a nivel espacial, territorial y regional, es también un proceso que genera efectos diferenciales en las formas y sentidos de consumir. Habitualmente cuando hablamos de globalización nos referimos intuitivamente sólo a un proceso de tipo económico, pero globalización también es un proceso de características culturales y sociales. Quizás en esta diferencia, la diferencia entre el hombre económico y el hombre social es donde nosotros queremos ahondar, para así delimitar las dinámicas de globalización sobre criterios más complejos que su simple descripción macroeconómica, presentada como un mandato necesario e ineluctable.

Esta complejidad y diferencia se expresa ya en ideas que cada vez se manejan más en nuestro entorno, como la tan traída y llevada «Europa de dos velocidades», o la no menos comentada de «Europa de geometría variable», que han surgido a partir de la última gran ampliación de la principal institución supranacional de referencia para nuestro país. Situaciones ambas que expresan la idea fundamental de que un crecimiento armónico, homogéneo y absoluto para



todos los territorios, con las mismas características, beneficios y sacrificios, es, hoy por hoy, difícil de encontrar. Conocemos así, a nivel macro, la conexión y rearticulación de espacios a nivel europeo y a nivel mundial, donde aparecen redes de grandes zonas de especiales y muy dinámicas caracterizadas por el crecimiento, así como la innovación tecnológica y financiera, áreas estrechamente interconectadas y aproximadas entre sí; pero, a la vez, tienden a ser más también las zonas en peligro de quedar desenganchadas y negadas por esta nueva configuración del espacio, el territorio y la economía. Este planteamiento a nivel macro puede ser replicado a nivel micro; grupos sociales especialmente cualificados han creado un nuevo modo de vida de referencia cosmopolita global, pero ello, a la vez, revela la debilidad de muchos otros grupos sociales locales a lo largo de todo el mundo, grupos con muchas dificultades para mantener sus posiciones en este proceso competitivo.

De hecho esta idea de la complejización se recoge ya desde que revisamos el concepto mismo de globalización y tratamos de seguir sus definiciones lingüísticas. Así si consultamos el recientemente aparecido (finales de 2006), *Diccionario esencial de la lengua española* –obra planeada por la Real Academia Española de la Lengua para recoger los términos de la vida cotidiana que han cobrado mayor vigor en los últimos años- nos encontramos con una definición de la globalización realmente cuidada y compleja, mucho más extensa y matizada de la que la propia Real Academia proporcionaba en su *Diccionario de la lengua española* canónico y cuya última revisión solo data de 2001-; de esta forma lo que en la edición más antigua aparecía definido como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”, se acomete en la obra de 2006 de la siguiente manera: “extensión del ámbito propio de las instituciones sociales, políticas y jurídicas a un nivel mundial [...] Proceso en el que las economías y los mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”. Como vemos la definición avanza ya hacia una complejidad creciente; en las páginas que siguen revisaremos unos cuantos procesos sociales relacionados con la globalización del consumo que ilustran y enmarcan esta complejización creciente.

## 2. La crisis del consumidor nacional

La noción moderna de consumo de masas, o cualquier otra de la edad de oro del fordismo -como la del *standard package* o equipamiento básico del hogar normalizado como unidad de consumo- incidía sobre la dimensión de integración social del hecho adquisitivo, así una mítica y nacional «forma de vida» de clase media se convertía en centro cultural de los discursos del bienestar contemporáneo en los países occidentales. Este conjunto integrado funcional y permanentemente renovable de objetos producidos -y distribuidos- masiva y rutinariamente (esto es de manera fordista), se convertía en el soporte material de la expansión del consumo como sinónimo del triunfo de la mesocratización, del gusto y las prácticas de una clase media funcional y

definida a escala siempre nacional -basada en la renta y la asalarización masiva-, frente al declive de los antiguos grupos sociales patrimoniales (Skeggs 2004: 36-52). El consumo cerraba en el plano cotidiano las dimensiones múltiples que componían el fordismo maduro: industria nacional, empresa pública, producción en masa, grandes empresas muy burocratizadas, clases medias y populares definidas por una ciudadanía social y laboral, etc.. Todo ello en un marco de comercio internacional establecido como competencia, cooperación y extensión de industrias nacionales pugnando por mercados de productos -casi siempre productos materiales- más extensos e intentando imponer las ventajas competitivas de las naciones sobre áreas supranacionales, pero todavía con una fuerte regulación estatal del comercio internacional mediante legislaciones altamente intervencionistas o por acuerdos suscritos entre Estados.

En el umbral del siglo XXI este modelo se deconstruye y reconstruye también en múltiples dimensiones, muy diferentes a las que había presentado en el período fondista nacional. El marco económico que se ha generado es un espacio mercantil global en el que el horizonte no es ya tanto un capitalismo industrial y material, como una economía financiera, virtual e inmaterial y en el que los intercambios comerciales se juegan ya no como un intercambio de mercancías a nivel internacional, sino como un sistema articulado de *empresas-red* que operan a nivel transnacional, y donde lo que se realiza ya no es tanto un comercio entre países o economías nacionales en su sentido tradicional, como un conjunto de operaciones integradas con flujos acelerados de información, patentes y derechos intelectuales, componentes, tecnologías, y, sobre todo, recursos financieros cada vez más desmaterializados. El modelo fordista de organización de la producción se ha venido sustituyendo por nuevos, diversos y muy fragmentados tipos de división (social, espacial y técnica) del trabajo que han configurado un modelo de reestructuración productiva y de ordenación económica de los intercambios muy lejano del delicado equilibrio social keynesiano. Un fuerte proceso de remercantilización, privatización y desregulación ha acabado creando un marco institucional, técnico y convencional de gestión de la economía y la sociedad dominado por la idea de máxima movilidad y adaptación (flexibilidad) de todos los recursos (empezando por el factor trabajo) a un marco de negocio que se hace a nivel global <sup>1</sup>.

Algunos autores especializados en relaciones internacionales han llegado, desde hace algún tiempo, incluso a diagnosticar, el fin, o cuando menos, la decadencia, de las grandes potencias económicas clásicas (Kennedy 1991), mientras que un nuevo sistema de ordenación y complementación de la división internacional del trabajo se establece como un todo orgánico e interdependiente cruzando la barreras jurídicas de las naciones y las barreras culturales y físicas de las regiones. En este contexto la *desregulación* se ha convertido paradójicamente en el centro teórico del nuevo modo de regulación *postfordista* que más que un nuevo criterio ordenado jurídicamente de articulación social entre producción y consumo en un marco geográfico nacional

---

1 Presentaciones de la crisis y transformación del fordismo utilizando la metáfora de la red (sociedad, economía, tecnología, comunicaciones en red) y el cambio que supone con respecto a la concepciones pasadas en el poder de grandes organizaciones aisladas dominadoras del mercado está en Castells (1995 y 1998), Langlois y Robertson (1995) y Veltz (1996).





estable, es un conjunto de políticas difusas que se ha venido desplegando en estos últimos años como una acumulación de normas diferenciadas de uso y reproducción de los recursos económicos en múltiples niveles (local, regional, supranacional, mundial) cuyo objetivo casi único es reforzar la competencia de los mercados en un marco global.

Del lado de la producción *el postfordismo* ha consistido en algo más que en una brillante, simple y limpia sobretecnologización del proceso de trabajo, ha sido una auténtica recomposición de los códigos de relación y justificación entre la empresa y el mercado, de tal manera que un nuevo marco sociotécnico (Boltanski y Chiapello, 1999) ha introducido, ya sea por procesos de *robotización e informatización*, ya sea por la dispersión en redes de empresas de menor tamaño coordinadas contractualmente, formas muy ajustadas de producción que buscan la suficiente flexibilidad para satisfacer justo a tiempo las demandas de mercados mucho más cambiantes, complejos y segmentados sin producir stocks o remanentes económicamente insostenibles. La flexibilidad, la rapidez, la adaptación y el cambio se han convertido en el nuevo paradigma productivo, frente a la continuidad, linealidad, rendimiento a largo plazo y estabilidad del modelo fordista. En este postfordismo global todos los recursos se deben, por tanto, adaptar a un cambio de dinámica y escala de los mercados, empezando por el factor trabajo que pierde la mayoría de sus referencias institucionales para convertirse en un recurso que fluctúa como cualquier otro según los ciclos y necesidades de los más estrictos mercados. Curiosa y paradójicamente el postfordismo vuelve a reinstaurar y generalizar, adaptándolas, figuras de gestión de la mano de obra que en muchos de sus espacios y sectores habían quedado abolidas, sobre todo en la Europa continental, por el ciclo fordista.

Esta dinámica se viene produciendo en las sociedades occidentales como un proceso de reconversión tecnológica llevado a cabo en un doble frente, por una parte, institucionalmente amparado, un proceso de *desindustrialización* rápida de los espacios, regiones y naciones productivas tradicionales (ramas y sectores productivos ligados tecnológicamente a la transformación electromecánica) y de constitución de una economía *neoindustrial o postindustrial* atravesada por un potentísimo vector tecnológico asentado en la producción, tratamiento, circulación y procesamiento de información. Al penetrar este vector informacional en la producción material ha convertido la producción en masa en *especialización flexible*, donde la configuración del producto y la producción asistida por ordenador antes que adaptarse al consumo masivo se dedican a segmentar y adecuar su oferta a nichos muy específicos de demanda personalizada. Las grandes series se acortan y complejizan, los productos se transforman incluso estructuralmente -no simples variaciones cosméticas- en cortos espacios de tiempo; mientras que las fases tradicionales de la fabricación fordista -producción en cadena de grandes series de mercancías uniformadas- se han exportado hacia zonas periféricas y semiperiféricas -los llamados mercados emergentes-, reforzando así las tensiones sobre el empleo en los países del centro.

### 3. Globalización y consumo diferencial

La producción especializada, al contrario que la fordista, se basa en que los consumidores son potencialmente distintos, que hay nichos o segmentos de demanda muy diferenciados a los que las empresas innovadoras tratan de adaptarse, necesitando tecnología muy flexible y mano de obra adaptable que se ajuste rápidamente a las nuevas pautas de organización y a la turbulencia y rápida variabilidad de los mercados. El *neofordismo* o *postfordismo* intenta introducir -ya sea en la gran planta, robotizada y modularizada ahora, ya sea en redes de pequeñas empresas coordinadas en distritos productivos- la suficiente flexibilidad para satisfacer las demandas de mercados más articulados, sin perder los niveles de la productividad fordista.

En lo que se refiere al consumo estrictamente hablando, se pueden encontrar una serie de dinámicas que completan el modo de regulación postfordista en lo relativo a su complejidad institucionalizada, estas dinámicas son además de la globalización de las redes comerciales, *la fragmentación, la individualización y la virtualización*. De esta manera, y en un primer análisis, de la sociedad de consumo como modelo más o menos idealizado -o criticado- de *integración y bienestar social* (mercado de masas, pleno empleo, prestación impersonal y múltiple de bienes y servicios destinados a un consumidor medio y anónimo, Estado keynesiano desmercantilizador, etc.), se ha ido dando paso, con el cambio de una matriz fordista a otra postfordista de fabricación y especialización flexible, a un modelo adquisitivo segmentado en el que ha estallado el universo social unificador e integrador que había servido como referencia para la conceptualización de la sociedad de consumo como sociedad nacional.

Así frente al *estilo* de clase media, los grandes mercados de productos muy poco diferenciados, la fabricación en cadena de largas series de enorme duración comercial con escasa renovación estética y simbólica de los productos, etc., típicos del fordismo; en el llamado postfordismo se ha instaurado un marco casi simétrico: mercados segmentados, oferta diferenciada y estratificada (hasta la personalización) de bienes y servicios, adaptación y permanente renovación de nichos comerciales, Estado remercantilizador, etc. En tal contexto, las identidades sociales se han vuelto mucho más fragmentadas y se han multiplicado las sensibilidades y percepciones que desde diferentes grupos sociales se le da al hecho de consumir y a los efectos sociales y culturales buscados en las prácticas propias del consumo. De los mecanismos centralizados de comercialización hemos pasado a todo tipo de *redes* de producción, de distribución, de consumo, de información, etc. En este aspecto el consumo de masas, y su compañero natural, el de cultura de masas, debe ser contemplado desde un aspecto mucho menos integrado que la pauta fordista, pauta que no tanto desaparece como se degrada y privatiza parcialmente. A la vez, nuevos *estilos de vida* y *consumos distintivos* (tanto neELITISTAS, como particularistas) se han incrustado en este conjunto de normas adquisitivas diferenciadas que se han venido componiendo en estos «nuevos tiempos» del consumo postfordista <sup>2</sup>.

2 El tema de los estilos de vida como concepto fundamental del consumo postmoderno se encuentra desarrollado en profundidad y con diferentes enfoques en Cathelat (1986, 2001), Chaney (1996, 2002), Lash (1997) y Featherstone (1991).



Las tendencias hasta aquí reflejadas indican que la dinámica de *globalización* y mundialización de la economía actual llevan implícitas la profundización de las estrategias mercantiles en todos los ámbitos sociales y territoriales tanto extensiva como intensivamente. El Estado nación se ha ido viendo limitado en sus intervenciones posibles, salvo, quizás, en las que suponen, precisamente, el uso de los poderes públicos para remercantilizar y activar la competencia empresarial, de tal manera que ha quedado la acción pública enmarcada por una especie de *realismo* económico-financiero internacional: el sector público no puede realizar todas las acciones socialmente demandadas porque entonces dejaría de ser financieramente eficiente en un entorno de competitividad exacerbada<sup>3</sup>. Como el premio nobel de economía Joseph Stiglitz (2002) viene insistiendo la desigualdad a nivel internacional se ha ido complejizando y construyendo a múltiples niveles y un nuevo mapa de la globalización aparece; más que con naciones en un sentido estricto nos encontramos con diversos territorios jerarquizados, sistema en el que dominan unas pocas *zonas integradas*, grandes áreas de alto nivel de innovación y metropolización competitiva a nivel mundial, le siguen un buen número de *zonas vulnerables* recibiendo los impactos de las zonas activas y absorbiéndolos a base de pujar a la baja en su protección social y con estrategias de flexibilidad defensiva y, por fin las muy numerosas *zonas excluidas* (desgraciadamente mayoritarias en un plano demográfico) totalmente pasivas, jugando un papel anecdótico en el fenómeno de la globalización, y donde las autopistas de la información nunca pasarán (o al menos no se detendrán en ellas) porque jamás se diseñaron para que pasaran por allí. Lo global y lo local, «*lo glocal*» se ha convertido así en un espacio borroso sin apenas institucionalización o definición, una integración de niveles (donde cada parte está conectada en positivo o en negativo con el todo) que está cada vez más presente en la vida cotidiana de las personas. El Estado sigue existiendo en la definición de la política y el orden público, pero cada vez es más *impreciso* en sus obligaciones sociales o ciudadanas.

La crisis del compromiso keynesiano, del Estado social y de la cultura de la seguridad nacional, ha ido cristalizando la percepción de una *sociedad del riesgo* que, como ha diagnosticado Ulrich Beck (1992, 1999), impulsa hacia una *autoconstrucción particularizada e individualizada de biografías* cada vez más diversificadas como forma de intento de neutralización de los riesgos que se difunden por todos nuestros ámbitos sociales. En esa autoconstrucción la gestión privada e individualizada del riesgo se hace central en una cultura de consumo donde la autoresponsabilidad en temas como la formación, la sanidad, el cuidado corporal, la cultura alimentaria, las pensiones, o la seguridad personal se convierten en bienes adquiribles en mercados de servicios cada vez más presentes en la esfera de lo directamente comprable. Hemos ido viendo aumentar, pues, la lista de *consumos de previsión, seguridad y anticipación al riesgo* destinados a aumentar la seguridad subjetiva frente a las aprehensiones sobrevenidas por la crisis del Estado del bienestar<sup>4</sup> o por la sensación de desorden genérico asociado a las propias dinámicas de pérdida de control

3 La dimensión estrictamente espacial de la globalización tal como aquí se trata -la creación de una nueva estructura de la desigualdad territorial- se encuentra desarrollada en Sassen (1991), Soja (2000) y Harvey (1996 y 2003).

4 Sobre la crisis del Estado del bienestar sus transformaciones y sus implicaciones en la formación de nuevos estilos de vida ver: Deacon (2002), Leonard (1997), Lund (2002), Mann (2000) Shipman (2002).

nacional de la seguridad (sea esta seguridad alimentaria, comercial, financiera, política y social, etc.). Simétricamente conocemos también el auge de los *consumos de ocio*, (viajes, industria del entretenimiento, compras disipativas) para vivir rápidamente en el eterno presente creado por de una cultura de la diversión sobredimensionada y triunfante, producto del debilitamiento sustancial de las posibilidades de estabilidad a largo plazo asociado a la *desregulación*. El gran crecimiento económico de los últimos años nos ha traído también un fenómeno de generalización y globalización de los productos *de nuevo lujo*, la nueva economía financiera y tecnológica y sus grupos sociales ascendentes han permitido un nueva «economía simbólica» que han sacado a la luz un buen número de marcas internacionales de muy alta gama distribuidas mundialmente y que representan un nuevo concepto de lujo asociado no al reconocimiento de las diferencias históricas nacionales sino a la adquisición de nuevos signos internacionales, reconocibles a nivel universal, de cosmopolitismo y distinción (Lipovetsky 2006).

En este entorno la globalización tiene efectos que van más allá de esa superficial homogeneidad que pretenden las versiones más descriptivas de la sociedad red, también genera una serie de jerarquías añadidas y efectos diferenciadores en las culturas de consumo que se convierten auténticamente en una amalgama de estilos de vida y modos adquisitivos parcialmente yuxtapuestos a nivel nacional e internacional (Lash y Urry 1994, Lash 2002). Nuevas franjas de consumo encajadas transnacionalmente -las nuevas clases cosmopolitas de alto capital humano, social y simbólico-, tienden a separarse progresivamente de los modos de consumo de clase media nacional, cada vez más a la defensiva y desestabilizados por nuevos factores de diversidad social como es la inmigración y la precarización de ciertos estilos de vida en grupos sociales poco asentados como los jóvenes; igualmente también a nivel mundial se constata la permanencia de enormes zonas tradicionales de subconsumo y estancamiento (Bauman 2004). Por tanto, los denominados procesos de globalización han tenido, básicamente, una doble repercusión en las prácticas de consumo, por un lado han desarrollado un segmento (variable en su tamaño según la posición del país que se considere en la división internacional del trabajo) de población claramente vinculada -en positivo- con la citada economía global y con las pautas de modos de consumo a ellas asociada (nuevos productos, nuevas tecnologías, movilidad internacional, alto nivel adquisitivo, alto capital relacional, etc.) y por otro lado, se han incrementado los sectores de la población (y los territorios) que acumulan costes sociales, adaptando sus estilos de vida defensivamente a una remercantilización generalizada.

#### 4. Los nuevos espacios y tiempos de la globalización

Generalmente, la sustitución de las industrializaciones nacionales por las localizaciones y relocalizaciones permanentes y muy selectivas de las empresas-red internacionales nos abre la perspectiva de una economía de enclaves comerciales o redes de comercialización, cada vez más determinados por lo que podríamos denominar una cierta *economía de la plataforma*, es decir, por un juego de ventajas competitivas asociadas a las características tecnológicas, a la



productividad y el acabado final de sus productos que explica la localización de cada fase del proceso productivo y comercial. Una misma base tecnológica de un producto puede ser acabada de muchas maneras y en muchos territorios; el conjunto de la producción y la distribución ya se hace a nivel mundial y las adaptaciones para los mercados concretos se hacen a nivel local. El diseño de los productos y la dirección de los procesos se convierten en el elemento fundamental de control del espacio global, los dominios de las bases tecnológicas de la economía de la plataforma son mucho más importantes en gran parte de las dinámicas de crecimiento que las políticas tradicionales asociadas a las instituciones políticas nacionales (Sennet 2006).

Por lo tanto, en todas sus dimensiones, ha estallado el universo social nacional, unificador e integrador que había servido como referencia para definir la consolidación de la norma de consumo de masas fordista paralela a la institucionalización de los sistema de bienestar nacional: clases medias funcionales, consumo de masas, pleno empleo industrial, crecimiento generalizado de las oportunidades sociales, acceso impersonal y múltiple a bienes y servicios destinados a un consumidor indiferenciado, Estado desmercantilizador etc. Por el contrario, el modelo postfordista ha generado un modelo más complejo, flexible, potente y difuso de ajuste de producción y consumo: globalización, interconexión, mercados de trabajo segmentados, dualización social, procesos de promoción social mucho más individualizados y separados, oferta diferenciada y estratificada (hasta la «personalización») de bienes y servicios, Estados mercantilizadores y empresarializadores, etc. En este contexto gran parte de las identidades y grupos sociales que tradicionalmente se anclaban en un consumo industrial normalizado, se han difuminado, tendiendo a ser más *borrosas* y múltiples, así como la subjetividad – la cultura del yo- se ha puesto en primer orden de preferencia en cuanto a la definición de la relación del consumidor individual final con los grandes aparatos de distribución comercial de todo tipo. De los mecanismos centralizados de todo tipo hemos pasado a las *redes* de producción, de distribución de consumo, de información, etc.<sup>5</sup>. La norma de consumo nacional se ha diversificado y fragmentado estructurándose en normas de consumo internacionales y cosmopolitas -de élite, información selectiva, alta velocidad y ostentación simbólica-, y estilos de vida y consumo progresivamente más defensivos y retraídos sobre lo convencional y lo local.

Tiempo y espacio se están estructurado y configurado de manera diferente, los nuevos productos de consumo (software, intangibles, informática, nuevos soportes de audio y vídeo, industria del entretenimiento, etc.) ya son lanzados al mercado mundial de forma globalizada y acelerados en su ciclo de distribución para rentabilizarlos inmediatamente y dejar paso a otra novedad recurrente. En los productos de base industrial -como la clásica industria del automóvil, central en la norma de consumo fondista, o los electrodomésticos- las pautas de producción están cada vez más deslocalizadas y descentralizadas para sus componentes en los llamados mercados emergentes (Brasil, México, Sudeste Asiático, Europa del Este), a la vez que se han unificado, mediante campañas de publicidad globales, el consumo de los modelos de gama alta entre las élites de los más variados países el mundo. Sin embargo, hemos conocido un proceso

5 Sobre el tema de la transformación de las identidades sociales por saturación simbólica y el exceso de signos Baudrillard (2000b y 2001), Dubar (2002), Maffesoli (1997), Morace (1993), Calabresse (1993).

de profundización de la crisis simbólica -reflejada en el estancamiento relativo y en la contracción estructural en el volumen de ventas- de las gamas medias y bajas de los objetos de consumo industriales, crisis simbólica que refleja un modelo de crecimiento volcado en las rentas altas cosmopolitas y globalizadoras así como el relativo debilitamiento y pérdida de peso mercantil de los ingresos medios y bajos.

Frente a la ahora mítica sociedad nacional de clases medias que arrancaba a finales de la segunda guerra mundial -romboide en su pirámide estratificacional, centrípeta en sus prácticas y estilos de vida, uniformadora en sus prácticas sociales y adquisitivas-, el mercado global a parir de finales de los años ochenta abrió una etapa donde una sociedad cada vez más internacionalizada ha tendido a constituirse de una manera muy dinámica, centrífuga y segmentada con estilos de vida, modos de consumo y formas adquisitivas de expresión de la identidad social sucesivamente fragmentadas y diferenciadas. Si las formas de consumo de masas de raíz fordista han seguido siendo cuantitativamente dominantes -estrategias de estandarización, McDonalización y "clase media"-, también es cierto que estas se han visto cualitativamente limitadas por estrategias muy divergentes que se han venido haciendo presentes de manera fundamental para la nueva estructuración de la oferta comercial. En estas estrategias hemos podido localizar desde los nuevos estilos de vida dominantes y culturalmente hegemónicos (cosmopolitas, de alto capital humano, exigentes en el uso de tecnologías digitales y relaciones internacionales) hasta formas muy defensivas y vulnerables de consumo asociadas a los nuevos márgenes de un mercado de trabajo en permanente riesgo de precarización (con colectivos como los nuevos inmigrantes, parados de larga duración, jóvenes subempleados, etc<sup>6</sup>).

Si la base adquisitiva mayoritaria en el postfordismo han seguido siendo los segmentos ordenados y estructurados de manera fordista -consumos de masas, universalizados, estandarizados, etc.-, también es cierto que esta base se ha venido limitando en cantidad, calidad, reconocimiento social y capacidad de generar *status*. La pérdida de interés, atractivo y distinción de las televisiones generalistas, de los productos masificados, de los electrodomésticos tradicionales o de los coches utilitarios, etc., se han hecho, de esta manera, evidente, al mismo tiempo que las ofertas, las gamas, los modelos y las presentaciones de los productos y servicios se multiplican y diferencian buscando los nichos mercantiles y segmentos sociales más rentables surgidos al calor de la desregulación. En este punto las estrategias de remercantilización y *sobreprecio* (compra en canales exclusivos de productos que tienen alternativas generalistas mucho más baratas o incluso gratuitas) se han hecho omnipresentes en este complejo postfordismo y, así, junto a la decadencia multidimensional de las ofertas universalistas (públicas o privadas) aparecen todo tipo de formas de consumo individualizadas y posicionales cuyo carácter diferenciado es parte de su reclamo comercial. Si la dimensión de la integración era la seña de identidad de la sociedad de consumo fordista, la segmentación y la representación cotidiana de la personalización es la principal característica de los nuevos relatos del consu-

6 Sobre la fragmentación de la condición laboral y su incapacidad para garantizar identidades estables en franjas cada vez más amplias (y débiles) de la estructura social ver Alonso (2001), Aznar (1998) Barbier y Nadal (2000), Gorz (1995 y 1998), Lash y Urry (1987) y Sennett (2000 y 2002).



mo postfordista, segmentación que difumina las identidades genéricas (y pasivas) de grandes grupos sociales y nos remite a grupos mucho más complejos, diversos e interconectados por formas activas de reconocimiento y comunicación (incluida la comunicación comercial).

El «ajuste» social postfordista ha ido sustituyendo las grandes acuerdos y regulaciones nacionales por infinitas estrategias mercantiles, multiregulaciones y prácticas microcorporatistas de *gobernanza*, entendiendo esta gobernanza, según las definiciones de la ciencia política actual, como la capacidad y la responsabilidad de las sociedades en su conjunto y no sólo de los gobiernos sino de las empresas, los actores sociales y las instituciones de todo tipo y nivel - locales, nacionales, regionales, supranacionales- para tomar decisiones de crecimiento, así como para trazar y lograr los objetivos sociales. La responsabilización sobre su futuro de todos los ciudadanos y a todos los niveles que ha venido asociada las formas de gobernanza en la globalización –donde como dice el economista Guillermo de la Dehesa (2004: 133) son las empresas y la sociedad civil y no los Estados los que toman la iniciativa y el protagonismo de las políticas reales-, también ha contribuido al proceso de fuerte *individualización* de las identidades sociales y los estilos de vida que venimos señalando y que se ha consagrado y materializado en nuevas formas y productos de consumo<sup>7</sup>. Nuevos *objetos nómadas* (teléfonos portátiles, ordenadores personales, reproductores de imagen y sonido ultraligeros, etc.) pierden su carácter fijo o familiar para convertirse en auténticas prótesis personales de un consumidor cada vez más independizado, las biografías personales pierden linealidad y previsibilidad y el consumo se liga más a «hechos de vida» rápidamente cambiantes (cambios familiares, divorcios y emparejamientos, cambio de empleo, movilidad geográfica) que a un modelo familiar a largo plazo centralizado y ordenado (Attali 1999). La posibilidad de acceso soportes digitales y a tecnologías extremadamente ligeras y manejables aumentan las capacidades de elección, selección, diseño y composición final por parte del propio comprador de sus formas finales de consumo.

De la misma manera las funciones estables, fijas y a largo plazo de los objetos se pierden y se complejizan, la misma separación entre espacios y tiempos de trabajo y consumo se difuminan y entremezclan, el hogar ya no es la fortaleza del confort y el ocio sino una posible continuación del trabajo, los tiempos en el trabajo se expanden, los objetos pueden servir para el ocio o el trabajo, las máquinas electrónicas se convierten en ventanas por donde lo íntimo y lo público se combinan, las microtecnologías pueden convertir en tiempo de trabajo cualquier lugar y hora. El tradicional discurso del confort, la tranquilidad y el goce familiar fordista (pasivo) se ha ido transformando en un discurso más activo y productivo -de «prosumidor»- que impone sistemáticamente la necesidad y la actividad de consumir como estrategia individual para no quedar fuera de la competencia en todos los mercados (el de trabajo, el de los signos, el de las relaciones sociales). La conectividad, la velocidad y la capacidad de acceso a los puntos privilegiados de los sistemas relacionales tienden a sustituir a la masa y la cantidad bruta de ventas como lógica dominante de distribución comercial.

7 El tema de la individualización se ha vuelto a poner en la primera línea de atención sociológica y de las clásicas aportaciones clásicas de Simmel o Elias, podemos pasar a las nuevas aportaciones generales de Bauman (2001b), Beck (1999 y Beck y Beck-Gernsheim (2000). Especialmente relacionadas con la cuestión del consumo son las de Quesada (1999) y Lipovetsky (1990).

## 4. Nuevos objetos y sujetos del consumo global

El diseño de los objetos y los discursos de justificación de sus usos, en coherencia con este marco, han ido evolucionando del *funcionalismo* y el *styling* opulento (mezcla de utilidad y espectáculo social) del gran ciclo largo de la sociedad de consumo desde los años cincuenta hasta los ochenta, a una nueva “razón” ecléctica, débil, lúdica e hiperconsumista que se consagrará como el gran referente plástico de toda la época: *el postmodernismo*<sup>8</sup>. En este contexto postmoderno no hay que motivar, impulsar, facilitar o dar razones para el consumo, porque el consumo se ha convertido ya culturalmente en la razón de todo, exhibiendo además una estética brillante y autocomplaciente basada en el atractivo formal en sí, y por sí, mismo. La *aceleración* y acumulación de objetos impuesta por el propio proceso de innovación y extensión de los mercados hace inútil ya cualquier justificación racionalizada o funcional de la demanda, subrayando por el contrario los aspectos más imaginarios. La aceleración, la fractalidad y el caos creativo se plasman como primera imagen y metáfora central de un consumo sin norma ni razón que parece la primer seña de identidad (o mejor de ausencia de ella) del universo de referencia postmoderno<sup>9</sup>. Este postmodernismo neobarroco, hedonista e individualista, que tiende a convertir al consumo y la moda en la lógica cultural y artística del postfordismo y en el canon de toda la producción estética, debilitándose, a la vez el progreso, lo colectivo, lo social, lo público, la linealidad o la razón, etc. como relatos atractivos para las actuales representaciones sociales. Lógica que materializa en el ámbito del diseño de proyectos y en la estética de los bienes (y servicios) la imagen individualizada y diferencial que opone la personalización, la *customización*, las series especiales, el hiperconsumo, o el estilo cosmopolita, a las formas desgastadas, y ya sin ningún poder de representación, del modernismo industrialista de matriz fordista.

En directa relación con lo anterior se encuentra el proceso de *virtualización* y *semiotización* de los procesos de consumo (Baurriaud 2001, Kerckhove 1999) hasta acabar generando un auténtico nuevo espíritu de la compra a nivel global: un metarrelato icónico que nos ha hecho pensar en una nueva transición, y así si en la «era del bienestar» fordista se pasaba -como centro de la identidad social principal- de la economía de la producción a la economía del consumo (material), esta «era» culturalmente «post» (postfordista, postindustrial, postmoderna) nos llevaría a una especie de «economía de la ficción y la presentación simbólica» (Verdú 2006). El derroche semiótico, la inversión en imagen, la erotización simbólica, disuelven cada vez más las barreras entre el consumo como actividad económica y como fenómeno cultural, el *sistema de marcas* se extiende e independiza de sus bases productivas e incluso estrictamente comerciales, son *metamarcas* que se desenvuelven por encima de los objetos, las funciones y, sobre

8 Evidentemente el postmodernismo es uno de los más grandes tópicos de las ciencias sociales contemporáneas -para estas páginas han sido de especial interés las contribuciones de Harvey (1998, 2002 y 2003), Smart 1992 Lyon (1996), Bauman (2001b), McGuigan (1992 y 1999) y Jameson (1992, 1996 y 1999).

9 Las metáforas sobre velocidad, fragmentación y caos son las dominantes en el entorno cultural postmoderno, obras que estudian estas metáforas fundantes así como su impacto en las prácticas sociales dominantes son las de Cleick (1987 y 1999), Hayes (1993) y Cohen y Stewart (1995). En Balandier (1988 y 2001) se encuentra un buen análisis de las implicaciones políticas de este cambio de referencia paradigmática.





todo, los sujetos creando toda una mitología propia. Mitología que, como bien ha recogido Naomi Klein (2001 y 2002) en sus muy difundidos libros sobre el tema, se impone a las diferencias nacionales o las necesidades locales.

Esta *virtualización* se ha manifestado como un proceso más de artificialización de todos los espacios de la vida cotidiana, sustituyendo formas, modos y costumbres de relación social y cultural directa por formas mediadas absolutamente por las nuevas mercancías digitalizadas y por sus iconos. La «vida en la pantalla» o las «comunidades virtuales» indican que la dimensión *fática* (de contacto y relación) de constitución de lo social ha sido directamente impulsada por un postfordismo desplegado como un sistema de redes que primero ha individualizado la cultura de consumo y luego la ha reconstruido tecnológicamente haciéndola pasar por un conjunto de *objetos numéricos* o *digitales* que imponen una lógica mucho más flexible y ligera de penetración de la lógica tecnológica en las relaciones sociales<sup>10</sup>. Del consumidor receptor pasivo típico de la era del objeto mecánico y eléctrico (o incluso de la primera electrónica) hemos pasado al consumidor autoproducido, activo e interconectado, donde el aumento hasta el infinito de las posibilidades de elección, pasa por el aumento paralelo del poder de los códigos comunicativos y las tecnologías de consumo.

La *desintermediación* (o la creación de vínculos de relación directa entre los clientes potenciales y los principales productores de bienes y servicios) que ha permitido la cultura tecnológica del postfordismo, produce una inmensa capacidad mercantil de generación de imágenes, informaciones e intercambios a una rapidez espectacular sin apenas controles, referencias sociales o institucionales. Esta *mano invisible* tecnológica, produce efectos acumulativos y diversos en un entramado sólo parcialmente regulado cuya eficacia comercial está ya fuera de duda. El sociólogo italiano Paolo Virno (1996) habla del postfordismo como una especie de giro comunicativo o cognitivo de la economía, en el sentido no sólo de que aumentan los canales, las informaciones y el «capital intelectual» implicado en la producción, sino de unificación del tiempo de trabajo y de consumo, de articulación semiótica total de todas las esferas de vida privada y pública sobre un espacio de vida genérico y difuso que rompe la idea de definición clara de los factores fordismo tradicional (fábrica, horario, herramienta, status, objeto de consumo, etc.) para presentar ahora un forma borrosa, compleja y entremezclada, conducente a una economía simbólica que cruza la dimensión inmaterial como su nueva y desafiante frontera.

El tiempo y el espacio del mercado se han ido constituyendo en el postfordismo como los auténticos reguladores de todos los órdenes de vida: el tiempo considerado «real» es un eterno presente de aceleración de flujos y de incremento de la *reflexividad* de los canales comerciales en la demanda cotidiana (la comunicación entre cliente y productor circula casi de modo instantáneo en ambos sentidos y en un espacio mundial). En el territorio, las distancias se contraen,

<sup>10</sup> Sobre la revolución digital y sus consecuencias en la identidad de los grupos sociales y las formas expresivas y adquisitivas pueden verse Turkle (1997), Shapiro (2003) Susteim (2001) y Castells (2001).

se deslocaliza la producción, y el consumo se expande hasta tal punto que ya sea de manera inmaterial (las redes informáticas) o de manera altamente material (los grandes centros de comercio, los «*malls*» o las nuevas catedrales del consumo), todo espacio habitable desde el hogar hasta la ciudad en su conjunto, está creado, jalonado y referenciado por el proceso de consumo <sup>11</sup>.

Pero, hoy por hoy, no podemos permitirnos un análisis basado en la nostalgia del fordismo nacional, pues el propio fordismo estaba fundamentado sobre unos supuestos ecológicos y sociales hoy insostenibles; ni el derroche de los combustibles, ni una ciudadanía que no reconocía más actor social que los derivados de la participación en el trabajo asalariado, ni la ceguera institucional con respecto al género, ni el modelo industrial basado en el marco nacional son ya posibles de mantener en la construcción de unos nuevos modelos de estilos de vida más equitativos socialmente, viables medioambientalmente y participativos democráticamente. La globalización postfordista ha traído de la mano el *ciberhogar*, las *redes tecnológicas* y la *privatización de los modos de vida*, lo que ha acelerado hasta el vértigo las rutinas de consumo y el crecimiento económico de las zonas más ricas del mundo, pero a la vez han individualizado las prácticas, han fragmentado y encerrado sobre ellas mismas la cultura de compra grupal aumentando las distancias, dificultades de acceso, y barreras simbólicas entre los diferentes niveles adquisitivos a nivel mundial<sup>12</sup>. De esta manera es cierto que la rapidez y capacidad de generar beneficios del modo de regulación postfordista acelera el volumen de mercancías, la facilidad técnica de acceso, la disponibilidad, la personalización y la posibilidad de elección de los grupos sociales mejor colocados internacionalmente. Pero también aumenta las dificultades para los que no dominan los códigos tecnológicos, culturales y lingüísticos dentro de un conjunto de grupos, regiones y naciones descolgados o excluidos del modelo de crecimiento intensivo.

## Conclusión

Todos estos procesos nos permiten apreciar que debemos plantear una auténtica reflexión de las relaciones ante el consumo como práctica ciudadana global, así como –señala de nuevo el gran economista Joseph Stiglitz (2006)–, de las instituciones que lo pueden regular a nivel mundial, pues estamos ante una práctica que es imposible que sea relegada a un segundo término o considerada un simple efecto residual o secundario de otras dinámicas sociales, económicas o políticas consideradas más importantes. En este sentido el consumo se ha convertido en una fuente de bienestar (público y privado), pero, de la misma manera, se experimenta en él nuevos *riesgos* individuales y colectivos que aumentan cuando los efectos de

11 El tema de la expansión de los grandes centros comerciales hasta convertirse en los estructuradores dominantes y completos de los tiempos y los espacios urbanos en un entorno postmoderno es un importante tema abordado en profundidad en Crawford (1992), Longstreth (1997), Ferreira (1996) y Ritzer (2000 y 2001). La pérdida de referencias sociales históricas concretas de estos «no lugares» se estudia en Auge (1998 y 2001).

12 La reconfiguración y profundización de la desigualdad y la exclusión social como efecto de los nuevos modelos productivos y de consumo son tratados desde diferentes enfoques por: Fitoussi y Rosanvallon (1996), García Canclini (1995), Luttwak (2000), Storper y Salais (221997), Castel y Haroche (2001), Sabel y Zeitlin (1997).



anulación de fronteras se hacen presentes. La materialización y ampliación de las desigualdades sociales, las recientes y preocupantes catástrofes y envenenamientos alimentarios, los efectos no seguros de los procesos de artificialización, los impactos ecológicos sobre nuestro entorno, los consumos desordenados y adictivos, el simple fraude comercial o las malas prácticas de mercado son un primer umbral que marca la necesidad de control, seguimiento y vigilancia social y política de los procesos de consumo en un nuevo marco regulativo global (Ewald 2002, Peretti-Watel 2001).

Pero, además, el consumo actual es un elemento primordial en la construcción de las identidades sociales y los estilos de vida. Una sociedad que no reflexiona sobre sus formas de consumo está abocada a perder el control de lo que de positivo y negativo hay en él para la construcción o destrucción de redes y vínculos equitativos de socialidad en (y entre) los grupos humanos. Una sociedad sin consumo es imposible, pero una sociedad centrada sólo en el consumo mercantil corre el peligro de convertirse en simulacro, de degradar y desgastar sus formas de solidaridad hasta convertirse en un simple agregado de egoísmos excluyentes. Es por esto que la reflexión ciudadana, la participación de los actores sociales y la educación -formal e informal- para el consumo, se convierten en un aspecto ineludible para una sociedad que ha hecho de esta actividad su santo y seña vital, y debe conjurar con esta política del consumo, los riesgos (morales, sociales, económicos y hasta medioambientales o para la salud) de que la sociedad esté al servicio del consumo y no el consumo al servicio de la sociedad, como debe ser en el ideal de cualquier comunidad democrática. El consumo puede ser una forma racional de desarrollo de las capacidades humanas generales -como argumenta otro premio nobel de economía Amartya Sen (1985, 2000)- pero eso exige una nuevo rediseño de las instituciones democráticas a nivel supranacional (Nussbaum 2000).

Evidentemente nuestra sociedad de consumo ha cambiado y madurado, el llamado, en la literatura especializada, *nuevo consumidor* -un consumidor responsable, interesado en la seguridad, la simplicidad, los efectos sobre la salud, la buena relación calidad/precio, la información y el aprendizaje de los códigos ya muy complejos de los mercados de productos (Rochefort 1996, 1997; Nodé-Langlois y Rizet 1995)- parece que con su pragmatismo y conocimiento tiende hoy a desplazar a cualquier figura estereotipada de un consumidor absolutamente dominado o absolutamente libre. Pero este nuevo consumidor es imposible de manera individual y aislada, sólo, pensado y construido desde el ámbito de lo global (en el sentido de la construcción de nuestras alternativas de vida en común por encima de los Estados), puede tener una realidad consistente. Así sólo la participación, la educación, la movilización social y el conocimiento de nuestro ámbito real de elección en el mercado pueden racionalizar la esfera del consumo, esfera que dejada a la dinámica puramente egoísta corre el peligro de caer en el caos y al autobloqueo. Construir una globalización razonable supone avanzar en un modelo de consumo mundial que combine la diversidad con la equidad.

## Bibliografía

- ALONSO, L. E. (2001): *Trabajo y posmodernidad. El empleo débil*, Madrid, Fundamentos.
- ALONSO, L. E. (2005): *La era del consumo*, Madrid, Siglo XXI.
- ATTALI, J. (1999): *Fraternités*, París, Fayard.
- AUGÉ, M. (1998): *Los "no lugares". Espacios del anonimato*, Barcelona, Gedisa.
- AUGÉ, M. (2001): *Ficciones de fin de siglo*, Barcelona, Gedisa.
- AZNAR, G. (1998): *Emploi: la grande mutation*, París: Hachette/Pluriel.
- BALANDIER, G. (1988): *Le Désordre. Éloge du mouvement*, París: Fayard.
- BALANDIER, G. (2001): *Le Grand Système*, París: Fayard.
- BARBIER, J. C. y NADEL, H. (2000): *La flexibilité du travail et de l'emploi*, París: Flammarion.
- BARICCO, A. (2004): *Next. Sobre la globalización y el mundo que viene*, Barcelona, Anagrama.
- BAUDRILLARD, J. (2000): *Pantalla total*, Barcelona, Anagrama.
- BAUDRILLARD, J. (2001): *D'un fragmente l'autre*, París, Albin Michel
- BAUMAN, Z. (2000): *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Barcelona, Gedisa.
- BAUMAN, Z. (2001): *La sociedad individualizada*, Madrid, Cátedra.
- BAUMAN, Z. (2004): *Wasted Lives. Modernity and its Outcasts*, Cambridge, Polity Press.
- BAURRIAUD, N. (2001): *Esthétique relationnelle*, París, Les Presses du Réel.
- BECK, U. (1992): *Risk Society. Towards a New Modernity*, Londres, Sage.
- BECK, U. (1999): *Word Risk Society*, Cambridge Polity Press.
- BECK, U. y BECK-GERNSHEIM, E. (2000): *Individualisation*, Londres, Sage.
- BOCOCK, R. (1995): *El consumo*, Madrid, Talasa.
- BOLTANSKI, I. y CHIAPELLO, E. (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, París: Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1972): *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Ginebra, Droz.
- BOURDIEU, P. (1979): *La Distinction. Critique sociale du jugement*. País, Minuit.
- BOURDIEU, P. (2000): *Les structures sociales de l'économie*, París, Seuil.
- CAMPBELL, C. (1987): *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, Oxford, Blackwell.
- CASTEL, R y HAROCHE, C. (2001): *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*. Fayard. París.



- CASTELLS, M. (1995): *La ciudad informacional*, Madrid, Alianza.
- CASTELLS, M. (1998): *La era de la información (vol. 2). El poder de la identidad*, Madrid, Alianza.
- CASTELLS, M. (2001): *La galaxia internet*, Barcelona, Areté.
- CATHELAT, B. (1986): *Socio-styles sistem*, Paris, Editions de L'Organisation,
- CATHELAT, B. (2001): *Publicité et société*, Paris Payot, edición corregida y puesta al día.
- CERTEAU, M. de (1990): *L'invention du quotidien*, París, Gallimard/Folio.
- COHEN, J. y STEWART, I. (1995): *The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- CORRIGAN, P. (1997): *The Sociology of Consumption*, Londres, Sage.
- CHANEY, D. (1996): *Lifestyles*, Londres, Routledge.
- CHANEY, D. (2002): *Cultural Change and EverydayLife*, Londres, Palgrave.
- DE FOUCAULD, J. B. y PIVETEAU, D. (2000): *Une société en quête de sens*, París: Odile Jacob, 2ª ed.
- DEACON, A. (2002): *Perspectives in Welfare*, Buckingham, Milton Keynes, Open University Press.
- DEHESA, G. de la (2004): *Comprender la globalización*, Madrid, 2ª ed. Ampliada.
- EDWARDS, T. (2000): *Contradictions of Consumption*, Buckingham, Open University Press.
- EWALD, F. (2002): "Le risque dans la société contemporaine", en Michad, Y. (ed.), *L'Individu dans la société d'aujourd'hui*, París, Odile Jacob, pp. 9-25.
- FEATHERSTONE, M. (1991): *Consumer Culture and Postmodernism*, Londres, Sage.
- FERREIRA, R. (1996): *Centres commerciaux: îles urabines de la postmodernite*, París, L'Harmattan.
- FITOUSSI, J. P. y ROSANVALLON, P. (1996): *Le nouvel âge des inégalités*, París: Seuil.
- GARCÍA CANCLINI, N. (1995): *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo.
- GORZ, A. (1998): *Miserias del presente riqueza de lo posible*, Buenos Aires, Paidós.
- GORZ, A. (1995): *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido*. Madrid, Sistema, 1995.
- HARVEY, D. (1989): *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Blackwell.
- HARVEY, D. (1996): *Justice, Nature and the Geography of Difference*, Oxford: Blackwell.

- HARVEY, D. (2002): "The Art of Rent: Globalization, Monopoly, and the Commodification of Culture", en Panich, L. y Leys, C. (eds.), *A World of Contractions. Socialist Register*, Nueva York, Monthly Review Press.
- HARVEY, D. (2003): *Espacios de esperanza*, Madrid, Akal.
- HAYES, N. K. (1993): *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*, Barcelona, Gedisa.
- HERPIN, N. (2001): *Sociologie de la consommation*, París, La Découverte.
- JAMESON, F. (1991): *El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*, Barcelona, Paidós.
- JAMESON, F. (1992): "Postmodernism and Consumer Society", en BROOKER, P. (Ed.), *Modernism/Postmodernism*, Londres, Longman, pp. 163-179.
- JAMESON, F. (1996): *Teorías de la postmodernidad*, Trotta, Madrid
- JAMESON, F. (1999): *El giro cultural. Escritos seleccionados sobre posmodernismo*, Manantial, Buenos Aires
- KENNEDY, P. (1991): *Auge y caída de los grandes imperios*, Barcelona, Plaza y Janés.
- KERCKHOVE, D. (1999): *La piel de la cultura*, Barcelona, Gedisa.
- KLEIN, N. (2001): *No Logo. El poder de las marcas*, Barcelona, Paidós
- KLEIN, N. (2002): *Vallas y ventanas*, Barcelona, Paidós
- LANGLOIS, R. N. y ROBERTSON, P. L. (1995): *Firms, Markets and Economic Change*, Londres. Routledge.
- LASCH, Ch (1984): *The Minimal Self*, Nueva York, Norton.
- LASCH, Ch (1996): *La rebelión de las élites y la traición a la democracia*, Barcelona, Paidós.
- LASH, S. (1997): *Sociología del posmodernismo*, Buenos Aires, Amorrortu.
- LASH, S. (2002): *Critique of Information*, Londres, Sage.
- LASH, S. y URRY, J. (1994), *Economies of Signs and Space*, Londres: Sage.
- LASH, S. y URRY, J. (1987): *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- LIPOVETSKY, G. (1990): *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades humanas*, Madrid, Anagrama
- LIPOVETSKY, G. (2006): *Le bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*, París Gallimard.
- LONGSTRETH, R. (1997): *City Center to Regional Mall: Architecture, the Automobile and Retailing in Los Angeles*, Cambridge, Mass., The Mit Press.



- LURY, C. (1997): *Consumer Culture*, Cambridge, Polity Press.
- LUND, B. (2002): *Understanding State Welfare. Social Justice and Social Exclusion?*, Londres, Sage.
- LUTTWAK, E. (2000): *Turbocapitalismo. Quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización*, Barcelona, Crítica.
- LYON, D. (1996): *Postmodernidad*, Madrid, Alianza.
- MAFFESOLI, M. (1997): *Du nomadisme*, Librairie Générale Française/Le Livre de Poche, París.
- MANN, K. (2000): "The Welfare State and Postmodernity", en PIERSON, Ch. Y CASTLES, F.C. (Eds.), *The Welfare State Reader*, Cambridge, Polity Press.
- MCCracken, G. (1988): *Culture and Consumption*, Bloomington, Indiana University Press.
- MCGUIGAN, J. (1999): *Modernity and Postmodern Culture*, Buckingham, Open University Press.
- MORACE, F. (1993): *Contratendencias. Una nueva cultura de consumo*, Madrid, Celeste.
- NODÉ-LANGLOIS, N. y RIZET, L. (1995): *La consommation*, Bruselas, Le Monde-Marabout.
- NUSSBAUM, M. C. (2000): *Women and Human Development. The Capabilities Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PERETTI-WATEL, P. (2001): *La société du risque*, París, La Découverte, 2001.
- QUESSADA, D. (1999): *La Société de consommation de soi*. Verticales. Ginebra y París.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Diccionario de la lengua española*, Madrid, Espasa-Calpe, 22ª ed.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2006): *Diccionario esencial de la lengua española*, Madrid, Espasa-Calpe.
- RITZER, G. (1996): *La McDonalización de la sociedad*, Barcelona, Ariel.
- RITZER, G. (1998): *The McDonaldization Thesis*, Londres, Sage.
- RITZER, G. (2000): *El encanto de un mundo desencantado. Revolución de los medios de consumo*, Barcelona, Ariel.
- RITZER, G. (2001): *Explorations in the Sociology of Consumption*, Londres, Sage.
- ROCHEFORT, R. (1996): *La société des consommateurs*, Paris, Odile Jacob.
- ROCHEFORT, R. (1997): *Le consommateur entrepreneur*, París Odile Jacob.
- SABEL, CH. y ZEITLIN, J. (1997): *World of Possibilities: Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SASSEN, S. (1991): *The Global City*, Princeton, Princeton University Press.

- SASSEN, S. (2003), *Los espectros de la globalización*. México y Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- SEBASTIÁN, L. de (2006): "Algunos sorpresas sobre al globalización" en *Claves de la Razón Práctica* nº 167, noviembre, 2006, pp.28-36
- SCHNAPPER, D. (2002): *La démocratie providentielle. Essai sur l'égalite contemporaine*, París, Gallimard.
- SEN, A. (1985): *Commodities and capabilities*, Amsterdam, North-Holland.
- SEN, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta.
- SENNET, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona: Anagrama.
- SENNET, R. (2002), "Trabajo y tiempo de trabajo en el siglo XXI", en AA.VV. *Claves para el siglo XXI*, Barcelona, UNESCO/Crítica, pp. 387-391.
- SENNET, R. (2006): *La culture du nouveau capiotalisme*, París, Albin Michel.
- SHAPIRO, A. (2003): *El mundo en un clic*, Barcelona, Random House/Mondadori.
- SHIPMAN, A. (2002): *The Globalization Myth*, Cambridge, Icon Books.
- SMART, B. (1992): *Postmodernity*, Londres, Routledge.
- SKEGGS, B. (2004): *Class, Self Culture*, Londres, Roudtledge.
- SOJA, E. (2000): *Postmetropolis. Critical Studies of Cities and Regions*, Oxford, Blackwell.
- STIGLITZ, J. E. (2002): *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus.
- STIGLITZ, J. E. (2006): *Cómo hacer que funcione la globalización*, Madrid, Taurus.
- STORPER, M. y SALAIS, R. (1997): *Worlds of Production The Action Frameworks of the Economy*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- SUNSTEIN, C. R. (2001): *Republic. Com*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- TOMLINSON, J. (2003): *Globalización y cultura*, México, Oxford University Press de México.
- TOURAINE, A. (1997): *Pourrons-nos vivre ensemble?. Égaux et differents*, París, Fayard.
- TURKLE, S. (1997): *La vida en la pantalla*, Barcelona, Paidós.
- VELTZ, P. (1996): *Mondialisation villes et territoires. L'Economie d'archipel*. París: Presses Universitaires de France.
- VERDÚ, V. (2006): *Yo y tú, objetos de lujo. La primera revolución cultural del siglo XXI*, Barcelona, Debate.
- VIRNO, P. (1994): *Parole con parole*, Milán, Bollati-Boringhieri.





# DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN ESPAÑA. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

Carlos M. Fernández-Otheo, Lorena Labrador y Rafael Myro \*

## RESUMEN

En este trabajo se estudia la deslocalización de empresas en España. En un primer apartado, de delimitación conceptual, se diferencia entre la deslocalización de actividades y la de empresas, se distinguen las diversas manifestaciones de este fenómeno y se apuntan sus causas y sus efectos. Posteriormente, se analiza su importancia para España en los años más recientes. Se destaca el impacto de los diferentes tipos de deslocalizaciones, para los que se dispone de mejor y más actualizada información, encontrando la elevada importancia del cierre de establecimientos y la emigración de empresas. Se han visto afectados fundamentalmente tres sectores, textil y confección, equipo de transporte y maquinaria y material electrónico, quizá porque se enfrentan a una mayor competencia internacional y poseen una mayor presencia de empresas extranjeras.

## ABSTRACT

The international relocation of firms out of Spain is analyzed in this paper. To begin with, it offers a conceptual framework, differentiating between relocation of activities and firms, and distinguishing several forms of this phenomenon, apart from studying its causes and effects. Latter, the quantitative importance of it in Spain is contemplated, finding that is higher in the form of death plants and migration of firms. The manufacturing activities more affected by this process have been textiles and clothes, transport equipment and electronic equipment, perhaps due to the fact they face a superior international competition and show a higher presence of multinational enterprises.

## 1. Introducción

La deslocalización internacional de empresas, entendida de forma simple como un proceso de traslado de los establecimientos industriales pertenecientes a determinadas firmas desde unos países hacia otros, no es un fenómeno muy antiguo, pero tampoco muy reciente, aunque ha alcanzado una mayor intensidad con el cambio de siglo, afectando a países desarrollados en una magnitud considerable. España es uno de los países que ha registrado un notable número de casos de multinacionales que cierran sus plantas sin motivos aparentes de falta de rentabilidad.

El fenómeno que nos ocupa ha ido adquiriendo creciente complejidad y envergadura, manifestándose también de otras formas, como el *outsourcing internacional* y el *offshoring*, que afectan más a la fabricación de componentes y partes y a determinados servicios que a la producción de bienes finales.

Como consecuencia de este hecho, cabe considerar la deslocalización desde dos perspectivas: la empresarial, asociada de forma general con la emigración de líneas de producción, plantas completas o empresas y la de actividades, relacionada con los cambios acontecidos en la dimensión de las actividades productivas de los diferentes sectores económicos.

\* Universidad Complutense de Madrid.

En este trabajo, que descansa sobre el esfuerzo analítico y estadístico realizado en los últimos años por el Grupo de Investigación de la UCM denominado “Capital Extranjero. Localización y deslocalización de Empresas”, se ofrece una primera aproximación a la dimensión y efectos de la deslocalización en España.

El estudio se ordena de la siguiente forma: la primera sección desarrolla el marco conceptual, comenzando por definir con precisión lo que se entiende por deslocalización, para abordar después sus diversas formas, causas y efectos. A continuación, se presentan y analizan los datos básicos referidos a España, valorando el impacto de la deslocalización sobre el empleo y el valor añadido industrial. Más adelante, se analiza, con brevedad, el fenómeno complementario de desinversión del capital extranjero, del que se da cuenta de forma más extensa y detallada en otros estudios (Fernández-Otheo y Myro, 2003; Fernández-Otheo, Martín y Myro, 2004). Finalmente, se ofrecen algunas orientaciones de política económica con las que hacer frente a la deslocalización.

## 2. La deslocalización de empresas y actividades. Una revisión conceptual

En contra de lo que pudiera parecer en una primera aproximación superficial, la deslocalización no es un fenómeno fácil de aprehender y de definir. Si, buscando una acepción amplia y de suficiente contenido económico, se entiende referido a actividades, y no sólo a empresas, como un proceso por el cual las diversas actividades económicas se van concentrando en aquellos países que poseen mayores ventajas comparativas para abordarlas, abandonando aquellos otros que no las tienen, estamos ante un fenómeno consustancial con la existencia de economías emergentes, la extensión del desarrollo hacia nuevos espacios económicos hasta muy recientemente marginados de la estela del crecimiento económico, y la gradual apertura e integración internacional de los mercados nacionales, o globalización económica<sup>1</sup>. Es un fenómeno que afecta de forma radical a las producciones intensivas en mano de obra, pues los países emergentes poseen claras ventajas de salarios para acometer su desarrollo. Por supuesto, nos estamos refiriendo a textiles, confección y calzado, pero también a las fases más estandarizadas de las producciones de equipos de transporte y de material electrónico, entre otros.

Es un fenómeno, pues, difícil de distinguir del más general de la globalización. De ahí la definición que ofrecen Baldwin y Robert-Nicoud (2000), dos de los autores pioneros en el análisis de este asunto, como “pérdida de los empleos manufactureros de un país a favor de un competidor comercial”<sup>2</sup>.

1 En la literatura sobre este tema, la deslocalización aparece unida a la apertura de las naciones al comercio internacional, a la integración económica y a la globalización (Mouhoud, 1989; Krugman y Veneables, 1992; Baldwin y Robert-Nicoud, 2000).

2 La OCDE alude a la deslocalización como la transferencia, a través de inversión directa extranjera o la subcontratación, de toda o parte de la producción de bienes y servicios a otro país con la intención de reimportarlos posteriormente al país de procedencia inicial. Por su parte, la UNCTAD concibe la deslocalización a partir del *offshoring*, proceso por el que entiende el “localizar la producción en otro país”.



Considerada con esta generalidad, la deslocalización se desarrolla a través de cuatro vías: a) el cierre de establecimientos que no pueden resistir la presión de la competencia internacional; b) el traslado de los establecimientos, de las líneas de producción o de las propias empresas a otros países; c) la subcontratación internacional de partes y componentes que antes se contrataban a empresas ubicadas en el interior de los países (*outsourcing internacional*); y d) la inversión directa extranjera, bien horizontal, que desplaza capacidades productivas futuras del país de ubicación de la casa matriz hacia otro, bien vertical, referida a la fabricación de partes y componentes, que tiende a provocar el cierre de las empresas suministradoras en el territorio nacional, cuando no sustituye a las líneas de producción doméstica de la propia empresa inversora, en el caso de que aún no hubiese externalizado esas producciones. Este es el proceso que más habitualmente se conoce con el nombre de *offshoring*: la localización de la producción de partes, componentes y servicios lejos del país en el que reside la empresa matriz, para sustituir la producción doméstica. Ni que decir tiene que el *outsourcing internacional* y el *offshoring* se han visto enormemente favorecidos por el fraccionamiento de los procesos productivos, a su vez posibilitado por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)<sup>3</sup>.

Quizá sea el término *offshoring* el que suscite un mayor interés por delimitar conceptualmente, puesto que las aproximaciones a su definición son aún relativamente escasas. Lo que nosotros denominamos emigración de empresas es un concepto que engloba el *offshoring*, pero lo supera en amplitud, pues a veces las empresas emigradas son filiales de multinacionales que abandonan definitivamente el país considerado.

Los efectos esperados de este proceso de cambio en la localización internacional de actividades no difieren de los derivados de la apertura de los mercados a la competencia exterior. En principio, tal cambio no es sino una consecuencia de la alteración de las ventajas comparativas de los países y conlleva un cambio obligado en la especialización productiva inter e intra-industrial, de acuerdo con la desaparición de antiguas ventajas de localización y el surgimiento de otras nuevas. Es el caso de la generalidad de los países que, como España, comienzan su desarrollo teniendo ventajas de costes laborales, que posteriormente pierden en su propio proceso de crecimiento y maduración económicos.

Si, a corto plazo, la competencia internacional genera pérdidas de tejido productivo en algunos sectores, éstas son compensadas a medio y largo plazo por ganancias en otros. El efecto sobre el empleo agregado de la economía sólo puede verse afectado a corto plazo, y siempre que la apertura al exterior se produzca de forma brusca, o haya saltos relativamente imprevistos en la inserción internacional de las economías (como podría haber sido la integración de los países del Centro y el Este de Europa en la UE), porque, como señalan Bhagwaty,

<sup>3</sup> La diferencia entre el *outsourcing internacional* y el *offshoring* reside en que éste último implica que la propia empresa compradora de partes, componentes y servicios realiza producción intermedia lejos del país, para aprovechar ventajas de costes o de otra índole. Se trata de una estrategia abordada por la empresa fabricante de bienes finales. En cambio, el *outsourcing internacional* es un término más general, que se refiere a la subcontratación de partes, componentes y servicios a empresas ubicadas en otros países, sean o no filiales del grupo contratante.

Panagariya y Srinivasan (2004), es generalmente admitido entre los economistas que la dinámica del empleo a largo plazo está gobernada por los determinantes de la tasa natural de paro, es decir por el nivel de competencia en los mercados de productos y de factores y las ganancias de productividad. Es también claro, por este mismo hecho, que una creciente flexibilidad en los mercados de productos y factores ayuda al ajuste.

Pero las pérdidas de tejido empresarial, y de empleo, sí alcanzarán cierto relieve en los sectores más afectados por la competencia internacional. Sin embargo, eso no significa que sea fácil aproximar empíricamente el impacto de la deslocalización, definida desde esta perspectiva amplia. Así, podría pensarse que tendríamos una señal inequívoca de la existencia de un proceso de deslocalización en un sector determinado si observáramos la disminución del peso de su valor añadido en el total de la economía. Sin embargo, no hay que olvidar que las diversas actividades económicas crecen a ritmos diferentes, pues se enfrentan a factores de demanda y oferta de índole diversa. Así pues, utilizando un índice simple, como el anteriormente definido, el peso del sector en el valor añadido, podríamos dar cuenta de la existencia de deslocalización allí donde no la hay.

Para escapar de éste problema podemos buscar una medida más radical, la disminución sostenida del valor añadido del sector analizado, y sin duda captaríamos la deslocalización allí donde se produce tal disminución, pero podríamos negar su existencia en aquellos otros sectores en los que hay un proceso de emigración de empresas cuyos efectos sobre el empleo total no son observables, porque resultan compensados por la aparición de nuevas empresas. Es decir, la emigración de empresas sería compatible con una ausencia de deslocalización, definida ésta de la forma más amplia.

De otro lado, un proceso de *offshoring* relevante en las actividades más intensivas en mano de obra, a través de la fabricación de componentes y partes en otros países, que formaría parte de una estrategia de inversión extranjera directa, sería compatible con un aumento en el empleo de la casa matriz en actividades tecnológicas más avanzadas y con un incremento del empleo sectorial. De hecho, hay cierta literatura reciente que avala en parte esta hipótesis <sup>4</sup>.

En última instancia, aparece de modo ineludible una distinción entre deslocalización de actividades y deslocalización de empresas. Una gran parte de la deslocalización de la actividad de un sector puede producirse a través del cierre de establecimientos, sin necesidad de que haya emigración de empresas. En cambio, en otros sectores de actividad, la emigración frecuen-

4 Desai, Foley y Hines (2005), utilizando datos de empresas norteamericanas, apoyan la idea de que la actividad exterior dinamiza la actividad interna, ofreciendo el siguiente resultado: un aumento 10% de la inversión en el exterior provoca un 2% de aumento de la inversión en el país de origen, así como adicionales exportaciones y gastos en I+D.

Otros autores matizan este resultado, en función del destino geográfico de la actividad productiva en el exterior. En concreto, Debaere, Hongshik y Joonhyung (2006), que analizan el impacto de la inversión en el exterior sobre el empleo de las EMNs en el país de origen, señalan que, en el caso de los países desarrollados, la tasa de crecimiento del empleo no varía de forma significativa; en cambio, en los países en desarrollo desciende.



te de empresas no necesariamente implicará una deslocalización importante de la actividad. Así, cuando Torrens y Gual (2004) asignan un mayor riesgo de deslocalización desde España a otros países a la actividad de material de transporte que a la de textil y confección, están escogiendo una perspectiva de emigración de empresas. Pero si optamos por otra, de supervivencia de empresas ante la competencia internacional, esa clasificación de riesgos no es necesariamente cierta ¿Es más probable que España reduzca su tejido industrial en el textil-confección o en el material de transporte? Lo que nos dicen los datos disponibles hasta ahora es que es más probable que ocurra en el primero de esos dos sectores. Pero, al mismo tiempo, también es en él donde la emigración de empresas resulta menos probable, porque el tejido industrial está compuesto de empresas de dimensión más pequeña y con predominio de capital propiedad de residentes.

Por otra parte, mientras que la deslocalización de actividades estaría ligada al cambio en las ventajas comparativas de que dispone un país, la de empresas estaría ligada también a múltiples factores de índole empresarial, desde la propiedad del capital a la antigüedad de la implantación en el territorio hasta la dimensión internacional de las actividades del grupo, como ha puesto ya de relieve la literatura en éste ámbito (Benito, 1997; Brainard y Riker, 1997; Mata y Portugal, 2000; Bernard y Sjölm, 2003). Algunos de estos autores ponen cierto énfasis en que se encuentran más relacionadas con factores empresariales que territoriales (Boddewyn, 1978)<sup>5</sup>.

Esta distinción entre actividades y empresas, relacionada en cierta medida con la usual distinción entre ventajas comparativas y competitivas, hace que no podamos esperar que la deslocalización acabe por desterrar completamente una actividad productiva de un territorio dado, de la misma manera que tampoco esperamos procesos de especialización inter-industrial completos en la producción en un país. Las ventajas competitivas tradicionalmente ligadas a las economías de escala y a la diferenciación del producto, y, en definitiva, a una competencia que asume formas imperfectas, impiden que así sea.

En nuestra opinión, todo lo expuesto aconseja no abordar, ni exclusiva ni principalmente, el estudio de la deslocalización desde una perspectiva tan amplia y genérica como la planteada al comienzo de este apartado, pues ello lo hace un fenómeno menos aprehensible y distinguible, porque lo asimila mucho a su causa más general, la globalización. Es conveniente también tratar de aproximar sus vertientes susceptibles de una definición más precisa, como el *outsourcing internacional*, el *offshoring*, la emigración de empresas, o la inversión directa extranjera, sobre todo la de carácter vertical. Ninguna de estas vertientes es aislable absolutamente de las otras en el análisis empírico, como ya se ha advertido, pero al menos son de contenido más preciso.<sup>6</sup>

5 Un interesante y pionero trabajo sobre el efecto de las características de mercado y de competencia sobre la decisión de *outsourcing* se encuentra en Grossman y Helpman (2002).

6 La OCDE está dedicando especial atención al *outsourcing* y al *offshoring*. Véanse, al respecto, OCDE (2005a,b; 2006). También es interesante consultar Hall *et al.* (2004).

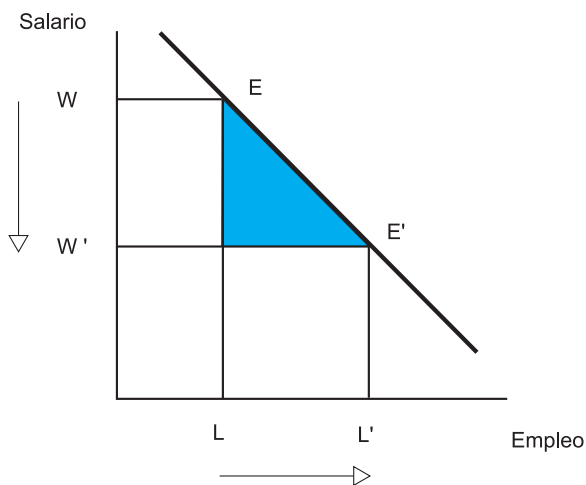
Por otra parte, al distinguir entre estas vertientes, también puede distinguirse entre los diferentes efectos de corto plazo que unas y otras conllevan. Así, mientras que la emigración de una empresa, al igual que el cierre de un establecimiento, supone inmediatamente una pérdida de tejido industrial que necesita ser compensada con un nuevo tejido, dedicado a otras actividades más prometedoras, mejor apoyadas en las ventajas disponibles, el *outsourcing internacional*, o el *offshoring*, forman parte de una estrategia de las empresas dirigida a su fortalecimiento competitivo sobre bases internacionales, que no sólo no dañará el tejido sectorial a largo plazo, sino que lo afirmará.<sup>7</sup>

Es decir, estas estrategias se integran ya en un cambio activo en la especialización, hacia producciones de mayor calidad, de mayor valor añadido. No forman parte de un cambio pasivo, provocado por la debilidad competitiva, para el que aún no existe solución de recambio. Esto no quiere decir que si una empresa deja de subcontratar a productores nacionales para hacerlo a otros ubicados en otros países no provoque el cierre de establecimientos en la nación, y con él, el aumento coyuntural del desempleo. Pero en este caso, es la propia capacidad competitiva de las empresas nacionales la que provoca el cambio, y ofrece la solución alternativa.

La empresa que establece producciones de fases primarias de su proceso de fabricación en otros países, que hace *offshoring*, consigue abaratar el producto, al abaratar los salarios, lo que eleva sus rentas de capital y extiende su capacidad global de producción. Su producto final se abarata y su capacidad competitiva internacional crece.

También crece la producción y la capacidad competitiva de la nación. El Gráfico 1, extraído de Bhagwati *et al.* (2004) ilustra este proceso, aplicándolo a la producción de un servicio homogéneo que puede ser contratado en el exterior, con trabajadores que reciben menores salarios. En él se representa la curva de productividad marginal del trabajo, descendente con el aumento del número de trabajadores. Con el *outsourcing internacional*, el salario total se reduce de  $W$  a  $W'$  y con él, la productividad marginal del trabajo, ampliándose el número de trabajadores de  $L$  a  $L'$ , con trabajadores de otros países. La producción total (el área comprendida entre la curva de productividad marginal y el eje de coordenadas) crece en el triángulo sombreado y la renta del capital aumenta en  $W'WEE'$ . Esto es algo que ha ocurrido en España reciente e intensamente sin necesidad de

**Gráfico 1.**  
**Efectos del outsourcing internacional**



<sup>7</sup> El *outsourcing* ha sido objeto de análisis recientemente en España. Véanse: Cadarso Vecina *et al.* (2006) y González Díaz y Díaz Mora (2006).



inversiones exteriores. La contratación de inmigrantes con bajos salarios ha ejercido el mismo efecto, y se encuentra detrás del lento avance de la productividad agregada, la notable creación de empleo y la fuerte expansión de la producción <sup>8</sup>.

Sólo en el caso de que este proceso conduzca a un abaratamiento de los productos nacionales frente a los extranjeros, deteriorando la relación real de intercambio, estaríamos ante pérdidas de bienestar. Esto es algo poco probable. Tampoco lo es que China acabe fabricando pronto lo mismo que Estados Unidos o la Europa continental, deteriorando así, de otra forma, la relación real de intercambio de estos últimos países, un peligro del que advirtió ya Paul Samuelson (2004). El que estas economías emergentes desarrollen ventajas competitivas en las producciones basadas en mano de obra cualificada topa con las dificultades y carencias de todo tipo de sus actuales procesos de formación y capacitación de la mano de obra, así como con las dualidades que su rápido desarrollo está produciendo (diferencias entre el campo y la ciudad, deficiencias organizativas, asimetrías entre industria avanzada y tradicional). Será así mismo difícil que desarrollen una verdadera industria tecnológicamente avanzada sin un aumento muy considerable de su esfuerzo tecnológico, como parece señalar la experiencia de los países europeos (Álvarez, Myro y Vega, 2006).

### 3. La deslocalización de empresas en España

Aun cuando sea más difícil de abordar, la aproximación al estudio de la deslocalización de empresas que ha tenido lugar en España basada en la perspectiva más amplia, la pérdida de tejido industrial (en un marco de creciente competencia internacional), debe al menos permitirnos ofrecer una panorámica general en la que insertar el estudio más pormenorizado de sus vertientes más concretas. Nos conduce a examinar qué ha pasado con el valor añadido de los diferentes sectores de actividad en los últimos años, desde 2000 <sup>9</sup>, tomando como base la Contabilidad Nacional de España (CNE).

Pues bien, lo que muestra esta base estadística es que han sido principalmente dos actividades manufactureras las que ha reducido de forma apreciable su valor añadido a precios constates durante el quinquenio mencionado: la industria del cuero y del calzado y la del textil y confección, ambas pertenecientes al grupo de manufacturas tradicionales (Ver Myro y Gandoy, 2005). No obstante, también entre las avanzadas ha ocurrido algo semejante, aunque de inferior magnitud, en la rama de equipo eléctrico, electrónico y óptico (Tabla 1).

<sup>8</sup> La diferencia de afrontar este proceso con inversión exterior o con inmigración no es pequeña. Es, sin duda, más caro de la segunda manera, porque se hace más difícil sostener el diferencial de salarios entre trabajadores de diferentes países en el seno de una misma economía. De ahí el enorme reto con que se enfrenta la economía española para sostener en el futuro su actual ritmo de crecimiento.

<sup>9</sup> Aunque hablemos de pérdidas de empleo, el empleo nunca es la variable a observar, porque con mucha frecuencia el aumento del producto se acompaña de reducciones en el empleo, en el marco de un esfuerzo de asegurar la competitividad internacional de las actividades.

**Tabla 1. VAB a precios constantes en la industria manufacturera  
(2000=100, millones de euros)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TVAA (2000-2005)
<b>Industria</b>	<b>103.415</b>	<b>108.985</b>	<b>111.846</b>	<b>114.798</b>	<b>118.709</b>	<b>122.844</b>	<b>3,50</b>
Industria de la alimentación, bebidas y tabaco	14.119	14.627	14.888	15.807	16.362	16.960	<b>3,73</b>
Industria textil y de la confección	5.785	5.923	5.695	5.743	5.356	5.114	<b>-2,44</b>
Industria del cuero y del calzado	1.658	1.670	1.588	1.589	1.483	1.378	<b>-3,63</b>
Industria de la madera y el corcho	2.501	2.555	2.619	2.671	2.731	2.784	<b>2,17</b>
Industria del papel; edición y artes gráficas	9.366	9.752	10.302	10.460	10.808	11.347	<b>3,91</b>
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	7.976	8.684	8.952	9.079	9.666	10.159	<b>4,96</b>
Metalurgia y productos metálicos	16.062	17.361	18.129	18.704	19.902	21.566	<b>6,07</b>
Industrias manufactureras diversas	5.415	5.605	5.626	5.775	6.251	6.451	<b>3,56</b>
<b>Manufacturas tradicionales</b>	<b>62.882</b>	<b>66.177</b>	<b>67.799</b>	<b>69.828</b>	<b>72.559</b>	<b>75.759</b>	<b>3,80</b>
Industria química	9.691	10.521	10.699	10.717	11.150	11.598	<b>3,66</b>
Industria de la transformación del caucho y materias plásticas	4.661	4.866	5.118	5.216	5.362	5.564	<b>3,61</b>
Maquinaria y equipo mecánico	7.375	8.088	8.454	8.503	9.064	9.312	<b>4,77</b>
Fabricación de material de transporte	11.504	11.747	12.772	13.426	13.534	13.477	<b>3,22</b>
<b>Manufacturas intermedias</b>	<b>33.231,0</b>	<b>35.222,0</b>	<b>37.043,0</b>	<b>37.862,0</b>	<b>39.110,0</b>	<b>39.951,0</b>	<b>3,75</b>
Equipo eléctrico, electrónico y óptico	7.302	7.586	7.004	7.108	7.040	7.134	<b>-0,46</b>
<b>Manufacturas avanzadas</b>	<b>7.302,0</b>	<b>7.586,0</b>	<b>7.004,0</b>	<b>7.108,0</b>	<b>7.040,0</b>	<b>7.134,0</b>	<b>-0,46</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE, CNE.

En términos del empleo (Tabla 2) España muestra importantes disminuciones de las plantillas de trabajadores en las empresas encuadradas dentro de los sectores ya señalados por la disminución de su valor añadido. Además, en fuentes estadísticas alternativas, tanto la reducción del valor añadido bruto, como la del empleo en textil y confección resultan aún más elevadas, como pone de relieve el Gráfico 2 (Díaz Mora y González Díaz, 2006). Pero sobre todo, es mucho más destacada la disminución de la actividad en las manufacturas avanzadas, sobre todo en informática y electrónica (Tabla 3).

Analizaremos ahora las vertientes más concretas de esta deslocalización. Para ello se dispone de más información, pues en el seno del Grupo de Investigación de la UCM denominado "Capital Extranjero. Localización y deslocalización", hemos elaborado una base de datos muy completa de empresas, a través de un arduo trabajo de recopilación de información en los medios de comunicación especializados y no especializados e Internet. No sólo se han registrado las empresas involucradas en este fenómeno, sino el número de operaciones realizadas por ellas, las estrategias que han seguido, los países de destino de los establecimientos deslocalizados, las motivaciones declaradas y el empleo afectado en el momento de la decisión de cierre. La muestra recopila la práctica totalidad de las empresas de gran tamaño y probablemente una considerable representación de las medianas. Las microempresas, sin embargo, son las grandes ausentes.

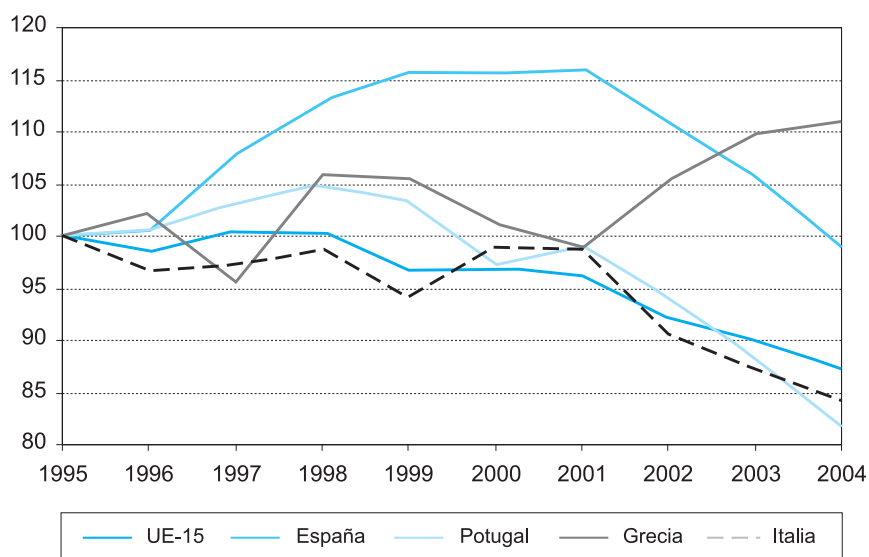


**Tabla 2. Empleo sectorial equivalente total  
(miles de empleos)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TVAA (2000-2005)
<b>Industria</b>	<b>2.990,7</b>	<b>3.037,4</b>	<b>3.016,5</b>	<b>2.990,5</b>	<b>2.961,4</b>	<b>2.976,7</b>	<b>-0,09</b>
Industria de la alimentación, bebidas y tabaco	423,3	419,4	425,1	424,0	421,1	423,6	<b>0,01</b>
Industria textil y de la confección	278,0	277,0	253,0	241,1	242,9	244,2	<b>-2,56</b>
Industria del cuero y del calzado	84,2	81,6	80,3	76,3	65,3	65,6	<b>-4,86</b>
Industria de la madera y el corcho	113,4	115,8	114,8	112,7	108,7	109,3	<b>-0,74</b>
Industria del papel; edición y artes gráficas	227,4	224,3	232,4	229,6	237,7	238,9	<b>0,99</b>
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	205,9	216,5	215,5	212,7	204,9	206,0	<b>0,01</b>
Metalurgia y productos metálicos	437,3	459,8	465,5	474,2	494,6	497,2	<b>2,60</b>
Industrias manufactureras diversas	246,4	254,6	249,6	251,3	237,8	239,0	<b>-0,61</b>
<b>Manufacturas tradicionales</b>	<b>2.016</b>	<b>2.049</b>	<b>2.036</b>	<b>2.022</b>	<b>2.013</b>	<b>2.024</b>	<b>0,08</b>
Industria química	162,3	165,8	166,3	169,9	157,5	158,3	<b>-0,50</b>
Industria de la transformación del caucho y materias plásticas	119,0	120,6	125,8	125,4	121,8	122,4	<b>0,57</b>
Maquinaria y equipo mecánico	201,1	212,9	214,6	207,1	202,4	203,4	<b>0,23</b>
Fabricación de material de transporte	296,5	290,5	290,9	290,6	294,9	296,4	<b>-0,01</b>
<b>Manufacturas intermedias</b>	<b>778,9</b>	<b>789,8</b>	<b>797,6</b>	<b>793,0</b>	<b>776,6</b>	<b>780,6</b>	<b>0,04</b>
Equipo eléctrico, electrónico y óptico	195,9	198,6	182,7	175,6	171,8	172,7	<b>-2,49</b>
<b>Manufacturas avanzadas</b>	<b>195,9</b>	<b>198,6</b>	<b>182,7</b>	<b>175,6</b>	<b>171,8</b>	<b>172,7</b>	<b>-2,49</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE, CNE.

**Gráfico 2. Evolución del VAB real de textil-confección en la UE15  
(números índices, 1995=100)**



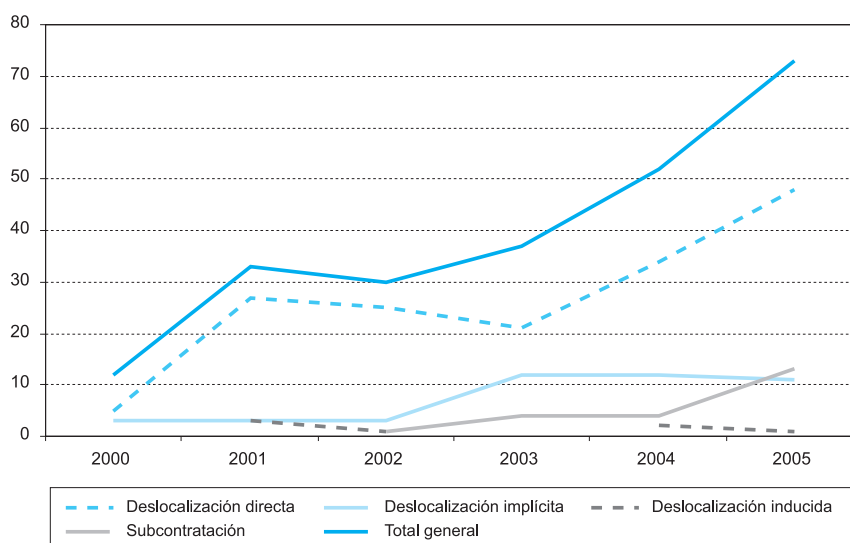
Fuente: Díaz Mora y González (2006).

**Tabla 3. Crecimiento de las manufacturas avanzadas, 2000-2004**  
(tasa anual media acumulativa)

	Empleo	Cifra de negocios	IPI
30. Maquinaria de oficina, contabilidad e informática	-13,1	-34,4	-32,5
31. Maquinaria y aparatos eléctricos	-2,1	5,9	3,4
32. Material electrónico; aparatos de radio, TV y comunicaciones.	-4,6	-5,7	-10,7
33. Instrumentos médicos, ópticos, de precisión y relojería.	2,3	0,1	-4,7
10-33. Total avanzadas	-2,1	-1,3	-2,4

Fuente: Gandoy y Vega (2006), basándose en datos de INE, *Encuesta Industrial de Empresas de Producción Industrial*.

**Gráfico 3. Evolución de la deslocalización de empresas en España, 2000-2005**  
(número de operaciones)



Fuente: Elaboración propia.

Esta muestra incluye empresas que han protagonizado alguna de las siguientes cuatro vías de deslocalización. Una primera, que hemos denominado activa, que corresponde a empresas que cierran líneas de productos o plantas enteras en el territorio nacional con apertura simultánea de plantas en el exterior<sup>10</sup>. La inducida por las anteriores, que incluye cierres de plantas suministradoras, como consecuencia de la clausura de la producción de las empresas a las que suministraban partes, componentes o servicios. La tercera, denominada deslocalización vía subcontratación exterior u *outsourcing internacional*, supone la sustitución de actividad propia de partes intermedias de la cadena de valor por producción procedente de empresas de terceros países. Por último, los cierres de plantas, empresas o reducción de actividad productiva de

<sup>10</sup> En la muestra de empresas se han incluido también aquellas afectadas por Expedientes de Regulación de Empleo (EREs), dada la alta probabilidad de que se acaben traduciendo en cierres parciales o totales de las plantas que cuando se produzcan efectivamente sean de difícil detección.



empresas multinacionales extranjeras no ligadas en principio a una deslocalización activa. La selección de este último grupo obedece a la idea de que si se cierra un establecimiento de una producción que no se abandona es porque se ha decidido que el suministro internacional y desde luego, el dirigido al mercado del país afectado, provenga de plantas productoras radicadas en otros países<sup>11</sup>.

Con estos criterios se detectaron 240 operaciones de deslocalización en España, en el periodo comprendido entre 2000 y 2005, que es clave en lo que en otro trabajo hemos denominado segunda ola de deslocalizaciones en España (Myro y Fernández-Otheo, 2004). Estas operaciones involucran a un número sólo ligeramente inferior de empresas, ya que hay varios casos de empresas que contabilizan más de una operación.

Entre las operaciones registradas, el peso relativo de la Comunidad Autónoma de Cataluña es muy elevado, de 116 casos de deslocalización, ascendiendo casi a la mitad del total para España, lo que resulta llamativo y contrasta con lo ocurrido en otras Comunidades Autónomas de elevada concentración industrial, como Madrid, para la que sólo hemos registrado 26 operaciones en el mismo periodo y el País Vasco con 14 casos contabilizados.

El número de operaciones de deslocalización en España ha seguido una pauta ascendente, alcanzando su máximo en los años 2004 y 2005 (Gráfico 3). De hecho, la deslocalización activa incrementó su avance, convirtiéndose en la forma más típica de las contempladas (160 casos, 68% del total de operaciones). La implícita, modalidad propia de empresas extranjeras, aparece con 44 casos y ha tendido a exhibir una pauta constante durante los últimos años. La inducida apenas contabiliza casos, puesto que su detección es mucho más difícil, al no ligarse a menudo con su causa –la deslocalización de su cliente– y confundirse con los cierres habituales de instalaciones de empresas, pero los datos disponibles muestran una tendencia estable a lo largo del periodo considerado. Tampoco la subcontratación resulta importante, en contra de lo que cabría esperar, aún cuando muestre un crecimiento apreciable en 2005<sup>12</sup>.

Tres razones explican el peso limitado de la subcontratación. Primera, que los medios de comunicación detectan peor esta forma de deslocalización, ligada a la inversión extranjera de carácter vertical, porque inicialmente produce menos alarma social, y además, deja ver sus efectos en empresas diferentes a las que protagonizan la operación, en aquellos fabricantes de suministros que pierden a su cliente y han de cerrar sus puertas.

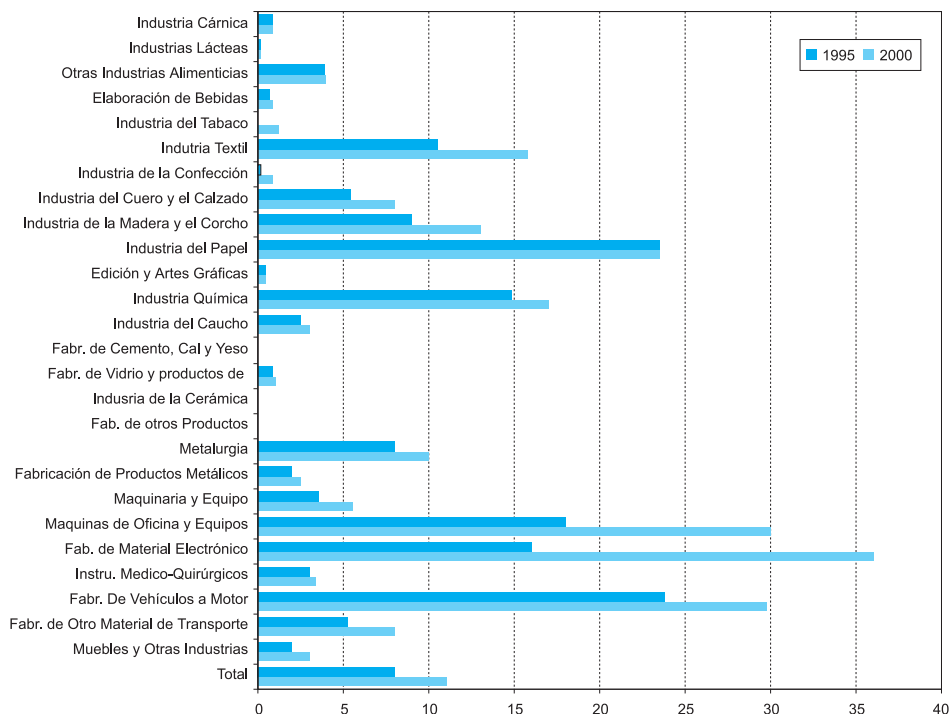
11 Como puede suponerse, la información de que se dispone es mucho más completa para la deslocalización que hemos denominado *activa* que para las otras tres formas, más difíciles de seguir y registrar.

12 La contabilización de las empresas afectadas por los EREs también contribuye al alto valor de las deslocalizaciones registradas en 2005 en España. En este país las empresas afectadas por este tipo de expedientes suponen un número apreciable del total de las operaciones registradas, en concreto 64, suponiendo un tercio del empleo afectado.

La segunda razón es que con la abundante entrada de emigrantes, las empresas han podido sostener y ampliar producciones de baja productividad y bajo salario, moviéndose de forma descendente por la curva del Gráfico 1 antes estudiado, sin necesidad de localizarse fuera de nuestras fronteras. Como ya se ha señalado, ésta es una de las explicaciones del rápido crecimiento de la economía española durante los últimos años sin aumentos apreciables de la productividad del trabajo.

Finalmente, la tercera razón es que las empresas españolas han recurrido a un creciente *outsourcing internacional*, como han puesto de relieve dos recientes trabajos (González Díaz, 2006 y Cadalso Vecina *et al.*, 2006) y resume el Gráfico 4, extraído del primero de ellos, en el que se ofrece un panorama evolutivo de las importaciones de productos de la propia rama por unidad de producción para las diferentes actividades industriales. En él, se observa la elevada dependencia relativa de los sectores textil, calzado y madera, entre los de baja intensidad tecnológica, y de los de informática y electrónica, entre los de alta, con respecto a las importaciones de partes y componentes. Son un reflejo de elevada fragmentación del proceso productivo alcanzada en esas actividades. Para el conjunto de la industria española, los inputs importados de la propia rama por unidad de producción crecieron del 7,8% del valor de la producción en 1995 hasta el 10% en 2000, y cabe esperar que lo hayan hecho aún más en la década de 2000.

**Gráfico 4. Evolución del outsourcing internacional en España**  
(Porcentaje de inputs intermedios importados del propio sector en el valor de la producción)





Volviendo al análisis del caso español, tras este excursus de carácter más general, hay que señalar que en el plano sectorial aquellas actividades en las que se han registrado un mayor número de operaciones de deslocalización en España han sido las de equipo de transporte, textil y confección<sup>13</sup> junto con la fabricación y elaboración de maquinaria y material electrónico y equipo eléctrico, entre otros. Se trata de las mismas actividades para las que la CNE nos informa de reducciones del valor añadido real. La forma de subcontratación corresponde casi por completo a las manufacturas tradicionales.

En los sectores señalados, no parece observarse un aumento sostenido y continuado en el número de operaciones de deslocalización a lo largo del quinquenio 2000-2005, salvo en el caso de equipos de transporte, lo que apoyaría la hipótesis de que el proceso de deslocalización no alcanzará una mayor intensidad en los próximos años.

Entre las actividades productivas más afectadas, ya reseñadas anteriormente, es en textil, confección, cuero y calzado donde predominan las empresas propiedad de residentes. En el resto, se trata mayoritariamente de multinacionales propiedad de no residentes, lo que hace que el efecto de la deslocalización sea potencialmente más dañino. No sólo porque con su ida se pierde tejido industrial sino porque la pérdida tiene lugar en actividades de media y alta intensidad tecnológica, relativamente poco desarrolladas en España.

Si se desciende algo más en el plano sectorial, unos pocos sectores aglutinan una parte considerable de los casos de deslocalización (Tabla 4). El más relevante en número de operaciones es maquinaria y material eléctrico, seguido de material electrónico, dentro de las manufacturas avanzadas. Dentro de las intermedias, equipos de transporte es el más afectado. Por último, entre las actividades tradicionales, textil y confección es el sector predominante.

Sin embargo, en orden a configurar una rigurosa evaluación preliminar de los daños potenciales, es preciso señalar que en 20 casos estamos ante el cierre de una empresa a lo largo de 2000-2005. La mayor parte de las empresas han cerrado plantas enteras o están camino de hacerlo<sup>14</sup>.

Con respecto a las motivaciones para la deslocalización, las empresas incluidas en la muestra aducen fundamentalmente motivos de reducción de costes, siendo en las actividades tradicionales donde tiene mayor peso relativo este motivo, como cabía esperar. No obstante, también es importante el de la reestructuración de la actividad de la EMN. Entre los sectores afectados, el motivo de reestructuración de la actividad productiva adquiere más relieve en el de material y equipo de transporte.

13 Se debe decir que si se considerase de forma agregada el sector textil, confección, cuero y calzado representaría la actividad productiva con mayor número de deslocalizaciones.

14 Recuérdese que en la muestra de empresas se han incluido también aquellas afectadas por Expedientes de Regulación de Empleo, de las que una proporción muy elevada se localiza en la rama de equipo de transporte (SEAT, por ejemplo). Por cierto que esta contabilización de las empresas al tiempo que eleva la importancia de la deslocalización en el presente, conduce también a esperar una menor intensidad del proceso analizado en los años venideros, pues si tales deslocalizaciones llegan a hacerse realidad, se habrán descontado ya con antelación en nuestra estadística, al menos parcialmente. Para el periodo 1990-2005 se registran 64 casos de empresas afectadas por EREs así como un caso notificado en cierre de empresa tras la aplicación de un ERE.

**Tabla 4. Operaciones según tipo de deslocalización. España, 2000-2005**

Sector	Operaciones					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alimentación y Bebidas	1	2		1	1	3
Textil y confección	5	2	2	6	8	8
Cuero y Calzado		1		1	2	9
Papel y artes gráficas		1			1	3
Metalurgia					2	
Muebles y otras manufacturas		1		3	3	2
Productos Metálicos			1			3
<b>Tradicionales</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
Química		1	2	3	1	2
Caucho y plásticos		3	1	3	3	2
Maquinaria y Equipo Mecánico	1		1	2	6	5
Equipo de transporte		2	3	6	7	14
<b>Intermedias</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>23</b>
Máquinas Oficina y Equipos Informáticos			1	1		1
Maquinaria y Material Eléctrico	1	3	3	2	4	5
Material Electrónico	1	2	3	2	4	5
<b>Avanzadas</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>62</b>

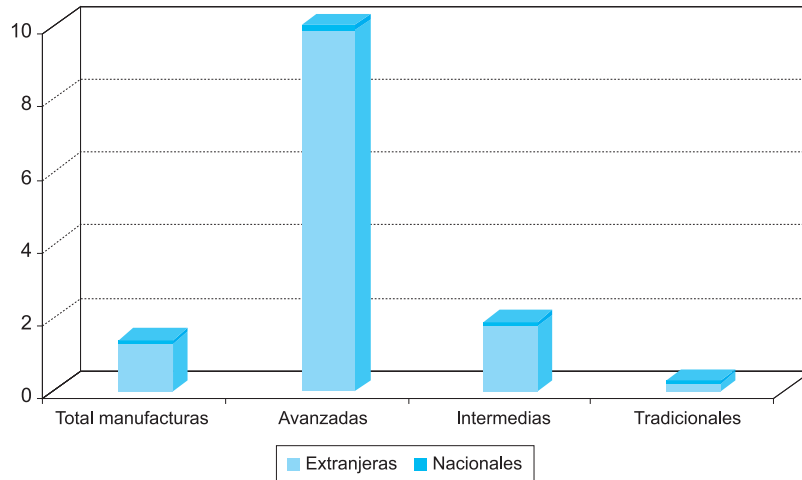
Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con el motivo expuesto de reducción de costes, las empresas que han cerrado plantas o líneas de producción se han establecido en países menos desarrollados que España, en particular en países pertenecientes a Asia, África y el Centro y Este de Europa. Más de la mitad de los casos apuntan hacia estos destinos. No obstante, también hay algunos casos en que se dirigen a la Europa de los 15.

Por formas de deslocalización, hay que resaltar que las que realizan subcontratación se dirigen hacia países en vías de desarrollo, casi sin excepción situados en África y Asia. En el plano sectorial, esta tendencia a localizar las producciones en países en desarrollo ha predominado en las actividades manufactureras tradicionales, aún cuando en los años más recientes, se observa también en los sectores más avanzados tecnológicamente.

A continuación examinaremos sucintamente el efecto de las deslocalizaciones analizadas sobre el empleo. El Gráfico 5 ofrece la información relevante, indicando el porcentaje de empleo total en el año 2000 de cada uno de los grandes sectores manufactureros que ha sido afectado por la deslocalización del quinquenio posterior. El empleo manufacturero total afectado es pequeño, no llega al 2 por ciento. El correspondiente a las empresas de propiedad nacional no supera el 0,14, siendo por tanto el grueso atribuible a las empresas extranjeras. En cambio, en las manufacturas avanzadas, el porcentaje del empleo total del año 2000 destruido se acerca al diez por ciento y corresponde casi en su totalidad a empresas propiedad de no residentes.

**Gráfico 5. Deslocalización de empresas en España, 2000-2005**  
(porcentaje del empleo destruido sobre el existente en el año 2000)



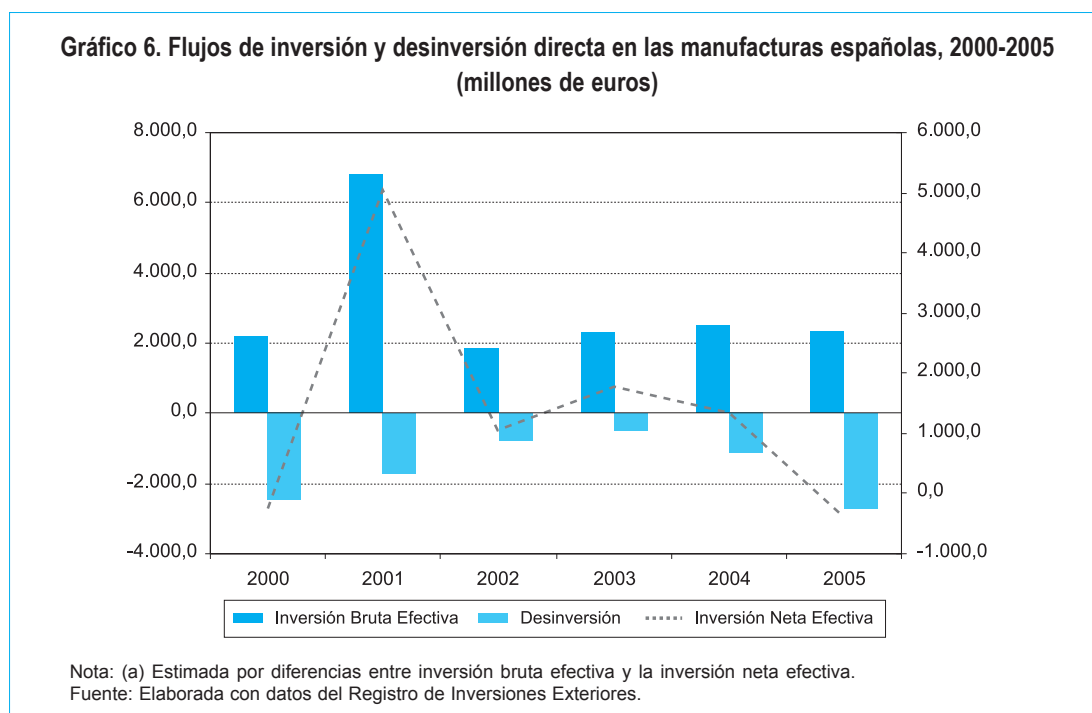
Fuente: Elaboración propia.

Son de nuevo relevantes aquí las consideraciones que ya se hicieron con respecto a la importancia de la disminución del tejido industrial en sectores de alta tecnología, en los que España no posee suficiente desarrollo. Sin embargo, para calibrar adecuadamente el posible daño económico de este proceso de deslocalización en los citados sectores, hay que recordar también que son muy pocos los casos en los que las empresas abandonan el territorio nacional, y que los cierres de plantas y líneas de producción tienen lugar en producciones relativamente estandarizadas e intensivas en mano de obra, aunque se integren dentro de las tecnológicamente avanzadas, sobre todo por las dificultades que conlleva una mejor y más aqulitada clasificación sectorial.

Por lo demás, es necesario añadir que la deslocalización de empresas se refleja en una desinversión de capital extranjero en España, mayor en las manufacturas avanzadas, y que, como muestra el Gráfico 6, casi compensa la inversión directa exterior bruta recibida, haciendo que la inversión neta dirigida a las manufacturas haya sido muy escasa en los últimos años<sup>15</sup> (ver sobre este asunto Myro, Martín, y Fernández-Otheo, 2006).

La visión de la deslocalización en España no quedaría completa con este análisis, sobre todo si se adopta una perspectiva amplia como la que hemos tratado de seguir, pues no abordaríamos la visión de futuro que puede ofrecernos el examen de la inversión directa española en el exterior, sobre todo la de carácter vertical, aún cuando conocer ésta es casi imposible, porque ningún registro la distingue.

<sup>15</sup> Sobre este asunto puede consultarse Myro, Martín, y Fernández-Otheo, 2006.



Aquí utilizaremos los datos del Registro de Inversiones Exteriores, interesándonos en particular por aquellas inversiones manufactureras de España en los países en desarrollo, que podrían esconder fenómenos de *outsourcing* u *offshoring*<sup>16</sup>. Con este fin, la Tabla 5 recoge la información necesaria.

Como es sabido, Latinoamérica es un polo fundamental de atracción de la IDE española. Lo fue desde el comienzo y hasta finales de los años noventa, pero ha ido perdiendo fuerza, a medida que las grandes empresas inversoras se embarcaron en procesos acelerados de diversificación de sus actividades, espacial y sectorialmente. Fue el baluarte de la inversión en casi todas las actividades consideradas durante el periodo 1993-99: lo mismo en industrias extractivas, energía y agua (89%) que en servicios (58%); pero no en manufacturas (23%). Y es muy probable que, en algunos sectores, lo realizado allí posibilitara embarcarse más adelante en otros territorios, más competitivos sin duda desde el punto de vista empresarial, pero no menos necesarios para afirmar las estrategias de internacionalización emprendidas. Desde comienzos de siglo, el panorama es completamente diferente. La pérdida de cuota de este destino es mucho más significativa en servicios que en manufacturas, pero mantiene su posición de liderazgo en industrias extractivas, energía y agua y en construcción.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Este tema es analizado con más detenimiento en Fernández-Otheo, C.M. y R. Myro (dirs.), 2007, Globalización y localización internacional de la industria, CIDEM, próxima publicación.

<sup>17</sup> Dentro de las manufacturas, una parte del sector de alimentación sigue apostando por América Latina, en particular las conserveras, que han invertido 300 millones de euros en los últimos años (El País, 13-3-05).



**Tabla 5. Distribución de los flujos sectoriales de inversión directa de España en el exterior por áreas, 1993-2005 (porcentajes sobre el total de IDE y millones de euros de 2000)**

1993-1999										
	UE-15	Resto países OCDE	UE-10	Otros países europeos	Latino-américa	África	asia	Paraisos fiscales	Total	Pro memoria (mill.€ 200)
<b>Manufacturas</b>	50,6	11,3	1,8	1,9	22,9	3,2	0,9	7,5	100	8.540
Manufacturas Tradicionales	47,4	15,4	1,1	2,5	18,3	4,1	1,0	10,3	100	6.324
Manufacturas Intermedias	54,3	3,7	3,8	0,1	36,6	0,8	0,1	0,5	100	2.185
Manufacturas Avanzadas	450,7	-289,9	1,1	3,8	-16,6	5,2	21,6	-75,9	100	31

1993-1999										
	UE-15	Resto países OCDE	UE-10	Otros países europeos	Latino-américa	África	asia	Paraisos fiscales	Total	Pro memoria (mill.€ 200)
<b>Manufacturas</b>	64,4	5,5	6,3	0,9	15	6,6	0,9	0,4	100	29.665
Manufacturas Tradicionales	61,9	5,1	7,6	1,2	13,6	9,4	0,7	0,5	100	20.611
Manufacturas Intermedias	70,1	6,3	3,5	0,2	18,1	0,4	1,4	0	100	9.054
Manufacturas Avanzadas	89	-5,5	3,8	0,6	8,9	2,2	1,1	-0,1	100	639

Fuente: Elaboración propia con datos del Registro de Inversiones Exteriores.

En lo que atañe a las dos áreas restantes, dentro de los países en desarrollo, los atractivos de África como lugar donde localizar actividad productiva (en particular el norte) han sido mayores que en Asia, sin duda por cercanía geográfica, un factor clave en la inversión directa de tipo vertical. Las ventajas más relevantes que encuentran las empresas españolas en África, desde comienzos de siglo -no así en los años noventa-, se sitúan en agricultura, ganadería y pesca, con casi una quinta parte del total, y en las manufacturas tradicionales, donde los flujos representan casi un 10% del total emitido en estas actividades. Lamentablemente, en los países asiáticos, precisamente donde los mercados están creciendo con más rapidez, la inversión española es casi inexistente<sup>18</sup>.

A la vista pues de los datos presentados, todo parece indicar que la búsqueda de nuevos mercados para expandir sus actividades ha primado sobre cualquier otro tipo de estrategias en la inversión exterior de las empresas españolas. En otras palabras, la IDE vertical es aparentemente muy escasa en comparación con la horizontal. Eso no quiere decir que no empiecen a detectarse signos de cambio. En la medida que la IDE vertical se relaciona inversamente con la distancia, las inversiones en África pueden tener un marcado carácter vertical y han crecido en los años transcurridos del siglo XXI, no sólo en las manufacturas tradicionales, sino también en las avanzadas.

<sup>18</sup> La mayor operación fue realizada por Telefónica al adquirir una pequeña fracción del capital de la empresa China Netcom Corp.

## 4. Consideraciones finales: Las políticas industriales frente a la deslocalización

Como ya se ha señalado al comienzo de este trabajo, la deslocalización de actividades y de empresas ha de ser considerada como un proceso normal de cambio en la especialización inter e intra-industrial en economías sometidas a la competencia internacional, con efectos beneficiosos a largo plazo, y al que, por consiguiente, no ha de temerse.

En consecuencia, las políticas industriales dirigidas a paliar sus eventuales efectos negativos deben orientarse simplemente a fortalecer las ventajas competitivas de las empresas, de las regiones y de los trabajadores, así como facilitar el tránsito hacia otras actividades productivas, cuando aquellas que se realizan han dejado de ser competitivas, tratando de reducir los costes a corto plazo de las pérdidas de tejido industrial y del eventual aumento del desempleo.

En lo que respecta a reducir los costes de ajuste, es clara la necesidad de flexibilizar los mercados de trabajo, de manera que no se prolongue innecesariamente la afonía de empresas no competitivas. Ello requiere no sólo un mercado de trabajo menos reglamentado, sino un mayor diálogo entre representantes de la Administración Pública, las empresas y los sindicatos. De otra parte, son necesarias políticas activas de empleo que faciliten la formación específica de los trabajadores y su adecuación a nuevas actividades.

En lo que se refiere a dotarse de las ventajas competitivas que reclamarán la actividad industrial y de servicios futuras, de forma que se facilite la creación de un nuevo tipo de tejido industrial en un plazo temporal no muy dilatado, puede decirse que, para economías maduras como la española, el camino es muy claro: mayores niveles de educación para los trabajadores, de formación general y específica, mejoras en las infraestructuras de transporte, mayores dotaciones de TIC y un sistema competitivo y eficiente de I+D.

Sin duda, se trata de políticas predicadas hasta la saciedad por diversos analistas y agentes sociales. Pero aún distan de ser seguidas con la intensidad necesaria en España. Las carencias del esfuerzo educativo y en I+D son notorias y vienen de antiguo, pero su radical eliminación nunca parece formar parte de las prioridades de las actuaciones públicas. Ante los nuevos retos competitivos, tenderán a acentuarse, al igual que con el rápido aumento del número de inmigrantes, que, como anteriormente se han señalado, ha favorecido el desarrollo de actividades productivas intensivas en mano de obra que no podrán prevalecer en el futuro.

Finalmente, es obvia la necesidad de un esfuerzo decidido para apoyar las iniciativas de creación de nuevas empresas a través de instituciones de cooperación entre entes públicos y privados, entre Administraciones y empresas, entidades patronales y sindicales. Las comunidades regionales desempeñan un gran papel en el desarrollo de ellas, pero aún son pocas las que tienen planes de actuación suficientemente bien definidos y orientados.



En todo caso, ha de desterrarse cualquier reticencia respecto a las políticas industriales activas (Myro, 1994). Una cosa es que la Administración Pública deba favorecer el funcionamiento de los mercados y el libre juego competitivo, en lugar de obstaculizarlo, y otra es que renuncie a la absorción de los costes de ajuste, tanto de la desaparición de empresas como de la creación de otras nuevas. Muchos de estos costes son de información, un bien público indiscutible.

Dentro de un ámbito de fomento de la creación de nuevas empresas y de la cooperación entre ellas para lograr diferentes objetivos productivos y comerciales, hay que abrir un espacio amplio para la atracción de capital extranjero. La pérdida de relieve de nuestro país en este ámbito se justifica en parte por la aparición de otros países con mayores atractivos de localización, pero debe también explicarse por las deficiencias en el desarrollo de ventajas de localización propias, así como de políticas activas de captación de firmas extranjeras.

Ante la idea frecuente de que nuestro futuro se encuentra amenazado a medio plazo por el “peligro amarillo” o el “peligro indio”, hay que señalar que el que esas naciones se conviertan en verdaderas potencias en la producción de alta tecnología exigirá que sus dotaciones de capital humano y tecnológico crezcan muy considerablemente, a lo largo de un largo período. Pero también hay que tener presente que el que España no hay conseguido una especialización creciente en producciones de alta tecnología, y el que actualmente esté perdiendo tejido industrial en ellas, tiene que ver con las dificultades que ha encontrado para dotarse de un capital humano y tecnológico suficientemente importante (Álvarez, Myro, Vega, 2006). Por eso estamos aún más cerca de oriente de lo que deberíamos en términos de producción industrial.

## Bibliografía

- ABRAMOVSKY, L.; GRIFFITH, R y SAKO, M., (2004): “Offshoring of Business Services and its impact on the UK Economy”, AIM Advanced Institute of Management Research.
- ÁLVAREZ, M.E.; MYRO, R. y VEGA CRESPO, J. (2006): “Inter-Industry Specialization and Labor Productivity in the European Union: the Development of the High-Tech Sectors”, IX Encuentro de Economía Aplicada, Revista de Economía aplicada, Jaén.
- BALDWIN, R. E. y ROBERT-NICOUD (2000): “Free trade agreements without delocation”, *Canadian Journal of Economics*, vol. 33, nº3.
- BHAGWATY, J.; PANAGARIYA, A. y T. N. Srinivasan, T. N. (2004): “The Muddles over Outsourcing”, *Journal of Economics Perspectives*, 18(4).

- BARBA, G.; CHECCHI, D.; TURRINI, A. (2002): "Adjusting Labour Demand: Multinationals versus National Firms. A cross-european analysis", Congreso annual de la European Economic Association, Venecia, agosto.
- BENITO, G. R. G. (1997): "Divestment of Foreign Production Operations", *Applied Economics*, 29.
- BODDEWYN, J. J. (1978): "Foreign Divestment: Magnitude and Factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, nº 1.
- BRAINARD, S. L. y RIKER, D. A. (1997): "Are US Multinationals Exporting US Jobs?", National Bureau of Economic Research, Working Papers, nº 5958.
- BERNARD, A. B. y SJÖHOLM, F. (2003): "Foreign Owner and Plant Survival", National Bureau of Economic Research, Working Papers, nº 10039.
- CADARSO VECINA, M. A.; GÓMEZ SANZ, N.; LÓPEZ SANTIAGO, L. A. ; TABARRA GÓMEZ, M. A. (2006): "Outsourcing to CEE Countries and Industrial Employment: The Case of Spain, 1993-2003", IX Encuentro de Economía Aplicada, Revista de Economía Aplicada, Jaén.
- CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD), (2004): "World Investment Report 2004: The Shift Towards Services".
- DEBEARE, P. *et al* (2006): "Does where you go matter? The impact of outward foreign direct investment on multinationals' employment at home", CEPR, 5737.
- DESAI, M. A.; FOLEY, C. F. y HINES. J. R. (2005): "Foreign direct Investment and domestic economy activity", *NBER Working Paper Series*, nº 11717.
- DÍAZ MORA, C. y GONZÁLEZ DÍAZ, B. (2006): "Textil-Confección: Efectos de una Liberalización Avanzada", *Economistas*, nº 108, Extra dedicado a la Economía Española en 2005, Marzo.
- DÍAZ MORA, C. y GONZÁLEZ DÍAZ, B. (2006): "Offshoring de Producción: La Creciente Apuesta de las Industrias Manufactureras Españolas", Universidad de Castilla-La Mancha.
- FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. y MYRO, R. (1995) "Las Migraciones de la Actividad Industrial en la Unión Europea", *Economía Industrial*, nº 305.
- FERNÁNDEZ-OTHEO, C. M. y MYRO, R. (2003): "La Desinversión de Capital Extranjero en la Industria Española", FEDEA, Documentos de trabajo, Estudios de Economía Española, nº 168.



- FERNÁNDEZ-OTHEO, C. M., MARTÍN, D. y MYRO, R. (2004): “Desinversión y Deslocalización del Capital Extranjero en España”, *Economía*, 55.
- FERNÁNDEZ-OTHEO, C. M.; MYRO, R. y RUIZ CÉSPEDES, T. (2006): “Deslocalización de Empresas en Cataluña. Una Perspectiva Comparada con España”, CIDEM.
- FERNÁNDEZ-OTHEO y MYRO, R. (2007): “Globalización y localización internacional de la industria. La posición de España y Cataluña.”, CIDEM Generalitat de Catalunya, próxima publicación (mimeo).
- GANDOY, R. y VEJA, J. (2006): “El escaso dinamismo de las manufacturas avanzadas”, *Economistas*, nº 108, Extra dedicado a la Economía Española en 2005, marzo.
- GONZÁLEZ DÍAZ, B. y DÍAZ MORA, C. (2006): “Offshoring de producción, la creciente apuesta de las manufactureras españolas”, IX Encuentro de Economía Aplicada, Revista de Economía Aplicada, Jaén.
- GÖRG, H.; HIJZEN, A. e HINE, R. C. (2001): “International Fragmentation and Relative Wages in the UK”, Leverhulme Centre for Research on Globalization and Economic Policy, Research Paper 2001/33, citado en Díaz Mora, C. y González Díaz, B (2006): “Offshoring de Producción: la Creciente Apuesta de las Industrias Manufactureras Españolas”.
- GRISWOLD, D. y BUSS, D., (2004): “Outsourcing Benefits, Michigan Economy and Taxpayers”, *Mackinac Center for Public Policy*, 16 de septiembre.
- GROSSMAN, G. y ROSSI-HANSBERG, E. (2006): “The Rise of Offshoring: It’s not Wine for Cloth Anymore”, Universidad de Princeton.
- GROSSMAN, G. M. y HELPMAN, E. (2002): “Integration versus outsourcing in Industry Equilibrium”, *The Quarterly Journal of Economics*, 427, 85-120.
- GUILLES, K. M. y RASHEED, A. (2000): “Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance”, *Journal of Management*, 26, (4).
- KIREGAARD, J. F. (2005): “Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff”, Institute for International Economics, Working Paper nº 05-1.
- MANKIW; GREGORY, N. (2004): “Economic Report of the President”, pag, 229; citado en MANKIW; GREGORY, N. y SWAGEL, P. (2006): “The Politics and Economics of Offshore Outsourcing”, National Bureau of economic Research.

- MATA, J. y PORTUGAL, P. (2000): "Closure and Divestiture by Foreign Entrants: the Impact of Entry and Post-entry Strategies", *Strategic Management Journal*, 21.
- MERINO DE LUCAS, F. (2003): "Desinversión de las Multinacionales Extranjeras. ¿Casos Aislados o un Fenómeno Generalizado?"
- MYRO, R. (1994). "La Política Industrial Activa", *Revista de Economía Aplicada*, 6.
- MYRO, R.; MARTÍN, D. y FERNÁNDEZ-OTHEO (2006): Desinversión de capital extranjero en España: Una aproximación a su dimensión y sus determinantes, *Moneda y Crédito*, nº 222.
- MYRO, R. y GANDOY, R. (2005): "Sector industrial", en García Delgado, J.L. y R. Myro (dir.): *Lecciones de economía española*, séptima edición. Editorial Civitas, capítulo 11.
- MYRO, R. y FERNÁNDEZ-OTHEO, C. M. (2004): "La deslocalización de Empresas en España. La Atracción de la Europa Central y Oriental", *Información Comercial Española*, nº 818.
- RAJAN, RAMKISHEN, S. (2004): "FDI, Trade and the Internationalization of Production in the Asia-Pacific Region: Issues and Policy Conundrums", *Lee Yew School of Public Policy*, Universidad Nacional de Singapur.
- SAMUELSON, P. A. (2004): "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18(3).
- SÁNCHEZ-ROBLES, B. (2004): "La Deslocalización como Terapia", *La Gaceta de los Negocios*, Universidad de Cantabria.
- SÁNCHEZ-ROBLES, B. (2004): "La Deslocalización Empresarial", *La Gaceta de los Negocios*, Universidad de Cantabria.
- THE WORK FOUNDATION (2004): "Outsourcing and Offshoring: Implications for Organisational Capability", "Corporate Partners Research Programme, Londres.
- TORRENS, LI y GUAL, J. (2004): "La competitivitat de la indústria catalana", *IESE Business School*.
- WALBRIDGE, J. (2004): "Offshoring American Jobs: Corporations, campaign Cash & Bush Administration Polices", *Public Citizen Congress Watch*.

# ORIENTACIÓN AL MERCADO, RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y RESULTADO EXPORTADOR

José A. Varela González y María Luisa del Río Araújo \*

## RESUMEN

Según la literatura de marketing, la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la que se debe fundamentar la actuación de las empresas. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar mayor satisfacción a los consumidores y mejorar el rendimiento de las empresas.

En los últimos 15 años, los estudios empíricos sobre orientación al mercado (OM) han proliferado tanto en EE.UU. como en los países de la Unión Europea. Muchos de ellos han examinado la relación entre el grado de OM de la empresa y sus resultados en el mercado doméstico. Por el contrario, han sido pocos los que analizaron el efecto de la OM en los resultados obtenidos en el exterior; para ello algunos han recurrido a un constructo derivado, la Orientación al Mercado de Exportación (OME).

El presente trabajo presenta las características principales del constructo OM, sintetizando las aportaciones y los resultados más relevantes a nivel empresarial relativos a sus antecedentes y sus consecuencias.

**Palabras clave:** orientación al mercado, resultados de la empresa, orientación al mercado de exportación, resultados de exportación.

## ABSTRACT

According with marketing literature, the market orientation constitutes the angular rock where the businesses performance should be based on. Its importance comes from its capacity to provide a major satisfaction to the consumers and improve the businesses' task.

In the latest 15 years, the empiric study about market orientation (MO) has increased in USA as well as in the European Union. Many of them have analyzed the relationship between the business MO degree and its results in the domestic market. On the contrary, there have not been many of those who analyzed the effects of the MO in the results obtained from the outsider, for which some of them have used a derivate system, the orientation towards the export market (OEM).

The current work presents the main features of the construct MO, synthesizing the contributions and the most relevant results from a business level relative to their antecedents and their consequences.

**Key words:** Market orientation, business result, export market orientation, export results.

## 1. Introducción

La idea de que el concepto de marketing -en términos actuales, la "orientación al mercado"- constituye la mejor filosofía directiva para alcanzar los objetivos empresariales en un mercado dinámico ha gozado de aceptación casi universal entre los responsables de marketing (Houston, 1986). A pesar de esta creencia, hasta los años noventa <sup>1</sup> apenas se realizaron trabajos empíricos sobre este constructo angular del marketing. A partir de esta fecha, la situación ha dado un cambio radical: desde 1990 a 2004 se han contabilizado más de 110 estudios empíricos, que registraron más de 400 efectos, relativos tanto a la influencia de diversos antecedentes en la OM, como al impacto de la OM en diferentes resultados de las empresas y otro tipo de organizaciones <sup>2</sup> (Kirca *et al.*, 2005). Se puede, por lo tanto, afirmar que la investigación empírica sobre los antecedentes y consecuencias de la OM es, en la actualidad, muy extensa, y que el constructo OM ha sido uno de los más analizados en los últimos años por los estudiosos del marketing, tanto a nivel internacional como español <sup>3</sup>.

En lo relativo a las consecuencias de la OM, la rica literatura empírica existente concluye, en general, que la OM tiene un efecto positivo en el rendimiento de la empresa. A pesar del predominio de esta visión, algunos investigadores han alertado sobre los resultados "equivocos" registrados, dado que bastantes estudios han mos-

\* Universidad de Santiago de Compostela.

1 En 1992, el Marketing Science Institute fijó el estudio de la OM -de sus dimensiones, su medida, sus antecedentes y sus consecuencias en los resultados empresariales- como una de las prioridades de la investigación para esa década.

2 Dado que este trabajo se centra en las empresas, no examina la literatura sobre OM en organizaciones no lucrativas ni, por tanto, sus consecuencias en los resultados de tales entidades.

3 En España, en la base de datos TESEO, el término "Orientación al mercado" aparece en el título de 19 Tesis Doctorales. Desgraciadamente algunos de estos trabajos doctorales no han dado lugar a artículos publicados.

trado efectos no significativos (Langerak, 2003). La combinación de resultados significativos y no significativos también se da en el conjunto de los estudios empíricos que han examinado los antecedentes de la OM.

La variedad de resultados registrada en la investigación empírica sobre OM cabe asociarla a las diferentes formas en que el constructo OM y las variables a las que se ha relacionado se han entendido y medido, así como a factores metodológicos y contextuales de las investigaciones. Por ello es preciso examinar las perspectivas de análisis de la OM, las escalas que se han utilizado para su medición y los posibles factores moderadores y mediadores de las relaciones.

En la extensa investigación existente sobre la relación entre la OM y el rendimiento empresarial apenas existen trabajos que hayan examinado el efecto de la OM en los resultados de exportación utilizando las escalas de medida típicas. Algunos de ellos han recurrido a un constructo derivado, la Orientación al Mercado de Exportación (OME). En estos estudios, el enfoque y la metodología son semejantes a los utilizados en las investigaciones que han recurrido al constructo OM.

En España, la investigación empírica sobre OM es amplia y, en general, replica los estudios realizados a nivel internacional; de modo semejante, los resultados obtenidos también son variados. Por lo que se refiere al constructo OME, los autores no conocen ninguna investigación que haya examinado el efecto de esta variable en el rendimiento de exportación de las empresas españolas.

Nuestro trabajo pretende recoger las principales aportaciones y resultados de la investigación realizada sobre la OM, sin pretender una enumeración y caracterización individualizada de cada estudio publicado. Para ello, el artículo se estructura en cinco apartados. Después de una breve introducción, se examinan las diversas perspectivas de análisis del constructo OM y sus dimensiones. Luego se comentan las escalas de medida propuestas para su medición. En el cuarto apartado se identifican los antecedentes de la OM, mientras que en el quinto se estudia la relación existente entre la OM, y la OME, y diferentes resultados de la empresa. El artículo finaliza con un apartado de conclusiones.

## 2. Orientación al mercado: perspectivas de análisis

La visión tradicional del marketing considera la Orientación al Mercado (OM) como una “filosofía directiva” que enfatiza la importancia de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor de una forma más efectiva que los competidores. Dado que los directivos buscan la supervivencia y el éxito de sus empresas, aquellos que asumen esta “filosofía” están indicando implícitamente que la satisfacción de las necesidades de los consumidores mejor que las rivales constituye una vía adecuada para alcanzar tales fines.





La visión tradicional también plantea que la OM culmina la evolución de la orientación estratégica seguida por las empresas desde la Revolución Industrial, siendo la “filosofía” que mejor permite afrontar los retos derivados de los mercados actuales. En efecto, en su búsqueda de la supervivencia y la rentabilidad, las empresas comenzaron asumiendo una orientación a la producción que, posteriormente, fue sustituida por la orientación a la venta y ésta, a su vez, por la orientación al marketing (Keith, 1960). De este esquema evolutivo se deriva la recomendación a los directivos de que debían orientar a sus empresas al mercado si deseaban que su adaptación al entorno actual.

Esta visión tradicional de la OM fue modificada substancialmente por los trabajos realizados por un conjunto de investigadores de marketing a comienzos de la década de los noventa -en particular por Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Day (1994). Estos investigadores intentaron crear una teoría sistemática de la OM, refinando el constructo, establecimiento escalas de medida rigurosas y proponiendo diversos antecedentes y consecuencias del mismo. Este nuevo enfoque resalta la idea de que en cada momento las empresas pueden estar más o menos orientadas al mercado, frente a la visión tradicional de que las empresas deben estar orientadas alternativamente a la producción, o a la venta o al mercado.

Ahora bien, los diversos grupos de investigación que han estudiado la OM la han entendido de diferentes modos. Los tres enfoques que gozan de mayor aceptación son los que la ven como (Varela y Calvo, 1998): (1) una cultura de la empresa; (2) un conjunto de capacidades; y (3) un conjunto de comportamientos organizativos. Estas tres perspectivas son, sin embargo, complementarias pues, como indican Mazaira *et al.* (2005, p. 183), la OM es: “una Cultura Organizativa (caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor), que incide en el desarrollo de una serie de Capacidades, que permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un Comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización”.

## 2.1. Una cultura organizativa

En la década de los ochenta, y como consecuencia de la popularización en la literatura organizativa del constructo “cultura empresarial”, el concepto de marketing pasó a integrarse en esta línea discursiva. Entonces, la OM pasó a entenderse como una “cultura organizativa” o como “una dimensión de la cultura de la organización”.

Los investigadores que entienden la OM como una cultura organizativa muestran, sin embargo, divergencias sobre su significado y contenido. En esta perspectiva destacan dos corrientes principales: la que entiende la OM como orientación al consumidor (Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé *et al.* 1993) y la que la entiende como un constructo más amplio (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994).

Según la primera corriente, la OM se define como “el conjunto de creencias que pone los intereses de los clientes en primer lugar -aunque sin excluir los de otros participantes, tales como los propietarios, los directivos y los empleados-, para lograr una empresa rentable a largo plazo” (Deshpandé *et al*, 1993, p. 27). Según esta corriente, los miembros de una empresa orientada al mercado compartirán la creencia de que la satisfacción del cliente debe estar situada en el centro de la reflexión estratégica. Este compromiso prioritario con los consumidores, declarado explícitamente por la alta dirección, constituirá el referente al que deben recurrir todos los miembros de la empresa cada vez que tengan que tomar decisiones que afecten a los consumidores y al mercado.

Para la segunda (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1995), las empresas orientadas al mercado no sólo están orientadas al consumidor; asimismo están orientadas a la competencia y enfatizan la coordinación interfuncional en sus actuaciones en el mercado. Desde esta perspectiva se asume que los valores y creencias asociados a la OM impulsarán a la organización a: (1) tratar de conocer en todo momento las necesidades de los clientes, (2) tratar de conocer en todo momento las capacidades de los competidores; y (3) actuar de forma coordinada para crear, de modo permanente, un valor superior para el cliente.

Entonces, en la búsqueda continua de ventajas competitivas no es suficiente que la empresa esté orientada a los consumidores, tiene también que orientarse a los competidores. Este aspecto es importante porque en el estudio longitudinal de Noble *et al*. (2002), la orientación al competidor era la única dimensión del modelo de Narver y Slater que tenía un efecto positivo en el rendimiento de las empresas de distribución analizadas<sup>4</sup>, lo que en “industrias altamente competitivas [...] no es sorprendente” (p.34).

Para la visión de la OM como una “cultura de la organización”, los valores se deben traducir en actividades típicas, o comportamientos, que permitan ofrecer un valor superior a los consumidores. Así, para Narver y Slater (1990 p. 21), la OM es “la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores y, por ello, un rendimiento superior continuo para la empresa”.

Slater y Narver (1995) han señalado que la OM es inherentemente una orientación al aprendizaje (OA), una cultura orientada al desarrollo de nuevas ideas y conocimientos; sin embargo, para diversos investigadores (Baker y Sinkula, 1999; Hurley y Hult, 1998), la OM y la OA son diferentes: estar orientado al mercado proporciona ideas para el cambio y la mejora, mientras que estar orientado al aprendizaje indica un aprecio y un deseo de asimilar nuevas ideas.

---

4 Este estudio tiene la originalidad de examinar el efecto de la orientación a la producción, la orientación a la venta y la orientación al mercado en el rendimiento empresarial, lo que implica que no considerar estas tres orientaciones como alternativas. Además, considera que la orientación al mercado está formada por 7 dimensiones: orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, enfoque al beneficio, enfoque al largo plazo, enfoque a las marcas privadas y enfoque a las marcas nacionales.



Baker y Sinkula (1999) han argumentado que la OM tiene efectos sinérgicos positivos con la OA: las empresas que poseen una OM elevada y una OA fuerte obtendrán mejores resultados. Una elevada OM mantendrá a la empresa alerta sobre los cambios en el entorno, incluso en el caso de que la OA sea escasa, lo que le permitirá, sobre todo vía imitación, adaptarse a los cambios en el mercado, pero no le posibilitará seguramente alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esto último se logrará cuando la OA también sea elevada, ya que entonces la empresa dispondrá de capacidades para adoptar e implantar nuevos métodos, procesos y productos que le permitan anticiparse al futuro.

La perspectiva cultural de la OM se puede asociar al paradigma de la “representación directiva”<sup>5</sup>, según el cual los directivos utilizan modelos mentales simplificadores para comprender los entornos en que actúan, en muchos casos complejos y ambiguos, y para explicar cómo las organizaciones logran ventajas competitivas (Day y Nedungadi, 1994). Más específicamente, este paradigma plantea que los directivos recogen información sobre el entorno; imitan comportamientos y reflexionan sobre sus experiencias pasadas. Esta reflexión les permite aprender qué información está disponible, cuál es importante y no se puede pasar por alto, cómo se debe interpretar, y qué criterios y reglas de decisión deben seguir.

Para explicar la ventaja competitiva de las empresas, los directivos destacan, según Day y Nedungadi (1994), dos dimensiones: (a) el grado de orientación a los consumidores, y (b) el grado de orientación a la competencia. Así pues, los directivos difieren en el tipo de información que priorizan, en la forma en que eligen y procesan la información, y en la forma en que la interpretan:

- a. los directivos con una elevada orientación a la competencia tendrán representaciones ricas en información sobre los competidores, con elevada capacidad para anticipar sus acciones y reacciones,
- b. los directivos con una elevada orientación a los consumidores dispondrán de abundante información sobre éstos, basando sus acciones en las respuestas esperadas de los mismos.

Atendiendo al énfasis relativo en la orientación al consumidor y en la orientación a la competencia, Day y Nedungadi (1994) identificaron cuatro representaciones mentales diferentes en su análisis empírico sobre 109 altos directivos de grandes empresas: (1) egocéntrica; (2) centrada en la competencia; (3) orientada al consumidor; y (4) guiada por el mercado. Según esta clasificación, los directivos guiados por el mercado son aquellos que “han alcanzado un equilibrio entre las perspectivas del consumidor y de la competencia, y trabajan evitando la

<sup>5</sup> Una representación directiva se puede definir como «un esquema de conocimiento que selecciona y modifica activamente la experiencia con el objetivo de llegar a una representación coherente, unificada y consistente con el conocimiento de la experiencia» (Alba y Hasher, 1983, p. 203). Tales representaciones, o modelos mentales, permiten a los directivos «interpretar» la posición competitiva de sus empresas.

simplificación excesiva inherente a las representaciones sesgadas hacia cualquiera de estos elementos del mercado. Este enfoque está caracterizado por estrategias que enfatizan a la vez la contención de costes y el servicio superior al consumidor [...] las empresas de este grupo buscan y confían en todo tipo de información cuando determinan su ventaja competitiva” (p. 41).

## 2.2. Un conjunto de capacidades

La teoría de los recursos y de las capacidades sostiene que una empresa obtendrá un resultado superior a la media de su sector como consecuencia de poseer una combinación de recursos y capacidades específica, valiosa, rara y difícil de imitar. En este marco general, la OM se asocia a un “conjunto de capacidades”.

Para Day (1994, p. 38), las capacidades son “complejos conjuntos de habilidades y aprendizaje colectivo, ejercidas a través de procesos organizativos que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos”. Dado que cada empresa desarrolla su propia configuración de capacidades -resultante de las características de sus mercados, sus compromisos pasados y sus necesidades anticipadas-, no es posible enumerar todas, aunque si clasificarlas. Su propuesta recoge tres clases:

- a. Capacidades desplegadas de dentro a fuera, que son activadas por las necesidades del mercado, los desafíos competitivos y las oportunidades externas.
- b. Capacidades desarrolladas de fuera a dentro, que conectan los procesos que definen las capacidades anteriores con el entorno y posibilitan a la empresa competir eficazmente.
- c. Capacidades expandidas, que son necesarias para integrar las dos anteriores.

Las empresas orientadas al mercado miran hacia el exterior y desarrollan capacidades superiores en los procesos de fuera a dentro, especialmente en sensibilidad al mercado y relación con los consumidores y con los miembros del canal de distribución.

Para Hurley y Hult (1998), el mecanismo por medio del cual la organización desarrolla capacidades y se adapta a su entorno no la orientación al aprendizaje; es la innovación. Para ellos, la OM y la OA son antecedentes de la orientación a la innovación (OI) –apertura a nuevas ideas- la cual, en la medida en que potencie la capacidad de adoptar y/o implantar nuevos procesos y/o productos con éxito, dará lugar al logro de un rendimiento superior.

En España, Mazaira *et al.* (2005, p. 183) han examinado empíricamente la relación existente entre la cultura OM y diversas capacidades de marketing estratégicas -percepción del mercado, innovación, imitación y relación con los clientes- en su estudio sobre empresas del



sector textil en Galicia. Los resultados obtenidos confirman la relación entre la cultura OM y las capacidades examinadas, de modo que las empresas que mantienen una cultura más orientada al mercado disponen de mayor capacidad de percepción del mercado, mayor capacidad de innovación e imitación, y mayor capacidad para relacionarse con los clientes.

### 2.3. Un conjunto de comportamientos organizativos

Entre los intentos más relevantes e inequívocos por construir una teoría de la orientación al mercado se encuentra el realizado por Kohli y Jaworski (1990). Para alcanzar su objetivo estos investigadores comenzaron realizando una serie de entrevistas a directivos en las que les planteaban, entre otras, las siguientes preguntas: “¿Qué significa para Ud. el término de orientación al mercado/marketing? ¿Qué clase de actividades realiza una empresa orientada al mercado/marketing? (1990, p. 2)”.

En la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), la OM se entiende como un conjunto de tres actividades organizativas específicas, relacionadas con el procesamiento de la información, que permitirán a las empresas satisfacer efectivamente las necesidades de los consumidores. Estas actividades, o comportamientos, constitutivos de la OM son: (1) generación de información sobre el mercado; (2) diseminación de la información en la empresa; y (3) diseño e implantación de una respuesta derivada.

En el marco de la perspectiva de los comportamientos organizativos, algunos investigadores interesados en la internacionalización de las empresas han propuesto un constructo derivado de la OM, la orientación al mercado de exportación (Diamantopoulos y Cadogan, 1996; Cadogan *et al.*, 1999).

Cadogan *et al.* (1999) entienden que el comportamiento de orientación al mercado de exportación (OME) abarca las tres actividades definidas en la OM conductual -generación de información, diseminación de la información y diseño e implantación de respuestas- pero desarrolladas en relación con los mercados de exportación, junto con una dimensión integradora: el mecanismo de coordinación. En su opinión, la naturaleza básica del constructo no cambia como consecuencia del marco en el que se aplica; lo que diferencia el comportamiento OME del comportamiento OM doméstico es que “el comportamiento OME está [enfocado] a las necesidades actuales y futuras de los consumidores de los mercados de exportación, a la competencia entre las empresas en los mercados de exportación, y a otros factores exógenos ... que influyen en el rendimiento exportador de la empresa” (Cadogan *et al.*, 2001, p. 263). Dado que el entorno de exportación será, generalmente, más complejo para la empresa que su entorno doméstico, será preciso que la organización recoja más información la cual, por otra parte, será menos accesible, y que tenga que realizar un mayor esfuerzo de diseminación de la información entre las diferentes unidades organizativas.

### 2.3.1. Generación de información

La primera dimensión se refiere al grado en que la organización genera (recoge y trata), de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias, presentes y futuras, de los clientes (consumidores y miembros del canal), así como sobre las fuerzas externas (competencia tecnología y otros factores ambientales) que tienen influencia en sus resultados. Tal actividad debe ser llevada a cabo por todos los departamentos de la empresa, ya que cada uno mantiene una relación especial con los agentes del mercado.

En su estudio empírico sobre empresas gallegas, Varela y Del Río (2003) han resaltado el hecho de que en el constructo “Generación de información sobre el mercado” integre una dimensión temporal, manifestada en la rapidez en la generación de información. Según este resultado, los directivos entienden que las empresas orientadas al mercado no sólo recogen más información del mercado, sino que también son capaces de generarla más rápidamente.

Aunque la generación de información sobre el mercado es una fuente de costes para la empresa, puede producir un resultado neto beneficioso en la medida en que permita (Houston 1986): (1) realizar más intercambios; (2) incrementar el valor recibido en cada intercambio; (3) reducir el esfuerzo para realizar cada intercambio; y (4) disminuir el valor proporcionado en cada intercambio por el mismo precio.

### 2.3.2. Diseminación de la información

Una vez que se recoge la información sobre el mercado, en una empresa orientada al mercado esta información circulará hasta llegar a todos los miembros para los que sea relevante; es decir, la información generada en una determinada unidad organizativa será compartida con los miembros de otras unidades para maximizar su valor.

El valor de la información generada en la empresa sólo es maximizado cuando está a disposición de los miembros de todos los departamentos en el momento en que éstos tienen que tomar sus decisiones y llevar a cabo las acciones consecuentes.

Para favorecer la mayor fluidez de la circulación de la información del mercado, la empresa puede: (1) diseñar e implantar procesos de comunicación formales y (2) estimular la interacción informal entre sus miembros. La diseminación de la información en la empresa se logra mediante: reuniones inter-departamentales/charlas informales sobre las tendencias y la evolución del mercado; discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores; interacciones inter-departamentales y comunicaciones interpersonales de miembros del departamento de marketing con personas integradas en otras unidades organizativas para debatir sobre las necesidades futuras de los consumidores.



Para Maltz y Kohli (1996), el esfuerzo de diseminación de la información se puede caracterizar por dos dimensiones: (1) la frecuencia o número de acontecimientos de difusión de información acaecidos en un periodo de tiempo determinado y (2) la formalización de la comunicación, que se define según su grado de verificabilidad y de espontaneidad.

Varela y Del Río (2003) también registraron una dimensión temporal en el constructo “Diseminación de información sobre el mercado”. Al igual que sucedía en el caso de la “Generación de información”, la literatura no ha considerado la naturaleza temporal de los factores de la OM.

### 2.3.3. Diseño e implantación de una respuesta

El tercer comportamiento de OM consiste en la formulación y ejecución de acciones de marketing consecuentes y consistentes con la comprensión del mercado. Actuar de forma orientada al mercado presupone diseñar la respuesta -planificación de la oferta- en función de la información acumulada sobre los deseos y preferencias de los consumidores, las estrategias de la competencia y las características del entorno. Además implica implantar la respuesta -oferta de un bien o servicio de valor superior- teniendo en cuenta, así mismo, los factores antedichos.

En consonancia con Kohli y Jaworski (1990), para quienes la comprensión del mercado y la diseminación de la información tienen un vínculo natural con el diseño y la implantación de la respuesta, Narver y Slater (1990) consideran que la diseminación de información proveniente del consumidor y de la competencia provocan una inter-funcionalidad y motivación suficientes para la coordinación de esfuerzos de cara a la creación continuada de un valor superior para los consumidores.

## 3. Escalas de medida

De una forma paralela a sus esfuerzos por elaborar una teoría de la OM, los tres grupos pioneros en la investigación sobre el constructo elaboraron escalas para medirlo: (1) la escala de 15 ítems propuesta por Narver y Slater (1990), denominada MKTOR; (2) la escala de 9 ítems propuesta por Deshpandé *et al.* (1993); y (3) la escala de 20 ítems propuesta por Kohli *et al.* (1993), denominada MARKOR<sup>6</sup>. Adicionalmente, Jaworski y Kohli (1993) midieron los valores OM de la alta dirección mediante una escala de 4 ítems en su estudio empírico sobre los antecedentes de los comportamientos OM.

<sup>6</sup> Originalmente la escala constaba de 32 ítems pero, tras de un proceso de validación sobre dos muestras, quedó conformada por 20 ítems.

Las escalas MKTOR y MARKOR han sido utilizadas posteriormente por un gran número de investigadores para examinar empíricamente la OM y ello a pesar de las críticas de que han sido objeto (Caruana, 1999; Farrell y Oczkowski, 1997). Otras escalas propuestas para medir la OM son las de Ruekert (1992); Deng y Dart (1994); Cadogan y Diamantopoulos (1995) y Matsuno *et al.* (2000)<sup>7</sup>.

En España, los estudios empíricos pioneros recurrieron también a las escalas MKTOR y MARKOR. Así, mientras que Llonch (1993) utilizó una escala basada en la primera; Varela *et al.* (1996a, 1996b) midieron los comportamientos OM mediante la escala MARKOR. Investigaciones posteriores han recurrido tanto a la escala MKTOR (Barroso *et al.*, 2002; Rodríguez-Bobada, 2005) como a la escala MARKOR (Cambra y Fuster, 2005; Vázquez *et al.*, 2001)<sup>8</sup>, si bien algunos estudios han utilizado otras escalas de medidas (Bigné y Blesa, 2002; Lado *et al.*, 1998; Santos *et al.*, 2002).

Por su parte, en lo referente a la operativización del constructo OME, Cadogan *et al.* (1999) desarrollaron una escala de medida que fue evaluada psicográficamente en dos muestras de empresas exportadoras: una del Reino Unido y otra de Holanda.

## 4. Antecedentes

En la literatura de marketing se repite la idea de que algunas empresas están más orientadas al mercado que otras. Esta constatación ha llevado a los investigadores a interesarse por la identificación de los determinantes de la OM, especialmente de los internos u organizativos, dado su potencial para orientar un programa de cambio en la empresa tendente a incrementar esta orientación.

Kohli y Jaworski (1990) propusieron tres factores organizativos (internos) que podrían favorecer, o dificultar, la realización de los comportamientos de orientación al mercado. Son los siguientes: (1) los valores de la alta dirección; (2) la conexión y el conflicto interdepartamentales; y (3) los sistemas organizativos.

Los valores OM de la alta dirección se relacionan con el grado en que la cultura OM es asumida en la empresa. Aceptada esta vinculación, la cultura OM podría constituir un antecedente de los comportamientos OM<sup>9</sup>.

7 Esta escala consta de 22 ítems, de los cuales 10 pertenecen a las dos versiones de MARKOR. Según sus creadores esta escala supera a las dos versiones de MARKOR desde el punto de vista de sus características psicométricas.

8 En nuestro país también se han elaborado, evaluado y utilizado escalas para medir la OM en las administraciones públicas (CERVERA *et al.*, 1999), en las entidades educativas (FLAVIÁN y LOZANO, 2005) y en las organizaciones privadas no lucrativas (ÁLVAREZ *et al.*, 1999, 2003). Estas escalas resultan de interés dadas las particularidades, respecto de las empresas, de las organizaciones consideradas.

9 También se ha considerado el argumento opuesto (GRIFFITHS y GROVER, 1998). En esta óptica, las empresas pueden ejecutar actividades OM sin tener asumida una cultura OM que, poco a poco, se iría aprehendiendo. Este argumento explicaría la moderada correlación encontrada entre la cultura OM y los comportamientos OM.





La conexión interdepartamental hace referencia al grado de contactos formales e informales entre los empleados de los diferentes departamentos. La conexión interdepartamental favorecerá el desarrollo de comportamientos OM al facilitar la comunicación y el uso de la información. Por su parte, el conflicto interdepartamental -la tensión entre departamentos generada por objetivos distintos- obstaculizará la respuesta coordinada y, por tanto, disminuirá la OM.

Los sistemas organizativos abarcan dos variables estructurales -formalización y centralización- y dos sistemas relacionados con los empleados -las recompensas basadas en el mercado y la formación orientada al mercado.

La formalización concierne al grado en que las normas determinan los roles de los miembros de la organización, las relaciones de autoridad, los patrones de comunicación, las sanciones y los procedimientos. Se propone que la formalización se relaciona inversamente con la OM, ya que inhibe la utilización de la información y el desarrollo de respuestas efectivas.

La centralización se relaciona con la localización de la autoridad para la toma de decisiones. En general, se argumenta que la centralización incide negativamente en los comportamientos OM. Cuando la toma de decisiones está muy centralizada en la alta dirección habrá una menor generación y diseminación de la información en la empresa; además, al diseñar la oferta, el directivo que centraliza la toma de decisiones puede carecer de datos de los que disponen los miembros de la organización que están más en contacto con los clientes.

Cuando la retribución está asociada al logro de objetivos vinculados a medidas de mercado, los empleados estarán incentivados a desarrollar comportamientos de OM. En cuanto a la formación orientada al mercado, se propone que su generalización a los empleados favorecerá la OM, al proporcionarles las habilidades necesarias para realizar las tareas específicas.

Después de aproximadamente 15 años de investigación empírica sobre los antecedentes de la OM existe un conjunto relativamente amplio de trabajos que examinan hipótesis comunes con bases de datos diversas y de diferentes países. Según los resultados del reciente meta-análisis de Kirca y otros (2005), sobre 63 efectos de antecedentes internos, tres antecedentes de la OM son significativos y, en orden de importancia, son los siguientes: (1) la conexión interdepartamental; (2) los valores de la alta dirección; y (3) los sistemas de recompensa basados en el mercado.

En España, Varela y Calvo (1998) examinaron diversos antecedentes de la OM y de sus dimensiones. Sus resultados indican que la OM global era más intensa cuanto más orientados al mercado eran los valores de la alta dirección y cuanto más descentralizada estaba la toma de decisiones. Sus resultados también constatan que el grado de internacionalización de la empresa tiene un efecto positivo en los comportamientos de OM.

A las variables organizativas propuestas por Kohli y Jaworski (1990) como antecedentes de la OM se ha unido posteriormente la estrategia genérica de la empresa<sup>10</sup>. Partiendo del supuesto de que las actividades de OM deberían ser de vital importancia en las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación y de especialista en nichos, Pelham y Wilson (1996) postularon y registraron que, efectivamente, existía una influencia positiva y significativa de ambas alternativas estratégicas sobre la OM, mientras que el efecto de la estrategia de liderazgo en costes no resultaba significativo.

En España, Llonch (1993) consideró la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva (esquema porteriano), si bien no la plantea en términos de antecedentes. Su argumentación es que “la diferenciación se asocia más a una estrategia que persigue conseguir la máxima satisfacción para los clientes y es más propia de una empresa orientada al mercado que la estrategia de coste global mínimo” (p. 102). A partir de los resultados de un análisis de correlación llega a la conclusión de que las empresas orientadas al mercado siguen “preferentemente una estrategia caracterizada por la diferenciación de su oferta y no tanto una estrategia centrada en disponer de los costes/precios más bajos” (p. 127).

También se han propuesto dos orientaciones estratégicas como antecedentes de la OM: la orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora. En relación a la primera, diversos investigadores (Baker y Sinkula, 1999; Hunt y Morgan, 1996) han argumentado que la orientación al aprendizaje actúa como antecedente de la orientación al mercado, por lo que puede favorecer su desarrollo y mantenimiento en la empresa. Sobre la segunda, Matsuno y otros (2002) señalaron que las dimensiones que dan contenido a la proclividad emprendedora -actitud innovadora, la proactividad y la asunción de riesgos- darán lugar a comportamientos de orientación al mercado. El análisis empírico corroboró que la trayectoria directa de la proclividad emprendedora a la orientación al mercado era positiva y significativa, lo que implica que cuanto mayor sea el nivel de orientación emprendedora de los directivos, mayor será el nivel de OM de la empresa.

En España, Santos *et al.* (2002) contrastaron una cadena de relaciones en la que la OM era la variable mediadora entre la OA y el rendimiento; es decir, la OA era un antecedente de la OM. Los resultados de su estudio empírico, realizado con datos de empresas industriales, confirmaron el efecto positivo de la OA en la OM.

En cuanto al posible efecto de la OE en la OM, Blesa y Ripollés (2005) contrastaron dos modelos. En uno la OM influía en la OE la cual, a su vez, afectaba al rendimiento; en el otro, la OE influía en la OM la cual, a su vez, lo hacía en el rendimiento. En su análisis empírico, realizado a partir de datos de los distribuidores del sector de cerámica que operan en el mercado doméstico, encontraron que el modelo en que la OE se situaba como antecedente de la OM se

10 Santos *et al.* (2001) y Langerak (2003) han constatado, por su parte, que la cultura de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia elegida.



ajustaba mejor a los datos, por lo que concluyen que la orientación emprendedora “conduce a la empresa a recoger información del mercado, distribuirla y responder a la misma coordinando las funciones implicadas” (p.174).

## 5. Consecuencias

El desarrollo y mantenimiento de una orientación al mercado en las organizaciones empresariales se justifica sobre la base de que esta orientación estratégica contribuye a la mejora de sus resultados. Puesto que la implantación de la OM es costosa y difícil en términos de tiempo y de recursos, para que se lleve a cabo resulta necesario anticipar resultados mejorados que puedan compensar los costes que conlleva la implantación.

Las consecuencias de la OM se relacionan a cuatro categorías de resultados (Kirca *et al.*, 2005; Jaworski y Kohli, 1996): (1) consecuencias en los empleados; (2) consecuencias en el consumidor; (3) consecuencias en la innovación; y (4) rendimiento de la empresa. De estas cuatro categorías, la más examinada, sin duda, ha sido la última; además, la relación OM-consecuencias en el consumidor y la relación OM-innovación se pueden examinar en el marco del análisis de la relación mediada OM-rendimiento.

Una limitación genérica de la mayoría de los estudios empíricos sobre la relación entre la OM y los resultados es su recurso a datos “cross-section” cuando, como señalan Noble *et al.* (2002, p. 25): “Para la consideración de una característica organizativa que está profundamente interiorizada y que evoluciona lentamente como la orientación al mercado, un enfoque de análisis a largo plazo es más apropiado”.

### 5.1. Consecuencias en los empleados

El desarrollo de la cultura de orientación al mercado en empresas que no la tienen asumida constituye un cambio organizativo importante. Como en todo cambio, para que produzca efectos se requiere tiempo y una modificación de las actitudes y comportamientos de los empleados. Este cambio no siempre es fácil, ya que seguramente tendrá que superar inercias de conducta y resistencias. Ahora bien, las actitudes y comportamientos de los miembros de la empresa materializan la asimilación de la OM.

Kohli y Jaworski (1990) argumentaron que cuanto mayor fuera la OM de la empresa, mayor sería el “espíritu de cuerpo”, la satisfacción en el puesto y el compromiso de los empleados. Posteriormente, Jaworski y Kohli (1993) y Shoham y Rose (2001) encontraron que la OM influía sobre todo en el nivel de compromiso y en el “espíritu de cuerpo” de los empleados.

Siguaw *et al.* (1994) y Mengüç (1996) examinaron el efecto de la OM en las actitudes y comportamientos de la fuerza de ventas, registrando una influencia positiva en el compromiso de los vendedores.

En España, Barroso *et al.* (2002) hipotetizaron que la OM tendría un efecto negativo en el conflicto de rol y en la ambigüedad de rol, mientras que tendría un efecto positivo en la satisfacción y en el compromiso de los empleados de una institución financiera. De este conjunto de relaciones, solamente OM-conflicto de rol y OM-compromiso resultan débilmente significativas. El limitado efecto de la OM en las actitudes y comportamientos de los empleados puede ser debido al carácter “cross-sectional” de los datos, ya que “la OM se fundamenta en el largo plazo, es decir, sus efectos necesitan un amplio horizonte temporal para ver la luz” (p. 22).

## 5.2. Consecuencias en el rendimiento empresarial

Después de aproximadamente 15 años de investigación empírica sobre la relación OM-rendimiento, existe un conjunto amplio de trabajos que han utilizado datos de diferente naturaleza, recogidos con diversas escalas, correspondiendo a empresas de características diferentes y que operan en países distintos. En su meta-análisis de la relación entre OM y rendimiento, Kirca *et al.* (2005) han registrado, hasta junio de 2004, 355 efectos analizados.

En lo que respecta a las medidas de rendimiento utilizadas, Álvarez *et al.* (1999) las han clasificado en tres grupos<sup>11</sup>: (1) medidas financieras o de rentabilidad (margen sobre ventas, beneficios, ROI); (2) medidas operativas (éxito de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, cuota de mercado) y (3) medidas relacionadas con la consecución de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. También se ha considerado el rendimiento empresarial como un concepto multidimensional que integra medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.

Según Langerak (2003), las investigaciones sobre la OM y el rendimiento empresarial pueden considerar que: (1) la relación es directa; (2) la relación está moderada por diversos factores; y (3) la relación está mediada por diferentes variables.

---

<sup>11</sup> Las diferentes medidas de rendimiento empresarial utilizadas en las investigaciones empíricas pueden ser un factor que explica parcialmente los diferentes resultados obtenidos en los distintos estudios sobre el efecto de la OM en el rendimiento.



### 5.2.1. Relación directa

La existencia de una relación directa positiva entre la OM y el rendimiento empresarial implica que cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa, mayor será su rendimiento (ROI, margen sobre ventas, cuota de mercado, etc.). Esta relación positiva se justifica en el hecho de que, al enfatizar el logro de ventajas competitivas basadas en la correcta identificación de las necesidades de los clientes, la OM debería traducirse en un mayor rendimiento.

Durante los últimos años, muchos investigadores han tratado de aportar evidencia empírica sobre la relación directa entre la OM y los resultados empresariales en un amplio espectro de contextos sectoriales y geográficos. Según Langerak (2003), después de examinar más de 80 relaciones publicadas, el efecto de la OM en diversas medidas de resultados empresariales es positivo en el 68% de los casos; no significativo en el 30% de los casos; y negativo en el 1,7% de los casos. El relativamente alto porcentaje de casos en que el efecto no es significativo le lleva a mostrar cierta reticencia sobre la conclusión, expresada a menudo, de que la OM tiene un efecto positivo significativo en el rendimiento.

No obstante estas reticencias, la aplicación de la metodología meta-analítica a una serie elevada de efectos de la OM en el rendimiento, realizada por Kirca et al. (2005), lleva a estos autores a concluir que: “la trayectoria directa entre la orientación al mercado y el rendimiento sugiere que la orientación al mercado tiene un impacto en el rendimiento ...” (p. 30). Este mismo resultado es obtenido en el meta-análisis de Shoham *et al.* (2005, p. 446), quienes concluyen que “el nexo entre la OM y el rendimiento es significativo y robusto”.

En España, los resultados obtenidos en el estudio pionero de Llonch (1993), utilizando una escala basada en MKTOR y medidas subjetivas simples del rendimiento en comparación al promedio del sector en los tres últimos años, muestran la existencia de una correlación positiva entre el grado de OM y las cuatro medidas de rendimiento -rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de las ventas, margen de beneficio sobre las ventas y resultados globales, si bien la influencia era mayor en las dos primeras medidas; siendo la orientación a la competencia la que más influye en la obtención de mejores resultados. En un trabajo posterior, utilizando la escala MKTOR y un modelo de ecuaciones estructurales, Llonch y López (2004) registraron una relación significativa entre la OM y los resultados de ventas, cuota, distribución y éxito de los nuevos productos, cuando los resultados se medían en relación a los objetivos, no a la competencia.

Santos *et al.* (2002), Rodríguez-Bobada (2005) y Blesa y Ripollés (2005) -utilizando respectivamente una escala basada en MARKOR, la escala MKTOR y una escala ecléctica- registraron que la OM contribuía de un modo positivo y significativo a mejorar el rendimiento de la empresa (medido a partir de diversas medidas de resultados).

### 5.2.2. Relación moderada

Los resultados mixtos encontrados sobre la relación directa entre la OM y las medidas de rendimiento empresarial en las distintas investigaciones empíricas realizadas sugirieron que la relación entre ambas variables podría estar moderada por diversos factores. Resultaba, pues, de interés identificar los efectos moderadores para, de esta forma, identificar cuándo la OM influía positivamente en el rendimiento organizativo.

Kohli y Jaworski (1990) y Slater y Narver (1994) propusieron que las dimensiones del entorno -turbulencia del mercado, hostilidad (intensidad) competitiva y turbulencia tecnológica- podrían moderar la relación entre la OM y los resultados empresariales. Esta propuesta ha gozado de mucha atención en la investigación posterior, ya que estos tres factores ambientales han sido los predominantemente analizados en la literatura. Posteriormente se ha planteado que la estrategia genérica de la empresa -en tanto que modelo de adaptación de la empresa al entorno- también podría ser una variable moderadora de la relación entre la OM y los resultados.

Desde una perspectiva metodológica, también se ha considerado que diversos factores muestrales, de medida y contextuales podrían tener un efecto moderador en la relación entre la OM y los resultados de la empresa (Chan y Ellis, 1998).

#### Moderadores relativos a las características de la medida, la muestra y el contexto

Entre los factores de medida, muestrales y de contexto con potencial para explicar la variedad de resultados en la relación OM-rendimiento se encuentran los siguientes (LANGERAK, 2003): (1) la escala utilizada para medir la OM; (2) el tipo de muestra utilizada – industria única versus sectores diversos-; (3) el tipo de informante –único versus múltiples-; y (4) el contexto específico. En base a los estudios considerados, este investigador concluye que los estudios que:

- a. utilizan la escala de Deshpandé *et al.* (1993) registran el porcentaje más bajo de relaciones positivas (54,5%), ya que cuando se utiliza la escala MARKOR el porcentaje asciende al 63,3% y cuando se recurre a la escala MKTOR el porcentaje sube al 70,2%,
- b. tienen una muestra cross-sectional registran un 73,0% de efectos positivos, mientras que cuando todas las empresas pertenecen a una única industria el porcentaje de efectos positivos baja al 53,8%,
- c. recurren a un único informante registran un porcentaje del 70,5% de efectos positivos, mientras que los que utilizan el método de informantes múltiples únicamente alcanzan el 60,0%,



- d. se realizaron en Europa continental registran, en el 100% de los casos, un efecto positivo, mientras que el porcentaje es del 68,6% en EEUU y del 50% en el Reino Unido.

Posteriormente, se han realizado tres meta-análisis que plantean que la relación OM-rendimiento podría estar condicionada por factores de medida y por factores contextuales (Kirca *et al.*, 2005; Shoham *et al.*, 2005; Ellis, 2006).

Kirca *et al.* (2005) proponen que la relación OM-rendimiento empresarial será más fuerte cuando:

- a. el rendimiento se mide en términos de ventas o de cuota de mercado que cuando se mide en términos de beneficios,
- b. las medidas de rendimiento son subjetivas que cuando son objetivas,
- c. la empresa es manufacturera, frente a una empresa de servicios,
- d. el país, o región específica, posee una cultura caracterizada por una escasa evitación de la incertidumbre y baja distancia al poder, frente a la posesión de valores culturales opuestos.

Los análisis de regresión realizados por estos autores apoyan las tres últimas hipótesis; únicamente no encuentran confirmación para las diferencias entre las medidas en términos de ventas, o de cuotas de mercado, y de beneficio. Los resultados de Kirca *et al.* (2005) registran, por tanto, una relación OM-rendimiento más fuerte con medidas subjetivas, en empresas manufactureras<sup>12</sup> y en empresas operan en países con una cultura caracterizada por una escasa evitación de la incertidumbre y baja distancia al poder.

Los factores identificados en este meta-análisis permiten caracterizar los estudios que encontraron resultados no significativos, o negativos, en la relación OM-rendimiento como investigaciones que tienen al menos dos de las tres características de medida o de muestra siguientes: “una muestra en una industria de servicios, datos recogidos en países que puntúan alto en distancia al poder y medidas objetivas de rendimiento” (Kirca *et al.*, 2005, p. 35).

Por su parte, Shoham *et al.* (2005) encontraron diferencias significativas en los resultados entre los estudios realizados con muestras de empresas americanas y de otros países, confirmando de este modo el efecto “localización” observado en los estudios realizados con muestras

12 Este resultado es diferente del registrado en el meta-análisis de Cano *et al.* (2004). En este estudio, la correlación OM-rendimiento es más elevada para las empresas de servicios que para las empresas fabricantes. Sin embargo, la base de datos de este estudio es sensiblemente menor que la de Kirca *et al.* (2005), lo que resta significación a sus conclusiones.

de distintos países (Deshpandé *et al.*, 2000; Selnes *et al.*, 1996). También hallaron que la correlación con la OM era significativamente mayor cuando la medida del resultado empresarial era objetiva que cuando era subjetiva.

Más recientemente, Ellis (2006) ha planteado que la relación entre la OM y el rendimiento empresarial puede estar amplificada por el tipo de escala. En su meta-análisis de 56 estudios publicados entre 1990 y 2004, este autor observa que se registran efectos más fuertes en la relación OM-rendimiento en los estudios que:

- a. miden la OM usando items inspirados en la escala MARKOR, frente a los que utilizan a items relacionados con la escala MKTOR,
- b. recurren a medidas de rendimiento subjetivas, frente a los que utilizan medidas de rendimiento objetivas.

Ellis (2006) también plantea que la relación OM-rendimiento está moderada por factores culturales y económicos de los países en los que se operaban las empresas analizadas. En este marco, y mediante la técnica del meta-análisis, encontró que la relación entre la OM y el rendimiento era más fuerte cuando:

- a. la dimensión cultural “distancia al poder” era baja, como sucede en EEUU, que cuando era elevada,
- b. el tamaño del mercado doméstico era grande, que cuando era pequeño –la diferencia en la correlación entre estos dos grupos era mayor que para cualesquiera otro par de grupos moderadores considerados, lo que indica la influencia predominante de este moderador-,
- c. el país se encontraba en una etapa madura en su desarrollo económico, que cuando era un país en desarrollo.

Como conclusión se puede afirmar que el poder predictivo de la OM sobre el rendimiento depende de la escala utilizada para medir la OM; de la naturaleza objetiva vs. subjetiva de los datos de rendimiento empresarial; y de diversas características culturales y económicas del país en el que actúan las empresas analizadas.





### Moderadores substantivos

Desde Kohli y Jaworski (1990) se considera que puede haber moderadores de naturaleza ambiental que influyan en la relación OM-rendimiento; con posterioridad a esta propuesta también se ha argumentado que pueden existir factores organizativos que moderen la fuerza de esta relación.

Del conjunto de contingencias o condiciones ambientales que moderan –incrementando o disminuyendo- la fuerza de la relación OM-rendimiento destacan tres: la turbulencia del mercado, la hostilidad (intensidad) competitiva y la turbulencia tecnológica. La argumentación sobre su efecto es como sigue (Grewal y Tansuhaj, 2001; Homburg y Pflesser, 2000; Jaworski y Kohli, 1993):

- cuanto más turbulento sea el mercado, esto es, cuanto más frecuentemente se altere la composición de los consumidores y con más rapidez cambien sus preferencias, el éxito de la empresa será más dependiente del esfuerzo dedicado a comprender a los consumidores y seguir a los competidores, así como de que la respuesta de la empresa se adapte a tales cambios. Entonces, cuanto más turbulento sea el mercado, mayor será el efecto positivo de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial,
- cuanto más intensa sea la hostilidad competitiva en el mercado, más importante será responder a los cambios y superar el valor ofrecido por los competidores. En consecuencia, en mercados en los que exista poca competencia, el efecto de la OM en el rendimiento debería ser pequeño ya que la elección de los consumidores está limitada; por el contrario, cuando la hostilidad competitiva es alta, el efecto de la OM en el rendimiento debería ser grande,
- cuanto más turbulencia tecnológica exista en el mercado, menor será el efecto de la OM en el rendimiento, ya que en tal ambiente las innovaciones derivadas de la I+D afectarán más al rendimiento de la empresa que las innovaciones derivadas del análisis del consumidor. Entonces, en industrias caracterizadas por un rápido cambio tecnológico -turbulencia tecnológica-, la OM podría tener un impacto en el rendimiento menor que en industrias más estables (KOHLI y JAWORSKI, 1990).

Tanto en la revisión de Langerak (2003) como en el meta-análisis de Kirca *et al.* (2005) se concluye que existe insuficiente evidencia empírica para apoyar un efecto moderador significativo de la turbulencia del mercado en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Esta misma falta de significación se registra para la influencia moderadora de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica.

Según Matsuno y Menzer (2000), la falta de significación de los resultados sobre el efecto moderador de las variables ambientales no debería sorprender, ya que tales moderadores no son los adecuados. En su opinión, no es el entorno el que condiciona los resultados, sino la forma en que la empresa se adapta a dicho entorno. Como consecuencia, plantea que la intensidad de la relación OM-rendimiento dependerá de la estrategia genérica seguida por la empresa.

En su estudio, Matsuno y Mentzer (2000) argumentan un efecto moderador de la estrategia genérica -tipología de Miles y Snow (1978)- en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Posteriormente observan que la OM tiene un efecto positivo en el ROI cualquiera que sea la estrategia genérica seguida por la empresa -prospectora, analizadora o defensora-, si bien la fuerza de la relación es mayor en las empresas con una estrategia defensiva que en las que adoptan las estrategias prospectora o analizadora. Sin embargo, cuando se considera la cuota de mercado como medida del rendimiento, la intensidad de la relación OM-rendimiento es mayor en las empresas prospectoras que en las analizadoras o en las defensoras.

En la amplia revisión de Langerak (2003) se concluye que existe un efecto moderador no monótono del tipo de estrategia en la relación OM-resultados.

En España, los resultados empíricos obtenidos por Llonch y López (2004), utilizando la escala MKTOR y la tipología de Miles y Snow, no registran un efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la OM y los resultados de la empresa cuando los resultados están medidos en términos de logro de los objetivos de ventas y de logro de la cuota de mercado. Por el contrario, tal efecto moderador se identifica cuando los resultados se miden por el logro de los objetivos de distribución -mayor efecto en las empresas cuya estrategia es defensora- y por el logro de los objetivos de éxito de los nuevos productos -mayor efecto en las empresas que siguen una estrategia analizadora.

Por su parte, Rodríguez-Bobada (2005), recurriendo a la misma escala y a la misma tipología estratégica, encontró que cuando el rendimiento se mide por la eficacia marketing/ventas (calidad relativa del producto, éxito de los nuevos productos y retención de los clientes) en relación a sus principales competidores, el efecto de la OM en el rendimiento es menor cuando se sigue una estrategia defensiva que cuando se sigue una estrategia prospectora (atacante) o una estrategia analizadora. Por el contrario, cuando el rendimiento se mide por la rentabilidad (ROA, ROI) en relación a sus principales competidores, el efecto de la OM en el rendimiento es menor cuando se sigue una estrategia prospectora (atacante) que cuando se sigue una estrategia defensora o una estrategia analizadora.

### 5.2.3. Relación mediada

Las inconsistencias de los estudios sobre los efectos positivos directos y los efectos moderadores estimularon el análisis de los efectos mediadores; es decir, de cómo la OM influye en los resultados empresariales. Identificar los mediadores de la relación OM-rendimiento es importante para conocer los mecanismos a través de los cuales los directivos pueden influir positivamente en el rendimiento de sus empresas. Para Han *et al.* (1998), la teoría de la OM está incompleta si los directivos no comprenden la dinámica de la OM. Por lo tanto, resulta imprescindible comprender el proceso a través del cual la OM genera un valor superior para el cliente y una mejora del rendimiento empresarial.

Las variables mediadoras de la relación OM-rendimiento examinadas han sido básicamente cuatro (Kirca *et al.*, 2005): (1) satisfacción del consumidor; (2) lealtad del consumidor; (3) calidad del producto; e (4) innovación. Otros mediadores analizados han sido la orientación emprendedora de la empresa y la orientación al aprendizaje.

La literatura propone que cuanto mayor sea la OM de la empresa, mayor será la satisfacción de los consumidores con los productos de la organización, lo que favorecerá su lealtad (Jaworski y Kohli, 1993, 1996). La contribución positiva de la OM a la satisfacción de los consumidores será consecuencia de la mejor comprensión de sus necesidades por parte de las organizaciones con elevada OM, así como de su mayor capacidad para dar una respuesta capaz de satisfacerlas.

La satisfacción y la lealtad del consumidor deberían mediar positivamente la relación OM-rendimiento porque ambas variables se asocian con el incremento de las compras de productos de la empresa por los consumidores actuales y la conversión de consumidores potenciales en reales a través del efecto persuasivo de las comunicaciones interpersonales positivas de los clientes satisfechos.

Del mismo modo se ha argumentado que la calidad del producto/servicio podría mediar la relación entre la OM y el rendimiento (Chang y Chen, 1998). En este caso se argumenta que un producto de calidad superior llevará a un aumento de las compras de bienes de la empresa por los consumidores, así como a una menor sensibilidad al precio del producto.

También se ha planteado que la innovación podría mediar positivamente en la relación OM-rendimiento. Deshpandé *et al.* (1993) argumentaron que la manifestación más importante de la OM podría ser el éxito de las innovaciones, la cual a su vez conduciría al éxito de la empresa. Su propuesta implica, pues, que la OM podría facilitar la innovación empresarial. Por su parte, Slater y Narver (1995, p. 67) han afirmado que: “las empresas orientadas al mercado están bien posicionadas para anticipar el desarrollo de las necesidades de los consumidores y responder a ellas mediante la introducción de productos y servicios innovadores”.

Han *et al.* (1998) presentaron un modelo para testar la cadena “orientación al mercado - innovación- rendimiento empresarial” y plantearon un conjunto de hipótesis sobre cómo los tres componentes de la OM -orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional- influían en dos componentes de la innovación organizativa -la innovación técnica y la innovación administrativa-, y cómo la OM y los dos tipos de innovación afectaban al rendimiento. Utilizando datos de entidades bancarias, registraron que:

- a. la OM influía positiva y significativamente tanto en las innovaciones técnicas como en las administrativas, que a su vez lo hacían en el rendimiento empresarial,
- b. las innovaciones técnicas y las innovaciones administrativas tenían un efecto positivo y significativo en el rendimiento,
- c. el efecto de la OM en el rendimiento no era significativo.

Entonces, a nivel del constructo OM global, la innovación mediaba su relación con el rendimiento. En el nivel de las dimensiones de la OM, la orientación al consumidor era el componente más determinante del efecto mediador. Además, también se observó que los tres componentes facilitaban las innovaciones técnicas y organizativas cuando el nivel de turbulencia tecnológica era relativamente elevado.

En el análisis de los efectos mediadores, los resultados del meta-análisis de Kirca *et al.* (2005) son muy importantes. Su conclusión es que “la innovación, la lealtad del consumidor y la calidad contabilizan una parte sustancial del efecto total de la orientación al mercado en el rendimiento” (p. 30). Más concretamente, la OM tiene un efecto positivo sobre la innovación la cual, a su vez, afecta positivamente a la calidad de los productos y a la lealtad de los consumidores; finalmente estas dos variables tienen una influencia positiva en el rendimiento.

En España, Vázquez *et al.* (2001) han registrado efectos positivos de la OM en la predisposición a innovar, el número de innovaciones comercializadas y su grado de novedad.

En el contexto de la literatura que ha examinado los efectos mediadores de la relación OM-rendimiento también se deben citar los trabajos que han analizado el papel de la orientación al aprendizaje (OA) y de la orientación emprendedora (OE).

El aprendizaje organizativo implica la utilización de nuevos conocimientos para facilitar los cambios organizativos susceptibles de mejorar el rendimiento. Según Slater y Narver (1995), la OM es una faceta de la cultura organizativa que favorece el aprendizaje organizativo<sup>13</sup>; además afirman que “la capacidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible” (p. 63).

13 Como se ha indicado en el apartado sobre los antecedentes, también se ha propuesto la relación inversa; esto es, que la orientación al aprendizaje puede actuar como determinante de la orientación al mercado.



En el análisis empírico de Noble *et al.* (2002) se halló que la OA mediaba positivamente la relación entre la orientación al competidor y el ROA. Según este resultado, las empresas distribuidoras que obtenían una rentabilidad elevada eran las que recogían información sobre los competidores pero, además, eran capaces de transformar esa información en aprendizaje, lo que les permitía responder a las acciones de los competidores de la forma más eficaz.

En el ámbito del análisis de los mediadores de la relación OM-rendimiento también se ha examinado el papel de la orientación emprendedora (OE). Así, Atuahene-Gima y Ko (2001) propusieron que la OM influía en la OE, la cual, a su vez, afectaba al rendimiento<sup>14</sup>. En esta lógica se plantea que las empresas OM exploran los mercados más intensamente, son más propensas a desarrollar procesos generadores de aprendizaje y a aplicar sus nuevos conocimientos a desarrollar una oferta adaptada al mercado; es decir, la OM hace que las empresas desarrollen comportamientos proactivos, emprendedores.

En España, en su investigación sobre los distribuidores del sector de cerámica que operan en el mercado doméstico, Blesa y Ripollés (2005) encontraron que el modelo en que la OE mediaba la relación de la OM con el rendimiento se ajustaba peor a los datos que el modelo que incorporaba la OE como antecedente de la OM.

### 5.3. Consecuencias en los resultados de exportación

El aumento del comercio internacional y la internacionalización de las empresas han incrementado la importancia de los resultados obtenidos en el exterior. Muchas empresas tienen que adoptar estrategias de exportación para sobrevivir; en particular, las empresas de alta tecnología pueden tener que orientarse a la exportación para acortar el período de recuperación de sus inversiones en I+D.

La importancia de la actuación en el exterior ha llevado a que numerosos investigadores se hayan interesado por la identificación de los determinantes de la propensión de la empresa a exportar (Aaby y Slater, 1989) y de otras medidas de resultado exportador. Entre los factores explicativos de los resultados obtenidos por las empresas en su actividad internacional se puede mencionar la OM.

La argumentación recogida en los primeros apartados de esta investigación sobre la relación entre la OM y los resultados de la empresa se considera válida, así mismo, cuando la atención se enfoca a los resultados obtenidos por las organizaciones en sus operaciones en el exterior. Muchas de las capacidades necesarias para tener éxito en los mercados internacionales -conocimiento de los mercados a los que la empresa exporta, capacidad para identificar

<sup>14</sup> Como sucedía con la OA, también se ha planteado que la OE es un antecedente de la OM.

oportunidades, comunicación interdepartamental fluida, mecanismos de coordinación fuertes, etc.- son similares a las dimensiones de la OM. Consecuentemente, se propone que la OM tendrá un efecto positivo en los resultados de exportación.

### 5.3.1. Medidas de resultados de exportación

Cuando se pretende examinar empíricamente la relación OM-resultados de exportación es preciso medir tales resultados y, en consecuencia, establecer las dimensiones y las escalas. Madsen (1987) ha identificado tres dimensiones básicas del rendimiento exportador: ventas (intensidad exportadora y ventas absolutas), beneficios y cambio. Shoham (1998) ha desagregado la dimensión “cambio” en dos: incremento de los beneficios derivados de la exportación e incremento de las ventas de exportación. Por su parte, Zou *et al.* (1998) propusieron la escala EXPERF, que incorpora tres dimensiones: rendimiento financiero, rendimiento de exportación estratégico y satisfacción con la exportación<sup>15</sup>.

### 5.3.2. Relación entre la orientación al mercado y los resultados de exportación

Los estudios empíricos que han analizado la relación entre la OM, y sus dimensiones específicas, y los resultados de exportación son muy escasos. Entre ellos destaca el de Rose y Shoham (2002) que, a partir de los datos una muestra de empresas israelíes, registraron un efecto positivo de la OM en el incremento de las ventas de exportación, el beneficio de la exportación y el incremento del beneficio de la exportación. En consecuencia, los autores concluyen que su investigación “establece el papel de la OM como una competencia organizativa general que facilita el éxito de la exportación” (p. 222).

La investigación sobre la relación entre OM y resultados de exportación tiene vínculos con la que analiza la relación entre la “orientación estratégica” de la empresas y los resultados que obtiene. Diversos investigadores (Francis y Collins-Dodd, 2000) han denominado a las empresas que buscan activamente nuevas oportunidades de exportación como “activas”, “agresivas” o “proactivas”, mientras que han denominado como “pasivas”, “conservadoras” o “reactivas” a las que no solicitan activamente pedidos o no buscan activamente información sobre mercados exteriores. La dicotomía “proactiva vs. reactiva” en el ámbito de la internacionalización de las empresas ha sido utilizada por Katsikeas y Piercy (1993) para denotar la orientación estratégica de las empresas.

---

15 Las medidas de rendimiento exportador pueden ser subjetivas y objetivas. Las medidas objetivas registran el rendimiento real, mientras que las medidas subjetivas registran la percepción y satisfacción de los directivos con los resultados alcanzados.



Puesto que una orientación estratégica proactiva en los mercados internacionales significa que la empresa realiza actividades de búsqueda de información y de investigación sobre los mercados y de búsqueda activa de pedidos en base a la información disponible, se puede concluir que una empresa con una orientación proactiva en los mercados internacionales es una empresa con una elevada OM.

Francis y Collins-Dodd (2002) examinaron la relación entre la orientación estratégica proactiva y determinados resultados de exportación en empresas pequeñas y medianas de alta tecnología. La dimensión proactiva tenía un efecto positivo significativo en cada una de las medidas de rendimiento exportador (intensidad exportadora, ventas de exportación, crecimiento de la intensidad exportadora en los tres últimos años y margen bruto de exportación frente al margen bruto doméstico). Otro resultado interesante de este estudio es que la orientación proactiva, y la reactiva, eran independientes de los años que la empresa llevaba exportando. Este resultado sugiere que “estas orientaciones no son función de la experiencia aprendida; incluso nuevos exportadores pueden ser proactivos, y exportadores experimentados pueden continuar basándose en motivos y estrategias conservadoras” (p. 97).

Los investigadores interesados en la identificación de los determinantes del rendimiento de la empresa en el exterior también han propuesto a la OME como un factor explicativo potencial (Cadogan *et al.*, 1999, 2002, 2006; Diamantopoulos *et al.*, 1998). Los estudios que consideran el efecto de la OME en el rendimiento exportador concluyen que cuanto mayor es el nivel de actividad orientada al mercado en los mercados de exportación, mayores son los resultados de exportación. Entonces, aunque la evidencia empírica es escasa, se puede argumentar que una forma de incrementar los resultados de exportación de las empresas productoras es mediante la adopción e implantación de la orientación al mercado de exportación.

La relación entre OME y los resultados de exportación también se ha considerado moderada por factores del entorno (Cadogan *et al.*, 2002). Estos autores proponen que cuanto mayor sea la turbulencia ambiental, más necesaria será la generación y procesamiento de información. Entonces, las empresas que exportan bajo condiciones de elevada intensidad competitiva, turbulencia del mercado o turbulencia tecnológica pueden correr el riesgo de que exista un desajuste entre su oferta y la demanda de los consumidores si no enfatizan los comportamientos de OME. Sus resultados sugieren que las actividades de orientación al mercado de exportación están relacionadas de un modo positivo y significativo con el éxito en la exportación, con independencia de las condiciones ambientales a las que se enfrenten.

## 6. Conclusiones

La orientación al mercado de las empresas puede analizarse desde diversas perspectivas teóricas, lo que hace que su significado sea diverso y, en ocasiones, confuso. No obstante, los enfoques se pueden relacionar a través de la propuesta de que la OM constituye una dimensión de la cultura de la empresa, que da lugar a un conjunto de capacidades organizativas y que se manifiesta en un conjunto de comportamientos específicos. La cultura, las capacidades y los comportamientos de orientación al mercado tienen potencial para contribuir a la entrega de un valor superior a los consumidores.

Cada una de las tres perspectivas de la OM contiene tres dimensiones. Así, la corriente “cultural” subraya la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional; la perspectiva de las “capacidades” resalta la sensibilidad al mercado, relación con los consumidores y la relación con los miembros del canal de distribución; y, finalmente, el enfoque de los comportamientos propone la generación de información, la diseminación de la información en el interior de la empresa, y el diseño e implantación de una respuesta al mercado basada en la información recogida.

Aunque desde la perspectiva de los comportamientos se ha señalado que, para estar orientada al mercado una empresa debe reaccionar con rapidez a los cambios en el mercado, el factor velocidad de actuación apenas ha sido analizado formalmente. Creemos que este factor temporal es interesante pues indica que, para actuar guiadas por el mercado, las empresas no sólo deben esforzarse por disponer de información y por la calidad de su diseminación y de su respuesta, sino también mostrarse rápidas en todas las dimensiones, de un modo particular a las que actúan en mercados hostiles y turbulentos.

La hipótesis de que la OM tiene un efecto positivo directo en los resultados empresariales, propuesta teóricamente, se ha examinado empíricamente en múltiples estudios, si bien éstos varían notablemente en la medida de las variables consideradas y en las características de las muestras utilizadas. La verificación empírica de la hipótesis resulta esencial para dar valor a la recomendación tantas veces hechas a los directivos de que deben incrementar la OM de las empresas.

Aunque la literatura de marketing tiende a asumir la contribución positiva de la OM en los resultados empresariales, un número significativo de trabajos empíricos muestran que tal efecto no es significativo. En este sentido Langerak (2003), después de revisar 51 estudios, afirma que: “Los resultados muestran que no existe una evidencia inequívoca sobre si y cuando la orientación al mercado tiene un impacto positivo sobre el rendimiento empresarial. Sin embargo, hay algunas pruebas no equívocas, aunque limitadas, sobre cómo la orientación al mercado influye en el rendimiento empresarial. [En consecuencia] el poder predictivo de la orientación al mercado es todavía una cuestión abierta” (p. 447). A pesar de esta prevención, los resultados de los meta-análisis realizados en los últimos años señalan la existencia de una relación positiva y significativa entre la OM y el rendimiento. Así, Ellis (2006, p. 1101) afirma que “La idea de que las empre-





sas pueden mejorar su rendimiento desarrollando una cultura que responda al cambio de las necesidades de los consumidores con soluciones que sean superiores a las de los rivales, se puede demostrar que es genérica. En cualquier contexto, las recompensas serán mayores para aquellas empresas que estén más orientadas al mercado que sus rivales”. Sin embargo, la fuerza de esta vinculación entre la orientación al mercado y el rendimiento está afectado significativamente por varios factores metodológicos y contextuales”.

La diferente fuerza de la relación entre la OM y el rendimiento empresarial puede ser parcialmente atribuida a diferencias sistemáticas en varias características metodológicas. También se puede atribuir a diferencias en el tipo de empresa —en las empresas de servicios la OM puede ser necesaria en todas las organizaciones dada la personalización de la oferta por lo que no genera una gran ventaja competitiva, lo que sí puede suceder en las empresas manufactureras- y en el contexto cultural del país en que se realiza el estudio.

Un resultado importante de la investigación sobre OM es el relativo a la innovación y su papel en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Existe evidencia fuerte de que la OM tiene un efecto positivo significativo en la innovación, la cual influye, a su vez, en el rendimiento empresarial.

Los directivos deberían promover, evaluar y controlar la OM de sus empresas. Más en concreto deberían evaluar en qué medida están orientadas al consumidor, cuál es la importancia que dan a la información de los competidores, en qué grado se hacen esfuerzos por lograr la coordinación interfuncional, el grado en que la empresa elabora un diseño de oferta y lo implanta teniendo en cuenta la información sobre los consumidores y competidores, y la rapidez con que realiza todo ello. Además deberían verificar que la OM se incorpora en los esfuerzos de innovación realizados por la empresa.

Puesto que la OM mejora el rendimiento de la empresa, directa e indirectamente, la cuestión de cómo crear y mantener la OM debería ser de interés para los directivos. Para favorecer la OM en la empresa resultan de interés los resultados obtenidos por la investigación empírica sobre los antecedentes del constructo. Éstos muestran que los valores de la alta dirección, la conexión interdepartamental y el establecimiento de un sistema de recompensas basadas en el mercado favorecerán la realización efectiva de las actividades de OM.

No obstante estos resultados, el estudio de los antecedentes de la OM es un tema en el que se debe profundizar más en el futuro (Shoham *et al.*, 2005) pues hay numerosas cuestiones sin respuesta en la actualidad respecto, por ejemplo, a los diseños organizativos que la favorecen y a cómo deben actuar los directivos.

La influencia positiva de la OM en el rendimiento empresarial, directamente e indirectamente a través de la innovación, debería llevar a las empresas a enfatizar la OM y la innovación cuando se plantean actuar en los mercados internacionales. La orientación al mercado debería

ser, por tanto, un objetivo pero también un proceso en todas las empresas que desarrollan actividades en el exterior, ya que la OM podría contribuir positivamente al logro de sus objetivos y a la mejora de sus resultados.

Las empresas que planifican la expansión en mercados internacionales deberían basar su actuación en sus propias investigaciones de mercado y en el aprendizaje experiencial. Pruebas de producto e investigaciones de mercado realizadas en los mercados extranjeros, así como información obtenida directamente de los distribuidores y proveedores, son valiosas fuentes de información. Las empresas deben utilizar contactos localizados en los mercados exteriores para obtener información de lo que está sucediendo en los mercados locales y para desarrollar relaciones comerciales. Las empresas necesitan establecer sus propias actividades de generación de información en el exterior, así como procesos específicos de diseminación de la información procedente del exterior y de respuesta rápida a tales conocimientos.

Como último punto creemos de interés indicar que el impacto de la OM en el rendimiento de la empresa puede estar afectado significativamente por las características económicas y culturales del país en que operan las empresas. La OM podría tener un efecto mayor en el rendimiento empresarial en países que, desde una perspectiva cultural, puntúan bajo en distancia al poder y en evitación de la incertidumbre; y que desde una perspectiva económica, tienen un mercado grande y maduro. Cabe pensar, pues, que si una determinada empresa con una elevada orientación al mercado se internacionaliza y comienza a actuar en un país, por ejemplo, pequeño y en desarrollo, no debería esperar que tal actuación orientada al mercado tenga el mismo efecto fuerte en los resultados que en su país de origen si éste dispone de un mercado de mayor tamaño y se encuentra en una etapa de desarrollo más madura.

## Bibliografía

- AABY, N.E. y SLATER, F.S. (1989): "Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6, 4, pp.: 7-26.
- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M. L. (1999): "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones no Lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, 3, pp.: 19-40.
- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L. y VÁZQUEZ, R. (2003): "La Orientación al Mercado Cultural en el Contexto de las Organizaciones Privadas No-Lucrativa: Propuesta y Evaluación de una Escala de Medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 1, pp.: 177-188.
- ATUAHENE-GIMA, K. y KO, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, 12, 1, pp.: 54-74.



- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, pp.: 411-427.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ, M.E. (2002): "Influencia de la Orientación al Mercado Sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp.: 7-32.
- BIGNÉ, E. y BLESA, A. (2002): "Una Concepción Ecléctica de la Orientación al Mercado y su Escala de Medición", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 6, 2, pp.: 33-58.
- BLESA, A. y RIPOLLÉS, M. (2005): "Relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora: Su Influencia en el Rendimiento de la Empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, pp.: 165-180.
- CADOGAN, J.W., y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Marketing Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3, 4, pp.: 41-60.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002): "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33, 3, pp.: 615-626.
- CADOGAN, J. W.; PAUL, N., SALMINEN, R. T., PUUMALAINEN, K. y SUNDQVIST, S. (2001): "Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviors: A Cross-national Empirical Examination", *International Journal of Research in Marketing*, 18, 3, pp.: 261-282.
- CADOGAN, J. W.; CUI, C. C., MORGAN, R. E. y STORY, V. M. (2006): "Factors Facilitating and Impeding the Development of Export Market-Oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters", *Industrial Marketing Management*, 35, pp.: 634-647.
- CAMBRA, J. J. y FUSTER, A. (2005): "Importancia de la Medición del Grado de Orientación al Mercado en el Sector Cooperativista como Respuesta al Nuevo Marco Competitivo", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11, 3, pp.: 67-83.
- CANO, C; CARRILLAT, F.A.; y JARAMILLO, F. (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, pp.:179-200.
- CARUANA, A. (1999): "An Assessment of the Dimensions and the Stability of Items in the MARKOR Scale", *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 5, pp.:248-253.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una Escala de Orientación al Mercado en el Ámbito de las Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing*, 3, 2, pp.: 55-81.

- CHAN, H. N. y ELLIS, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, 15, 2, pp.: 119-150.
- CHANG, T. Z. y CHEN, S. J. (1998): "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence", *The Journal of Services Marketing*, 12, 4, pp.: 246-264.
- "Choices", *Journal of Management Studies*, 31 (4), pp. 481-505.
- DAY, G. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, October, pp.: 37-52.
- DAY, G. y NEDUNDADI, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Positioning", *Journal of Marketing*, 58, April, pp.: 31-44.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp.: 725-742.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, January, pp.: 23-27.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (2000): "Triad Lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-business Markets", *International Journal of Research in Marketing*, 17, 2, pp.: 353-362.
- DESHPANDE, R. y WEBSTER, F. E. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, January, pp.: 3-15.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. W. (1996): "Internationalizing the Market Orientation Construct: An depth Interview Approach", *Journal of Strategic Marketing*, 4, 1, pp.: 23-52.
- ELLIS, P. D. (2006): "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, 43, 5, pp.: 1089-1107.
- FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, 8, pp.: 30-41.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F. J. (2005): "Influencia de la Actitud Orientada al Mercado del Profesorado Universitario sobre su Comportamiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 1, pp.: 123-140.
- FRANCIS, J.; y COLLINS-DODD, C. (2000): "The Impact of Firms' Expert Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, 8, 3, pp.: 84-103.



- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001): "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, 65, April, pp.: 67-80.
- GRIFFITHS, J.S. y GROVER, R. (1998): "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture", en Grewal, D. y Pechman, C. (eds.), *Marketing Theory and Applications*, 9, American Marketing Association, Chicago, pp. 311- 320.
- HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, November, pp.: 449-462.
- HOUSTON, F. S. (1986): "The Marketing Concept: What It Is and What Is Not", *Journal of Marketing*, 50, April, pp.: 81-87.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60, 4, pp.: 107-114.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 3, pp: 42-54.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.: 53-70.
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. (1993): "Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC", *Journal of International Marketing*, 1, 3, pp.: 23-48.
- KEITH, R. (1960) "The Marketing Revolution" *Journal of Marketing*, 24, January, pp.: 35-38.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. (2005) "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance" *Journal of Marketing*, April, 69, 2, pp.: 24-41.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, April, pp.: 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Marketing Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, November, pp. 467-477.
- LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J. (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, 32, 1/2, pp.: 23-39.

- LANGERAK, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21, 4, pp.: 447-464.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Edición Gestión 2000, Barcelona.
- LLONCH, J. y LÓPEZ, P. (2004): "La Relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados y el Efecto Moderador de la Estrategia Genérica en dicha Relación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, pp.: 65-88.
- MADSEN, T. K. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, 6 (4), pp.: 41-57.
- MALTZ, E. y KOHLI, A. (1996): "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 3, February, pp.: 47-61.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64, October, pp.: 1-16.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y RENTZ, J. O. (2000): "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, pp.: 527-539.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y ÖZSOMER, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 65, July, pp.: 18-32.
- MAZAIRA, A., DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): "Incidencia del Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas de Marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, pp.: 181-208.
- MENGÜÇ, B. (1996): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 3, pp.: 277-291.
- NARVER, J.C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, October, pp.: 20-35.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; y KUMAR, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66, 4, pp.: 25-39.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, pp.: 27-43.



- RODRÍGUEZ-BOBADA, J. (2005): "Efecto Moderador de la Tipología Estratégica en la Relación Orientación al mercado-Resultados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 4, pp.: 121-138.
- ROSE, G.M. y SHOHAM, A. (2002): "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, 55, pp.: 217-225.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, 2, pp.: 225-245.
- SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L.I. (2002): "La Orientación al Mercado como Fuente de Ventajas Competitivas: Antecedentes Asociados al Equipo Directivo y a la Estructura Organizativa en las Empresas Industriales", *Revista Asturiana de Economía*, 25, pp.: 215-244.
- SELNES, F., JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2, pp.: 139-157.
- SHOHAM, A. (1998): "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 6, 3, pp.: 59-81.
- SHOHAM, A. y ROSE, G. (2001): "Market Orientation: A Replication and Extension", *Journal of Global Marketing*, 14, 4, pp. 2-25.
- SHOHAM, A., ROSE, G. y KROPP, F. (2005): "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 5, pp. 435-454.
- SIGUAW, J. A. y BROWN, G. (1994): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, 1, pp.: 106, 117.
- SLATER, S.F. y NARVER, J. C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58, January, pp.: 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J. C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, July, pp.: 63-74.
- VARELA, J. A., CALVO, A. y BENITO, L. (1996a): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica", VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp.: 301-310.
- VARELA, J.A., GARCÍA, M. y CALVO, A. (1996b): "Centralización, Orientación al Mercado y Beneficios de la Empresa. Una Investigación Empírica", International Congress Aedem, Praga, pp.: 57-64.

- VARELA, J. A. y CALVO, A. (1998): “Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica”, *Información Comercial Española*, 774, noviembre, pp.: 37-52.
- VARELA, J. A. y DEL RÍO, M. L. (2003): “Market Orientation Behavior: An Empirical Investigation Using MARKOR”, *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 1, pp.: 6-15.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L. I. (2001): “Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms”, *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp.: 69-90.
- VORHIES, D.W.; HARPER, M. y RAO, C. P. (1999): “The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms”, *European Journal of Marketing*, 33, 11/12, pp.: 1171-1202.
- WALKER, O. C. y RUEKERT, R. W. (1987): “Marketing’s Role In The Implementation Of Business Strategies: A Critical Review And Conceptual Framework”, *Journal Of Marketing*, 51, Pp.: 15-33.
- YAU, O. H. M.; MCFETRIDGE, P. R.; CHOW, R. P. M.; LEE, J. S. Y.; SIN, L. y. M. y TSE, A. C. B. (2000): “Is Relationship Marketing for Everyone?”, *European Journal of Marketing*, 34, 9/10, pp.: 1111-1127.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; y OSLAND, G. E. (1998): “The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure”, *Journal of International Marketing*, 6, 3, pp.: 37-58.





# EL ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL: PLANIFICACIÓN DE MARKETING, COOPERACIÓN Y COMPROMISO INTERNACIONAL

Haydeé Calderón \*, Teresa Fayos Gardó \* y Berta Turbillejas \*\*\*

## 1. Introducción

En las últimas décadas estamos presenciando como la economía internacional se está caracterizando por el fenómeno de la globalización. Esta globalización que actualmente domina esferas que van más allá de la económica, y que conlleva también el fenómeno de la integración, es consecuencia de una serie de acontecimientos que podemos resumir en tres aspectos básicos:

- El comercio internacional se incrementa de manera predominante en los últimos 50 años. El crecimiento del comercio internacional dobla en la última década el crecimiento del PIB. Mientras la producción mundial se ha multiplicado por siete en las cinco últimas décadas, el comercio internacional lo ha hecho por catorce (Organización Mundial de Comercio). Esta evolución ha estado además acompañada de una mayor internacionalización de la producción. Por poner un ejemplo, en 2005 las inversiones extranjeras en Asia aumentaron un 45% respecto al año anterior y un 44% en Latinoamérica.
- El enorme impulso técnico, y la capacidad que a partir del mismo tiene una economía de mover bienes, servicios, personas e información a costes mínimos. Desde hace una década el gran desarrollo de tecnologías de la información y de las comunicaciones, han permitido la creación de una plataforma a escala global, basada fundamentalmente en Internet, que permite a un creciente número de personas

### RESUMEN

La creciente globalización de los mercados obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de internacionalización. Desde el punto de vista empresarial, es fundamental analizar sus factores de éxito. El objetivo específico de este artículo es determinar la influencia que tienen las variables de conducta estratégica sobre el éxito de la internacionalización. Del análisis realizado se concluye que el modelo tradicional de etapas en el proceso de internacionalización está dejando de ser válido y que son las características de iniciativa, flexibilidad y capacidad para cooperar de los directivos los principales determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas.

### ABSTRACT

The increasingly globalization of the markets obliges the enterprises to reconsider their internationalization strategies. From the business point of view, it is fundamental to analyze their success factors. The specific object of this article is to determine the influence of those who have the conductal strategy variable on the success of the internationalization. From the analyse made it can be concluded that the traditional model of the steps in the internationalization process is stopping from being valid and that the managers initiative, flexibility and capability characteristics to cooperate are the main determinates of the success for the international enterprises.

\* Haydeé Calderón. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

\*\* Teresa Fayos Gardó. Facultad de Estudios de la Empresa. Universidad Católica de Valencia San Vicente Martir.

\*\*\* Berta Turbillejas. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

conectarse, participar, colaborar y competir, compartir conocimientos y tareas en una escala nunca antes vista (Friedman, 2006)

- Intenso proceso de desregulación económica en todo el mundo coexistiendo con un sistema multilateral de comercio, reglas y normas comunes que regulan los intercambios entre países a escala mundial (Hernando, 2006). En este sentido, los últimos 5 años han sido cruciales para la integración internacional; por ejemplo, la Unión Europea aceptó en 2004 a 10 nuevos miembros, la OTAN acogió en el mismo año 7 miembros, Camboya y Nepal se agregaron a la Organización Mundial del Comercio.

A partir de estas premisas, podemos definir la globalización como la integración creciente de los países del mundo en todos los ámbitos, y especialmente la internacionalización de las actividades económicas. La globalización no es un fenómeno nuevo, lo que diferencia la etapa actual del proceso que viene aconteciendo desde el final de la IIª Guerra mundial es el enorme impacto de las tecnologías de la información y la velocidad sin precedentes de esta evolución (Aniant, E. 2001).

La realidad de un entorno globalizado obliga a las empresas que se internacionalizan a entender mejor los nuevos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y poder sobrevivir con éxito en dicho entorno. De hecho, Sousa (2004), al analizar 43 estudios empíricos sobre resultados de exportación publicados entre 1998 y 2004, concluye que la creciente globalización en el comercio obliga a las empresas a replantearse sus estrategias no solo para su expansión sino para asegurar su supervivencia (Sousa, C. 2004).

Desde el punto de vista de la empresa, es evidente que esta desee tener éxito en su aventura internacional, pero en un entorno globalizado y en continua evolución, ¿qué debe tener en cuenta?, ¿qué resortes tocar para alcanzar más rápidamente el éxito? ¿qué papel juegan factores como la estrategia de marketing, o la cooperación?

Este artículo, siguiendo la brecha abierta por autores como Madsen (1987), Cavusgil y Zou (1994), o Shoham (1996), entre otros, se centra en comprender el fenómeno del éxito de la internacionalización en un entorno global. Y mas concretamente, el objetivo específico es determinar la influencia que tiene sobre el éxito de la internacionalización las variables que se consideran claves para competir en el contexto de la globalización: el nivel de compromiso, el impulso emprendedor (planificación de la actividad de marketing internacional e inversión exterior) y el grado de cooperación que la empresa tiene con clientes y agentes económicos.

## 2. Éxito de la internacionalización: conceptualización

Intentar expresar qué es el éxito de la internacionalización es complejo dado que, a priori, no se trata de un concepto objetivo sino que depende de la percepción relativa que las personas tienen acerca de lo que consideran “éxito” (Louter *et al*, 1991). Otra dificultad del término es su carácter multidimensional, que hay que centrar si queremos acercarnos a un intento de modelización. No vamos a detenernos en hacer una revisión histórica de la evolución del concepto de éxito de la internacionalización<sup>1</sup>, nos basaremos en los trabajos de Shoham (1998) y de Zou, Taylor y Osland (1998) para sentar las bases del término.

Zou, Taylor y Osland (1998) definen el éxito de una empresa que se internacionaliza como “los resultados financieros y estratégicos de una empresa a y la satisfacción de la empresa con su actuación exportadora” y cuyas dimensiones son: financiero-económica, estratégica y de satisfacción.

Al igual que Shoham (1998) establecen que:

- El éxito son los resultados de la empresa aunque Zou, Taylor y Osland (1998) con respecto a Shoham (1998) citan de manera expresa el ámbito de estos resultados: financieros y estratégicos, dando cabida a las dimensiones enunciadas en su momento por los autores Cavusgil y Zou (1994).
- El éxito se ciñe al terreno de las exportaciones.

Sin embargo, difieren de Shoham (1998) en que:

- Añaden la necesidad de estar satisfecho por parte de la empresa con su aventura exportadora, con independencia de los resultados obtenidos.

De la revisión de la literatura sobre factores y variables determinantes del rendimiento de la internacionalización, obtenemos que se pueden agrupar las mismas en : variables del entorno, capacidades de la empresa, estrategias de marketing, características de la empresa, actitud de la empresa y estructura empresarial. El papel de la estrategia de marketing de la empresa es un importante factor determinante. Aaby y Slater (1989) plantean que las características empresariales condicionan el éxito de la actividad internacional a través de la estrategia de marketing. Cavusgil y Zou (1994) muestran empíricamente como la estrategia de marketing internacional tienen una influencia directa sobre el éxito de la internacionalización, y a su vez en la estrategia de marketing influyen fuerzas internas y externas a la empresa. Por su parte, Thirkeil y Dau (1998), establecen la importancia de la variable marketing mix en el logro del éxito de la

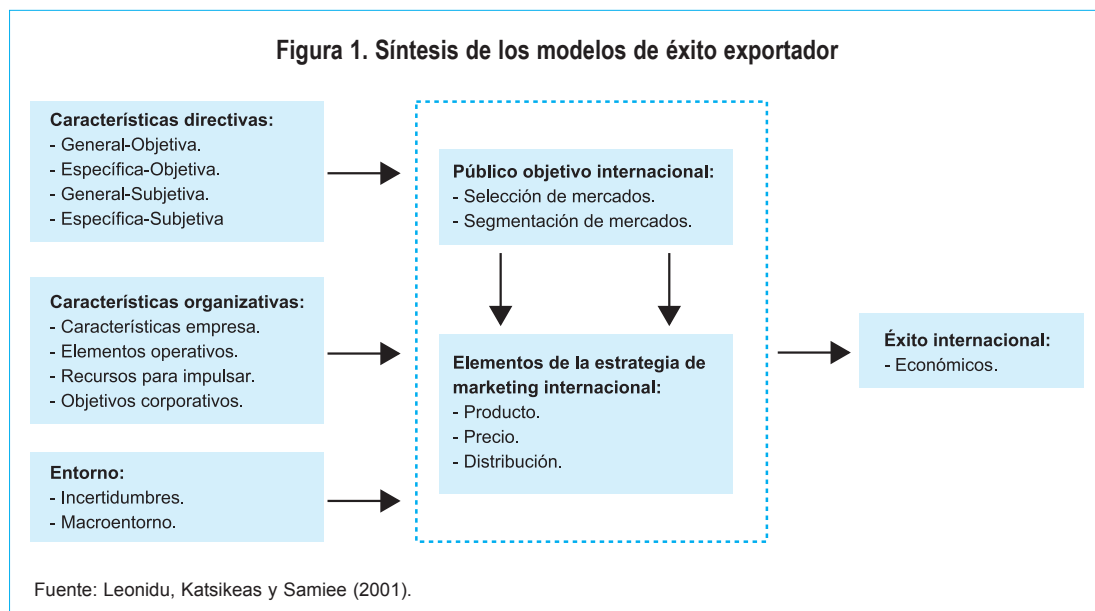
<sup>1</sup> Para obtener información sobre la evolución del término, consultar: Madsen (1987); Bijmolt y Zwart (1994); Shoham (1998); Zou *et al*. (1998); Zou y Stan (1998); Myers (1999); Katsikeas *et al*, 2000; Ling-Yee *et al*, 2001; Gençtürk y Kotabe, (2001).

internacionalización. Otros autores como Baldauf *et al.* (2000), Ling Yee *et al.* (20001), Gençtürk *et al.* (2001), y Dhanaral et al (2003), destacan el papel de diferentes aspectos de la planificación de marketing internacional como una de las variables determinantes del éxito de la internacionalización.

### 3. Relación entre las variables determinantes y el éxito de la internacionalización

El éxito de la internacionalización y la influencia en el mismo a través de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de modelos de relaciones causales que han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones<sup>2</sup>. No vamos a detenernos en el análisis de la evolución de estos modelos, pero si que hacemos especial referencia al modelo de Leonidu, Katsikeas y Samiee (2001) puesto que se trata de un modelo sintetizador e integrador de muchas de las propuestas de modelos anteriores de éxito en la internacionalización realizadas en la literatura, Figura 1.

La principal característica de este modelo teórico es, cómo la estrategia de marketing internacional influye de forma directa sobre el rendimiento de la internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Thirkell y Dau, 1998; Yeoh, 2000) y como el éxito viene explicado tanto por factores internos como externos a la empresa de carácter incontrolable (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000).



<sup>2</sup> Para obtener mas información sobre los modelos de éxito de la internacionalización que se ha ido desarrollando en la literatura consultar: Aaby y Slater (1989), Louter *et al.* (1991), Bijmolt y Zwart (1994), Zou y Stan, (1998), Yeoh, (2000).



Esta evidencia da sustento y mayor confianza a todos aquellos modelos que intuían esquemas similares a este modelo teórico (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000) para comprender cómo alcanzar el éxito en la internacionalización de tal forma que sirve de guía para avanzar en esta línea de investigación.

Una vez concretados los caminos que se siguen para alcanzar el éxito de la internacionalización, cabe decir que la realidad empírica demuestra que las relaciones expuestas en los modelos conceptuales arrojan distintos resultados según las variables manejadas por cada estudio y la medida de rendimiento utilizada.

La principal conclusión de este apartado es que al éxito internacional se llega a través de complejos mecanismos tal y como se deduce del análisis de los modelos de éxito de la internacionalización. Dentro de estos mecanismos es primordial entender el efecto directo que tiene la estrategia de marketing sobre los resultados internacionales en los mercados globales. Otros factores valiosos como las características empresariales o la actitud empresarial tienen su influencia en el éxito a través de la estrategia de marketing, o dicho en otras palabras, la estrategia de internacionalización desarrollada por la empresa depende tanto de sus características como de su actitud.

#### 4. Propuesta de un modelo explicativo del éxito de la internacionalización y planteamiento de hipótesis

A partir de los modelos expuestos en la literatura, realizamos nuestra propia aportación de un modelo que intenta explicar el éxito de la internacionalización aglutinando las tendencias descritas e incorporando variables fruto de la necesidad de adaptación de la empresa a las características de un entorno global.

En primer lugar, hemos introducido la variable “*Experiencia internacional*” como explicativa del éxito por cuanto es una variable importante no sólo dentro de la literatura de éxito exportador (Louter *et al*, 1991; Katsikeas *et al*, 1996; Baldauf *et al*, 2000; Cadogan *et al*, 2002) sino también de la literatura de internacionalización (Gençtürk y Kotabe, 2001; Pla *et al*, 2002). Para la aplicación del modelo se ha tenido en cuenta el número de años que lleva una empresa en los mercados exteriores (Katsikeas *et al*, 1996; Ling -Yee *et al*, 2001; Cadogan *et al*, 2002).

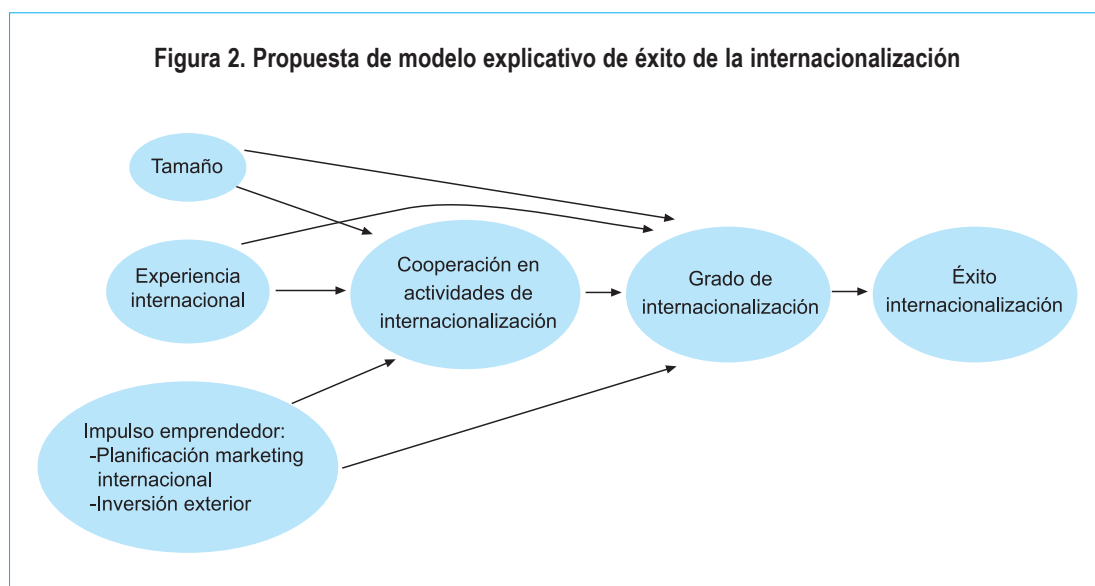
La segunda de las aportaciones es la variable “*Cooperación en actividades de internacionalización*”. De esta forma, no sólo continuamos la línea argumental de Zou y Stan (1998) y de Leonidu *et al* (2001), quienes destacaron la importancia de los factores vinculados a la estrategia de marketing para el éxito internacional, sino que, al considerar la variable “Grado de Internacionalización”, integramos las teorías sobre proceso de internacionalización (Andersen, 1993; Leonidu *et al*, 1996; Morgan *et al*, 1997) con la literatura de éxito de la internacionalización (MOINI,

1995; Katsikeas *et al*, 1997, Beamish *et al*, 1999; Gençtürck *et al*, 2001). Por tanto, la elección de la variable “Cooperación” dentro de este contexto es relevante ya que contribuye a la mejora del compromiso internacional de la empresa (Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003). Respecto de la “Cooperación en actividades de internacionalización con otros agentes”, para la contrastación del modelo, no nos centramos únicamente en cuantificar el grado de cooperación existente entre la empresa y sus clientes (Domínguez y Zinn, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Ling -Yee *et al*, 2001) sino que ampliamos también a la relación que establece con organismos e instituciones (Das, 1994; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003).

Para la medición del “*Tamaño*” se han manejado indicadores habituales de la literatura como el número de empleados (Louter *et al*, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Domínguez y Zinn, 1994; Dhanaraj y Beamish, 2003) y el volumen total de ventas (Das, 1994; Moini, 1995; Katsikeas *et al*, 1996; Dhanaraj y Beamish, 2003).

En relación al “*Impulso Emprendedor*”, la medimos a través del grado de planificación realizado en actividades de marketing internacional (Aaby y Slater, 1989; Shoham y Kropp, 1998; Zou y Stan, 1998; Ling -Yee *et al*, 2001; Fayos, 2003) y del nivel de inversión exterior efectuado mediante el número de filiales productivas y/o comerciales que se poseen en el extranjero (Wortzel y Wortzel, 1981; Jarillo y Echezárraga, 1991; Fayos, 2003), lo que adicionalmente contribuye a destacar el concepto de éxito en la internacionalización frente al más reducido de éxito exportador.

En cuanto al “*Grado de Internacionalización*” se consideran dos dimensiones para su evaluación: intensidad en la internacionalización y diversidad o cobertura internacional. Ambos indicadores son comunes tanto en la literatura de éxito exportador (Katsikeas *et al*, 1996; Gençtürk y Kotabe, 2001; Cadogan *et al*, 2002) como en la literatura de teorías de internacionalización (Cavusgil, 1980; Sullivan, 1994; Gankema, Snuif y Zwart, 2000; Pla y Cobos, 2002).





Por último y siguiendo la línea argumentada a lo largo de este artículo, el éxito exportador amplía su punto de miras a “*Éxito en la internacionalización*”, de tal modo que tratar de valorarlo con instrumentos económicos – financieros, tal y como se hace mayoritariamente en la literatura (Katsikeas *et al*, 2000), no refleja la compleja realidad a la que se enfrentan las empresas en su proceso de internacionalización. Necesitamos trabajar con otro tipo de instrumentos de carácter no económico. Es por ello que el éxito en la internacionalización lo medimos a través de:

- una medida estratégica como es la contribución de la actividad internacional en: el crecimiento de la empresa, la calidad de la gestión, la competitividad empresarial y los beneficios totales (Gençtürk y Kotabe, 2001; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003) y,
- una medida de satisfacción como es el éxito percibido por las empresas en su aventura internacional (Louter *et al*, 1991; Cavusgil *et al*, 1994; Calderón *et al*, 2003).

### Hipótesis

Con el modelo presentado y siguiendo la línea marcada por Dhanaraj y Beamish (2003), perseguimos confirmar las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: El tamaño influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 2: La experiencia exportadora influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 3: El impulso emprendedor influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 4: El tamaño influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 5: La experiencia exportadora influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 6: El impulso emprendedor influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 7: La cooperación en actividades de internacionalización entre agentes influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 8: El grado de internacionalización de la empresa influye de forma positiva en los resultados de la internacionalización.

## 5. Metodología de la investigación y resultados

La población la constituyen 883 empresas españolas pertenecientes a un amplio abanico de sectores económicos en distintos estadios de la internacionalización (Tabla 1). La obtención de la información se ha realizado a través de entrevistas personales al responsable de comercio exterior de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000; Ling-Yee y Ogunmokun, 2001) mediante un cuestionario cerrado basado en la literatura y en entrevistas en profundidad realizadas a empresarios y expertos en comercio exterior.

Sobre el modelo propuesto se aplica un modelo de ecuaciones estructurales (Cadogan *et al.*, 2002; Dhanaraj y Beamish, 2003) mediante el programa informático AMOS 5.0.

Para el análisis del modelo según la técnica de las ecuaciones estructurales, se manejó como procedimiento de estimación el método de máximo-verosimilitud. La matriz de correlaciones utilizada se recoge en la Tabla 2.

Respecto del *ajuste del modelo de medida*, los resultados (Tabla 3) revelan que todos los coeficientes son significativos estadísticamente a excepción de la intensidad exportadora en el Grado de Internacionalización

Tabla 1 Características de la muestra

	Rango	% empresas		Rango	% empresas
<b>Empleo</b>	Menos de 20 empleados	29'02 %	<b>Años de exportación</b>	Menos de 5 años	19'25 %
	20-49 empleados	23'12 %		5-9 años	14'44 %
	50-99 empleados	18'38 %		10-14 años	20'66 %
	100-250 empleados	18'73 %		15-20 años	21'01 %
	Más de 250 empleados	10'76 %		Más de 20 años	24'65 %
<b>Volumen de ventas miles €</b>	Menos 1.000 •	14'82 %	<b>Nivel de internacional<sup>3</sup></b>	Iniciándose	4'66 %
	1.000-4.999 •	30'46 %		Exporta esporádicamente	10'34 %
	5.000-9.999 •	22'64 %		Exporta regularmente	45'34 %
	10.000-25.000 •	19'95 %		Internacionalizada	27'39 %
	Más de 25.000 •	12'13 %		Muy internacionalizada (exporta e invierte en el exterior)	12'27 %
<b>Intensidad exportadora</b>	Menos del 10%	18'06 %	<b>Nº países donde se exporta</b>	Menos de 5 países	26'57 %
	10-25 %	17'50 %		5-9 países	22'68 %
	25-50%	26'94 %		10-14 países	22'81 %
	Más del 50 %	37'50 %		15-20 países	27'94 %

		% empresas				
		1 (ninguna)	2	3	4	5 (mucha)
Grado de cooperación	Clientes/Intermediarios	6'93%	5'54%	23'09%	40'42%	24'02%
	Organismos/Instituciones	16'71%	19'37%	30'16%	25'99%	7'77%
Grado de planificación	Mk. Internacional	12'94%	15'62%	31'59%	30'19%	9'67%

3 Clasificación tomada de Calderón y Fayos (2003).



**Tabla 2. Matriz de correlaciones de las variables de medida**

	Media	D. Típica	Emp.	Vtas.	Años exp.	Filial	Planif. Mk.
V1: N° empleados	200'5850	930'81121	1				
V2: Volumen de ventas	13262269'7955	23762904'13423	0'075*	1			
V3: Años de exportación	17'1082	15'23023	0'181**	0'168**	1		
V4: N° filiales	3'0972	1'19936	0'101**	0'073**	0'160**	1	
V5: Planificación marketing	1'5214	5'51268	0'073*	0'169**	0'128**	0'130**	1
Cooperación:							
V6: Clientes/intermediarios	3'7065	1'11345	0'037	0'017	0'091**	0'227**	0'054
V7: Organismos/instituciones	2'8979	1'22023	0'096**	0'072*	0'102**	0'256**	0'107**
V8: Intensidad exportadora	0'3763	6'90000	0'004	0'006	-0'009	0'008	0'018
V9: N° de países de exportación	19'5147	23'33777	0'121**	0'174**	0'415**	0'250**	0'239**
V10: Éxito percibido	3'5904	0'93265	0'022	0'090**	0'121**	0'133**	0'276**
V11: Contribución a la exportación	3'6224	0'98365	0'009	0'053	0'160**	0'254**	0'107**

**Tabla 3. Modelo de medida**

	Factor 1: Tamaño		Factor 2: Impulso emprendedor		Factor 3: Cooperación		Factor 4: Internacionalización		Factor 5: Éxito exportador	
	No estandar	Estandar	No estandar	Estandar	No estandar	Estandar	No Estandar	Estandar	No estandar	Estandar
V1: N° empleados	1'0000	0'075	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
V2: Ventas 2002	340.587'909	1'000	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
		(0'028)								
V3: Años exportación	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
V4: N° filiales	0'0000		1'000	0'346	0'0000		0'0000		0'0000	
V5: Planificación de marketing	0'0000		0'345	0'548	0'0000		0'0000		0'0000	
			(0'000)							
V6: Cooperación con clientes/intermediarios.	0'0000		0'0000		0'241	0'494	0'0000		0'0000	
					(0'000)					
V7: Cooperación con organismos/instituciones	0'0000		0'0000		1'0000	1'872	0'0000		0'0000	
V8: Intensidad exportadora	0'0000		0'0000		0'0000		0'012	0'024	0'0000	
							(0'559)			
V9: N° países export.	0'0000		0'0000		0'0000		1'0000	0'596	0'0000	
V10: Éxito percibido	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		0'898	0'758
									(0'000)	
V11: Contribución exportación	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		1'0000	0'797

(Valores de la p ente paréntesis. En cursiva parámetros significativos a  $p < 0'05$  o  $p < 0'01$ )

Analizando la fiabilidad y la varianza extraída de los 2 factores exógenos (dado que la experiencia exportadora es un factor con una única variable de medida, años de exportación, se da por buena su fiabilidad) en la Tabla 4, comprobamos que para el Tamaño, ambos indicadores entran dentro de los mínimos aceptables según Hair *et al* (1999) pero para Impulso Emprendedor se quedan por debajo lo que revela que los indicadores utilizados no son suficientes para la estimación.

**Tabla 4. Ajuste del modelo de medida**

<b>TAMAÑO</b>	Fiabilidad del constructo	0'53750
	Varianza extraída	0'50281
<b>IMPULSO EMPRENDEDOR</b>	Fiabilidad del constructo	0'3359
	Varianza extraída	0'2100

Y en relación al *ajuste del modelo estructural*, la Tabla 5 reúne el valor de los parámetros arrojados en cada una de las relaciones propuestas en el modelo conceptual.

Son significativos todos los coeficientes de las ecuaciones estructurales a excepción del Tamaño, que no es significativa ni para la Cooperación ni para la Internacionalización, y la Experiencia Exportadora, que no lo es para la Cooperación.

Examinando las correlaciones entre las variables exógenas (Tabla 6) se observa que sus valores no son elevados por lo que no se requieren de acciones correctivas.

**Tabla 5. Parámetros del modelo estructural**

Hipótesis	Descripción		Coefficientes No Estandarizados	Coefficientes Estandarizados	
H1	F1: Tamaño	→	F3: Cooperación	0'000 (0'787)	-0'006
H2	V3: Experiencia	→	F3: Cooperación	0'000 (0'923)	-0'008
H3	F2: Impulso emprendedor	→	F3: Cooperación	0'248 ** (0'000) **	0'207 **
H4	F1: Tamaño	→	F4: Internacionalización	0'009 (0'460)	0'045
H5	V3: Experiencia	→	F4: Internacionalización	0'345 ** (0'000) **	0'378 **
H6	F2: Impulso emprendedor	→	F4: Internacionalización	4'596 ** (0'000) **	0'630 **
H7	F3: Cooperación	→	F4: Internacionalización	2'378 ** (0'000) **	0'391 **
H8	F4: Internacionalización	→	F5: Éxito exportador	0'027 ** (0'000) **	0'485 **

(Valores de la probabilidad entre paréntesis. Significatividad: \*\*  $p < 0'05$ , \*  $p < 0'01$ )

Tabla 6. Correlaciones de las variables exógenas

	Tamaño	Experiencia Exportadora	Impulso Emprendedor
Tamaño	1'000		
Experiencia Exportadora	0'168	1'000	
Impulso Emprendedor	0'217	0'298	1'000

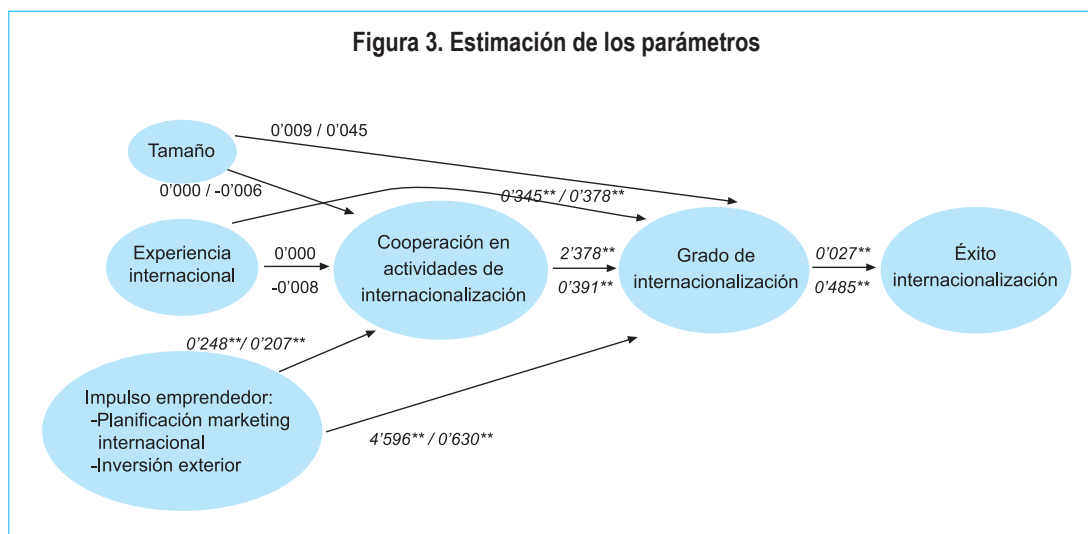
### Interpretación de los resultados

La Figura 3 resume los resultados obtenidos en la estimación del modelo.

En el *Tamaño*, no se han encontrado evidencias suficientes que demuestren su influencia positiva para el Éxito a través de la Cooperación (H1) y de la Internacionalización empresarial H4) tal y como prueban, entre otros, Dhanaraj y Beamish (2003). Por tanto, las mejoras en el Éxito Exportador no vienen dadas a través de ampliaciones del Tamaño empresarial.

Siguiendo con la *Experiencia Exportadora*, ésta se descubre como una variable no relevante para la Cooperación (H2). Cabe pensar que una empresa coopera más con otros agentes buscando un apoyo ante su falta de experiencia en los mercados internacionales pero cuando adquiere la necesaria, actúa de forma más independiente (Lo que explica el signo negativo de esta relación a pesar de no ser significativo. Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002) observan como la experiencia influye de manera negativa en la estrategia de marketing). Sin embargo si que es significativamente positiva para el Grado de Internacionalización (H5), al menos con los dos indicadores utilizados por esta investigación.

El *Impulso Emprendedor* se revela como un factor necesario para estimular tanto la Cooperación (H3) como el Grado de Internacionalización de la empresa (H6). La motivación y el compromiso de la empresa a la hora de “emprender” su actividad internacional es clave para



el Éxito Exportador de la empresa a través de la Cooperación y, sobretodo, de la Internacionalización. En este sentido se corroboran los resultados de autores como Yeoh (2000) o Dhanaraj y Beamish (2003).

Coefficientes no estandarizados son los no subrayados y los estandarizados, los subrayados. (En cursiva los parámetros significativos. Significatividad: \*\*  $p < 0'05$ , \*  $p < 0'01$ ).

Del siguiente factor, la *Cooperación*, se confirma su influencia positiva para el Grado de Internacionalización (H7). A la vista de los resultados y en los términos establecidos, la Cooperación es beneficiosa para el proceso de Internacionalización de una empresa y, por tanto, mejora su Éxito Exportador (Dominguez y Zinn, 1994; Ling-Yee y Ogunmokun, 2001).

Por último, se verifica la relación positiva entre el Grado de Internacionalización y el Éxito Exportador (H8), fortaleciendo la necesidad de incluir el Grado de Internacionalización como una variable explicativa fundamental del Éxito (Beamish *et al*, 1999; Gençtürk y Kotabe, 2001; Dhanaraj y Beamish, 2003).

## 6. Conclusiones

Del análisis realizado obtenemos dos tipos de conclusiones, las que se extraen de la revisión teórica y las que deducimos de la aplicación del modelo.

Respecto a las primeras, constatamos como en un contexto internacional dominado por la globalización, las empresas deben replantearse sus estrategias para poder alcanzar el éxito, e incluso para asegurar su supervivencia. La cooperación con los agentes implicados en el proceso, la planificación de las estrategias de marketing internacional, el compromiso internacional a través de la inversión en el exterior juegan un papel mas destacado que hace unos años.

En lo que respecta a la aplicación empírica, se constata la existencia, en ocasiones, de un salto por parte de las empresas en el seguimiento de las fases del proceso de internacionalización tal y como vienen siendo consideradas tradicionalmente. Ejemplo de ello es el hecho de que la experiencia exportadora no sea una variable que influya en la cooperación en actividades de internacionalización; las empresas están cooperando con otras empresas en el exterior, e incluso invirtiendo en el exterior, desde las primeras etapas de su internacionalización, hecho que no era contemplado hasta ahora por los estudiosos. Por tanto, en el contexto de evolución de la internacionalización de la empresa actual al que aludíamos anteriormente, se revela como imprescindible el estudio de un nuevo esquema del proceso de internacionalización.



Los directivos, sus características, iniciativa, flexibilidad y capacidad de cooperar se descubre como la más prometedora variable en la consecución del éxito en la internacionalización por parte de las empresas en el actual entorno global.

Debido a los rápidos cambios que se están produciendo en las relaciones comerciales a nivel internacional se hace como necesario el continuar investigando sobre otros factores que no hayan sido considerados hasta ahora por los estudiosos del éxito internacional de las empresas. Proponemos que estos factores sean principalmente internos a las empresas debido a sus procesos de rápida adaptación a las nuevas condiciones imperantes hoy en día en los mercados internacionales.

## Bibliografía

- AABY, N. E. y SLATER, S. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988". *International Marketing Review*, 6: 7-26.
- ANDERSEN, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24 (2): 209-231.
- ANIANT, E (2001). *Reflexiones sobre la globalización, España y el FMI*. Internacional Monetary Fund.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
- BEAMISH, P. W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): "The relationship between organizational structure and export performance". *Management International Review*, 39 (1): 37-54.
- BIJMOLT, T. y ZWART, P. S. (1994): "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms". *Journal of Small Business Management*, 32 (2): 69-83.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002): "Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 615-626.
- CALDERÓN, H. y FAYOS, T. (2003): *Evaluación del plan de internacionalización 2000-2002* de la Subdirección General de Análisis y Estrategia (D. G. de Política Comercial).
- CAVUSGIL, S. T. (1980): "On the internationalisation of firms". *European Research*, 8 (November): 273-281.
- CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, 58 (1): 1-21.

- DAS, M. (1994): "Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings". *European Journal of Marketing*, 28 (12): 19-33.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261.
- DOMINGUEZ, L. V. y ZINN, W. (1994): "International supplier characteristics associated with successful long-term buyer-seller relationships". *Journal of Business Logistics*, 15 (2): 63-87.
- FAYOS, T. (2003): *La evaluación de la promoción pública de la internacionalización: Implicaciones sobre las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- FRIEDMAN, Y. (2006). *La tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. MR Ediciones.
- GANKEMA, H.; SNUIF, H. R. y ZWART, P. S. (2000): "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory". *Journal of small Business Management*, 38 (4): 15-27.
- GEMÜNDEN, H. G. (1991): "Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of the empirical studies". En Paliwoda, S. J.: *New perspectives on international marketing*, Routledge, Londres: 33-62.
- GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, 9 (2): 51-71.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante (5ª edición)*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HERNANDO, C. (2006). *El futuro del comercio mundial. 2El exportador*". 102. 4-11.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, J. (1991): *Estrategia internacional, más allá de la exportación*. McGraw Hill, Madrid.
- KATSIKEAS, C. S.; LEONIDU, L. C. y MORGAN, N. A. (2000): "Firm level export performance assessment: review, evaluation and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 493-511.
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. y IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European journal of Marketing*, 30 (2): 6-35.
- LEONIDU, L. C. y KATSIKEAS, C. S. (1996): "The export development process: an integrative review of empirical models". *Journal of International Business Studies*, 27 (3): 517-551.
- LEONIDU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. y SAMIEE, S. (2001): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, 55: 51-67.



- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001): "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis". *International Business Review*, 10: 399-420.
- LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991): "An inquiry into successful exporting". *European Journal of Marketing*, 25 (6): 7-23.
- MADSEN, T. K. (1987): "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings". En CAVUSGIL, S. T. y AXINN, C. (1987): *Advances in International Marketing*, Jai Press, Greenwich, 2: 177-198.
- MADSEN, T. K. (1998): "Executive insights: managerial judgment of export performance". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 82-93.
- MOINI, A. H. (1995): "An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, 33 (3): 9-25.
- MORGAN, R. E. y KATSIKEAS, C. S. (1997): "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique". *Management decision*, 35 (1): 68-78.
- MYERS, M. B. (1999): "Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences, characteristics and consequences". *Journal of International Business Studies*, 30 (1): 105-126.
- PLA, J. y COBOS, A. (2002): "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las *International New Ventures* españolas". *Información Comercial Española*, 802 (octubre): 9-22.
- SHOHAM, A. (1996): "Marketing-mix standardization: determinants of export performance". *Journal of Global Marketing*, 10 (2): 53-73.
- SHOHAM, A. (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 59-81.
- SHOHAM, A. y KROPP, F. (1998): "Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction". *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (2): 114-123.
- SOUSA, C. (2004). *Export Performance Measurement: an Evaluation of the empirical Research in the literature*. Academy of Marketing Sciencia Review. Vol 2004. 1-9.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm". *Journal of International Business Studies*, 25 (2): 325-342.
- STYLES, C. y AMBLER, T. (1994): "Successful export practice: the UK experience". *International Marketing Review*, 11 (6): 23-47.
- THIRKELL, P. y DAU, R. (1998): "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters". *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 813-829.



- WORTZEL, L. H. y WORTZEL, H. V. (1981): "Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms". *Columbia Journal of World Business*, (spring): 51-60.
- WOLFF, J. A. y PETT, T. L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance". *Journal of Small Business Management*, 38 (2): 34-47.
- YEOH, P. (2000): "Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies". *Journal of International Marketing*, 8 (3): 36-60.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.
- ZOU, S.; Taylor, C. R. y OSLAND, G. E. (1998): "The Experf Scale: a cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 37-58.





## ENFOQUE DE MARKETING Y PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL

Óscar González Benito y Javier González Benito \*

### RESUMEN

La transformación medioambiental de las empresas consiste en la adopción de medidas que previenen y corrigen su impacto medioambiental. Muchas empresas asumen una postura reactiva ante la transformación medioambiental, es decir, se limitan a responder a las exigencias legislativas y de diversos grupos de presión. Sin embargo, otras empresas tienen un comportamiento proactivo en materia medioambiental. Esta proactividad viene incentivada, entre otras motivaciones, por las expectativas de competitividad, es decir, por el potencial para generar ventaja competitiva. Una vía para obtener ventaja competitiva es diferenciarse en cuanto al compromiso ecológico, reforzando el posicionamiento competitivo en aquellos segmentos de mercado que, preocupados por la preservación del medioambiente, valoran el impacto ecológico de sus decisiones de compra. Consecuentemente, la creciente concienciación medioambiental de los consumidores, y su canalización en consumo ecológicamente responsable, constituyen detonantes clave en la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas. Puesto que la filosofía de gestión derivada del enfoque de marketing, la orientación al mercado, prioriza la satisfacción de las necesidades de los consumidores, constituye un elemento potenciador de este paralelismo lógico entre consumo ecológico y transformación medioambiental. En definitiva, el enfoque de marketing facilita que el tejido empresarial responda a la preocupación social por la sostenibilidad medioambiental, y contribuye así a mitigar el clásico conflicto economía-ecología. En este artículo se contextualiza, desarrolla y argumenta esta idea y se aporta evidencia empírica al respecto.

### ABSTRACT

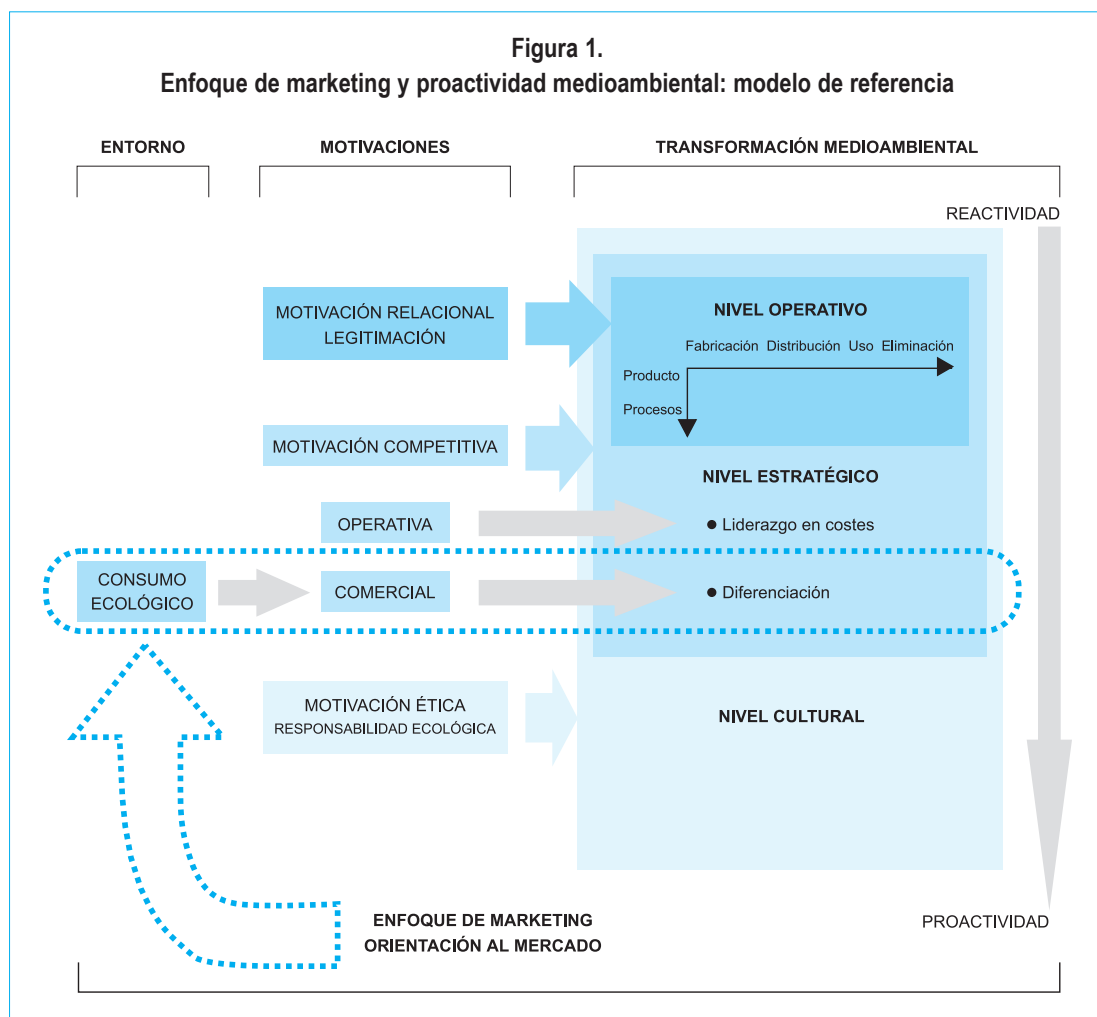
The environmental transformation of the business consists of adopting ways to prevent and correct its environmental impact. Many enterprises adopt a reactive perspective in the environmental transformation. This proactively is motivated, among other, by the competition expectations, so to say, by the potential to generate a competitive advantage. A way to obtain a competitive advantage is to be differentiated within a ecologic compromise, reinforcing the competitive position in those segment that, concern about the environmental preservation, value the ecologic impact of their buying decisions. Consequently, the increase environmental consciousness of the consumers and its channel of responsible ecological consumption, constitute key determinants in the adoptions of the environmental practices by the business side. As the management philosophy derives from the marketing approach, market orientation, priorities the satisfaction of consumers needs, which constitutes a potential element in this logic parallelism between ecologic consumption and environmental transformation. Definitively, the marketing approach facilitates that the business sector answers to the social concern environmental sustain and it contributes in this way to ease the classical economy-ecology conflict. In this article is contextualized, develop and argued this idea and it is given empirical evidence to this respect.

## 1. Introducción

Cada vez es más habitual la utilización de términos como 'marketing verde', 'marketing ecológico' o 'marketing medioambiental' para referirse al esfuerzo de las empresas por comercializar productos y servicios respetuosos con el medioambiente. Uno de los determinantes clave de esta tendencia a considerar factores de impacto medioambiental en el marketing de productos y servicios es la creciente concienciación medioambiental de los consumidores. Conscientes de las repercusiones de la actividad económica sobre el entorno natural, cada vez más consumidores modifican sus hábitos de consumo anteponiendo criterios ecológicos a otros criterios económicos, funcionales o emocionales.

\* Dpto. Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca

Este paralelismo observable entre el comportamiento de compra responsable de los consumidores y la proactividad medioambiental de las empresas no es más que la consecuencia inmediata de la filosofía de marketing contemporánea: la orientación al mercado. En la exposición subsiguiente se contextualiza, desarrolla y argumenta esta idea. Para ello es preciso abordar la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas y las motivaciones subyacentes a este comportamiento, prestando especial atención al papel jugado por el consumo ecológicamente responsable. La contribución de la orientación al mercado a este escenario consistirá en potenciar este papel. El modelo de referencia en la discusión aparece sintetizado gráficamente en la Figura 1.





## 2. Transformación medioambiental en la empresa: de la reactividad a la proactividad

La transformación medioambiental de las empresas se materializa en un conjunto de prácticas que previenen y corrigen el impacto medioambiental de sus actividades. Un modelo útil para el diagnóstico del impacto medioambiental así como la identificación de las prácticas medioambientales más adecuadas se basa en el análisis del ciclo de vida de los bienes comercializados. Se trata de evaluar las actuaciones en materia medioambiental desde la fabricación hasta el desecho del producto. La obtención de materias primas, la fabricación de componentes, el ensamblaje de componentes, y todos los procesos organizativos que conlleva la fabricación de productos puede conllevar importantes consecuencias medioambientales en lo que respecta al derroche de recursos naturales y a la emisión de contaminantes. Lo mismo sucede con las tareas logísticas implicadas en el aprovisionamiento, transformación y distribución de componentes y productos. Una vez fabricado, la utilización del producto también puede conllevar daños medioambientales en cuanto al consumo de recursos y la generación de desechos. Finalmente, una vez concluida la vida útil del producto, su eliminación constituye un riesgo adicional de deterioro medioambiental. Los sistemas de logística inversa tratan de cerrar el ciclo facilitando, en la medida de lo posible, la recuperación y reutilización de los residuos generados (González-Benito y González-Benito, 2001; Díaz *et al.*, 2004).

El diseño de los productos para evitar el despilfarro de recursos naturales y la emisión de contaminantes en la fabricación, distribución, utilización y desecho constituye una primera vía de transformación medioambiental. Por ejemplo, la sustitución de componentes contaminantes, la reducción del consumo energético en la utilización, o la facilitación del desensamblado y reutilización incide directamente en el diseño de los productos. No obstante, la transformación medioambiental no debe circunscribirse exclusivamente a la modificación de los productos, sino también a la modificación de los procesos implícitos en la actividad empresarial. Medidas como la adopción de maquinarias de fabricación y medios de transporte 'limpios', la consolidación de envíos en la distribución física, o el reciclado de documentos impresos, no afectan necesariamente al diseño de los productos, sino a los procesos ligados a la fabricación y distribución de los mismos.

La implantación coordinada de prácticas y procedimientos para alcanzar los objetivos medioambientales se desarrolla habitualmente en el marco de un Sistema de Gestión Medioambiental. El interés por actuar acertadamente en este campo ha derivado en el desarrollo de diversas directrices, normas y procedimientos que facilitan el diagnóstico del impacto medioambiental y la implantación de medidas preventivas y correctivas. Las más populares conforman la familia de normas ISO 14000. En este grupo se incluyen estándares para el análisis del ciclo de vida, el etiquetado ecológico, o el desarrollo de auditorías ambientales. En particular, la norma más conocida, la ISO 14001, establece especificaciones y directrices para la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental.

Muchas empresas asumen una postura reactiva ante la transformación medioambiental. Se limitan a una implantación mínima de prácticas medioambientales forzada por las exigencias legislativas o por la necesidad de ceder a las exigencias de diversos grupos de presión, como administraciones públicas, organizaciones ecologistas, o medios de comunicación. Sin embargo, varios estudios han apuntado el comportamiento proactivo de algunas empresas en materia medioambiental (ej. Hunt y Auster, 1990; Winsemius y Guntram, 1992; Aragon-Correa, 1998; Buysse y Verbeke, 2003). A este comportamiento subyace el potencial de la transformación medioambiental para generar ventaja competitiva y derivar finalmente en la mejora de los resultados empresariales. Aunque el debate a este respecto sigue abierto, varios estudios han detectado una relación positiva entre ciertos perfiles de proactividad medioambiental y el desempeño empresarial (ej. Russo y Fouts, 1997; Sharma y Wredenburg, 1998; Alvarez *et al.*, 2001; González-Benito y González-Benito, 2005a).

Reconocer la posibilidad de las prácticas medioambientales para generar ventaja competitiva y adoptar una posición proactiva al respecto implica ir más allá de las áreas funcionales que conforman la empresa e integrar los criterios medioambientales en la definición de la estrategia competitiva de la empresa (Barnejee, 2001). La clásica dicotomía entre estrategia de costes y estrategia de diferenciación sirve para identificar dos fuentes genéricas de ventaja competitiva potencialmente asociadas a la proactividad medioambiental. Por un lado, las prácticas medioambientales pueden conllevar un ahorro en los costes de fabricación y distribución derivados de un uso racional de los recursos, la reducción de anomalías, o la reutilización de materiales (Porter y Van der Linde, 1995). Por otro lado, las prácticas medioambientales constituyen un atributo de la oferta de las empresas cada vez más valorado por los consumidores y, por ello, pueden contribuir a la creación de una imagen diferenciada y atractiva para el mercado (Reinhardt, 1998). En un trabajo reciente, Orsato (2006) clasifica las estrategias medioambientales conforme a dos dimensiones. Por un lado, el énfasis en una reducción de costes frente a la diferenciación. Por otro lado, el énfasis en los procesos organizativos frente al énfasis en el diseño de productos y servicios.

La proactividad medioambiental necesariamente alcanza la dimensión cultural de la organización. Diversos estudios académicos han acuñado términos tales como 'ecologismo corporativo – corporate environmentalism' (Barnejee, 2002), 'marketing eco-emprededor – enviropreneurial marketing' (Menon y Menon, 1997), 'orientación medioambiental – environmental orientation' (Menguc y Ozane, 2005), o 'eco-orientación – eco-orientation' (Miles y Munilla, 1993) haciendo referencia al reconocimiento por parte de los directivos y gestores de la importancia de los asuntos medioambientales y a su consideración en las decisiones estratégicas. La filosofía de gestión ligada a la proactividad medioambiental conjuga valores emprendedores, objetivos de rentabilidad, y compromiso y responsabilidad social para con el medioambiente.



### 3. Motivaciones de la transformación medioambiental en la empresa

La discusión previa en torno a la transformación medioambiental de las empresas deja patente que puede ser consecuencia de diversas motivaciones. A partir de un estudio cualitativo sobre una muestra de empresas de diversos sectores de actividad, Bansal y Roth (2000) distinguen motivaciones en tres motivaciones básicas: legitimación, competitividad y responsabilidad ecológica. Las mismas motivaciones aparecen recogidas en el modelo de antecedentes de la orientación y estrategia medioambiental propuesta por Barnejee *et al.* (2003).

La legitimación hace referencia al deseo de las empresas por adaptar sus actividades al conjunto de leyes, normas, valores y creencias vigentes en el entorno en el que operan. Esta motivación no solamente implica cumplir con los imperativos legales en materia medioambiental, sino también ceder a diversas presiones medioambientales del entorno. Esto conduce a una posición esencialmente reactiva por parte de las empresas. Las empresas se limitan a reproducir determinadas prácticas con el único fin de contentar a los grupos de presión y garantizar la supervivencia de la empresa. Se puede hablar, por tanto, de una motivación 'relacional' basada en la necesidad de mantener relaciones cordiales con el entorno de la empresa para asegurar la viabilidad a largo plazo.

Si bien la posición reactiva de las empresas en materia medioambiental parece ligada de manera natural con una mera necesidad de legitimación, el detonante de la posición proactiva viene dado por las expectativas de competitividad. La competitividad hace referencia al potencial para mejorar la rentabilidad en el largo plazo. Se trata por tanto de explotar el potencial de la transformación medioambiental para generar ventaja competitiva. Esto conduce a un esfuerzo por desarrollar estrategias medioambientales innovadoras con una contribución significativa a la rentabilidad.

La diversidad de fuentes de ventaja competitiva permite identificar varias facetas en esta motivación. En particular, manteniendo cierto paralelismo con la clásica distinción entre ventaja competitiva basada en la estrategia de liderazgo en costes y ventaja competitiva basada en la estrategia de diferenciación, puede distinguirse entre una motivación operativa y una motivación comercial. Por un lado, la motivación operativa viene dada por el potencial de la proactividad medioambiental para introducir eficiencias en la actividad de la empresa, mejorar la productividad y, en definitiva, contribuir a la mejora del desempeño económico. Por otro lado, la motivación comercial hace referencia al potencial de la proactividad medioambiental para incrementar las ventas mejorando la imagen de la empresa y reforzando su posicionamiento competitivo en aquellos segmentos de mercado que, preocupados por la preservación del medioambiente, valoran el impacto ecológico de sus decisiones de compra.

Finalmente, la responsabilidad hace referencia a los valores y creencias aceptados en las empresas acerca de cual debe ser su papel en la sociedad. En particular, la responsabilidad ecológica hace referencia a la concienciación medioambiental de quienes tienen capacidad para

activar la transformación medioambiental de las empresas. Por encima de criterios de legitimación y competitividad, la adopción de prácticas medioambientales puede venir dada por el necesidad de actuar de manera coherente con los valores morales y los ideales de bienestar social.

#### 4. El consumo ecológico

La concienciación social sobre la necesidad de preservar el entorno natural, y sobre el papel determinante jugado por la actividad económica en este cometido, constituye uno de los detonantes clave en la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas. Esta concienciación social se canaliza primeramente mediante grupos de presión, tales como organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación, y deriva finalmente en el desarrollo normativo por parte de los gobiernos, imponiendo determinadas reglas de actuación frente al impacto medioambiental por parte de las empresas, e introduciendo mecanismos de control del desempeño medioambiental. Sin embargo cada vez es más patente la canalización de esta concienciación social en un comportamiento de compra que discrimina aquellos productos y empresas que no cumplen satisfactoriamente con las expectativas medioambientales. Se habla entonces de 'consumo ecológico'.

Los consumidores 'verdes' son aquellos que, preocupados por el impacto medioambiental de los productos que compran, utilizan criterios ecológicos en la selección. La importancia de este perfil de consumidores ha motivado multitud de estudios e informes orientados a caracterizarlos y valorar su potencial económico (Kilbourne y Beckmann, 1998). Los estudios sobre Hábitos de Consumo y Medio Ambiente en España realizados por la Fundación Entorno en 1999 y 2001 encontraron que casi el 80% de los encuestados no estaba dispuesto a comprar un producto si conociese que el fabricante realiza prácticas que perjudican el medio ambiente, y el 90% estaba dispuesto a cambiar a un producto medioambientalmente más correcto en caso de que los precios fueran iguales. Bien es verdad, no obstante, que son menos los consumidores que están dispuestos a sacrificar determinados atributos funcionales o emocionales de los productos, o a pagar precios comparativamente más altos, a cambio de que los productos y servicios adquiridos respeten el entorno natural en su fabricación, distribución, utilización y desecho.

El atractivo comercial derivado del compromiso ecológico de las empresas queda patente en el apuesta firme por certificaciones, distintivos, etiquetas y mensajes publicitarios que tratan de demostrar dicho compromiso. Por ejemplo, la ISO Survey 2005 refleja un extraordinario crecimiento de las empresas certificadas conforme a la 14001 en todo el mundo. También crece el número de países implicados. La tendencia es similar en el caso de España, con más de 8.500 empresas certificadas y un crecimiento en torno a las 2.000 empresas por año.



## 5. Enfoque de marketing y proactividad medioambiental en la empresa

Es habitual hacer referencia a la necesidad de que las empresas adopten un alto grado de compromiso con el bienestar social en sus estrategias y acciones comerciales. Kotler (2000), uno de los referentes académicos y profesionales del marketing contemporáneo, reivindica una orientación al marketing social que anteponga el bienestar social a los intereses individuales de los consumidores y las empresas. Se trata de afrontar la actividad comercial equilibrando la responsabilidad social con los criterios de efectividad y eficiencia. La motivación subyacente reside en que productos con gran aceptación entre los consumidores y que reportan importantes beneficios a las empresas proveedoras pueden constituir serios riesgos para la salud pública, el desarrollo de colectivos o regiones desfavorecidas, la sostenibilidad medioambiental, etc.

En particular, la orientación social del marketing conlleva una valoración del impacto medioambiental de la actividad empresarial frente a las expectativas de rendimiento económico. En definitiva requiere un compromiso medioambiental por parte de las empresas que enlaza directamente con la motivación ética o de responsabilidad ecológica de la transformación medioambiental. En definitiva, el enfoque social del marketing debería fomentar la proactividad medioambiental de las empresas puesto que implica un compromiso con la reducción del todo impacto nocivo de actividad comercial en el entorno natural. Sin embargo, esta filosofía de gestión, aunque 'ideal' desde la perspectiva social, resulta muchas veces desplazada por los imperativos de rentabilidad que pesan sobre los gestores.

La filosofía predominante en la gestión de marketing actual es la denominada 'orientación al mercado'. La orientación al mercado se define como una cultura organizativa centrada en satisfacer las necesidades del público objetivo mejor que los competidores. Consecuentemente, toda la actividad de la organización debe estar volcada en aportar valor a los clientes potenciales. Naver y Slater (1990), en una de las contribuciones académicas claves en torno a este concepto, distinguen tres componentes en la orientación al mercado: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia, y la actuación coordinada de las distintas áreas funcionales de la empresa. Para que sea efectiva, la orientación al mercado debe derivar en un conjunto de actividades, procesos y comportamientos por parte de las empresas. Kohli y Jaworski (1990), en otro de los trabajos seminales al respecto, desglosan las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la recogida de información relevante del entorno de la organización. La diseminación de inteligencia se refiere a la distribución interna y análisis compartido de esta información entre las unidades funcionales implicadas. Finalmente, la respuesta hace referencia a la capacidad de reacción de la empresa adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno.

El énfasis en la orientación al mercado como filosofía de gestión comercial reside sus consecuencias sobre el desempeño y la viabilidad de las empresas. La satisfacción de los consumidores no se plantea como una meta altruista por parte de las empresas, sino como un

medio necesario para el éxito empresarial, o al menos, para el éxito empresarial sostenible y duradero. Se puede decepcionar al cliente una vez, quizás dos, pero nunca repetidamente. Algunas revisiones recientes de la multitud de estudios que han abordado empíricamente la relación entre el grado de orientación al mercado por parte de las empresas y sus resultados permiten constatar una relación positiva en gran parte de los casos (ej. Langerak, 2003a; Rodríguez-Cano *et al.*, 2004; González-Benito y González-Benito, 2005c; Kirca *et al.*, 2005). Bien es verdad, no obstante, que la naturaleza e intensidad de la relación puede variar conforme al contexto competitivo en el que operan las empresas, por ejemplo, el grado de rivalidad, incertidumbre, dinamismo, turbulencia, etc.

Por definición, la orientación al mercado arrastrará a las empresas hacia aquellas estrategias y acciones competitivas que faciliten la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En esta línea de razonamiento, la creciente concienciación medioambiental por parte de los consumidores, la creciente disposición a sacrificar cualidades o precios ventajosos en favor de una reducción del impacto medioambiental, debería conducir a la proactividad medioambiental por parte de las empresas. Se trata de una proactividad medioambiental motivada por las oportunidades que ofrece el mercado para crear ventaja competitiva; una ventaja competitiva basada en la diferenciación de los productos y procesos conforme a criterios ecológicos.

En definitiva, el enfoque de marketing predominante en el tejido empresarial actual fomentará la proactividad medioambiental en la medida en que los consumidores demanden estas cualidades por parte de las empresas. En otras palabras, el comportamiento de compra responsable necesariamente empujará a la proactividad medioambiental a las empresas orientadas al mercado.

## 6. Evidencia empírica en la industria española

Con el fin de facilitar un diagnóstico empírico del papel de la orientación al mercado en la proactividad empresarial, se proporcionan algunos datos correspondientes a una encuesta realizada a empresas de tres sectores industriales españoles: productos químicos (excepto empresas farmacéuticas); maquinaria eléctrica y electrónica; y mueble y mobiliario. Estos sectores están sometidos a diferentes problemas y presiones medioambientales y, consecuentemente, permiten una primera aproximación a la realidad española. Únicamente se consideraron empresas medias-grandes, con más de 100 empleados. La información fue recogida mediante cuestionario postal y contacto telefónico previo dirigido al director de operaciones de la organización. De una población de 428 empresas se obtuvieron 186 respuestas útiles.

En primer lugar se solicitó información relativa al grado de implantación de un conjunto de prácticas medioambientales. Cada empresa se posicionó en un valor de 1 a 6 con respecto a cada práctica. El valor mínimo representaba que la implantación de la práctica medioambiental en cuestión se había limitado a lo que exige la legislación, es decir una posición reactiva sin





ninguna implicación por parte de la empresa. El valor máximo representaba una gran implicación de la empresa en la implantación de la práctica medioambiental en cuestión, es decir, cuando se trataba de una prioridad para la empresa. El análisis posterior permitió identificar cuatro líneas de actuación en la transformación medioambiental, que fueron etiquetadas como planificación y organización, diseño de productos, producción y operaciones, logística. La correspondencia entre estas dimensiones y las prácticas originales aparece resumida en la Tabla 1. La dimensión 'planificación y organización' recoge fundamentalmente prácticas ligadas en gran medida al desarrollo de un sistema de gestión medioambiental y muy probablemente con la obtención de una certificación. La dimensión 'diseño de productos' recoge las prácticas orientadas a modificar los productos para reducir el impacto medioambiental de su fabricación, distribución, utilización y desecho. La dimensión 'producción y operaciones' captura las medidas internas adoptadas en la planta de producción. Finalmente, la dimensión 'logística' agrupa las actuaciones medioambientales relacionadas con la logística y la gestión de la cadena de suministros. Debe apuntarse que las prácticas centradas en comunicar los avances realizados en materia medioambiental al entorno social e institucional de las empresas aparecen ligadas a las dimensiones 'planificación y organización' y 'logística'.

También se solicitó información relativa a las motivaciones para la transformación medioambiental. Concretamente se pidió a los encuestados que se posicionaran en cuanto al grado de acuerdo o desacuerdo con una batería de afirmaciones que aludían a los posibles efectos positivos de la transformación medioambiental. El análisis posterior sobre las respuestas obtenidas permitió identificar cuatro dimensiones de motivación coincidentes con el modelo teórico de partida: motivaciones relacionales, motivaciones operativas, motivaciones comerciales y motivaciones éticas. La Tabla 2 permite visualizar la correspondencia entre estas dimensiones de motivación y la batería de afirmaciones propuesta en el cuestionario. Las 'motivaciones relacionales' hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para propiciar unas relaciones cordiales con el entorno y garantizar la supervivencia de la empresa. Las 'motivaciones operativas' hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para reducir el consumo de recursos, aportar eficiencias y contribuir al liderazgo en costes. Las 'motivaciones comerciales' hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para mejorar el atractivo comercial de la empresa y, en definitiva, las ventas de la empresa. Y finalmente, las 'motivaciones éticas' hacen referencia al compromiso y responsabilidad de la empresa para con el medioambiente.

Finalmente, se solicitó información relativa al grado de orientación al mercado, entendida como el grado en que las empresas desarrollaban tareas asociadas a dicha filosofía de gestión. Concretamente, se pidió valorar la empresa conforme al grado de implantación de nueve prácticas en una escala de seis puntos. El valor mínimo denotaba 'en absoluto', mientras que el valor máximo denotaba 'en gran medida'. Las prácticas trataban de captar el esfuerzo de la organización por recoger información relevante del mercado, distribuir internamente dicha información a quienes deben tomar las decisiones, y utilizar dicha información en el diseño de las estrategias y tácticas competitivas. La Tabla 3 contiene esta relación de prácticas que conforman la medida de orientación al mercado.

**Tabla 1. Medida de prácticas medioambientales**

Prácticas	Dimensiones			
	Planificación/ Organización	Logística	Diseño de productos	Producción / operaciones
Definición explícita de la política medioambiental				
Definición de objetivos y planes medioambientales a largo plazo				
Competencias y responsabilidades medioambientales claramente definidas				
Personas completamente dedicadas a la gestión medioambiental				
Programas de formación medioambiental				
Sistemas de medición del impacto medioambiental				
Planes de emergencia ante problemas medioambientales				
Sustitución de materiales/componentes nocivos en el diseño				
Diseño para reducir del consumo de recursos y las emisiones en la fabricación y distribución				
Diseño para reducir el consumo de recursos y las emisiones en la vida útil del producto				
Diseño para facilitar el desensamblado y la descomposición				
Evitar compra de materiales nocivos con el medioambiente				
Criterios medioambientales para la selección de proveedores				
Consolidación de cargamentos				
Fórmulas de transporte menos contaminantes				
Embalajes/contenedores reciclables y/o reutilizables				
Materiales reciclables para el envasado y empaquetado primario del producto				
Sistemas de recuperación, reciclado o reutilización de los productos				
Disposición responsable de desechos y residuos				
Filtros para el control de emisiones y vertidos				
Reducción del consumo de energía y recursos naturales en las actividades de producción				
Programación y control enfocado a reducir residuos y optimizar el aprovechamiento de materiales				
Tecnología/maquinaria más respetuosa con el medioambiente				
Informe/memoria medioambiental				
Patrocinio de eventos medioambientales / colaboración con organizaciones ecologistas				
Argumentos medioambientales en actividades promocionales				
Información regular sobre gestión medioambiental a clientes e instituciones				



**Tabla 2. Medida de motivaciones medioambientales**

Motivaciones	Dimensiones			
	Motivación relacional	Motivación operativa	Motivación comercial	Motivación ética
El interés de las prácticas medioambientales está en reducir el número de sanciones y multas por incumplimiento de la normativa				
Las prácticas medioambientales contribuyen a mantener unas mejores relaciones con los agentes reguladores (gobiernos locales y regionales)				
Las prácticas medioambientales contribuyen a reducir la presión que ejercen las organizaciones ecologistas de nuestro entorno				
Las prácticas medioambientales contribuyen a reducir los costes de aprovisionamiento y producción por un menor gasto en materiales y energía				
Las prácticas medioambientales permiten alcanzar una mayor productividad por el mejor aprovechamiento de los recursos				
Las prácticas medioambientales conducen a ahorros por el reciclado y/o reutilización de productos que antes se desechaban				
Nuestros mercados objetivo valoran el carácter ecológico de las empresas y sus productos				
Las prácticas medioambientales son un valor añadido a la imagen de la empresa y sus productos				
Las aplicación de prácticas medioambientales es clave para conseguir algunos pedidos				
Es fundamental que la empresas se comprometan a reducir su impacto sobre el medioambiente, aunque esto suponga menor productividad				
Las empresas no tienen derecho a perjudicar el medioambiente para satisfacer sus necesidades				
Garantizar la protección del medioambiente debe ser la base sobre la que se asiente la estrategia competitiva de cualquier empresa				

**Tabla 3. Medida de orientación al mercado**

- Continuamente recogemos información y hacemos sondeos sobre las tendencias de nuestro mercado objetivo.
- Examinamos nuestro entorno y conocemos bien la oferta y estrategias productivas de nuestros competidores.
- Recogemos información periódica sobre de la satisfacción de nuestros clientes
- Manejamos informes y documentos internos sobre la estructura y tendencias de nuestro entorno.
- Mantenemos contactos periódicos con el personal de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado
- Cuando sucede algo importante con algún cliente, nos lo comunican con gran inmediatez.
- Nos reunimos frecuentemente otras unidades funcionales para diseñar estrategias de respuesta a las circunstancias cambiantes de nuestro entorno.
- Nuestras estrategias de operaciones se basan en el conocimiento del mercado antes que en nuestras capacidades productivas.
- El criterio fundamental para el desarrollo de nuevos productos es la satisfacción de los posibles clientes, no el aprovechamiento de nuestras capacidades productivas.

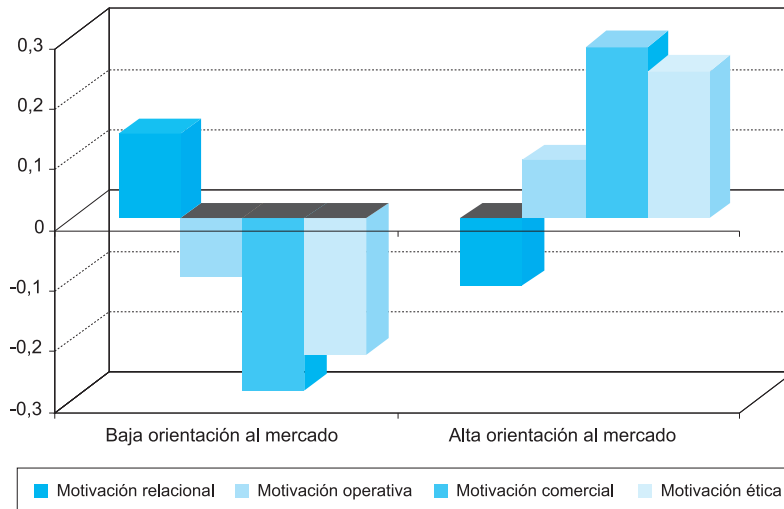
En un estudio previo, se estudiaron las relaciones entre motivaciones y prácticas medioambientales (González-Benito y González-Benito, 2005b). Una vez controlado el posible efecto por el sector de actividad, el tamaño empresarial, la antigüedad de los equipos y el carácter internacional de las empresa en la implantación de prácticas medioambientales, se detectó un papel relevante de las motivaciones comerciales en la implantación de prácticas medioambientales, al menos en lo que respecta a las prácticas de planificación y organización y logística. Este resultado confirma que la proactividad medioambiental de las empresas es también una consecuencia de la creciente concienciación de los consumidores con el problema medioambiental.

Una cuestión adicional de interés aquí, es si la orientación al mercado potencia la motivación comercial de las empresas. En definitiva, se trata de comprobar si la orientación al mercado facilita el reconocimiento de la tendencia hacia el consumo ecológico y de las posibilidades de la transformación medioambiental para rentabilizar esta tendencia. El Gráfico 1 resume los resultados obtenidos al estudiar la relación entre orientación al mercado y motivaciones. Concretamente, se facilita el perfil de motivaciones para las empresas con alta y baja orientación al mercado. Los datos disponibles permiten apreciar una relación positiva significativa entre la orientación al mercado y la motivación comercial. Consecuentemente, el énfasis de la orientación al mercado en comprender las necesidades de los consumidores también conduce al reconocimiento de las exigencias medioambientales de los consumidores y a su interpretación como oportunidades comerciales. Los resultados también reflejan cierta asociación entre la orientación al mercado y la responsabilidad social en la medida en que se observa una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y las motivaciones éticas de las empresas.

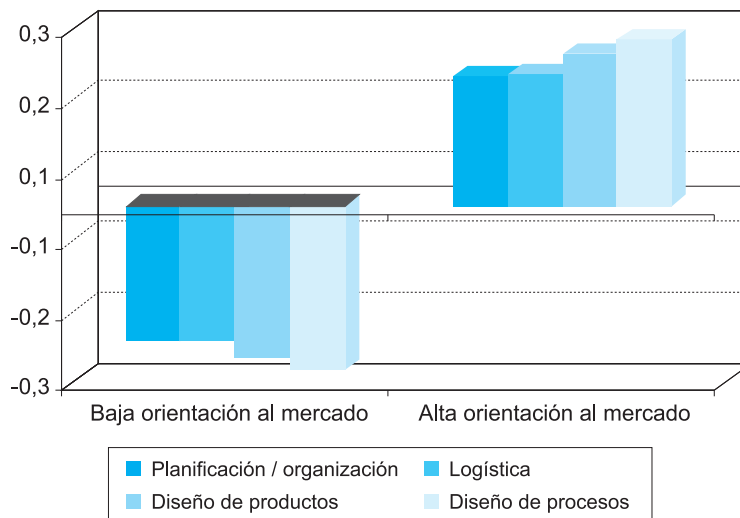


Una segunda cuestión de interés es si, dado el creciente compromiso medioambiental de los consumidores en sus hábitos de compra, el grado de orientación al mercado es determinante en el reconocimiento de esta situación y la puesta en marcha de prácticas medioambientales que se ajusten a esta circunstancia. Para ello, se ha estudiado si la orientación al mercado está relacionada con la implantación de prácticas medioambientales. Los resultados, que aparecen resumidos en el Gráfico 2, son rotundos: el grado de orientación al mercado de las empresas está directamente relacionado con todas las dimensiones de transformación medioambiental identificadas.

**Gráfico 1. Relación entre orientación al mercado y motivaciones medioambientales**



**Gráfico 2. Relación entre orientación al mercado y prácticas medioambientales**



En definitiva, los resultados obtenidos son consistentes con el papel del enfoque de marketing basado en la orientación al mercado como potenciador, por un lado, del reconocimiento de una reclamación de productos y procesos ecológicos por parte de los consumidores, y por otro lado, de la proactividad medioambiental en respuesta a dichas reclamaciones. En un estudio complementario se han alcanzado conclusiones similares al observar que la orientación al mercado está también intensamente relacionada con la percepción de presiones en materia medioambiental ejercidas por los 'stakeholders' de la empresa, especialmente aquellos de carácter no gubernamental: clientes, organizaciones ecológicas, distribuidores, entidades financieras, empleados, accionistas, medios de comunicación, etc. (González-Benito y González-Benito, en prensa).

## Reflexiones finales

La discusión previa, así como la evidencia empírica aportada, apuntan hacia una congruencia entre la proactividad medioambiental de las empresas y el enfoque de marketing centrado en comprender las necesidades de los consumidores y satisfacerlas de manera más eficiente que los competidores. Esta cultura de orientación al mercado, generalmente asociada con la viabilidad y el éxito sostenible de las empresas, conlleva el reconocimiento de la creciente concienciación medioambiental de los consumidores y la actuación en consecuencia ofreciendo garantías de compromiso medioambiental en la fabricación, distribución y utilización de los productos comercializados. En definitiva, la orientación al mercado favorece que el comportamiento de compra responsable por parte de los consumidores necesariamente conduzca a una transformación de la actividad empresarial hacia parámetros aceptables de sostenibilidad medioambiental.

Aunque los detractores del marketing lo reducen a un conjunto de técnicas vinculadas exclusivamente a explotar el instinto consumista a favor de la rentabilidad empresarial, todo parece indicar que la filosofía de gestión implícita en el enfoque de marketing puede desembocar en una actuación responsable de las empresas, en particular, una actuación responsable en materia medioambiental. Las empresas serán respetuosas con el entorno natural en la medida en que los consumidores valoren este comportamiento y lo utilicen como criterio de discriminación en sus decisiones de compra. Consecuentemente, el enfoque de marketing facilita que la preocupación social por la sostenibilidad medioambiental cale en las empresas y, por tanto, contribuye favorablemente a resolver el clásico conflicto economía-ecología.

Es preciso, no obstante, concluir con una llamada de atención sobre la aludida coherencia entre el enfoque de marketing y la proactividad medioambiental. La orientación al mercado puede derivar en una transformación de las empresas para atender una demanda cada vez más concienciada medioambientalmente, pero ello no implica necesariamente una verdadera responsabilidad social. Es habitual criticar las estrategias medioambientales de las empresas porque



están más centradas en comunicar al entorno un alto grado de compromiso con el medioambiente que en producir una mejora efectiva el desempeño medioambiental. Por ejemplo, se ha criticado la certificación ISO 14001 porque, a pesar de su reconocimiento social, solo garantiza que la empresa ha desarrollado un sistema para planificar y gestionar de forma coordinada sus iniciativas medioambientales, pero no que sean las iniciativas más adecuadas ni que estén reduciendo el impacto de todas las actividades de la empresa sobre su entorno natural (ej. Rondinelli y Vastag, 2000). Aunque algunos estudios recientes han constatado cierta congruencia entre la certificación de sistemas de gestión medioambiental y la implantación efectiva de prácticas medioambientales (ej. Melnyk et al., 2003; Srouff, 2003; González-Benito y González-Benito, 2006), el debate sigue abierto. Algo similar ocurre con el etiquetado ecológico y demás distintivos del carácter 'verde' de los productos (ej. Melser y Robertson, 2005). La proliferación de distintivos ecológicos, algunos de dudosa credibilidad, así como la masiva utilización de mensajes publicitarios de contenido medioambiental, algunos confusos o engañosos, pueden incluso fomentar la desconfianza de los consumidores y frenar el desarrollo de un comportamientos y hábitos de compra responsables para con el medioambiente.

## Bibliografía

- ALVAREZ, J.A.; BURGOS, J. y CÉSPEDES, J. J. (2001): "An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels", *Omega*, 29 (6), 457-471.
- ARAGON-CORREA, J. A. (1998): "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 41 (5), 556-567.
- BANSAL, P. y ROTH, K. (2000): "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- BARNEJEE, S. B. (2001): "Corporate Environmental Strategies and Actions", *Management Decision*, 39 (1), 36-44.
- BARNEJEE, S. B. (2002): "Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement", *Journal of Business Research*, 55, 177-191.
- BARNEJEE, S. B. (2003): "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, 67 (April), 106-122.
- BUYSSE, K. y VERBEKE, A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.

- DIAZ, A.; ALVAREZ, M. J. y GONZÁLEZ, P. (2004): *Logística Inversa y Medioambiente*, McGraw-Hill, Madrid.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2001): "Logística Inversa: Un Análisis Conceptual de Nuevos Flujos Físicos en los Canales de Distribución", *ESIC Market*, 110 (septiembre), 9-21.
- GONZÁLEZ BENITO, J. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2005a): "Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis", *Omega*, 33, 1-15.
- GONZÁLEZ BENITO, J. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2005b): "A Study of Motivations for the Environmental Transformation of Companies", *Industrial Marketing Management*, 34, 462-475.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. y GONZÁLEZ-BENITO, J. (2005c): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 35, 797-
- GONZÁLEZ-BENITO, O. y GONZÁLEZ BENITO, J. (2006): "Implantación de Prácticas Logísticas Medioambientales: Papel de la Certificación Medioambiental", *Distribución y Consumo*, Julio-Agosto, 88-97.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. y GONZÁLEZ BENITO, J. (en prensa): "Implications of Market Orientations on the Environmental Transformation of Industrial Firms", *Ecological Economics*.
- HUNT, C. B. y AUSTER, E. P. (1990): "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap", *Sloan Management Review*, 31 (2), 7-18.
- KILBOURNE, W. E. y BECKMANN, S. C. (1998): "Review and Critical Assessment of Research on Marketing and the Environment", *Journal of Marketing Management*, 14 (6), 513-532.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S. y BEARDEN, W. O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- KOTLER, P. (2000): *Marketing Management. The Millennium Edition*, Prentice Hall.
- LANGERAK, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.





- MELNYK, S. A., SROUFE, R. P. y CALANTONE, R. (2003): "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance", *Journal of Operations Management*, 21 (3), 329-351.
- MELSER, D. y ROBERTSON, P. E. (2005): "Eco-Labeling and the Trade-Environment Debate", *World Economy*, 28 (1), 49-62.
- MENGUC, B. y OZANNE, L. K. (2005): "Challenges of the 'Green Imperative': a Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation – Business Performance Relationship", *Journal of Business Research*, 58, 430-438.
- MENON, A. y MENON, A. (1997): "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, 61 (January), 51-67.
- MILES, M. P. y MUNILLA, L. S. (1993): "Eco-Oriented: An Emerging Business Philosophy?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1 (2), 23-36.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- ORSATO, R. J. (2006): "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?", *California Management Review*, 48 (2), 127-143.
- PORTER, M. E. y VAN DER LINDE, C. (1995): "Green and Competitive", *Harvard Business Review*, 73 (5), 120-134.
- REINHARDT, F. L. (1998): "Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy", *California Management Review*, 40 (4), 43-73.
- RODRIGUEZ CANO, C.; CARRILLAT, F. A. y JARAMILLO, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2). 179-200.
- RONDINELLI, D. y VASTAG, G. (2000): "Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO14001 Environmental Management Systems", *European Management Journal*, 18 (5), 499-510.
- RUSSO, M. V. y FOUTS, P. A. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.



- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998): "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, 19 (8), 229-253.
- SROUFE, R. (2003): "Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations", *Production and Operations Management*, 12 (3), 416-431.
- WINSEMIUS, P. y GUNTRAM, U. (1992): "Responding to the Environmental Challenge", *Business Horizons*, 35 (2), 12-20.



# GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN LIMPIA, ECODISEÑO Y LOGÍSTICA INVERSA

Unai Tamayo Orbeago y Azucena Vicente Molina <sup>1</sup>

## RESUMEN

La evidencia empírica ha reflejado la posibilidad de obtener ventajas competitivas a partir de la inclusión de estrategias medioambientales generadoras de valor, especialmente en empresas que actúan en países con legislaciones más estrictas (Norte de Europa). En este trabajo ahondamos en el estudio de tres procesos clave (la producción limpia, el ecodiseño de productos y la logística inversa), que permiten a la empresa cumplir con las exigencias legislativas medioambientales y, además, mejorar su competitividad. Así mismo, analizamos la situación de la empresa española con relación a estos tres factores, tomando como referente a la empresa alemana, por ser Alemania uno de los países líderes en materia medioambiental en el ámbito europeo e internacional.

## ABSTRACT

Empiric evidence has shown the possibility to obtain competitive advantages from the implementation of environmental strategies, especially in those firms that work in countries with the hardest legislations (Northern Europe). In this work we will go deep into the analysis of the three key processes (clean production, ecodesign of the products and the reverse logistics) which allow the enterprise to fulfil the environmental legal requirements and, also, to improve its competitiveness. Likewise, we will analyze the Spanish Enterprise situation in relation with those three factors, taking as reference German Enterprise, for being Germany one of the leader countries in environmental subjects.

## 1. Introducción

Ya a finales de los años sesenta surgen las primeras preocupaciones en el ámbito internacional en torno a la degradación del medio ambiente, cuestionándose el modelo de desarrollo y crecimiento económico basado en el libre mercado. Las soluciones inicialmente adoptadas se basaron en el concepto de *crecimiento cero*<sup>2</sup>, si bien, posteriormente, se abogó por el concepto de desarrollo sostenible.

Existe un hito histórico que marca un “antes y un después” en el estudio de la variable medio ambiente en el ámbito económico-empresarial: la cumbre de Río de 1992. En este encuentro se definió el concepto de *desarrollo sostenible* y se procedió a su ratificación por parte de 180 países.

El compromiso medioambiental de la Comunidad Europea se vio reflejado en el Tratado de Maastricht de 1992, donde se establece como uno de los objetivos prioritarios “promover un desarrollo armonioso, equilibrado y sostenible de las actividades económicas, y un alto nivel de protección y de mejora de la calidad del medio ambiente”<sup>3</sup>. A su vez, este objetivo se concretó en el V Programa Marco (1992), estableciendo las políticas y directrices a seguir en los distintos países miembros para su consecución. Desde entonces la UE ha venido plasmando los retos del desarrollo sostenible en directivas y políticas medioambientales. Concretamente, el VI Programa Marco hace referencia explícita a la necesidad de conciliar de forma equilibrada crecimiento económico, progreso social y protección medioambiental.

<sup>1</sup> Profesores Titulares, Facultad de Cc. Económicas y Empresariales, Dpto. Economía Financiera II. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Bilbao.

<sup>2</sup> El *crecimiento cero* implica un crecimiento económico nulo, lo que resulta totalmente inviable desde un enfoque humano y social, especialmente porque relega a los países más pobres a seguir en la miseria.

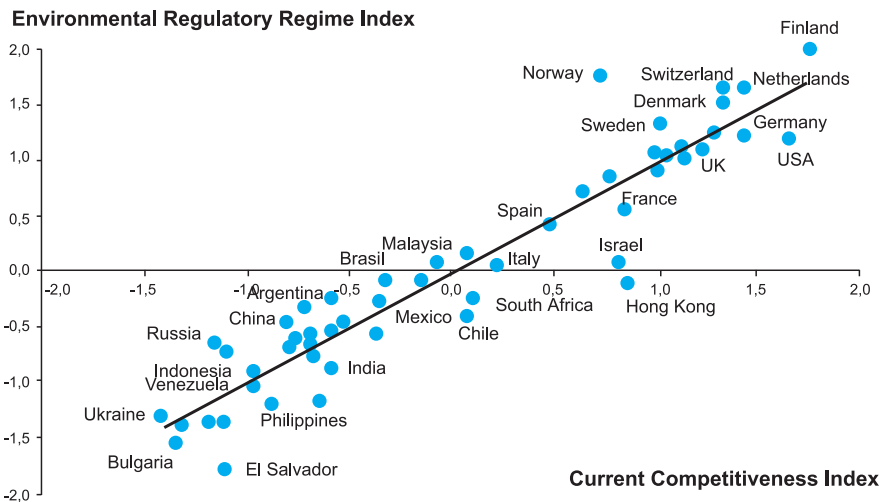
<sup>3</sup> Artículo sexto del Tratado de Maastricht.

En el ámbito internacional, el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)<sup>4</sup> considera que la empresa ha de integrar la variable ambiental en su estrategia organizativa por considerarlo prioridad social y, al mismo tiempo, condicionante de la calidad de vida. Por tanto, para lograr un eficiente compromiso con el desarrollo sostenible se precisa la colaboración de las empresas como motor económico de la sociedad.

Todo esto ha generado la necesidad de implementar políticas y normativas para lograr el objetivo de desarrollo sostenible (directivas sobre fin de vida de los productos, etiquetado, recuperación y valorización de residuos, etc.). En este sentido, la Unión Europea ha emprendido un camino que ha pasado por el endurecimiento de la legislación comunitaria, por mejorar la elaboración de la política medioambiental y promover la integración de la dimensión medioambiental en la gestión de las empresas.

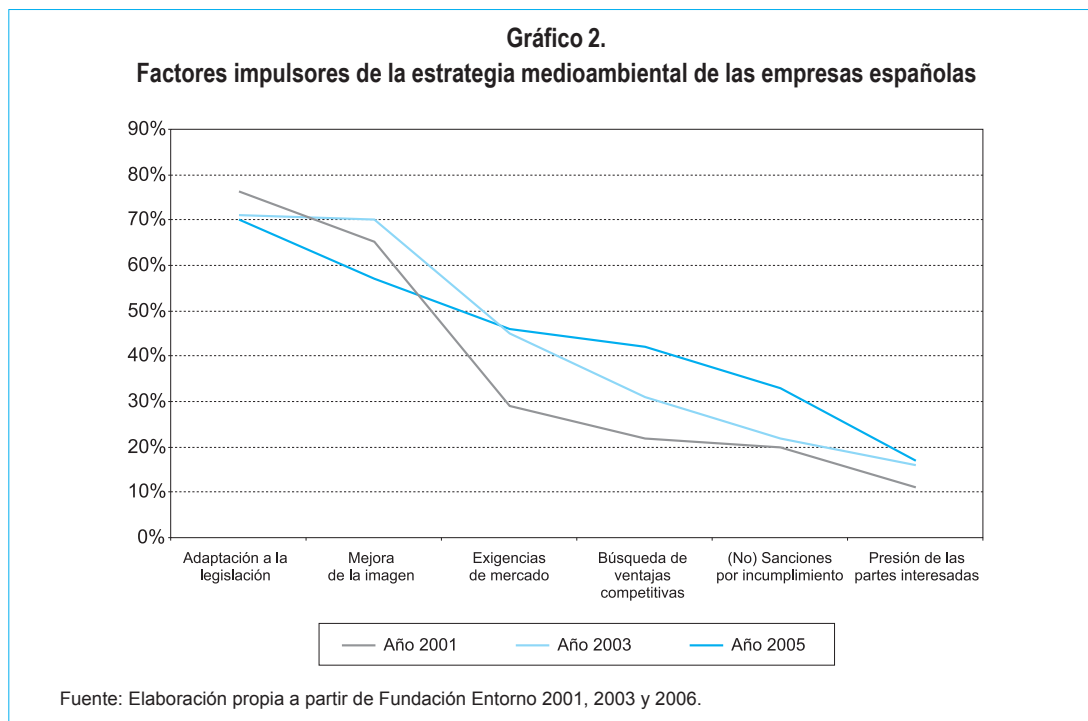
Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, aquellas empresas que actúan en países cuyos regímenes legislativos son más estrictos presentan, en principio, índices de competitividad medioambiental más elevados (Esty y Kotler, 2000). Según estos autores, los países nórdicos, junto con Suiza y Alemania ostentan el liderazgo medioambiental en Europa debido, en gran medida, al régimen estricto de su marco regulador. Países mediterráneos, como Francia, España, Italia o Israel quedan en una posición intermedia con respecto a países líderes en esta materia.

**Gráfico 1.**  
**Regulación medioambiental y competitividad empresarial por países**



Fuente: Esty, D. C. and Porter, M. E. (2000).

4 <http://www.wbcsd.ch/>



En el caso concreto de España, la adaptación a las políticas públicas y a la legislación es aducido por las empresas españolas como el factor más influyente a la hora de emprender prácticas medioambientales, como puede apreciarse en el Gráfico 2 (Fundación Entorno, 2001, 2003 y 2006). Además, la mayoría de las empresas españolas se limita a cumplir la legislación porque percibe que sus actuaciones medioambientales únicamente constituyen un coste. De hecho, como se aprecia en el Gráfico 2, a pesar de ser un aspecto cada vez más valorado, aún es escasa la importancia que atribuyen a la generación de ventajas competitivas a través de una adecuada gestión medioambiental (Fundación Entorno, 2001, 2003 y 2006).

Sin embargo, España no es una excepción; en otros países mediterráneos, como Italia, son también numerosas las empresas que muestran una actitud reactiva hacia la implementación de los aspectos medioambientales en la gestión empresarial (Azzore y Noci, 1998). También Turquía, que exporta la mayor parte de su producción de pasas sultanas a la Unión Europea, se está viendo afectada por las nuevas normativas medioambientales comunitarias. El empleo de prácticas de agricultura convencionales en su cultivo genera la formación de mico-toxinas perjudiciales para la salud humana. Consecuentemente, la utilización de prácticas poco innovadoras, por parte de los agricultores turcos, está limitando la introducción de su producción en la UE (Meyvaci *et al.*, 2005).

Es evidente que el objetivo de desarrollo sostenible precisa de la colaboración de las empresas. No obstante, consideramos que el modelo empresarial vigente denota todavía ciertas carencias, fundamentalmente porque sus directivos y gestores tienden a considerar la variable medio ambiente como un elemento exógeno a la gestión empresarial. Así, existe la percepción

generalizada por parte de las empresas de que dedicar recursos a la protección medioambiental reduce su competitividad, aún cuando la evidencia empírica parece demostrar lo contrario (Porter y Van der Linde, 1995; Azzore y Noci, 1998; Izagirre, Tamayo y Vicente, 2005).

Basándonos en la argumentación precedente, estimamos necesario estudiar posibles estrategias de generación de valor a través de una gestión eficaz de la variable medioambiente. A este respecto, la producción limpia, el ecodiseño de productos y la logística inversa se presentan como procesos que pueden permitir a las organizaciones afrontar sus obligaciones en materia de gestión medioambiental, a la par que generar ventajas competitivas. Para ello, es preciso que la empresa incorpore dichos aspectos en la toma de decisiones estratégicas y operativas, esto es, tanto en las decisiones a largo plazo como a corto plazo.

Así mismo, analizaremos la situación de la empresa española con relación a estos tres factores, tomando como referente a la empresa alemana, por ser Alemania uno de los países líderes en materia medioambiental en el ámbito europeo e internacional.

Pasamos a continuación a estudiar estos tres conceptos y a delimitar las principales ventajas derivadas de su incorporación en la gestión empresarial, ahondando en los fundamentos de la ventaja competitiva basada en el ahorro de recursos, la eliminación de componentes innecesarios, la eficiencia productiva y la recuperación de valor, promulgada por Porter y Van der Linde (1995).

## 2. La producción limpia: la prevención como actividad generadora de valor

### 2.1. Antecedentes

Hasta la década de los noventa, la solución a los problemas medioambientales se basaba exclusivamente en el uso de procedimientos “*end of pipe*” (final de chimenea). Este procedimiento presenta un enfoque curativo, en lugar de preventivo, y no siempre es posible eliminar el problema medioambiental.

Las tecnologías final de chimenea no constituyen una parte esencial del proceso productivo, pero son medidas que permiten a las empresas cumplir con las exigencias y legislaciones ambientales. Las plantas de tratamiento de aguas, plantas incineradoras, pantallas de sonido (absorbente de ruidos) y equipos o filtros para retener determinadas sustancias tóxicas o perjudiciales, son ejemplos típicos de tecnologías final de chimenea.

Sin embargo, inicialmente los tratamientos final de chimenea podían obtener subvenciones de hasta un 30% (década de los 90), mientras que las tecnologías limpias únicamente podían acudir a la financiación privada para realizar nuevas inversiones (Martín y Rigola, 2001). Esto hacía particularmente difícil la introducción de la producción limpia.



Tras la cumbre de Río, diversos autores (Rigola *et al.*, 1993) y organismos públicos (United Nations Industrial Development Organisation -UNIDO-, United Nations Environment Programme -UNEP-, Gobierno Catalán...) intentaron identificar a todos los actores relacionados con la producción limpia, incluyendo industrias, instituciones y gobiernos, así como las potenciales barreras para su implantación. Uno de los principales hallazgos, y además inesperado, fue la existencia de barreras burocráticas impuestas por la regulación en la aprobación de los nuevos procesos, lo que desincentivaba a las empresas a realizar cualquier cambio en el proceso productivo (Rigola *et al.*, 1993). El programa "Cleaner Production for Industry", realizado en colaboración con El Programa Medioambiental de Naciones Unidas (UNEP), ha sido uno de los que mayor éxito ha tenido como guía de prevención en las empresas de muchos países desarrollados.

Respecto a la disponibilidad de auténticas tecnologías limpias, hay que señalar que es todavía escasa en la economía mundial actual (Martín y Rigola, 2001). Ahora bien, el desarrollo sostenible sólo será realidad si los métodos de producción reducen la generación de residuos y las emisiones contaminantes. Por tanto, la producción limpia constituye una oportunidad para eliminar los costes actuales asociados al tratamiento y vertido de residuos de los métodos final de chimenea, permitiendo simultáneamente un empleo más racional de los recursos.

## 2.2. Concepto de producción limpia

El término Producción Limpia<sup>5</sup> hace referencia a "la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada aplicada a procesos, productos y servicios para mejorar la eco-eficiencia y reducir los riesgos para los humanos y el medio ambiente". Este concepto fue introducido por la Oficina de Industria y Medio Ambiente del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y aceptado en la Conferencia Mundial de Río como un paso importante hacia el desarrollo sostenible.

La producción limpia toma como principio básico "la contaminación que no existe, no necesita eliminarse". La experiencia ha demostrado que una producción más limpia es, a menudo, también rentable y, como apunta Geiser (1991) la única opción viable que permite compatibilizar economía y ecología a largo plazo.

La producción limpia es una práctica de gestión preventiva, basada en cinco acciones:

1. La minimización y el consumo eficiente de insumos, agua y energía.
2. La minimización del uso de insumos tóxicos.

<sup>5</sup> El término "producción limpia" o "producción más limpia" puede entenderse como sinónimo del término "tecnologías preventivas de la contaminación" utilizado en EEUU, o al término "tecnologías de minimización de residuos" utilizado por la Comisión de la ONU.

3. La minimización del volumen y toxicidad de las emisiones que genere el proceso productivo.
4. El reciclaje de la máxima proporción de residuos en la planta o, en su defecto, fuera de ella.
5. La reducción del impacto ambiental de los productos durante su ciclo de vida (desde la planta hasta su disposición final).

La producción limpia es un concepto amplio que comprende la *prevención de la contaminación*, *minimización de residuos* o *eco-eficiencia*, poniendo énfasis en cómo pueden producirse los bienes y servicios con el menor impacto ambiental, y teniendo en cuenta las limitaciones económicas y tecnológicas. Es, por tanto, la aplicación sistemática de una estrategia ambiental para la reducción de los impactos negativos que generan las empresas en el medio ambiente. A pesar de su amplitud este concepto es especialmente aplicable a empresas productivas, y fue diseñado específicamente para pequeñas y medianas empresas.

### 2.3. Estrategias preventivas: incentivo a la innovación y a la generación de ventajas competitivas

La producción limpia puede implementarse en tres niveles del proceso productivo:

1. La transformación del propio proceso productivo.
2. La planta o factoría, incluidos los equipos.
3. La organización y gestión de la producción, incluido el proceso y otras actividades, como compras, gestión de inventarios u otras.

Generalmente las dificultades aumentan a medida que avanzamos hacia el primer nivel. Así, mejorar la gestión de inventarios o cambiar de proveedor de materias primas, generalmente requiere pequeñas inversiones y se puede implementar casi de forma inmediata. Incluso, en determinadas situaciones, la inversión de capital se puede reducir tras la mejora. Por el contrario, la introducción de cambios tecnológicos en la planta productiva para lograr mayor eficiencia y reducir las emisiones, suele requerir inversiones adicionales y un horizonte temporal más amplio. Son los cambios en los procesos los que implican mayor complejidad y coste, al afectar a los tres niveles. Así, el cambio de materias primas, la reformulación del producto y los cambios en los equipos y procesos de producción pueden requerir grandes inversiones y un horizonte temporal de largo plazo para realizar los cambios y hacer los ajustes oportunos con eficacia y eficiencia.





Es importante destacar que las estrategias preventivas abarcan no sólo la modificación o innovación de los procesos, sino que, a menudo, también afectan a la modificación e innovación del producto y al reciclado interno, entre otros factores. La implementación del primer nivel significa comúnmente sustitución de insumos, implementar buenas prácticas en los procesos y, a menudo, cambios tecnológicos. La modificación / innovación del producto se traduce en una reducción del impacto ambiental del producto a lo largo de todo su ciclo de vida; es decir, desde la extracción de la materia prima utilizada hasta que se desecha el producto final. Aunque la producción limpia abarca tanto los procesos de producción como los productos mismos, comúnmente hace más hincapié en los procesos, a fin de lograr un uso más eficiente de los recursos y la minimización de residuos.

Algunas investigaciones realizadas señalan que la innovación de procesos por cuestiones medioambientales es generalmente mayor que la innovación de productos (Rehfeld *et al.*, 2006). No obstante, y aunque ambos tipos de innovación medioambiental parecen estar relacionados, la innovación medioambiental de productos suele implicar también cambios en el proceso productivo (Azzore y Noci, 1998; Rehfeld *et al.*, 2006).

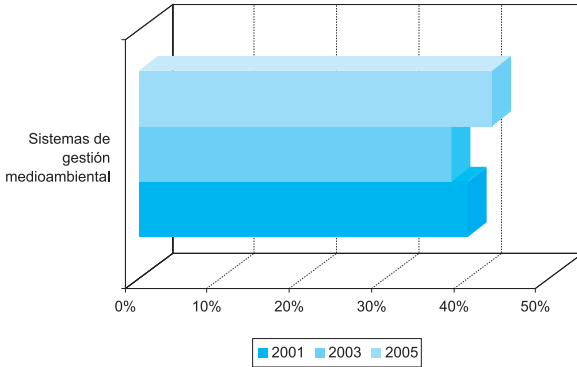
Las soluciones más innovadoras a los problemas medioambientales consideran, a menudo, decisiones que involucran al producto a lo largo de todo su ciclo de vida (Theyel, 2000). Además, las empresas que adoptan mayores niveles de prácticas medioambientales, emplean materiales menos nocivos para el medio ambiente y modifican sus procesos productivos para obtener una producción más limpia, logran, asimismo, mayores innovaciones y mejores resultados medioambientales (Porte y Van der Linde, 1995; Theyel, 2000).

Por otra parte, cabe destacar que se ha encontrado relación entre la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental (EMAS<sup>6</sup>, ISO 14001) en las empresas y la innovación de productos y procesos limpios (Bradford *et al.*, 2000; Rennings *et al.*, 2005; Rehfeld *et al.*, 2006). Concretamente, la implantación del sistema de gestión ambiental EMAS parece ejercer una influencia positiva y directa sobre la innovación de los procesos productivos (Rehfeld *et al.*, 2006), e indirecta sobre la innovación de productos (Rennings *et al.*, 2005; Rehfeld *et al.*, 2006). Incluso, de acuerdo con los resultados de Montabon *et al.* (2000) también los sistemas de calidad, como la ISO 9000, tienden a influir positivamente tanto en la innovación como en los objetivos medioambientales de las empresas.

En este sentido, hemos de destacar el alto porcentaje -más del 40%- de empresas españolas que obran en su poder algún sistema de gestión medioambiental (fundamentalmente del tipo ISO 14001) (ver Gráfico 3), porcentaje comparable al de empresas alemanas innovadoras de productos que poseen certificaciones de su gestión ambiental (40,2% según Rehfeld *et al.*, 2006). De hecho, según datos de la Fundación Entorno (2006), España era el tercer país del

6 EMAS: Environmental Management and Auditing Scheme. Sistema de Gestión Medioambiental y Auditoría de la Unión Europea.

**Gráfico 3. Actuaciones ambientales en las empresas españolas: sistemas de gestión medioambiental**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Entorno 2001, 2003 y 2006.

mundo y el primero europeo por el número de empresas certificadas con la ISO 14001 en diciembre de 2004; mientras que en certificaciones EMAS ostentaba el segundo puesto europeo, después de Alemania, en enero de 2006.

El nivel de competitividad de una empresa depende de un conjunto, cada vez más complejo y variado de factores que se interrelacionan y dependen unos de otros, tales como: costos, calidad de sus productos y servicios, nivel de aseguramiento de la calidad, equipo humano, tecnología, capacidad de innovación y, recientemente, su gestión ambiental.

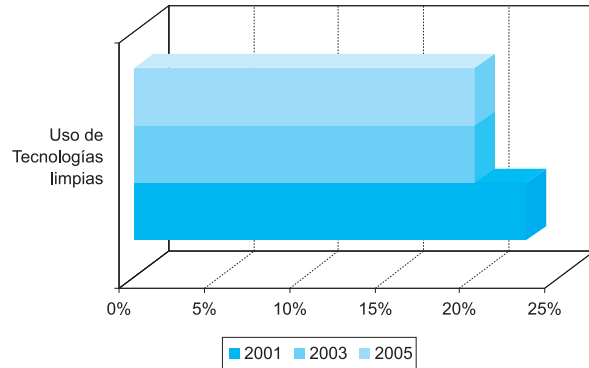
Este tipo de prácticas respetuosas con el entorno pueden aportar a la empresa ventajas de tipo técnico, organizativo, legislativo, e incluso económico. Entre otras, podrían obtenerse las siguientes ventajas:

- Reducción del riesgo ambiental y de sanciones administrativas.
- Reducción del riesgo para la salud y de accidentes.
- Ahorros en materias primas, agua y energía.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de los procesos de trabajo (seguridad, higiene, eficiencia).
- Ahorros en la gestión y tratamiento de residuos y emisiones.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora e innovación tecnológica (equipos y procesos productivos).
- Mejora e innovación de productos (calidad, seguridad, salubridad...).

Por ello, en los últimos años, planificar en función de las tendencias ambientales, se está convirtiendo en una necesidad estratégica, pues estas tendencias ya han comenzado a afectar significativamente a la posición competitiva de empresas y sectores industriales, e incluso a marcar el comportamiento de los mercados. Por tanto, la producción limpia puede ser una fuente de diferenciación que confiera a la empresa ventajas competitivas frente a los rivales más directos (Clarke *et al.*, 1994; Porter y Van der Linde, 1995; Hart, 1997; Tamayo *et al.*, 2002; Rehfeld *et al.*, 2006).

La empresa española ha empeorado en lo referente al uso de tecnologías limpias desde el 2001. Así, en 2005, menos del 20% de las empresas utilizaba este tipo de tecnologías (ver Gráfico 4), a pesar de haberse incrementado, sin embargo, el empleo de sistemas de gestión medioambiental. Esto sugiere que la empresa española cumple la normativa recurriendo posiblemente a tecnologías final de chimenea, menos competitivas a largo plazo. Por el contrario, Alemania presenta un porcentaje muy superior de empresas –casi el 63% durante el período 2003-2005-, que ha introducido innovaciones en los procesos para hacer frente a los problemas y normativas medioambientales (ver Gráfico 5).

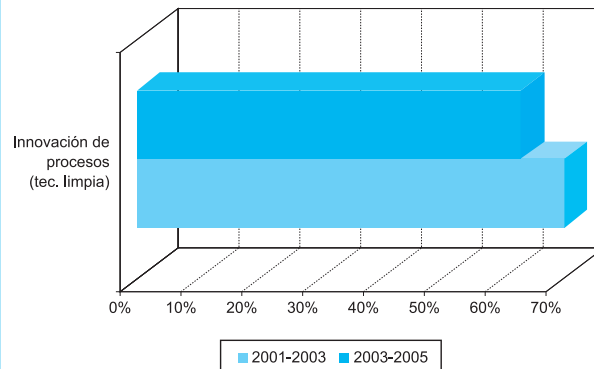
**Gráfico 4. Actuaciones ambientales en las empresas españolas: uso de tecnologías limpias**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Entorno 2001, 2003 y 2006.

No obstante, también se observa una reducción en el porcentaje de empresas alemanas que introducen nuevos procesos de producción limpia, si bien en este caso puede estar justificado al ser datos relativos y, por tanto, tomar una base de empresas mucho más amplia que en el caso español. Lo que resulta innegable es que la empresa española está muy lejos de los niveles alcanzados por la empresa alemana.

**Gráfico 5. Actuaciones ambientales en las empresas alemanas: uso de tecnologías limpias**



Fuente: Elaboración propia a partir de Rehfeld *et al.*, 2006.

### 3. El ecodiseño como fórmula para la generación de valor

Últimamente se ha observado una fuerte tendencia a demandar productos más seguros, más limpios y más saludables (Vicente *et al.*, 2007). Ahora bien, el aprovechamiento de esta oportunidad por parte de las empresas implicará la reformulación de los productos a partir del diseño mismo y la actuación proactiva a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la obtención de las materias primas, hasta su reintegro al ciclo productivo al final de su vida útil.

La planificación medioambiental ha de comenzar por el diseño del producto y del proceso, a fin de minimizar la generación de impactos medioambientales en origen. En este sentido, las empresas que perciben la variable medioambiental como una oportunidad estratégica están contemplando la posibilidad de obtener ventajas competitivas mediante la consideración de nuevas fórmulas para el diseño de sus productos (Azzore y Noci, 1998; Toffel, 2003).

El ecodiseño, en términos generales, significa que se tiene en cuenta el medio ambiente al definir la dirección de las decisiones referentes al diseño del producto. En este proceso se asigna al factor medioambiental el mismo *status* que a las otras variables tradicionales; esto es, calidad, rentabilidad, funcionalidad, imagen y estética.

El ecodiseño permite obtener oportunidades comerciales, así como hacer frente a las fuerzas externas. Es decir; permite reducir costos de producción, reducir el consumo de productos y recursos, optimizar la calidad y aumentar la vida útil de los productos, seleccionar recursos más sostenibles o con menor consumo energético, buscar la utilización de tecnologías más limpias y minimizar los costes de manipulación de residuos y desechos y, al mismo tiempo, hacer frente a la normativa gubernamental y atender a las presiones de los consumidores, entre otros. Por tanto, el ecodiseño permite reducir los distintos impactos ambientales de un determinado producto o servicio a lo largo de todo su ciclo de vida. Entre otras tendencias innovadoras de rediseño, es destacable el diseño para el desensamblaje (DfD) (Green, Morton y New, 1998). Este tipo de tendencia se da principalmente en sectores como el del automóvil, en el que al finalizar su vida útil es importante poder separar determinadas piezas, bien para su valorización (reutilización como recambios, reciclaje de plásticos y chatarra, etc.) o su eliminación segura (en el caso de componentes o materiales que contengan residuos tóxicos, como baterías, aceites, etc.) (Tamayo *et al.*, 2003a; Tamayo *et al.*, 2003b).

Entre las prácticas de ecodiseño que tienen mayor aceptación, por parte de las empresas, podemos señalar las siguientes (Hemel y Cramer, 2002):

- Reciclaje de materiales
- Incrementar la durabilidad del producto
- Empleo de materiales reciclables
- Menor consumo energético
- Rediseño/ reacondicionamiento
- Menor desperdicio en producción
- Técnicas limpias de producción
- Reducción en el peso y/o volumen del producto
- Empleo de materiales o envases más limpios y reutilizables
- Empleo de menor cantidad de envase.

A continuación ahondamos en los estímulos, tanto internos como externos, que pueden llevar a una empresa a adoptar una estrategia de ecodiseño.



### 3.1. El ecodiseño: estímulos internos

Podemos considerar seis tipos básicos de estímulos internos que motivan a una organización a pensar y trabajar en ecodiseño como parte de su proceso de desarrollo e innovación de productos.

1. Necesidad de reducir costes: Mediante la aplicación del ecodiseño es posible lograr un beneficio financiero inmediato, por ejemplo, al reducir la necesidad de material por unidad producida o al usar más eficientemente la energía, el agua y los materiales auxiliares durante la producción.

2. Necesidad de mejorar la calidad del producto: Un alto nivel de calidad ambiental puede elevar la calidad del producto en factores tales como: confiabilidad, durabilidad, seguridad, salubridad y facilidad en su mantenimiento y reparación.

3. Necesidad de mejorar la imagen del producto y de la compañía: La mejora en calidad ambiental del producto y su promoción puede mejorar la calidad percibida del producto y la imagen de la empresa.

4. Necesidad de innovación: La innovación puede responder a la búsqueda de una diferenciación con respecto a los competidores o, simplemente, a la necesidad de permanencia en el mercado. El ecodiseño puede conducir a cambios radicales en el producto en sí o en su sistema; es decir, en la combinación de producto, mercado y tecnología. Incluso, puede permitir penetrar en nuevos mercados en los que el concepto previo del producto no tenía ninguna oportunidad. En esencia, el proceso de ecodiseño es innovación, con la ventaja de que responde a un proceso estructurado.

5. Cultura empresarial de la organización: La toma de conciencia de la importancia del desarrollo sostenible entre los gerentes y los encargados del desarrollo de productos puede derivar en nuevos productos más respetuosos con la naturaleza.

6. Necesidad de incrementar la motivación de los empleados: El personal se puede sentir más motivado en la medida en que contribuya a reducir el impacto ambiental de los productos y procesos de su empresa. Además, el ecodiseño puede ayudar a mejorar la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores de la empresa.

### 3.2. El ecodiseño: estímulos externos

Existen varios factores externos que impulsan a la empresa a rediseñar sus productos para incluir los aspectos medioambientales. Factores que empujan a las empresas hacia el ecodiseño, cada vez con más fuerza, son el gobierno, la demanda, la competencia, los proveedores y la sociedad en general.

1. *La demanda*: Las exigencias ambientales de los clientes o consumidores son, evidentemente, fuertes motivaciones para que las empresas mejoren sus productos. En términos generales, un cliente industrial tiene más capacidad de influir en las decisiones de una empresa que un simple consumidor final.

2. *Los competidores*: Los consumidores evalúan los productos de una empresa en relación con los productos de la competencia. Por tanto, las tendencias del sector en materia medioambiental pueden agravar la situación competitiva de aquellas empresas que se queden rezagadas.

3. *El gobierno y la legislación*: Las empresas deben ser capaces de prever la legislación futura aplicable a los mercados en los que operan. Las políticas y regulaciones ambientales orientadas hacia los productos se están desarrollando rápidamente en los países del norte de Europa, Estados Unidos y Japón. Sin embargo, en países del sur comunitario, como España, Italia, Portugal y Grecia, la legislación y el mercado medioambiental avanzan más lentamente.

4. *Normalización*: La normalización es un estímulo externo que está cobrando una relevancia creciente. En algunos casos es más bien una condición de compra de algunos clientes, que exigen a sus proveedores el cumplimiento de determinados estándares medioambientales (ISO 14001, EMAS, CRAE, etc.). Los casos más comunes de normalización lo constituyen la implementación de normas de sistemas de gestión ambiental y etiquetado de productos.

5. *Los proveedores*: Estos influyen en la conducta de las empresas, por ejemplo, al introducir nuevos materiales y procesos. Los proveedores proactivos pueden convertirse en aliados promotores de la innovación de producto y actualización de las tecnologías.

6. *La sociedad*: La mayor parte de la presión medioambiental es ejercida por los consumidores y la sociedad en general, planteando exigencias sobre los productos y procesos de producción.

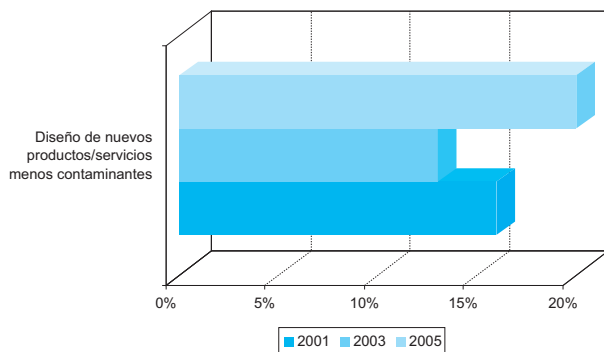
Un estudio empírico realizado entre pymes alemanas recoge los estímulos y barreras más influyentes sobre la implantación de estrategias de ecodiseño en Alemania (Hemel y Cramer, 2002). Ver Tabla 1.

**Tabla 1. Estímulos y barreras a la implantación de estrategias de ecodiseño**

TIPO DE ESTÍMULO	ACCIÓN CONCRETA
ESTÍMULOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de innovación</li> <li>• Incremento de la calidad del producto</li> <li>• Nuevas oportunidades de mercado</li> </ul>
ESTÍMULOS EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de los clientes</li> <li>• Regulación gubernamental</li> <li>• Iniciativas del sector industrial</li> </ul>
BARRERAS QUE DIFICULTAN LA APLICACIÓN DEL ECODISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se percibe como responsabilidad</li> <li>• No se percibe un claro beneficio medioambiental</li> <li>• No existe solución alternativa disponible</li> </ul>

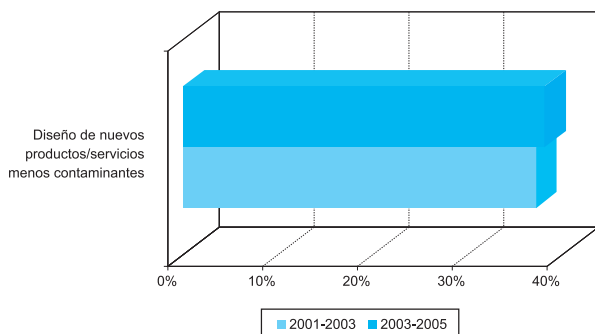
Fuente: Hemel y Cramer, 2002.

**Gráfico 6. Actuaciones ambientales en las empresas españolas: ecodiseño**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Entorno 2001, 2003 y 2006.

**Gráfico 7. Actuaciones ambientales en las empresas alemanas: ecodiseño**



Fuente: Elaboración propia a partir de Rehfeld *et al.*, 2006.

En España la evolución del ecodiseño presenta altibajos (ver Gráfico 6). Si bien ha mejorado ligeramente respecto a años precedentes, el porcentaje de diseño de productos más respetuosos con el medio ambiente es más bien escaso, situándose en torno al 19% en 2005.

Si comparamos los datos de las empresas españolas con las alemanas (Gráfico 7), durante el mismo período de tiempo, podemos apreciar que su grado de innovación de productos menos perjudiciales para el medio ambiente queda reducido prácticamente a la mitad. Téngase en cuenta, no obstante, que Alemania es un referente tecnológico y medioambiental, tanto en el ámbito europeo como internacional.

## 4. La logística inversa como fuente de ventajas competitivas

Consideramos que los aspectos medioambientales justifican un nuevo planteamiento de lo que actualmente constituye el campo de actuación de la logística. En este sentido, la reutilización o reciclaje de materiales se ha convertido en una de las principales cuestiones en muchas industrias, y el proceso para conseguirlo constituye lo que se denomina *logística inversa* (Rogers y Tibben-Lebke, 1998)<sup>7</sup>.

La logística, como actividad multifuncional e integradora, está directamente vinculada con el medio ambiente a través de sus diversas tareas, como la distribución y transporte de productos y materiales, la correcta gestión de los insumos productivos, el ahorro de recursos y su uso más eficiente, o la eliminación segura de ciertos materiales tras el proceso de consumo/utilización.

Dos han sido, fundamentalmente, los aspectos que han impulsado la inclusión de los canales de distribución inversos: de un lado, la presión legislativa, y de otro, su potencial como generadores de valor a lo largo de todo el canal.

La generación de residuos, y en consecuencia, la reducción o eliminación de los mismos se ha convertido en la principal preocupación en los países industrializados (Fleischmann *et al.*, 2000). Por tanto, al igual que en el ecodiseño y la producción limpia, entendemos que también en materia de logística inversa la integración de la variable medioambiental ha de considerarse desde la perspectiva del ciclo de vida total del producto; es decir, desde su concepción, fabricación y distribución, hasta su utilización y eliminación. De este modo, a medida que se integre el factor medioambiental en todo el proceso empresarial, se simplificarán las actuaciones a emprender durante la gestión del flujo inverso (recogida de materiales de desecho y de materiales para su revalorización o utilización, etc.).

En líneas generales podemos decir que, en términos económicos, la logística inversa se presenta como una oportunidad estratégica para las empresas que sepan reinventar sus procesos y relaciones con todos los agentes que constituyen su sistema de valor. A continuación se presentan los principales beneficios derivados de la gestión eficiente de la logística inversa.

- Reducción en las necesidades de inversión, en los costes de almacenaje o en los de distribución y transporte.
- Minimización de materiales y potenciación de su reutilización y reciclado (envases y productos).
- Mejoras en la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente (Andel, 1997).

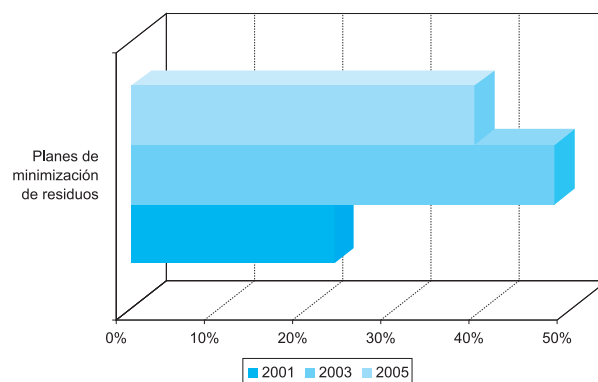
<sup>7</sup> Rogers y Tibben-Lembke (1998) definen la logística inversa como: "el proceso de planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo efectivo de materias primas, inventario semiprocesado, bienes terminados e información referida a los mismos, desde el punto de consumo al punto de origen, con la finalidad de obtener valor o su correcta eliminación".



- Generación de oportunidades rentables de negocio (Guintini y Andel, 1995).
- Creación de mercados de segunda mano o la utilización de residuos como materia prima por parte de numerosas industrias.

El Gráfico 8 nos muestra que el porcentaje de empresas españolas con planes de minimización de residuos superaba el 35% en 2005, si bien se observa un retroceso con respecto a 2003. Estas cifras son ligeramente inferiores a las obtenidas en la investigación de Rehfeld *et al.* (2006), ya que por término medio el 42% de las empresas alemanas habían tomado medidas para la gestión de los residuos.

**Gráfico 8. Actuaciones ambientales en las empresas españolas: empresas con plan de minimización de residuos**



Fuente: Adaptado de Fundación Entorno, 2001, 2003 y 2006.

## 5. Conclusiones finales

El cumplimiento de una legislación medioambiental cada vez más estricta es el principal motor por el que las empresas están adoptando medidas en este campo. No obstante, ello no es óbice para que medidas vinculadas con la gestión más respetuosa de los recursos o la innovación en cuestiones medioambientales no sean fruto de ventajas competitivas.

De hecho, países del norte de Europa, como Alemania, son líderes en este área, a pesar de que su legislación medioambiental es bastante estricta. En los países del sur de Europa, como España, si bien se están dando pasos en esta materia por parte de las empresas, la diferencia con respecto a los países más avanzados es aún notoria, especialmente en innovación de productos y procesos respetuosos con el medio ambiente. Por tanto, la empresa española debería realizar mayor inversión en I+D a fin de mejorar e innovar sus productos y procesos actuales en aras a ser más competitivos en el mercado internacional, donde las legislaciones medioambientales y los mercados tienden a ser cada vez más exigentes en el respeto al medio ambiente.

## Bibliografía

- ANDEL, T (1997): "Reverse Logistics: A Second Chance to Profit", *Transportation & Distribution*, Vol. 38, nº 7, pp. 61-64.
- ARSUAGA, E.; TAMAYO, U. y VICENTE; A. (2007): "Compromiso medioambiental de las empresas españolas. Aplicación de la red neuronal de Kohonen", en Ayala Calvo, J. C. y Grupo de Investigación FEDRA (ed.), *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*. Gama Repro, Logroño.
- AZZORE, G. y NOCI, G. (1998): "Seeing ecology and green innovations as a source of change", *Journal of Organizational Change*, Vol. 11, nº 2, pp. 94-111.
- BRADFORD, D.; GOULDSON, A.; HEMMELSKAMP, J.; KOTTMANN, H. and MARSANICH, A. (2000): *The Impact of the EU Eco-Audit Regulation on Innovation in Europe*, Report IPTS Seville, Joint Research Centre, 8/00.
- CLARKE, R., ET AL. (1994): "The challenge of going green", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-50
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1992): "Hacia la Sostenibilidad: Programa de Política y Acción de la Comunidad Europea con Relación al Medio Ambiente y al Desarrollo Sostenible", *Comisión de las Comunidades Europeas*, COM (92) 23, Vol. I.
- COMISIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (UNITED NATIONS COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, UNCSD): *Informe sobre el desarrollo sostenible*, en <http://www.un.org/esa/sustdev/csd>
- UNIÓN EUROPEA: VI PROGRAMA MARCO (2002-2006), en <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/i23012.htm>
- ESTY, D. C. and PORTER, M. E. (2000): "Measuring National Environmental Performance and its Determinants", *The Global Competitiveness Report 2000*, Geneva: World Economic Forum.
- FLEISCHMANN, M; KRIKKE, H.; DEKKER, R. and FLAPPER, S. (2000): "A characterization of logistics networks for product recovery", *Omega*, nº 28, pp. 653-666.
- FUNDACIÓN ENTORNO (2001): *Informe 2001 de gestión medioambiental en la empresa española*, Fundación Entorno Empresa y Medio Ambiente.
- FUNDACIÓN ENTORNO (2003): *Informe sobre la gestión ambiental en la empresa española. Avances hacia la sostenibilidad*, Fundación Entorno.
- FUNDACIÓN ENTORNO (2006): *Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*, Fundación Entorno.



- GEISER, K. (1991): "The greening of Industry. Making the transition to a sustainable economy", *Technology Review*, Vol. 94, nº 6, pp. 66-72.
- GREEN, K.; MORTON, B. and NEW, S. (1998): "Green purchasing and supply policies: do they improve companies' environmental performance?", *Supply Chain Management*, Vol. 3 (2), pp. 89-95.
- GUINTINI, R. and ANDEL, T. (1995): "Master de six R's of reverse logistics", *Transports and Distribution*, March, pp. 93-98.
- HART, S. (1997): "Beyond greening: strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 66-76.
- HEMEL, C. J. and CRAMER, J. (2002): "Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10. pp. 439-453.
- IZAGIRRE, J; TAMAYO, U. y VICENTE, A. (2005): "Medio ambiente y competitividad ¿obstáculo u oportunidad?: una aproximación a partir de la evidencia empírica", en ARAUJO, A. y FORCADA (Edit.), *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*, Libro de ponencias del XIX Congreso Nacional y XV Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vitoria, pp. 401-410.
- MARTÍN, M. y RIGOLA, M. (2001): "Incorporating cleaner production and environmental management systems in environmental science education at the University of Girona", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 2, nº 4, pp. 329-338.
- MEYVACI, K. B.; ALTINDISLI, U. A.; AKSOY, U.; ELTEM, R.; TURGUT, H.; ARASILER, Z. y KARTAL, N.º (2005): "Ocharatoxin A in sultanas from Turkey I: Survey of unprocessed sultanas from vineyards and packing-houses", *Food Additives and Contaminants*, Vol. 22 (11), November, pp. 1138-1143.
- MONTABON, F.; MELNYK, S. y CALANTONE, R. (2000): "ISO 14001. Assessing its perceived impact on corporate performance", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 34; pp. 4-16.
- PORTER, M. E. y VAN DER LINDE, C. (1995): "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 120-134.
- REHFELD, K. M.; RENNINGS, K. y ZIEGLER, A. (2006): "Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis", *Ecological Economics*, disponible en [www.elsevier.com/locate/ecocon](http://www.elsevier.com/locate/ecocon)
- RENNINGS, K.; ZIEGLER, A.; ANKELE, K. y HOFFMANN, E. (2005): "The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance", *Ecological Economics*, Vol. 57, pp. 45-59.
- RIGOLA, M.; MARTÍN, M. J.; URIACH, X. and AGUSTÍ, A. (1993): "Waste minimisation in fine chemicals manufacture", en Pellicer, N. and Rigola, M. (eds.), *Chemical Industry and the Environment*, Universidad de Girona, UdG-UPG, Girona, Vol. III, pp. 321-330.

- ROGERS, D. and TIBBEN-LEMKE, R. (1998): *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA.
- TAMAYO, U.; GARCÍA, J. D. y RUÍZ, V. (2002): “La logística inversa como fuente de ventajas competitivas”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 2742, pp. III-XII.
- TAMAYO, U.; VICENTE, M. A. y GARCÍA J. D. (2003a): “Oportunidades y amenazas para el desarrollo de los CARDS como gestores de vehículos al final de su vida útil”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 2774, pp. 31-40.
- TAMAYO, U.; VICENTE, A. y GARCÍA; J. D. (2003b): “Reestructuración de la logística inversa en el sector de automoción: consideraciones para una gestión eficiente de los vehículos fuera de uso”, en IRIGOYEN, G. y TERCEÑO, A. (edit.), *Evolución, revolución y saber en las organizaciones*. Libro de ponencias del XVII Congreso Nacional y XIII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Tomo I, Bordeaux, pp. 147-160.
- THEYEL, G. (2000): “Management practices for environmental innovation and performance”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, nº 2, pp. 249-266.
- TOFFEL, M. W. (2003): “The growing strategic importance of end-of-life product management”, *California Management Review*, Vol. 45, nº 3, pp. 102-129.
- VICENTE, A. (2001): *Gestión y Marketing ecológicos: una oportunidad estratégica*. Tesis Doctoral, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Bilbao, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
- VICENTE, A.; IZAGIRRE, J. y TAMAYO, U. (2007): “Análisis de precios de alimentos ecológicos en distintos formatos comerciales: el caso de Vizcaya”, en Ayala Calvo, J. C. y Grupo de Investigación FEDRA (ed.), *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*. Gama Repro, Logroño.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT en, <http://www.wbcsd.ch/>



MEDITERRANEO ECONÓMICO

# Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor

- El enfoque del marketing en el desarrollo empresarial
- El marketing y la reconfiguración de las estructuras comerciales
- Nuevas estrategias de marketing para la creación de valor



# LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE VALOR EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

*Manuel Sánchez Pérez y Cristina Segovia López \**

## RESUMEN

Los canales de distribución, como ámbitos de relación entre las empresas, constituyen estructuras complejas, donde se mezclan lo económico con lo sociopolítico. Este hecho causa que las estructuras de los canales no sean homogéneas, y que el gobierno de las relaciones entre los miembros del canal, y los propios procesos que se generan entre ellos no sean óptimos en todas las condiciones, sino que es preciso determinarlos, configurarlos y gestionarlos. Para ello, este trabajo presenta varias explicaciones aportadas desde diversos ámbitos de la economía que permiten arrojar luz sobre la determinación del mecanismo de gobierno del canal (teoría de costes de transacción), el desarrollo de relaciones estables para competir (marketing de relaciones), la visión de los recursos para competir (teoría de la empresa basada en los recursos) y la perspectiva de creación de valor para el cliente a través de la cooperación.

La exposición de las diferentes explicaciones se acompaña de diversos ejemplos que ilustran su manifestación en la actividad empresarial.

## ABSTRACT

The distribution channels, as an area of relationship between the businesses, constitute complex structure, where it is mixed the economic with the socio-politics. This fact causes that the structure of the channels are not homogeneous and that the management of the relationship between the members of the channel and its own process generated between them, are not optimum in all conditions, but it is precise to determinate them, to educate them and to manage them. For this reason, this work presents multiple explanations contributed from diverse areas of the economy that allows to throw a light on the determination of the government mechanism of the channel (transaction cost theory), the development of the established relation to compete (business theory of the firm based on the resources) and the perspective of creation of value for the customer through the cooperation.

The exposition of the different explanations accompanies diverse examples that illustrate their manifestation in the business activity.

## 1. Introducción

Los canales de distribución constituyen estructuras complejas debido a la diversidad de participantes en los mismo (productores, mayoristas, minoristas), cada uno con diversa configuración, cultura e intereses.

Para cualquier empresa es necesario organizar su distribución al objeto de dar salida a los productos en el mercado. Las relaciones entre los agentes económicos no se limitan al intercambio de bienes y dinero. Servicios, financiación o información, entre otros, forman también parte del flujo de la relación. Entonces la gestión del canal es uno de los aspectos estratégicos más decisivos para el éxito y la supervivencia de la empresa. La configuración del canal y las empresas específicas con las que llevar a cabo los intercambios determinarán, pues, la rentabilidad del negocio, además de las propias características del producto o los factores del entorno (cambios en las preferencias de los consumidores, competencia, evolución tecnológica). Para ello, la empresa gestiona, entre otros, dos aspectos críticos: la elección de las empresas con las que llevar a cabo los intercambios y la dirección de la relación entre las dos partes.

\* Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería.

La evolución en la gestión empresarial y en los mercados habida desde los años 80 (globalización, Unión Europea, competitividad, consumidor más exigente), han elevado de forma exponencial la importancia del estudio de las relaciones entre empresas. Actualmente, la gestión estratégica de las relaciones en el canal se considera un factor clave para la supervivencia (Kotler *et al.* 2006). La realidad económica indica que las pautas de relación, basadas en la cooperación y materializadas en acuerdos, franquicias, alianzas, UTEs, joint-ventures, y otras formas vinculadas, no han hecho sino crecer (Escribá *et al.*, 2003).

En el presente trabajo, se abordan las principales perspectivas de estudio de las relaciones en el canal: el gobierno de la relación, de la orientación hacia la relación y la perspectiva de recursos y capacidades internas y, desde una perspectiva micro, los fenómenos comportamentales que tienen lugar entre comprador y vendedor, y su impacto para la creación de valor para las partes de la relación.

## 2. Configuración de la estructura política, económica y social de los canales de distribución

La estructura de los canales de distribución debe ser entendida desde una doble perspectiva: social y político-económica. Así, mientras el planteamiento social concibe los canales como sistemas sociales, contruidos a partir de numerosas relaciones funcionales entrelazadas entre actores que ocupan unas posiciones bien definidas dentro de la cadena (Lichtenthal y Eyuboglu, 1991), el enfoque político-económico tiene sus raíces en el estudio de los sistemas sociales, considerando éstos contruidos por un conjunto de fuerzas económicas y sociopolíticas de máximo interés que afectan al comportamiento colectivo y a la actuación del sistema. Según este marco conceptual, los canales de distribución constituyen economías políticas, definiéndose así el canal como colectividades interorganizativas de instituciones y actores que persiguen simultáneamente objetivos propios y colectivos (Stern y Reve, 1980).

Centrándose en las variaciones de las estructuras y procesos de las organizaciones y en las funciones respectivas del entorno, el enfoque de economía política ilumina la interacción entre fuerzas sociopolíticas y fuerzas económicas, y su impacto sobre las estructuras de los sistemas de intercambio y actividades entre sus miembros. Consecuentemente, la estructura de los canales se encuentra parcialmente determinada por el entorno en el que operan.

Los canales de distribución tradicionales, gobernados esencialmente por la regla de la oferta y la demanda, están siendo sustituidos por mecanismos alternativos implementados a través de distintos sistemas verticales de comercialización. Esto ha propiciado el desarrollo de asociaciones entre los miembros del canal, bien a través de la coordinación entre sus miembros (Dwyer *et al.*, 1987) o bien mediante otras formas de cooperación (Anderson y Narus, 1990) (p.e., franquicias, cooperativas). El diseño de estas relaciones es considerado como una variable es-





tratégica en la medida en que el desarrollo de la estructura organizativa influirá en el rendimiento del canal bajo diferentes condiciones del entorno (p.e., nivel de incertidumbre, características de las tareas a realizar) (Ruekert *et al.*, 1985). El fin no es otro que la optimización de los procesos a fin de garantizar que los productos lleguen a los consumidores finales en las mejores condiciones posibles.

En este sentido, en función del grado de coordinación interfuncional e integración vertical de los canales, es posible diferenciar entre acuerdos mínimos y tácitos, hasta acuerdos contractuales completamente explicitados (Stern *et al.*, 1999). Así, atendiendo a la forma de organización de los canales de comercialización, éstos pueden ser clasificados en *canales convencionales o independientes* (Stern *et al.*, 1999) y *canales organizados o sistemas verticales de comercialización* (Rosembloom, 1991). Mientras los primeros son definidos como “*coaliciones poco sistemáticas de instituciones independientes en cuanto a propiedad y gestión, cada una de las cuales solamente está interesada en su propio rendimiento financiero a corto plazo*”; los *sistemas verticales de marketing conforman redes profesionalmente gestionadas y centralmente programadas, preestablecidas para obtener economías operativas y el máximo impacto posible del mercado, que a su vez se clasifican* en (Stern *et al.*, 1999):

- *Sistemas administrados*, en los que la coordinación de las actividades de comercialización se realiza por medio de programas desarrollados por una o unas pocas empresas.

Capital Credit, franquicia del sector financiero, ha firmado un acuerdo de colaboración con Polaris World, empresa española con fuerte presencia en Europa en el mercado del turismo residencial de golf y playa. En virtud de este convenio, todos los puntos de venta de Capital Credit serán agentes autorizados de Polaris World, ofreciendo a sus clientes asesoramiento comercial sobre las posibilidades de inversión de los Resorts de Polaris World.

- *Sistemas contractuales*, para los que la coordinación de las actividades se logra mediante acuerdos contractuales (p.e., cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias, franquicias).

Café de Colombia y Juan Valdez, imagen de marca de los cafeteros colombianos reunidos en la Federación Colombiana de Cafeteros, están abriendo cafeterías gourmet con estilo autóctono por las principales capitales del mundo a través de franquicias, a modo de alternativa competitiva de la americana Starbucks y siguiendo la filosofía McDonald's, líder mundial de franquicias con más de 11.000 contratos.

- *Sistemas corporativos*, en los que alguno de los flujos comerciales del canal es asumido por una organización a lo largo de dos niveles de la distribución.

ONO, compañía dedicada al sector de la comunicación y el entretenimiento por banda ancha, ofrece, de manera integrada, servicios de teléfono, televisión e Internet a clientes residenciales. Para ello, posee una red propia de fibra óptica de 45.000 Km., si bien continúa con el despliegue de su red de cable en la actualidad, que le permiten disponer de la infraestructura necesaria para ofrecer cobertura y servicio a un amplio colectivo de consumidores finales.

De la estructura del canal de comercialización se derivan efectos sobre los procesos de decisión dentro del canal y sobre la posición competitiva resultante del sistema (Dwyer *et al.*, 1987). Así, a medida que las barreras al comercio continúan disminuyendo, la intensidad competitiva aumenta tanto en los mercados de consumo como en los industriales (Kotler *et al.*, 2006). Las empresas tratan de sobrevivir buscando oportunidades en los nuevos mercados, debido al estancamiento de sus mercados tradicionales y la entrada de operadores internacionales, junto a la presión ejercida por accionistas y directivos por mantener altas tasas de crecimiento y beneficios. Con unos niveles de servicio al cliente cada vez más altos, y unos costes difíciles de reducir, las empresas han aprendido que el inicio, construcción y mantenimiento de positivas relaciones con proveedores y clientes resulta esencial para alcanzar el éxito en los mercados.

### 3. El gobierno de los intercambios: contribución de la teoría de los costes de transacción

La teoría de los costes de transacción (TCT) se centra en determinar la estructura organizativa más eficiente para la realización de las transacciones en función de un conjunto de factores que condicionan su realización. Se trata de factores humanos (racionalidad limitada, oportunismo y asimetría informativa) y del entorno (especificidad de los activos, nivel de incertidumbre, frecuencia de las transacciones y número de agentes participantes) (Williamson, 1985). No obstante, la aplicación efectiva de esta teoría genera problemas para el gobierno eficaz de los intercambios entre comprador y vendedor (Rindfleisch y Heide, 1997; Ghosh y John, 1999) (véase Cuadro 1).

Los anteriores problemas plantean la necesidad de establecer estructuras alternativas de gobierno de los intercambios que minimicen los costes de transacción, como las que a continuación se detallan y que se corresponderían con otras estructuras de distribución (figura 1):

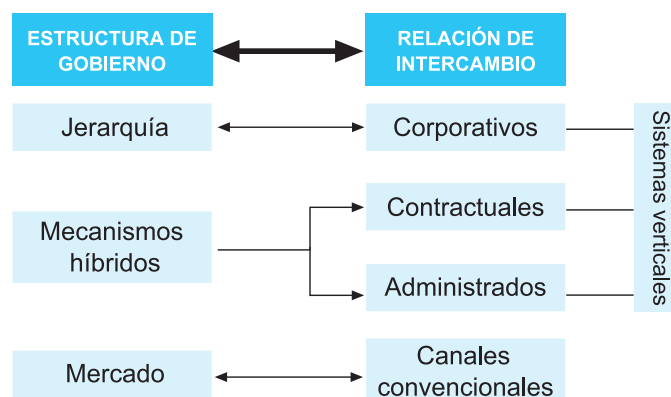
- *Estructura de mercado*: los bienes son intercambiados al contado entre multitud de agentes oferentes y demandantes, con el precio como único determinante de la transacción final.
- *Estructura jerárquica*: la empresa se encuentra verticalmente integrada, de forma que los productos se desplazan por el canal de comercialización en virtud de las decisiones de gestión empresariales y no de las pautas dictadas por los precios.

### Cuadro 1. Teoría de los costes de transacción

FUNDAMENTOS DE LA TCT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Racionalidad limitada</i>: ningún individuo posee la capacidad de adoptar decisiones completamente racionales, y consecuentemente, tampoco la de fijar reglas de decisión válidas ante cualquier circunstancia que pueda producirse.</li> <li>- <i>Oportunismo</i>: muchos de los agentes económicos tratan de obtener ventaja de sus socios en beneficio de sus propios intereses mediante la manipulación de la información de forma selectiva o distorsionada.</li> <li>- <i>Asimetría informativa</i>: cuando ciertas circunstancias relevantes para la culminación de la transacción son conocidas por una o más partes, pero no pueden ser discernidas por otras sin que ello les suponga algún coste.</li> <li>- <i>Especificidad de los activos</i>: necesidad de realizar inversiones específicas en cada transacción a fin de construir relaciones exitosas, es decir, arriesgar activos irrecuperables para asegurar el resultado de la relación de intercambio.</li> <li>- Existencia de altas dosis de <i>incertidumbre</i>, tanto en términos ambientales como comportamentales.</li> <li>- <i>Frecuencia</i> de realización de las transacciones.</li> <li>- <i>Número de agentes</i> participantes en los intercambios, en relación con la existencia de situaciones de monopolio o competencia perfecta.</li> </ul>
PROBLEMAS DE GOBIERNO DE LA RELACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>El problema de la salvaguarda</i>, derivado de la preocupación de la empresa por el posible comportamiento oportunista del agente con el que interactúa, frente a la inversión específica efectuada en activos para la realización última del intercambio.</li> <li>b) <i>El problema de la adaptación</i>, que surge como consecuencia de las dificultades a las que debe hacer frente la empresa para modificar sus acuerdos contractuales frente a los cambios que puedan producirse en el entorno (incertidumbre relativa al entorno), derivados de su capacidad limitada.</li> <li>c) <i>El problema asociado a la evaluación del rendimiento</i>, provocado por la limitación de racionalidad que caracteriza la empresa y que en consecuencia dificulta su valoración sobre el grado de conformidad o satisfacción alcanzado con el intercambio por la otra parte (incertidumbre relativa al comportamiento).</li> </ul>

Fuente: Williamson (1985) y Rindfleisch y Heide (1997).

**Figura 1.**  
**Correspondencia entre relaciones de intercambio y estructuras de gobierno**



Fuente: Elaboración propia a partir de Stern et al. (1999).

- *Mecanismos híbridos*: entre los extremos anteriores se ubica una amplia variedad de sistemas de cuasi-integración (p.e., alianzas estratégicas, contratos, acuerdos de colaboración).

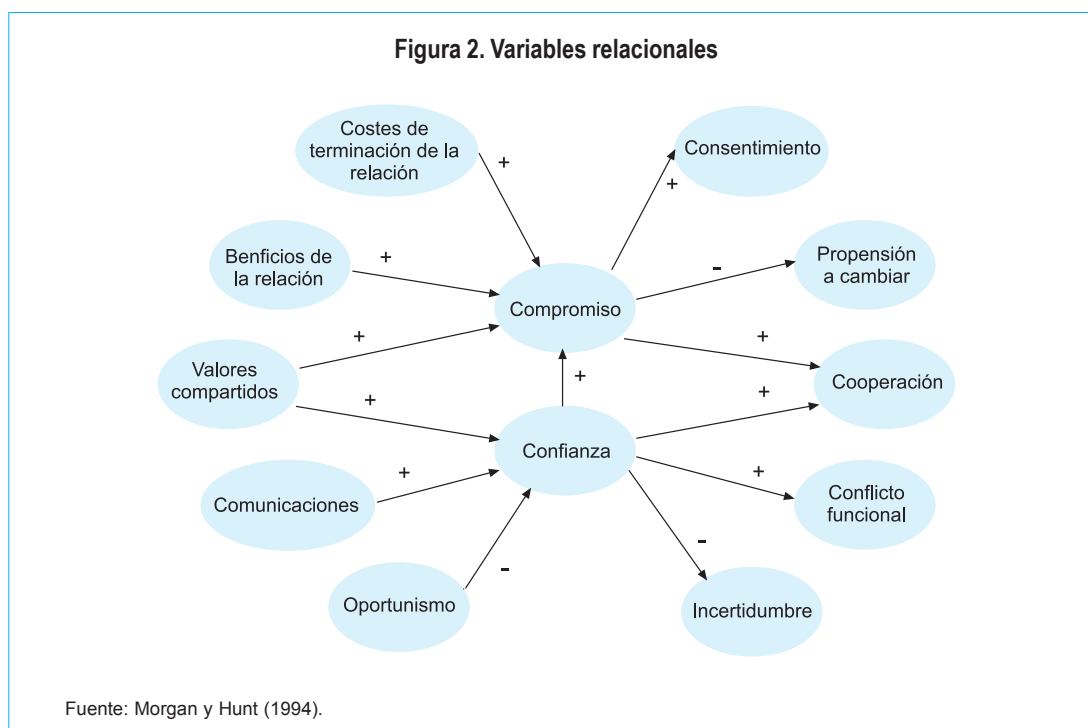
Debido a que cuanto mayor sea la especificidad de los activos intercambiados mayores serán también las garantías de salvaguarda de acuerdos y contratos (costes directos) pudiendo llegar a provocar el fracaso de las inversiones en activos productivos (costes de oportunidad), llega un punto en el que la integración vertical es un mecanismo válido para la resolución de este problema, ya que la autoridad ejercida y el mayor control permiten salvaguardar los acuerdos. Cabe justificar la integración plena por las siguientes razones (Anderson y Weitz, 1989; Stuckey y White, 1994):

1. Elevados niveles de riesgo e inestabilidad en el entorno (fallos en el mercado).
2. Búsqueda de un mecanismo de protección frente a la competencia.
3. Aprovechamiento del potencial del mercado, mediante barreras de entrada o vía precios.
4. Que la juventud del sector y de la empresa requieran integrarse hacia delante para desarrollar el mercado.
5. No existe un mercado cualificado y hay oportunismo en la otra parte.

Sin embargo, entre ambos extremos (jerarquía vs. mercado), se sitúan toda una amplia variedad de mecanismos de gobierno híbridos válidos para protegerse, como las promesas (Anderson y Weitz, 1992), las normas relacionales o el desarrollo de estructuras bilaterales que desarrollan vínculos entre las partes como es la franquicia (Heide y John, 1992; Berthon *et al.*, 2003). Así, la integración puede ser conveniente cuando no existe un mercado competitivo y cualificado y la otra parte presenta un comportamiento oportunista. En este caso, el mercado no es un mecanismo conveniente, entrando en juego la gestión de las relaciones con el resto de agentes de la cadena de comercialización.

#### 4. La visión relacional del marketing: el desarrollo de relaciones como herramienta competitiva

La integración (jerarquía) y la concepción tradicional del canal (mercado) han dejado de constituir, en muchos casos, un mecanismo válido de gestión del intercambio desde el denominado paradigma relacional (Gummesson, 1996). La consideración de un enfoque meramente transaccional, entendiendo los procesos de intercambio como funciones discretas que ignoran las expectativas de las partes sobre posibles intercambios futuros (Palmer, 1994) se vuelve insuficiente en la gestión actual de las complejas relaciones industriales y/o de servicios (Gummesson, 1987; Grönroos, 1994).



El marketing relacional representa así una evolución del planteamiento estratégico relativo a la gestión de los intercambios comerciales, al incorporar la necesidad de integrar en tales procesos de gestión nuevas variables determinantes del desempeño de la política comercial, como son la confianza y el compromiso, las cuales median en el desempeño de una relación (Figura 2). Este paradigma relacional incorpora el diseño de relaciones a largo plazo que permitan incrementar el valor de las partes implicadas, al tiempo que amplía el concepto de relación a largo plazo tanto a nivel vertical como horizontal (Nevin, 1995).

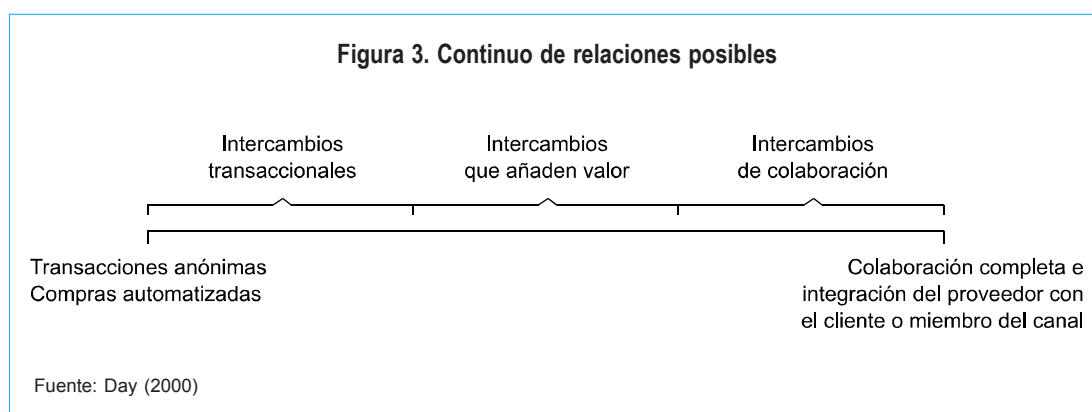
La diversidad y turbulencia de los mercados actuales, su complejidad y riesgo, la obtención de inteligencia de mercado, la creciente complejidad de las tecnologías, la oferta de un mayor valor al cliente (Slater y Narver, 2000), el requerimiento de un amplio conjunto de activos y recursos, el acceso a los mercados globales, junto a la disponibilidad de una amplia variedad de tecnologías de la información destinadas a la coordinación de las operaciones entre las empresas y la generación de cuasi rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998), son entre otros, algunos de los factores que revelan la potencialidad de las relaciones interorganizativas en el canal. Tales argumentos pueden ser agrupados en las tres categorías siguientes (Cravens y Piercy, 2003): el desarrollo de una oferta de valor superior, la superación de la turbulencia del entorno, y el vacío de ciertos recursos y habilidades.

La creación de valor subyace así como principio básico en el marketing de relaciones. En este sentido, la orientación de las actividades de marketing hacia el incremento de valor o la reducción de costes constituye el eje sobre el que se construyen y fundamentan los intercam-

bios. Ha venido produciéndose así un desplazamiento en la orientación estratégica del marketing desde un enfoque de intercambio puramente transaccional hacia un enfoque basado en la construcción de relaciones con valor añadido y hacia el establecimiento de redes de comercialización (Kotler, 1991). Este hecho se ve favorecido por los procesos organizativos de formación de redes empresariales (organizaciones imaginarias) articuladas sobre la base de la cooperación, más que sobre la adquisición (Gummesson, 1996).

La comprensión de los orígenes de las ventajas competitivas de las empresas se ha convertido en un área de interés básico dentro del ámbito de la dirección estratégica (Day, 1994; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Las principales aportaciones realizadas al paradigma de marketing de relaciones coinciden en señalar cómo de manera creciente las empresas vienen compitiendo a través del desarrollo de relaciones a largo plazo con sus diferentes grupos de interés (consumidores, proveedores, empleados, competidores) (Grönroos, 1990; Hunt, 1997). Subyace aquí el concepto de intercambio como el elemento fundamental sobre el que se articulan las relaciones interorganizativas entre los miembros del canal, pudiendo diferenciar así entre *intercambios discretos*, caracterizados por la ausencia de elemento relacional alguno, e *intercambios relacionales*, en los que existen un conjunto de dimensiones relacionales que rodean la transacción (Dwyer *et al.*, 1987). En realidad, tal y como se muestra en la Figura 3, no se trata de una clasificación estricta, sino más bien, de un continuo que abarca desde transacciones puramente discretas hasta intercambios totalmente relacionales. Entre ambos extremos se sitúan una amplia diversidad de grados relacionales, si bien la elección estratégica realizada por la empresa condicionará el alcance y los mecanismos de comunicación, coordinación y precisión entre las distintas actividades acometidas (Day, 2000).





Conscientes de la necesidad de desarrollar una mayor vinculación con sus clientes, las estaciones de servicio (p.e., BP, Repsol-YPF) constituyen un claro ejemplo de evolución a lo largo de este continuo. Así, han tratado de dejar atrás la naturaleza puramente transaccional asociada a la operación de repostar, en beneficio de una relación de colaboración con el cliente mucho más estable y duradera. Entre el conjunto de herramientas que han contribuido al desarrollo de un valor superior para los clientes destacan la oferta de una amplia y variada cartera de carburantes y lubricantes, junto a un extenso surtido de artículos que la complementan y tratan de ofrecer soluciones a los clientes en sus establecimientos (p.e., alimentos, bebidas, prensa), así como la puesta en práctica de programas de lealtad o fidelización.

Considerando el postulado de Morgan y Hunt (1994) de que “para ser un competidor eficaz (en la economía global) es necesario ser un eficaz cooperador (en alguna de las redes)”, la gestión del canal se inclina de forma creciente hacia la orientación de colaboración.

Según un estudio realizado por IBM en 2006 entre grandes empresas, las fuentes de innovación más importantes para las empresas españolas se sitúan en terceras empresas (proveedores, consultores, asociaciones, universidades). Así, las empresas líderes incorporan un 30% de ideas más, procedentes de fuentes externas que de sus competidores. El 71% de los directivos españoles considera de gran importancia la colaboración y las alianzas para liderar la innovación y el 60% lo utiliza. En España, predomina la innovación en productos y servicios (67%), aunque también gana peso la innovación en modelos de negocio, sobre todo a través de alianzas y outsourcing para lograr más flexibilidad y reducir costes. El modelo de negocio que se propugna se asienta sobre alianzas estratégicas que proporcionen valor a la empresa.

## 5. La gestión de las relaciones desde la visión de la empresa basada en los recursos

Ante un contexto crecientemente competitivo, en el que las preferencias de los consumidores y el desarrollo tecnológico se encuentran en constante evolución, una orientación estratégica exclusivamente externa, no permite la formulación de estrategias estables a largo plazo. Así, mientras las teorías económicas neoclásicas asumen que la estructura de la industria determina de forma estricta la conducta o estrategia empresarial, y consecuentemente sus resultados, calificando mayoritariamente las prácticas de cooperación interorganizativa como mecanismos de colusión anticompetitiva, la visión basada en los recursos (VBR) sostiene que el entorno afecta tanto a la conducta como a los resultados, pero no los determina completamente. En este ámbito, el concepto de competencia hace referencia a una constante lucha entre las empresas por tratar de obtener una ventaja competitiva a partir de sus recursos, que les permita adquirir una superior posición en el mercado, y consecuentemente unos mayores resultados (Hunt y Morgan, 1995).

Este planteamiento asume que las empresas de un determinado sector pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan y el tipo de estrategias que aplican, al tiempo que tales recursos pueden no ser perfectamente móviles entre las compañías, o lo que es lo mismo, no pueden ser fácilmente comprados y vendidos en los correspondientes mercados (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Así, esta teoría permite explicar las diferencias a largo plazo entre los niveles de rentabilidad de las organizaciones, que no pueden ser atribuidas a las diferencias existentes en las condiciones del sector considerado (Peteraf, 1993), bajo la premisa de que cada organización es un amplio y diferente conjunto de activos y capacidades, tanto físicos como intangibles. Estos recursos y capacidades resultan estratégicamente relevantes y poseen el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, cuando son relevantes, escasos, no imitables ni sustituibles e imperfectamente móviles, esto es, difíciles de apropiar por los competidores.

El objetivo último que pretende conseguir la VBR es, al igual que en el resto de enfoques de organización industrial, la obtención de una tasa de rendimiento superior (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), previa generación de algún tipo de ventaja competitiva. Este proceso requiere una clara comprensión de los elementos que aportan valor a los clientes, el conocimiento de la clase de valor creado por los competidores, y la forma en que éstos lo hacen, así como el desarrollo de una estructura de valor que transmita adecuadamente al mercado y a la propia organización la forma en que ésta trata de crear un valor superior. La clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva, una vez haya sido alcanzada, reside en el compromiso a largo plazo para construir y sostener los recursos y capacidades necesarios para la proposición de valor realizada.

Los recursos pueden ser definidos como todos aquellos activos tangibles e intangibles, que se encuentran vinculados semipermanentemente a la empresa, y que le permiten producir de forma eficiente y/o efectiva una determinada oferta de productos en el mercado que proporciona valor a uno o varios segmentos del mismo (Wernerfelt, 1984). Por su parte, el término *capacidades* hace referencia a “*un complejo conjunto de habilidades y conocimientos acumulados, ejercido a través de los procesos organizacionales, que permite a las organizaciones coordinar sus actividades y hacer un correcto uso de sus activos*” (Day, 1994: 38). En la Figura 4 se recoge una clasificación de los diversos tipos de recursos y capacidades.

Las capacidades enfatizan el papel desempeñado por la dirección estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades de la organización, sus recursos y competencias funcionales, para lograr una óptima adecuación a los requerimientos de la evolución del entorno (Teece *et al.*, 1997). Para el caso de los recursos específicos de marketing, los recursos relacionales constituyen una categoría específica (además de los intelectuales), junto con los procesos y capacidades basadas en el mercado (Srivastava *et al.*, 2001). La adecuada combinación e implementación de estos activos se traduce en la creación de valor para los clientes, y consecuentemente para los accionistas, generando en última instancia superiores niveles de rendimiento para la empresa, revelándose los activos de capital organizacional como





Figura 4. Clasificación de recursos y capacidades

	Tangibles	Intangibles		Individuales	Grupo	Corporativa	
<b>Físicos</b>	Tierra	-	<b>Capacidades estratégicas</b>	<b>Orientación y lógica dominante</b>	Atención al cliente	Orientación al cliente	Orientación al mercado
<b>Financieros</b>	Liquidez	Capacidad crediticia		<b>Aprendizaje</b>	Aprendizaje individual	Aprendizaje de grupo	Aprendizaje organizado
<b>Operativos</b>	Planta y maquinaria	Procedimientos y sistemas		<b>Innovación</b>	Mejora de tareas	Nuevos procesos	Nuevas ofertas al mercado
<b>Humanos</b>	Las personas	Sus habilidades	<b>Capacidades funcionales</b>	<b>Fuera-dentro</b>	Visión externa	Marketing	Conocimiento del mercado
<b>Marketing</b>	Base de clientes	Marcas y reputación		<b>Dentro-fuera</b>	Visión interna	Operaciones	Localización de recursos
<b>Legales</b>	Derechos y patentes	Reputación en litigios		<b>Extensivas</b>	Habilidades de coordinación	Desarrollo de nuevos productos	Innovación
<b>Sistemas</b>	Base de datos y MIS	Conocimiento y toma de decisiones	<b>Capacidades operativas</b>	<b>Habilidades con las tareas</b>	Tareas individuales	Tareas en grupo	Planificación de procesos
<b>Otros</b>	-	-		<b>Otras</b>	-	-	-

Fuente: Hooley *et al.* (2004)

uno de los principales determinantes de la creación de riqueza para la empresa (Falkenberg, 1996). En cualquier caso, conviene destacar la relevancia del establecimiento de una cartera de relaciones a largo plazo, capaz de contribuir eficaz y eficientemente al desarrollo de una oferta de valor superior para el mercado (Hunt, 1997), ya que es una capacidad difícil de apropiar por los competidores (Wilson, 1995). Si la capacidad relacional es esencial para la empresa debe ser potenciada y orientar el negocio en torno a la misma (Prahalad y Hamel, 1990).

## 6. La creación de valor a través de la colaboración extratéctica

La primera razón para realizar intercambios con un proveedor es que el cliente perciba que el proveedor le crea valor (Wilson 1995). Así, uno de los aspectos clave en el desarrollo actual de la gestión empresarial es la consideración del valor percibido como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Woodruff, 1997), realidad que contrasta con la orientación exclusivamente interna que tradicionalmente muchas empresas han atribuido a la búsqueda de su excelencia operativa en sus mercados de referencia. El diseño e implementación de proposiciones de valor y la oferta de soluciones y beneficios a los consumidores (y no tanto de atributos), son algunos de los argumentos que sostienen la configuración estratégica de las empresas actuales. Ante este nuevo contexto competitivo, los procesos de creación de valor se imponen como motores del cambio estratégico hacia planteamientos de negocio orientados a los requerimientos y cambiantes condiciones de los mercados actuales.

La marca es un activo muy importante, siendo un vehículo de generación de confianza entre la empresa y el consumidor. Ayuda a fidelizar al cliente y supone un importante catalizador de la cultura interna de la empresa. Consciente de la importancia de fortalecer la marca, muchas empresas líderes llevan a cabo acciones de promoción y patrocinio (p.ej., Fernando Alonso con Telefónica) o incorporando a expertos reconocidos, como el caso de Ferran Adrià que colabora con Nestlé creando nuevos bombones, así como con patatas Lay's, el aceite Borges, los lácteos

Kaiku, el café Lavazza o los hoteles NH. Todas estas empresas persiguen uno de los elementos más preciados en gran consumo, la credibilidad, con un sello externo de calidad, innovación y muy aspiracional.

En este sentido, el resultado de la relación debe ser la creación de valor para las partes. A diferencia de la calificación tradicional de «valor del cliente para la organización», el marketing de relaciones habla de «valor para el cliente». El producto que una empresa oferta es fundamental, pero puede que no sea la última razón por la que un cliente lo adquiriera. Más aún, tal y como afirma Grönroos (2000, p. 20) *“cabe imaginarse que incluso si la solución para un cliente en términos de bienes y servicios no es la mejor posible puede todavía encontrarse un acuerdo si se considera la relación con suficiente valor”*.

En un contexto relacional, además del precio del producto básico (o solución básica), se incluye el precio de los servicios adicionales que suponen costes de relación. Estos costes representan el sacrificio de formar parte de una relación con un proveedor. Por tanto, pueden distinguirse dos componentes en la oferta de una organización: el valor básico o solución básica y los servicios adicionales. Así, el valor percibido por el cliente puede describirse mediante dos ecuaciones (Grönroos, 2000)<sup>1</sup>:

$$\text{Valor percibido para el cliente (VPC)} = \frac{\text{Solución básica} + \text{Servicios adicionales}}{\text{Precio} + \text{Costes relacionales}} \quad [1]$$

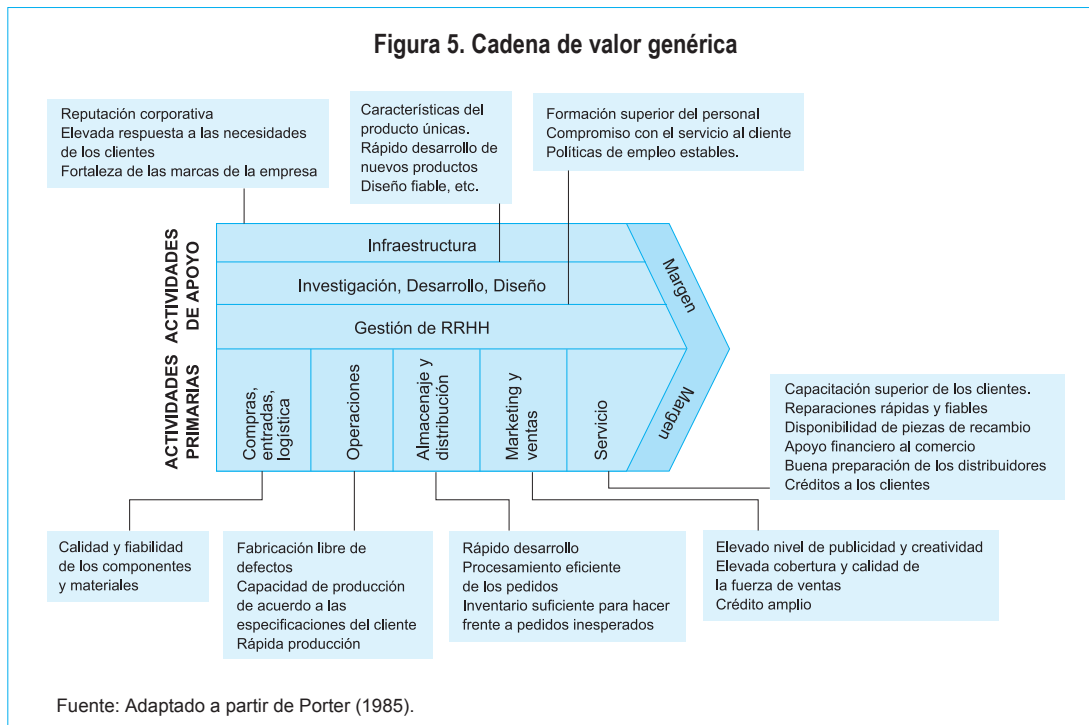
$$\text{Valor percibido para el cliente (VPC)} = \text{Valor básico} \pm \text{Valor añadido} \quad [2]$$

Esta determinación del valor es compleja y requiere la consideración de toda la información disponible sobre el cliente, reclamaciones, la oferta de la competencia, o investigaciones específicas realizadas a tal efecto.

La cadena de valor desarrollada por Porter (1985) se revela como una de las principales herramientas para la identificación de potenciales fuentes de generación de valor en la organización. Así, mientras las diferentes empresas realizan una serie de actividades para diseñar, producir y comercializar su oferta productiva, la cadena de valor identifica un conjunto de actividades estratégicas primarias y de apoyo, cada una de las cuales ofrece la posibilidad de crear valor para el cliente, como puede apreciarse en la Figura 5.

En virtud de este planteamiento, resultan especialmente destacados los procesos de creación de valor a través del desarrollo de innovaciones en la empresa (Calantone *et al.*, 2002; Slater, 1996), la oferta de superiores niveles de servicio a los clientes, y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con el desarrollo de los denominados entornos virtuales (Ryssel *et al.*, 2004; Foster, 2005; Anckar *et al.*, 2002).

<sup>1</sup> Mientras la ecuación [1] tiene una perspectiva de corto plazo, al incluir el precio, la ecuación [2] posee una notación de largo plazo, al incluir el concepto de valor que se genera a lo largo del tiempo.



Ante la creciente demanda de servicios, las tecnologías de la información y la comunicación pueden ser interesantes aliados que, incluso, llegan a modificar los patrones de servicios. Así, en sectores como el de la salud, DKW ha abierto una línea telefónica de pediatría para atender 24 horas a sus clientes.

Desde una perspectiva algo más centrada en la propia percepción de valor que los consumidores últimos poseen sobre la oferta productiva y de servicios realizada por las empresas, se identifican en la Figura 6 una relación de posibles fuentes en términos de creación de valor.

De dicha figura se desprende el componente relacional que impregna los procesos de creación de valor actuales. Así, el desarrollo de una adecuada estrategia de marketing de relaciones constituye en la actualidad una de las principales herramientas competitivas para la creación de valor, tanto para la empresa, como para sus clientes y el resto de agentes con los que interactúa.



El CRM y, en general, las técnicas de inteligencia de negocio se están incorporando de forma progresiva en la gestión comercial de las empresas para llegar mejor al cliente. Los beneficios que se obtienen son, entre otros, la obtención de segmentos más precisos, la optimización de la red de ventas (con ahorros estimados de hasta el 53% del presupuesto comercial), prevenir la fuga de clientes a la competencia (se evitan gastos de hasta el 14% en la captación de nuevos clientes), ubicación inteligente de puntos de venta (aumentos de ventas hasta del 86%), o detección de clientes más rentables para centrar en hechos las acciones de fidelización (ahorros del presupuesto de marketing de hasta el 25%).

Fruto del paradigma del marketing de relaciones y el potencial competitivo ofrecido por el conjunto de activos y competencias relacionales, el desarrollo de relaciones interorganizativas entre los miembros de los canales de comercialización se revela como uno de los principales procedimientos de creación de valor (y potencial fuente de ventaja competitiva) de la dinámica competitiva actual. En este sentido, son varios los estudios que ponen de manifiesto la relevancia que ostentan estas relaciones de colaboración para las empresas (Heide, 1994; Harwood, 2002; Kracklauer *et al.*, 2001; Krapfel *et al.*, 1991; Osland y Yaprak, 1995). Se constata la necesidad de desarrollar redes de relaciones y otras formas de asociacionismo de colaboración en las economías globalizadas y competitivas actuales, tipificando estas posibles relaciones atendiendo a su componente económico-social y al grado vertical u horizontal de su planteamiento (Ho, 2006). En términos generales podemos afirmar que el establecimiento de relaciones interorganizativas se beneficia de la idea de que los canales de comercialización se comportan como cadenas verticales de valor añadido que posibilitan la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva.

El establecimiento de relaciones entre los miembros del canal ha adquirido una creciente relevancia en el diseño e implementación del conjunto de estrategias empresariales a largo plazo (Mentzer *et al.*, 2001; Ganesan, 1993), situando a los clientes y socios del canal en el punto de mira (Black y Peebles, 2005), y generando todo un sistema de marketing que permite afrontar las exigencias realizadas por proveedores y clientes.

La gestión de las relaciones ha permitido a muchos grupos hoteleros hacer de la competencia de los hoteles independientes una oportunidad. Así, cadenas como Sol Meliá, Hotusa, entre otras, además de hoteles propios, cuentan con una gran cantidad de hoteles asociados, con los que mantienen una vinculación operativa y de gestión, aunque no accionarial.

A través del desarrollo de intercambios relacionales, las partes se benefician del valor generado más allá de los resultados derivados de un conjunto de transacciones discretas (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994). Así, entre las ventajas asociadas al desarrollo de mecanismos relacionales cabe destacar el logro de un mayor grado de eficiencia, mayores y mejores niveles de interacción, motivación y satisfacción de los miembros del canal (Hausman, 2001),



superiores tasas de crecimiento y rendimiento y orientación al consumidor (Rindfleisch y Moorman, 2003), así como un mayor grado de cooperación con vistas a mejorar la eficacia y la productividad del canal de comercialización (Frazier *et al.*, 1988).

Las empresas rara vez consiguen crear valor de forma aislada, especialmente en las economías desarrolladas actuales, sino que más bien deciden aliarse con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes para el desarrollo y la explotación de nuevos o conocidos mercados (Brandenburger y Nalebuff, 1997). Del mismo modo, el despliegue de instrumentos cooperativos y acuerdos de colaboración proporciona a las empresas la posibilidad de alcanzar mayores tasas de éxito en los mercados internacionales, en la medida en que facilita la gestión de las actividades de marketing desde una perspectiva global (Hewett y Bearden, 2001; Zhang *et al.*, 2003).

La estrategia de crecimiento del Grupo SOS se ha basado en la adquisición de marcas con las que pudiera ganar cuota de mercado. Así, con la compra de la italiana Minerva en 2004, con marcas de aceite de oliva como Sasso, se ha convertido en el primer productor de aceite de oliva del mundo.

En este sentido, los trabajadores de la empresa desempeñan un papel clave, en la medida en que su esfuerzo y su interacción personal en las relaciones de intercambio con los clientes constituyen un elemento fundamental en el proceso de creación de valor para el consumidor, así como en los niveles de satisfacción alcanzados por el mismo (Jap, 2001; Cravens, 1995).

La importancia de la cercanía y el contacto con el cliente han sido bien comprendidos por las entidades financieras. Así, el modelo comercial de gestión bancaria se ha extendido por el sector y muchas entidades han dado un giro a su estrategia centrandose en la gestión comercial, creando figuras como el gerente de cartera o el asesor comercial, que atienden de forma personalizada a un número específico de clientes.

Diversas son las formas relaciones entre dos empresas. Atendiendo al grado de vínculo transaccional, las relaciones interorganizativas se clasifican de la siguiente manera (Webster, 1992):

- *Transacciones*: cada intercambio es independiente del resto de transacciones, guiadas exclusivamente por los mecanismos de fijación de precios del mercado.

Consciente del creciente número de internautas que visitan cada día la red, con el potencial número de transacciones comerciales que ello conlleva, eBay decide constituir un sitio web destinado a la subasta de productos a través de Internet, al que acuden oferentes y demandantes de todo tipo de bienes.

- *Transacciones a largo plazo*: son las precursoras de la existencia de una relación. En este tipo de interacciones tienen lugar transacciones reiterativas, donde el papel fundamental de las actividades de comercialización es orientar la diferenciación del producto y la creación de preferencia y lealtad hacia el mismo.

Para dar mayor valor a su oferta, reforzar la marca y aumentar la imagen social, la empresa de hipermercados Alcampo puso en marcha un sistema de etiquetado de sus productos de marca propia, Auchan, en Braille, siendo la pionera en el sector.

- *Relaciones a largo plazo*: en este tipo de relaciones, los precios son el resultado de un proceso de negociación basado en la mutua dependencia y no determinado solamente por las fuerzas de mercado, y donde la calidad, la distribución y el soporte técnico adquieren especial relevancia.

Manterol está cooperando con otras empresas y potenciales competidores a través de acuerdos a medio y largo plazo para fabricar productos de textil hogar bajo marcas como Disney, Adena, Barbie, Benetton, Adolfo Domínguez, National Geographics o los principales clubes de fútbol españoles. Con esta estrategia de diversificación pretende alcanzar el 35% de la facturación.

- *Asociación entre compradores y vendedores*: estas relaciones de mutuo apoyo se basan en la reciprocidad, simbolizadas en muchas ocasiones en compromisos a largo plazo de carácter asociativo.

La empresa textil Mango firmó un proyecto de colaboración internacional con la firma Norit, dedicada entre otras actividades, al lavado y la limpieza de los tejidos textiles, por el que ambas partes se ven mutuamente beneficiadas. El objetivo de este acuerdo es el de incrementar la satisfacción del cliente, facilitando el cuidado de las prendas de ropa Mango y garantizando su conservación tras el uso y lavado diario.

- *Alianzas estratégicas*: en algunos casos la asociación entre vendedor y cliente toma la forma de una empresa completamente nueva (*joint-venture*), una verdadera alianza estratégica. Un requisito fundamental para estas alianzas radica en la existencia de intencionalidad por las partes hacia el logro de algún objetivo estratégico a largo plazo.

La familia Olmos (Jamones Segovia) y el empresario húngaro de jamones Tóth establecieron en 1991 una *joint-venture* creando la empresa Olmos és Tóth (95% Olmos y 5% Peter Tóth), con objeto de potenciar el desarrollo de la raza de cerdo mangálica de Hungría y desarrollar una oferta de estos productos en Centroeuropa (de forma similar a los productos del ibérico español). El capital de la familia Olmos ha permitido conservar la raza (casi en desaparición) y aumentar su número, así como proporcionar instalaciones especializadas para el secado de los jamones.

- *Redes organizacionales*: son organizaciones complejas, resultantes de múltiples alianzas estratégicas, frecuentemente combinadas con otras formas organizacionales tales como divisiones o subsidiarias. Se trata de coaliciones flexibles guiadas desde un centro.

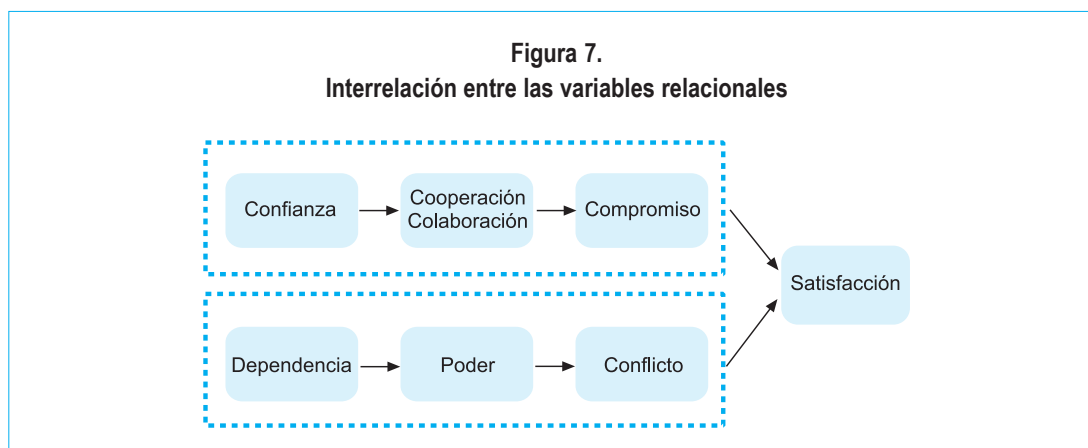
Repsol YPF, una de las 10 mayores petroleras privadas del mundo y líder en España y Argentina, constituye una empresa integrada de petróleo y gas. Su actividad se despliega a lo largo de más de 28 países.

- *Integración vertical*: consiste en la asunción por parte de la empresa de funciones correspondientes a eslabones anteriores (integración hacia arriba) o posteriores (integración hacia abajo) en la cadena de comercialización y suministro.

La integración ha sido la vía de crecimiento adoptada por Bimbo para convertirse en líder del sector del *baking*. Así, adquirió Repostería Martínez, empresa familiar de tamaño medio, como vía de control y crecimiento en el mercado.

## 7. Procesos en el desarrollo de las relaciones interorganizacionales

Mientras algunas de las relaciones señaladas presentan propósitos altamente definidos, otras poseen un carácter más orientado a la permanencia. Del mismo modo, la orientación estratégica u operativa de estas relaciones entre los miembros del canal determina un conjunto de interacciones sociales, económicas, técnicas y de servicio, que en consecuencia exigirán diferentes grados de comunicación, cooperación, confianza y compromiso mutuos entre los integrantes del canal de comercialización (Stern *et al.*, 1999). Afloran así un conjunto de conceptos y variables desarrollados durante las relaciones, que determinan el alcance y dirección de las mismas en los canales de comercialización (véase Figura 7).



La *dependencia* constituye una de las variables más relevantes en el estudio de las relaciones en los canales de distribución. La teoría de la dependencia de recursos ha desarrollado ampliamente este concepto, constatando la vulnerabilidad de ciertos miembros del canal ante la necesidad de determinados recursos y la consiguiente necesidad de entablar relaciones con otras empresas para su supervivencia competitiva (Andaleeb, 1996; Kim y Hsieh, 2003).

Puesto que la interdependencia constituye una de las características básicas de los canales de comercialización, la estructura de *poder* emerge como fenómeno de interés a tener en cuenta en la gestión de las relaciones en el canal. El poder es la habilidad que tiene un miembro del canal para afectar a otros e influir en sus decisiones, pudiendo diferenciar los siguientes tipos o fuentes de poder en los canales de distribución (French y Raven, 1959): *poder de recompensa* (derivado de la creencia por parte de un agente de que otro puede ofrecerle ciertas recompensas), *poder de coerción* (por el temor a ser castigado o sancionado), *de experiencia* (asociado a la posesión de determinados conocimientos, informaciones o experiencia), *de legitimidad* (creencia de un miembro del canal de que otro posee el derecho a prescribir su comportamiento) y *de referencia o identificación* (surgido por la atracción o identificación que se posee hacia determinado componente del canal).

El poder se obtiene por la posesión y control de ciertos recursos valorados por la otra parte, constatándose la relación existente entre el concepto de dependencia antes comentado y el de poder en los canales de comercialización (Emerson, 1962).

Del establecimiento y continuidad de las relaciones de intercambio surge el *compromiso* (Morgan y Hunt, 1994; Mohr *et al.*, 1996), no existiendo una definición única y consensuada de este concepto. Así, las aportaciones realizadas por los distintos autores señalan la referencia del compromiso hacia el deseo de iniciar una relación de intercambio (Anderson y Weitz, 1992), su mantenimiento y fortalecimiento (Dywer *et al.*, 1987), hacia un sentimiento de identificación con el socio (Olsen y Granzin, 1992; Kumar *et al.*, 1995) o hacia la realización de sacrificios en la relación establecida (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994). En relación con lo anterior, ha sido constatada la existencia de un “círculo virtuoso” que relaciona el compromiso de las partes con el compromiso percibido en el socio, hecho que pone de manifiesto la relevancia ejercida por el carácter recíproco de los atributos de la relación (Anderson y Weitz, 1992), si bien Gulati *et al.* (1994) realizan una contribución de carácter más unilateral a este fenómeno.

La *confianza* es considerada uno de los principales determinantes del grado de éxito de las relaciones entre empresas (Morgan y Hunt, 1994), existiendo en la literatura numerosos trabajos que postulan su efecto positivo sobre la cooperación (Andaleeb, 1995; Smith *et al.*, 1995), el compromiso (Andaleeb, 1996; Goodman y Dion, 2001) o la satisfacción (Mohr y Spekman, 1994), así como su relación negativa con el conflicto (Anderson y Narus, 1990; Zaheer *et al.*, 1998) o el oportunismo (Morgan y Hunt, 1994).





La confianza puede ser definida como *“la creencia que tiene una parte de que sus necesidades serán satisfechas en el futuro por las acciones llevadas a cabo por la otra parte”* (Anderson y Weitz, 1989). En una relación de intercambio como la existente en el canal de comercialización, la confianza alude a *“la creencia de una organización de que otra firma desarrollará acciones que generarán resultados positivos para la empresa, así como a no tomar acciones inesperadas que resulten en consecuencias negativas para la organización”* (Anderson y Narus, 1990: 45). De estas aportaciones se extrae su configuración en base a dos dimensiones: la credibilidad (Ganesan, 1994) y la benevolencia (Dwyer *et al.*, 1987).

El *conflicto* representa otra de las variables que condicionan el alcance y la estabilidad de las relaciones en el canal, en la medida que constituye *“una situación en la que un miembro del canal percibe que otro miembro está manteniendo una comportamiento que le estorba o impide alcanzar sus objetivos”* (Stern *et al.*, 1999). En este sentido, la división de funciones y especialización que tiene lugar entre los miembros del canal, conducen a una interdependencia entre los mismos. Sin embargo, dado que las organizaciones buscan maximizar su nivel de autonomía, la existencia de interdependencia va a provocar conflictos de intereses entre las partes (Stern *et al.*, 1999; Lusch, 1976), por lo que la presencia de conflictos se considera inherente a los propios canales de comercialización. Los orígenes de estos conflictos se clasifican en actitudinales (Rosembloom, 1991; Stern *et al.*, 1999) (p.e., desempeño de funciones, diferencia de expectativas o percepciones, dificultades de comunicación) y estructurales (Rosenberg y Stern, 1971; Pondy, 1967) (p.e., incompatibilidad de objetivos, escasez de recursos, desacuerdos sobre las decisiones de dominio). En cualquier caso, una tarea básica para garantizar el éxito de las relaciones interorganizativas radica en la gestión del conflicto, no sólo por sus posibles efectos negativos, sino porque no siempre es disfuncional y puede llegar a resultar beneficioso para el canal (Stern *et al.*, 1999; Rosembloom, 1991), existiendo así varias estrategias posibles para su óptima gestión (Dant y Schul, 1992; Stern *et al.*, 1999) (p.e., diplomacia, resolución del problema, arbitraje, mediación).

La variable *satisfacción* ha sido asociada tradicionalmente en la literatura con los resultados derivados de los intercambios comerciales, tomando como punto de partida los diferentes aspectos económicos y afectivos que configuran la interacción entre los miembros del canal de distribución (Dwyer y Oh, 1987; Selnes, 1998; Geyskens y Steenkamp, 2000). Así, ha sido demostrada la positiva contribución que variables como el compromiso, la confianza o la comunicación realizan al grado de satisfacción (Andaleeb, 1996; Mohr *et al.*, 1996; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998), observándose la relación contraria en caso de generación de conflictos (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Skinner *et al.*, 1992). Para la medición de este concepto, se ha recurrido a la evaluación de los resultados derivados de la relación comercial en términos de eficiencia o eficacia, así como a la valoración de la interacción social realizada con el intercambio (Gassenheimer y Ramsey, 1994). Existe también una importante conexión de la satisfacción con la orientación a largo plazo entre las partes, en la medida en que la existencia de satisfacción con los resultados anteriores, favorece el hecho de que la relación con la orientación al largo plazo presente un signo positivo (Ganesan, 1994).

Por último, considerando la estrecha interdependencia existente en los intercambios relacionales entre comprador y vendedor, es posible diferenciar una secuencia de cinco etapas en el desarrollo de tales relaciones o mecanismos de colaboración (Dwyer *et al.*, 1987):

- 1) *Conocimiento*: durante esta primera fase, las partes reconocen la factibilidad de entablar relaciones de intercambio.
- 2) *Exploración*: se refiere a la búsqueda y prueba en la relación de intercambio, considerando el conjunto de obligaciones, beneficios y problemas asociados a la misma.
- 3) *Expansión*: esta etapa es la relativa al incremento continuo en los beneficios obtenidos del intercambio por las partes y a su creciente interdependencia, como consecuencia del grado de satisfacción de las partes con la actuación de sus respectivos socios.
- 4) *Compromiso*: consiste en el establecimiento de un compromiso implícito o explícito entre ambas partes para la continuidad relacional, excluyéndose así otras potenciales organizaciones que podrían proporcionar similares beneficios como resultado del nivel de satisfacción alcanzado en el proceso de intercambio.
- 5) *Disolución*: puesto que no todos los contactos relacionales logran superar la fase de exploración, o una vez superada, no todos ellos consiguen consolidarse, puede provocarse así la disolución de la relación generada.

En términos generales, a través del establecimiento y consolidación de relaciones en los canales de distribución las empresas buscan obtener básicamente, dos tipos de beneficios. Por un lado, beneficios financieros que reduzcan sus costes operativos e incrementen sus resultados. Por otro lado, beneficios de diferenciación a partir de productos y servicios mejorados de forma continua para satisfacer lo mejor posible a sus clientes (Ghosh *et al.* 2004).

## 8. Conclusiones

La superación de un enfoque meramente transaccional ha dejado paso a una gestión empresarial con una creciente orientación relacional, articulada en torno al conjunto de fuerzas políticas y sociales que conforman los canales de comercialización actuales.

En este sentido, la orientación de las actividades de marketing hacia la creación de valor constituye el eje sobre el que se fundamentan los intercambios comerciales. La consideración del valor percibido como fuente de ventaja competitiva para la empresa conduce al establecimiento de un conjunto de redes de comercialización y la construcción de relaciones de valor añadido. Fruto del marketing de relaciones y el potencial competitivo ofrecido por el conjunto de activos y competencias relacionales, el desarrollo de relaciones interorganizativas a largo plazo entre los miembros de los canales de comercialización se revela como uno de los principales procedi-



mientos de creación de valor (y fuente de ventaja competitiva) en los mercados actuales. A través del desarrollo de intercambios relacionales inmersos en una oferta de valor superior, las partes se benefician del valor generado más allá de los resultados derivados de un conjunto de transacciones discretas.

El modelo de negocio que está configurando actualmente, que busca crecer pero disminuyendo los costes, se articula en torno a los diversos mecanismos de relación (alianzas estratégicas, outsourcing, etc.), reconfigurando la cadena de valor y definiendo actividades de apoyo y procesos como la I+D+i. La empresa debe centrarse sólo en las competencias esenciales y la capacidad relacional es una de los activos más valiosos de la empresa.

## 9. Bibliografía

- ANCKAR, B., WALDEN, P. y JELASSI, T. (2002): "Creating customer value in online grocery shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (4), pp. 211-220.
- ANDALEEB, S. S. (1995): "Dependence relations and the moderating role of trust implications for behavioral intentions in marketing channel", *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), pp. 157-172.
- ANDALEEB, S. S. (1996): "An empirical investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 77-93.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, 8 (Otoño), pp. 310-323.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (Febrero), pp. 18-34.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, 48 (Otoño), pp. 62-74.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, 54 (Enero), pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 58 (Octubre), pp. 1-15.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic factors markets: expectation, luck and business strategy", *Management Science*, 32 (10), pp. 1231-1241.
- BERRY, L. L. (1983). Relationship Marketing, en Berry, L. L., Shostack, G. L. y Upah, G. (Ed.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- BERTHON, P., PITT, L. F., EWING, M. T. y BAKKELAND, G. (2003): "Norms and power in marketing relationships: alternative theories and empirical evidence", *Journal of Business Research*, 56 (9), pp. 699-711.
- BLACK, G. S. y PEEPLES, D. K. (2005): "The impact of a propensity for relationism and market growth on distribution channel outcomes", *Journal of Business Strategies*, 22 (2), pp. 119-134.
- BRANDENBURGER, A. M. y NALEBUFF, B. J. (1997): "The added-value theory of business", *Strategy and Business*, 9 (4), pp. 4-6.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T. y ZHAO, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31 (6), pp. 515-524.
- CRAVENS, D. (1995): "The changing role of the sales force", *Marketing Management*, 4 (2), pp. 49-54.
- CRAVENS, D. W. y PIERCY, N. F. (2003). *Strategic marketing*, 7ª ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- DANT, R. J. y SCHUL, P. L. (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, 56 (1), pp. 38-54.
- DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (Octubre), pp. 37-52.
- DAY, G. S. (2000): "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 23-40.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): "Developing buyer seller relationships", *Journal of Marketing*, 51 (Abril), pp. 11-27.
- DWYER, F. R. y OH, S. (1987): "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, 24 (Noviembre), pp. 347-358.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-79.



- EMERSON, R. M. (1962): "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, 27 (Febrero), pp. 31-41.
- ESCRIBÁ, A., SÁNCHEZ, L. y SÁNCHEZ, E. (2003): "Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: Características y Evolución", *Información Comercial Española*, nº 809 (Agosto-Septiembre), pp. 189-207.
- FALKENBERG, A. (1996): "Marketing and the wealth of firms", *Journal of Macromarketing*, 16 (Primavera), pp. 4-24.
- FOSTER, T. (2005): "Creating digital value: at the heart of the I-E-I framework", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (4/5), pp. 245-252.
- FRAZIER, G., SPEKMAN, R. y O'NEAL, C. (1988): "Just-in-time exchange relationships in industrial markets", *Journal of Marketing*, 52 (Octubre), pp. 52-67.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. (1959). The bases of social power, en Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.), *Group Dynamics*, Harper & Row, New York.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58 (Abril), pp. 1-19.
- GASSENHEIMER, J. B. y RAMSEY, R. (1994): "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, 70 (3), pp. 253-266.
- GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J. B. (2000): "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships", *Journal of Retailing*, 76 (1), pp. 11-32.
- GHOSH, A. K., JOSEPH, W. B., GARDNER, J. T. y THACH, S. V. (2004): "Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (7), pp. 433-443.
- GHOSH, M. y JOHN, G. (1999): "Governance value analysis and marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63 (edición especial), pp. 131-145.
- GOODMAN, L. E. y DION, P. A. (2001): "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship", *Industrial Marketing Management*, 30 (3), pp. 287-300.
- GRÖNROOS, C. (1990): "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, 20 (Enero), pp. 3-11.
- GRÖNROOS, C. (1994): "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347-360.

- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship marketing: interaction, dialogue and value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), pp. 13-24.
- GULATI, R., KHANNA, T. y NOHRIA, N. (1994): "Unilateral commitments and the importance of process in alliances", *Sloan Management Review* (Primavera), pp. 61-69.
- GUMMESSON, E. (1987): "The new marketing-developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, 20 (4), pp. 10-20.
- GUMMESSON, E. (1996): "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31-44.
- HARWOOD, T. (2002): "Business negotiations in the context of strategic relationship development", *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (6), pp. 336-348.
- HAUSMAN, A. (2001): "Variations in relationships strength and its impact on performance and satisfaction in business relationship", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (6/7), pp. 600-616.
- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 58 (Enero), pp. 71-85.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, 56 (Abril), pp. 32-44.
- HEWETT, K. y BEARDEN, W. O. (2001): "Dependence, trust and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations", *Journal of Marketing*, 65 (Octubre), pp. 51-66.
- HO, C-H. (2006): "Exchange-based value creation system for network relationships management", *Journal of American Academy of Business*, 9 (1), pp. 202-209.
- HOOLEY, G.J., Saunders, J.A. y Piercy, N.F. (2004): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 3ª ed., FT Prentice Hall International/Pearson Education.
- HUNT, S. D. (1997): "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, 13 (5), pp. 431-46.
- HUNT, S. D. y Morgan, R. M. (1994): "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, 3 (1), pp. 19-28.
- HUNT, S. D. y Morgan, R. M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59 (Abril), pp. 1-15.



- JAP, S. D. (2001): "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), pp. 95-108.
- JOHN, G. (1984): "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, 21 (Agosto), pp. 278-289.
- KIM, K. y HSIEH, P. H. (2003): "Interdependence and its consequences in distributor-supplier relationships: a distributor perspective through response surface approach", *Journal of Marketing Research*, 40 (4), pp. 101-112.
- KOTLER, P. (1991): "Philip Kotler explores the new marketing paradigm", *Review Marketing Science Institute Newsletter* (Primavera), pp. 1, 4-5.
- KOTLER, P., LANE, K., CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid.
- KRACKLAUER, A., PASSENHEIM, O. y SEIFERT, D. (2001): "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (12), pp. 515-519.
- KRAPFEL, R. E., SALMOND, D. y SPEKMAN, R. (1991): "A strategic approach to managing buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 25 (9), pp. 22-37.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J. E. (1995): "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, 32 (Agosto), pp. 348-356.
- LICHTENTHAL, J. D. y EYUBOGLU, N. (1991): "Channel power in business marketing: structural linkages", *Journal of Marketing Channels*, 1 (1), pp. 39-58.
- LUSCH, R. F. (1976): "Sources of power: their impact on intrachannel conflict", *Journal of Marketing Research*, 13 (Noviembre), pp. 382-390.
- MENTZER, J. T., FLINT, D. J. y HULT, G. T. (2001): "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of Marketing*, 65 (Octubre), pp. 82-104.
- MOHR, J. J. y SPEKMAN, R. E. (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, 15 (Febrero), pp. 135-152.
- MOHR, J. J., FISHER, R. J. y NEVIN, J. R. (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, 60 (Julio), pp. 103-115.

- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (Julio), pp. 20-38.
- NEVIN, J. R. (1995): "Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 327-334.
- OLSEN, J. E. y GRANZIN, K. L. (1992): "Gaining retailers' assistance in fighting counterfeiting: conceptualization and empirical test of a helping model", *Journal of Retailing*, 68 (1), pp. 90-109.
- OSLAND, G. E. y YAPRAK, A. (1995): "Learning through strategic alliances. Processes and factors that enhance marketing effectiveness", *European Journal of Marketing*, 29 (3), pp. 52-66.
- PALMER, A. (1994): "Relationship marketing: back to basics?", *Journal of Marketing Management*, 10 (Otoño), pp. 571-579.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- Pondy, L. R. (1967): "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 12 (Septiembre), pp. 296-320.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (Mayo-Junio), pp. 79-91.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J. B. (1997): "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications", *Journal of Marketing*, 61 (Octubre), pp. 54.
- RINDFLEISCH, A. y MOORMAN, C. (2003): "Interfirm cooperation and customer orientation", *Journal of Marketing Research*, 40 (Noviembre), pp. 421-432.
- ROSEMBLOOM, B. (1991). *Marketing channels: a management review*, 4ª ed., The Dryden Press, Orlando.
- ROSENBERG, L. J. y STERN, L. W. (1971): "Conflict measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, 8 (Noviembre), pp.437-442.
- RUEKERT, R. W., ORVILLE, C., WALKER, J. y ROERING, K. (1985): "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *Journal of Marketing*, 49 (Invierno), pp. 13-25.





- RYSSEL, R., RITTER, T. y GEMUNDEN, H. G. (2004): "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), pp. 197-207.
- SÁNCHEZ, M. (1997). *Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización*, Universidad de Almería, Almería.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 38 (3-4), pp. 305-322.
- SKINNER, S. J., GASSENHEIMER, J. B. y KELLEY, S. W. (1992): "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, 68 (2), pp. 174-193.
- SLATER, S. F. (1996): "The challenge of sustaining competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, 25 (1), pp. 79-86.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (2000): "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 120– 127.
- SRIVASTAVA, R. K., FAHEY, L. y CHRISTENSEN H. K. (2001): "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, 27 (Noviembre), pp. 777-802.
- STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I., COUGHLAN, A. T. y Cruz, I. (1999). *Canales de comercialización*, 5ª ed., Prentice Hall Iberia, Madrid.
- STERN, L.W. y REVE, T. (1980): "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, 44 (Verano), pp. 52-64.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1993): "When and when not to vertically integrate", *Sloan Management Review*, 34 (3), pp. 71-83.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2000): "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 64 (Octubre), pp. 36-51.
- WEBSTER, F. E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56 (Octubre), pp. 1-17.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 305– 320.

- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The economics institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WILSON, D. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 335-345.
- Woodruff, R. B. (1997) "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-153.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B. y PERRONE, V. (1998): "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9 (2), pp. 141-159.
- ZHANG, C. W., CAVUSGIL, S. T. y ROTA, A. S. (2003): "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?", *Journal of International Business Studies*, 34 (6), pp. 550-559.

# LA REORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN <sup>1</sup>

Ángel Fernández Nogales, Emilia Martínez Castro y Alfonso Rebollo Arévalo <sup>2</sup>

*Ningún hombre es una isla*

Donne, J. (1517-1631)

*Ningún negocio es una isla*

Håkansson, H. y Snehota, I. (2006:256)

## RESUMEN

La organización en red de sus relaciones y la búsqueda de competitividad en los mercados globalizados obliga a las empresas a replantearse las funciones que realizan dentro de la cadena de valor en la que operan. En este artículo, en primer lugar, se revisan algunas cuestiones relevantes de la evolución de las redes empresariales; a continuación, se señalan los principales factores de la configuración en red de los canales de distribución y se plantea un marco de análisis de las formas de competencia. Por último, se revisan las cuestiones que afectan a las relaciones entre productores y grandes distribuidores minoristas.

**Palabras Clave:** distribución comercial, canales de distribución, estructura de los canales, redes.

**Clasificación JEL:** L12, L22, L81.

## ABSTRACT

Network relationships organization and competitiveness search in global markets compel business to restate the functions they accomplish within the value chain they operate. First of all, in this paper some relevant issues on the evolution of business network are reviewed; also, main network configuration factors of distribution channels are described, and a framework to analyze competitive forms is proposed. Finally, key variables affecting relationships between producers and major retailers are described.

**Key words:** commercial distribution, distribution channels, channel structure, networks.

## 1. Introducción

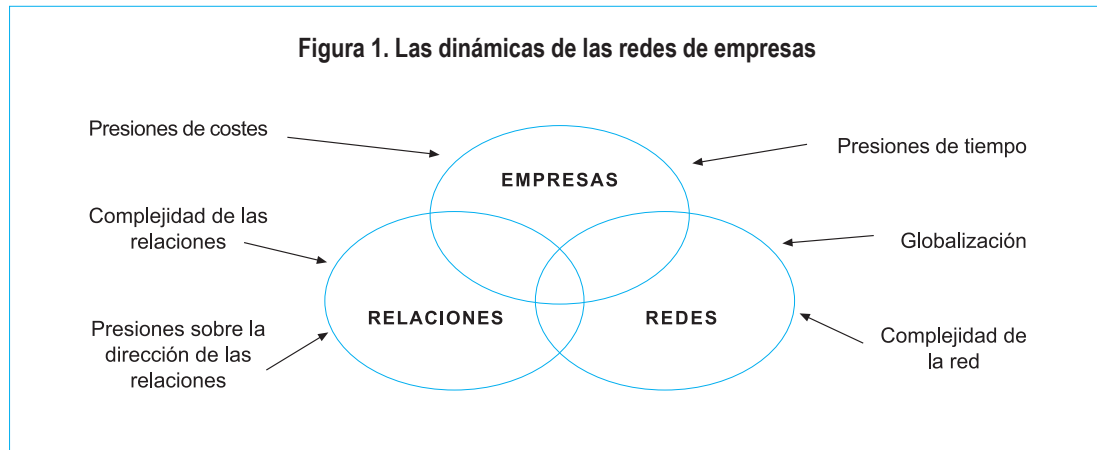
La cita que da inicio al título del artículo de Håkansson y Snehota, podría haber sido más extensa si los autores lo hubiesen deseado, ya que parafrasea al famoso poeta y ensayista inglés, John Donne quien, en su Meditación XVII (“Nunc lento sonitu dicunt, morieris”) escribe: “Ningún hombre es una isla, completa en sí misma; todo hombre es un fragmento del continente, una parte del conjunto”<sup>3</sup>. Con lo que hubiese quedado algo así como: “Ningún negocio es una isla, completa en sí misma: todo negocio es un fragmento del canal de valor, una parte del conjunto”, que enlaza, de forma casi natural y sin estridencias, con la conclusión principal de Håkansson y Snehota (2006: 268): “El énfasis sobre el encadenamiento de actividades y recursos en una red como tarea primordial de la organización empresarial sugiere que la empresa debe ser concebida como una función de intercambio más que como una función de producción”. Y, en el mismo sentido, pero centrado ya en el Marketing: “Vemos pues que la tarea central del Marketing empresarial (y del suministro) es la búsqueda, desarrollo y gestión de estas relaciones empresariales críticas dentro de la compleja red que las abarca” (Ford, Gadde, Håkansson y Snehota, 2006: 10).

1 Este artículo se enmarca dentro del Proyecto BEC 2003 – 07996 del MITYC.

2 Los autores son profesores del Departamento de Financiación e Investigación Comercial, de la Universidad Autónoma de Madrid.

3 Por si le interesa al lector, la cita continua: “Si un terrón fuese arrastrado por el mar - y Europa es el más pequeño-, ocurriría lo mismo que si fuese un promontorio, que si fuese una finca de tus amigos o la tuya propia. La muerte de cualquier hombre me disminuye, porque estoy involucrado en la humanidad. Por eso no envíes nunca a preguntar por quién doblan las campanas; doblan por ti.» Ernest Hemingway también apreció la belleza de la cita, con parte de la cual dio título, en 1940, a una de sus más famosas novelas “Por quien doblan las campanas”.

Pero, por tratarse de redes, a la complejidad que las caracteriza hay que unir la que deriva de su carácter evolutivo, que no contribuye precisamente a facilitar el análisis. En esa evolución pueden considerarse, al menos, tres componentes: la dinámica de las empresas, la dinámica de las relaciones y la dinámica de la red, como se propone en la Figura 1, de cuyo contenido se explican, a continuación, los elementos más destacables.



Dinámica de las empresas: Como señalaban las citas anteriores, la naturaleza de las empresas está cambiando, no tanto en sus objetivos cuanto en su propia estructura organizativa; la “line enterprise”, concentrada en un núcleo de funciones en las que puede ser excelente, es una forma de respuesta a las presiones de los costes y del tiempo. Las primeras obligan a la búsqueda de la máxima eficiencia posible en costes que, desde las dos últimas décadas del siglo XX, sólo parece posible mediante la especialización funcional, lo que impulsa a resolver la clásica alternativa “fabricar versus comprar” a favor de la segunda, con sus consecuencias en términos de centrifugación de actividades, procesos y funciones y la elección, cada vez más exigente, de proveedores, lo que permite concentrar el esfuerzo inversor en las competencias núcleo<sup>4</sup>. Pero una empresa que actúe de esta manera no puede garantizar que el producto que finalmente llega a los consumidores sea competitivo salvo que consiga que tanto sus proveedores y los proveedores de sus proveedores, como sus clientes y los clientes de sus clientes, compartan el enfoque de especialización y eficiencia funcional.

En cuanto a las presiones temporales es posible afirmar que están relacionadas con la creciente aceleración del desarrollo tecnológico que actúa acortando el ciclo de diseño y el ciclo de vida de los productos, dejando menos tiempo a las empresas para recuperar el capital invertido en la concepción, ejecución e introducción de los mismos en el mercado antes de que queden obsoletos y sean sustituidos por nuevas generaciones de los mismos o por otros sustitutos.

<sup>4</sup> “Core Competencies”, expresión acuñada por Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990).



Dinámica de las relaciones: Está relacionada con la creciente complejidad de las relaciones, que tiene su origen en el proceso, señalado en el apartado anterior, de concentración de la empresa en sus capacidades núcleo, y la consiguiente necesidad de construir una red con proveedores, distribuidores (logísticos y comerciales) y clientes, que utilizan variadas tecnologías y con los que mantiene diferente tipos de relación. La complejidad está relacionada no sólo con la densidad de la red sino también con el incremento de la variedad e intensidad tecnológica de las empresas participantes.

La creciente complejidad de las relaciones -debida, al menos en parte, a la variedad de las mismas- significa que algunas de ellas ya no van a poder ser generadas y mantenidas por los departamentos de compras y los equipos de ventas, por las implicaciones que pueden representar en el nivel estratégico, tanto desde el punto de vista tecnológico como comercial, y aumenta los problemas de las empresas y sus clientes para coordinar y gestionar todas sus interacciones<sup>5</sup>, incrementando las presiones sobre la dirección de las relaciones.

Dinámica de las redes: Una de las mejores fuentes para analizar la evolución temporal de las redes es Achrol (1997) quien, a partir de una conocida cita de Shotton que dice "Cada problema económico evolutivo requiere una institución social para resolverlo", propone cuatro modelos de redes que son otras tantas respuestas (evolutivas) a cambios económico-sociales que afectan al modo de trabajar de las empresas. De tales cambios cabe destacar:

- La globalización, que tiene como respuesta la mundialización de las redes y la deslocalización a escala internacional, amplía el abanico de competidores en todos los niveles y, debido a la rápida divulgación de cada nueva tecnología, exige un estado de continua innovación para el mantenimiento de alguna ventaja competitiva, sea ésta tecnológica o gerencial.
- El desarrollo de los sistemas de información es el otro elemento que actúa sobre la estabilidad de las redes, permitiendo e, incluso, potenciando las modificaciones de las mismas en la búsqueda continua de nuevos socios que ofrezcan mejores oportunidades que los actuales, e introduciendo así un mayor nivel de complejidad.

Todos los elementos expuestos hasta aquí contribuyen a aumentar la inestabilidad y complejidad de las redes, por lo que no resulta temerario afirmar que, en condiciones de incertidumbre, la gestión estratégica de cada una de las relaciones dentro de la red exige la creación de mecanismos específicos que promuevan la flexibilidad necesaria para la adaptación (Wathne y Heide, 2004).

5 Téngase en cuenta que, como señalan Ford, Gadde, Håkansson y Snehota (2006), para analizar cada una de las relaciones biunívocas (dyadic) que se integran en una red pueden considerarse tres dimensiones: las actividades conectadas, los recursos vinculados y los actores implicados (estos últimos recuerdan la dimensión social de la red). El análisis de las correspondencias multívocas (multidyadic) está mucho menos desarrollado, y la aplicación de la cláusula "coeteris paribus" a las relaciones que no están siendo objeto de estudio y que subyace en muchas de las investigaciones existentes, es calificada de escasamente realista por Håkansson y Snehota (1992) y Wilkinson (2001). Un intento de avanzar en el estudio conjunto y simultáneo de las relaciones proveedor-vendedor-comprador puede verse en Wuyts, Stremersch, Van den Bulte y Franses, 2004.

Por otra parte, una de las cuestiones fundamentales en la evolución de las redes es la determinación de la “centralidad” dentro de las mismas. Dicho de otra manera, dado que, parafraseando<sup>6</sup> la definición de las cadenas industriales de Dayan<sup>7</sup>, se puede establecer que una red es a la vez “el conjunto de etapas de la cadena de valor que van desde las materias primas hasta el comprador final, el conjunto de intercambios que se traducen en una distribución de los beneficios entre los diferentes participantes, así como un conjunto de elementos que mantienen entre sí relaciones de poder evolutivas”, la cuestión de la centralidad se puede resolver determinando en qué elemento de la red descansa el poder, ya que ello determina la distribución de beneficios en la misma. Según Dayan (1993: 16) dicho “poder es función del grado de madurez del producto que responde a la demanda final. Es interesante comprobar como el efecto dominación se va trasladando de arriba abajo<sup>8</sup> a medida que el producto avanza en su ciclo de vida”. Esta tendencia al desplazamiento del centro de gravedad de la red hacia las posiciones más próximas al mercado podría ser uno de los elementos explicativos del énfasis empresarial de los últimos veinte años en la política de marca. Aunque no se puede olvidar que la política de marca puede ser también una forma de comportamiento estratégico de empresas proveedoras de componentes que la literatura (Dayan, 1993, Prahalad, 1995, Achrol, 1997) suele denominar críticos -procesadores (Intel), fibras textiles especiales (Nylon, Goretex) baterías (Bosch)- que de no ser por su renombre pasarían desapercibidos y que gracias a él se convierten en argumentos de venta de cada una de las marcas-producto finales en que se integran, y desbordan ampliamente sus cuotas de mercado individuales. De ahí que si, como viene siendo aceptado a partir del proyecto PIM’S, la cuota de mercado detentada es un buen indicador de la capacidad de una empresa para conseguir beneficios a largo plazo, y participar e influir sobre el patrón de la evolución de la industria (Prahalad, 1995), sea posible afirmar el papel central que ocupan en la red estos controladores de marcas.

## 2. DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN EN RED

*La industrialización de la producción de servicios impone a la comercialización de bienes y servicios, los mismos criterios que habían triunfado en el mundo fabril. Gigantismo, estandarización, premodificación de tiempos y movimientos, búsqueda de mercados de masas... (Alonso, L. E. 2005: 114).*

6 La licitud de este parafraseo proviene de que, en definitiva, una cadena industrial no es más que una red vertical (Vertical Market Networks o Marketing Channel Networks, en terminología de Achrol, 1997: 60).

7 Dayan, A. (1993: 13): “... Une filière est à la fois l'ensemble des stades du processus de production conduisant des matières premières au produit final, l'ensemble des opérations économiques qui se traduisent par une répartition des profits aux différents stades, ainsi qu'un ensemble d'organisations entretenant des relations de pouvoir évolutives

8 Y ello en un doble sentido: el referido “estricto sensu” al ciclo de vida, desde la etapa de introducción hasta la de madurez; el relativo a la cadena de valor desde las materias primas o los componentes más simples, hasta el montaje y la distribución final.



Los canales de distribución tradicionales están formados por una sucesión de mercados en los que operan distintos agentes económicos especializados en mercados geográficos determinados que realizan las tareas propias de cada escalón de la distribución. El entorno de estos canales tradicionales está definido por una relativa estabilidad de la oferta -tanto en cuanto a la innovación de productos como en cuanto a la aparición de nuevos proveedores- y una demanda relativamente homogénea -dividida en un pequeño número de segmentos- y estable, con lentas variaciones en el tiempo<sup>9</sup>, en la que los hábitos de consumo (*qué y cuánto se consume*) de cada segmento coinciden en gran medida con los hábitos de compra (*cómo y dónde se compra*).

Este entorno da lugar a la configuración de canales comerciales lineales en los que los intercambios, típicamente *oportunistas* (cada participante busca la mejor oportunidad posible de compraventa), son propios de las economías transaccionales, en las que la fijación del precio se hace en gran medida, y a pesar de todas las imperfecciones de la competencia, en mercados definidos por su situación en el proceso de comercialización (mercados en origen y en destino) y por agentes también caracterizados por su situación en el ciclo de distribución (mayoristas y minoristas) y por su papel en los intercambios (comerciantes e intermediarios: agentes comerciales, corredores, comisionistas).

El trabajo de Stigler (1951), desarrollando el clásico enunciado de Adam Smith, según el cual “la especialización del trabajo está limitada por el tamaño del mercado”, aporta un argumento compatible con la teoría de redes para explicar la evolución experimentada por los canales de distribución. Básicamente, lo que plantea Stigler es que, a medida que se incrementa el tamaño de los mercados y el volumen de operación de las empresas, aparece la posibilidad de que algunas se dediquen especializadamente a la realización de una sola función en cuya operación alcanzarían un tamaño más cercano al óptimo de producción en la actividad, lo que les permitiría ofrecer a sus clientes precios más bajos de los que ellos podrían alcanzar operando internamente la función. Las empresas encontrarán conveniente *externalizar* las funciones empresariales no estratégicas no sólo por el menor coste, sino porque podrán dedicar más recursos a las funciones que forman el núcleo de actividad en el que la empresa es realmente competente.

De esta forma, a medida que aumenta el tamaño de los mercados se posibilita la externalización de funciones y la consecución de una mayor eficiencia conjunta. En la distribución comercial, este fenómeno explica, por ejemplo, el desarrollo de las empresas de logística y de las empresas especializadas en la comercialización que señalábamos en el apartado anterior. De otra parte, el desarrollo teórico de Stigler explica la aparición de agrupaciones de empresas, como la franquicia o las centrales de compra, donde se procede a un nuevo reparto de las funciones de la distribución entre las empresas miembros, que ceden parte de sus funciones (compras, almacenamiento, constitución de surtidos, pagos, publicidad y desarrollo de la marca

<sup>9</sup> Si reiteramos el concepto de “relativo” es porque somos conscientes de que la sensación de “vértigo en la (evolución de la) distribución (comercial)” (Casares, 1999), y en cualquier faceta de la sociedad, no es privativa de una época. Sin necesidad de referirnos a grandes cataclismos sociales, como las guerras, podemos recordar de una forma más amable como el Don Hilarión de la Verbena de la Paloma se lamentaba hace ya más de un siglo de que “hoy los tiempos adelantan que es una barbaridad”.

minorista, etc.) a otras empresas del grupo o a unidades de gestión especializadas integradas en la central del grupo, concentrándose en su actividad principal.

Siguiendo este argumento se puede afirmar que el incremento del tamaño de los mercados, tanto desde el punto de vista de la oferta de productos, como del mayor número de alternativas de aprovisionamiento y, desde luego, de demanda (Casares y Rebollo, 2005; 22) ha dado lugar a una nueva configuración de los canales de distribución de la que pueden destacarse las siguientes características:

- Concentración y diversificación de la oferta de productos. El incremento del tamaño de los mercados ha producido, de una parte, una tendencia al incremento de tamaño y a la concentración de las empresas de producción, a la vez que al aumento en el número de potenciales proveedores, localizados en mercados antes difícilmente accesibles.
- Incremento de tamaño y concentración de las empresas minoristas. Este fenómeno se ha producido también entre las empresas de distribución, fundamentalmente las minoristas, que han aumentado su tamaño buscando ser competitivas en el mercado mundial<sup>10</sup>. La concentración también ha tenido lugar vía asociacionismo empresarial, a través del cual se han formado grandes grupos comerciales de empresas jurídicamente independientes, pero altamente vinculadas entre sí. La franquicia en sus diversas formas es el ejemplo más claro.
- Integración y nuevo reparto de las funciones de distribución en los canales. El aumento del tamaño de las empresas, bien por la vía del crecimiento, bien por la vía del asociacionismo, ha dado como resultado la constitución de grandes grupos empresariales de distribución, en los que se ha producido una reasignación de los recursos y las funciones de la distribución.
- Aparición de nuevas figuras de la distribución. La especialización que conlleva el incremento del tamaño de los mercados (Stigler, 1951) ha producido la aparición de empresas especializadas en alguna de las funciones que anteriormente realizaban las empresas de distribución.
- Extensión del uso de las nuevas tecnologías informáticas y de las comunicaciones. Las nuevas TIC han permitido desarrollar la infraestructura necesaria para articular de manera viable económicamente la compleja y creciente maraña de intercambios de información y documentación derivadas de la integración y nueva organización empresarial.
- Transformaciones de la demanda. De una parte se registra una gran diversificación de la demanda, con la aparición de nuevos segmentos y cambio en los hábitos de consu-

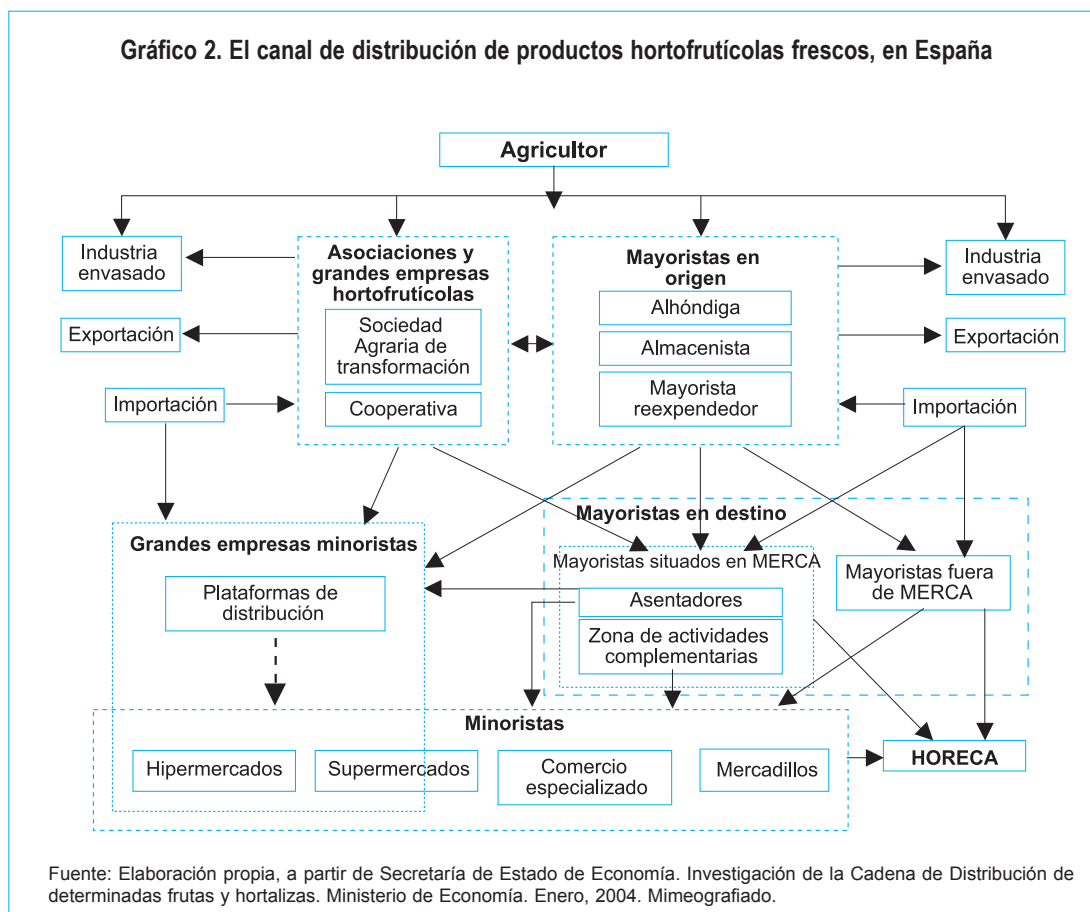
10 Este fenómeno queda bien patente si recordamos que la mayor empresa por facturación de EE.UU es una empresa minorista, Wal Mart.



mo y de los comportamientos de compra de los consumidores, con una menor elasticidad al precio y mayor preferencia por los servicios minoristas: surtido, garantía de calidad, mayor apreciación del tiempo de compra, etc.

- Evolución muy dinámica de los canales, como resultado del proceso de adaptación de las empresas a las nuevas situaciones de los mercados y también como resultado de las uniones y acuerdos temporales entre empresas, lo que hace que los canales no tengan una única y estable configuración.

Los canales de distribución se han alejado así de los tradicionales circuitos lineales de comercialización, con fases de distribución, agentes y funciones bien definidas. En el gráfico 2 se recoge como ejemplo la configuración actual de los canales de distribución de los productos hortofrutícolas en fresco en España. La mera observación del gráfico muestra la existencia de distintos circuitos de distribución y de múltiples relaciones, horizontales y verticales, que se establecen entre los agentes y las distintas fases del proceso de distribución, de manera que tal vez resulta más pertinente hablar de sistemas complejos de distribución, que de simples canales de distribución. Nótese que en el gráfico sólo se representan las relaciones de intercambio comercial, no las de distribución física.



Algunas de las características que destacan de la nueva configuración de estos canales, señaladas de manera muy sucinta son las siguientes. En primer lugar, la complejidad de las relaciones en los mercados de origen. Tradicionalmente los agricultores vendían sus productos a los operadores mayoristas en origen (cualquiera que fuera su figura jurídica, cooperativa o empresa privada), cuyas dos funciones principales consistían en la agrupación de productos hasta constituir lotes de tamaño suficiente como para ser comercializados en términos económicamente viables, y en embalar los productos debidamente clasificados para ser remitidos a los mercados de destino que mayoritariamente eran nacionales<sup>11</sup>. En gran parte de los casos el producto se enviaba a los mercados tradicionales *a resultas* de cómo se vendiera el producto o, en el caso de la exportación, se enviaba *en consignación* a los mercados internacionales<sup>12</sup>.

En la actualidad, el producto entregado por los agricultores debe considerarse como *producto semielaborado*, necesitado de un proceso de *acabado* para hacerlo apto para su comercialización en los mercados de destino, nacionales o internacionales. De manera que la primera puesta en mercado del producto no la realizan los agricultores, sino medianas y grandes empresas, las llamadas centrales hortofrutícolas, capaces de mantener grandes instalaciones de carácter industrial y de comercializar el producto con los operadores de origen. Estos operadores que revisten distintas formas societarias, mantienen distintos grados de integración con la producción, bien por su carácter de cooperativas, bien por estar asociados a productores mediante acuerdos estables para la comercialización de sus productos; mientras que otras centrales se procuran el abastecimiento mediante la compra de partidas en los tradicionales mercados de agricultores, como en el caso de las alhóndigas tan usuales en el levante español. Entre las centrales hortofrutícolas es habitual la compraventa de producto o el recurso a los mercados abiertos, para mantener su surtido y volumen de operación estables durante todo el año. El recurso a la importación de producto es usado cada vez más por estos operadores, bien mediante la compra de partidas de producto, bien mediante la participación en explotaciones situadas en otros países.

La razón de estos flujos horizontales y de importación es doble: conseguir mejores precios de compra y disponer a lo largo de toda una campaña de la cantidad de producto y el surtido suficientes para cumplir sus compromisos de abastecimiento con los grandes distribuidores en destino.

Las centrales hortofrutícolas se han convertido así en los auténticos oferentes en origen<sup>13</sup>. Los destinos de su producción se han diversificado por la mayor presencia en un mayor número de mercados extranjeros. La expansión de la oferta, sobre todo de exportación, se ha logrado mediante el establecimiento de acuerdos con grandes importadores y empresas minoristas, que imponen unas condiciones mínimas de calidad, presentación de los productos y protocolos de

11 Excepto los de los cítricos, para los que el comercio internacional ha sido muy importante desde hace ya muchos años.

12 La mayor parte de la exportación se hacía a través del mercado de Perpignan, cuyos mayoristas actuaban como reexpendedores hacia otros mercados de Europa.

13 Aunque debe señalarse que aún se mantienen los circuitos de radio corto, que atienden mercados locales o comarcales, en los que opera la figura tradicional del mayorista o la compra directa a los agricultores.



producción, junto con condiciones estables de aprovisionamiento, tanto en cuanto al surtido como a la cantidad y modos de entrega del producto, y convenios sobre los precios. Paulatinamente estas condiciones se van extendiendo también entre los operadores en destino nacionales.

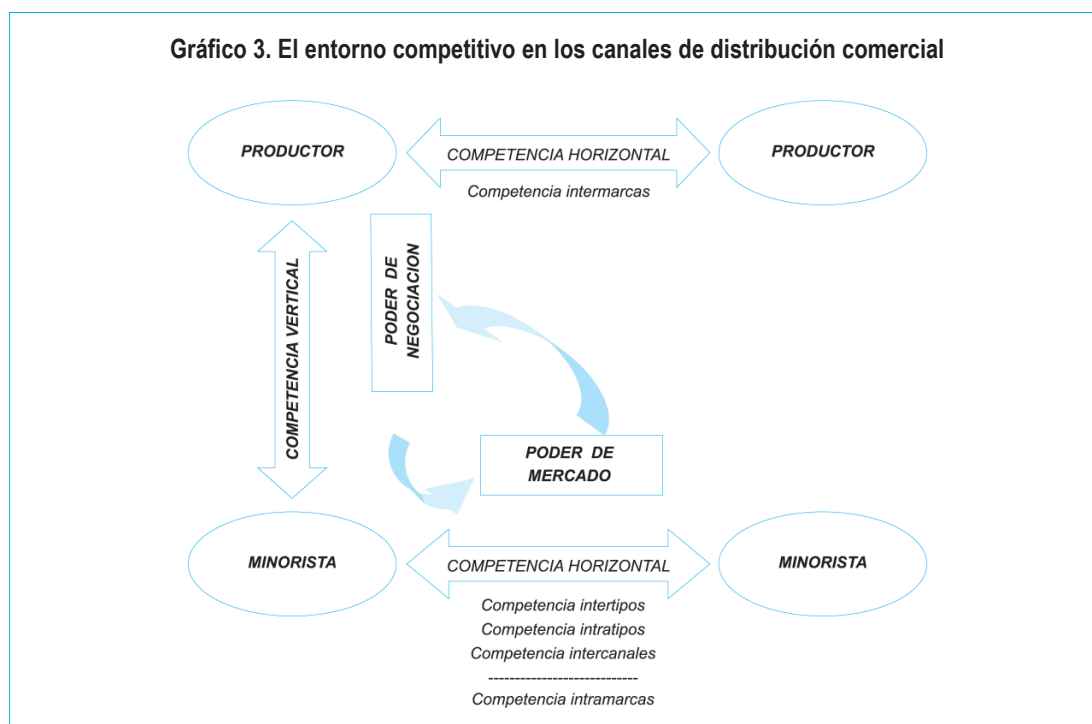
Una figura de nueva aparición en los canales de distribución que ha adquirido gran relevancia es la de las comercializadoras ligadas a las grandes empresas de distribución europeas, titulares de hiper y supermercados situados en toda Europa. Estas empresas se abastecen generalmente de las centrales hortofrutícolas para luego distribuir el producto a sus propios establecimientos, tanto en España como en el resto de los países europeos. De esta forma se han constituido unos importantes canales paralelos que saltan el escalón de los tradicionales mercados mayoristas en destino. Si bien es frecuente que realicen compras en estos mercados para completar su surtido.

Baste esta semblanza<sup>14</sup>, más larga de lo inicialmente pensado, para significar la evolución de los canales de distribución hacia la constitución de auténticos sistemas de comercialización en red, donde los términos de los intercambios se sustraen frecuentemente a la negociación en mercados abiertos, estableciéndose cada vez más como acuerdos entre partes de una misma organización empresarial.

La razón de esta evolución debe buscarse no sólo en la posibilidad que da a los grandes minoristas su tamaño, sino en la búsqueda de la eficiencia necesaria para competir en los mercados finales transnacionales, a los que se ha trasladado el punto crítico de la competencia. La oferta de productos ha crecido enormemente, tanto por el aumento de la producción, como por efecto de la globalización que ha hecho accesibles nuevas fuentes de suministro. A pesar del crecimiento de la demanda, ésta se encuentra plenamente abastecida y ha modificado sus preferencias hacia mayor exigencia de calidad y, en general, de más servicios, disminuyendo su sensibilidad a los precios. El problema así es más vender que producir, en línea con la conclusión de Håkansson y Snehota (2006: 268) señalada al comienzo de este artículo, lo que explica que el control de los canales haya basculado hacia los vendedores finales, los minoristas –siempre que estos reúnan condiciones para responsabilizarse de la competitividad conjunta del canal de distribución o, dicho en otras palabras, de que la cadena de valor generada por el canal sea suficientemente competitiva. Y ello en perjuicio del poder de negociación del que tradicionalmente han gozado los productores.

La organización de los canales de distribución, el reparto de funciones y del valor generado entre los participantes, se establece en función de lograr la mayor eficiencia y competitividad del canal. El Gráfico 3 muestra los tipos de competencia entre empresas en las fases intermedias del sistema de producción y distribución y la posición de los minoristas en los mercados finales.

<sup>14</sup> Descripciones de formación de canales en red y creciente importancia y poder negociador de las grandes empresas minoristas, similares a la anterior, pueden encontrarse en Cruz (1999) y Fernández, Martínez y Rebollo (2006), referidas a la comercialización de productos de gran consumo y electrodomésticos respectivamente, en los que se pone de manifiesto que los fenómenos expuestos no afectan sólo a un o unos pocos sectores de la distribución, sino que se trata de fenómenos generalizados.



Cuanto mayor sea el *poder de mercado* de los detallistas, es decir, cuanto mayor sea su cuota del mercado final<sup>15</sup>, mayor será su *poder de negociación* frente a los proveedores, y mayor su capacidad para organizar las funciones entre los distintos agentes participantes en la distribución. Se diferencian así tres entornos de competencia en los canales de comercialización: dos entornos de competencia horizontal (entre agentes que operan en una determinada fase del sistema de producción y distribución), uno entre productores y otro entre minoristas en los mercados finales<sup>16</sup>; y un entorno de competencia vertical, entre proveedores y minoristas, que relaciona los dos entornos de competencia horizontal. La competencia que deben abordar los productores se manifiesta por tanto en varios niveles y ante distintos participantes en el canal. La competencia *intermarcas*, respecto de otros productores que elaboran productos sustitutivos; la competencia frente a los minoristas, sobre precios, características de los productos y términos de aprovisionamiento que, en función del poder de negociación de un determinado productor frente a un determinado detallista o agrupación de compras de minoristas, da lugar a la realización de un mayor o menor número de funciones a realizar por el productor (transporte, almacenamiento, modos de entrega del producto, realización de la reposición de los lineales, etc.) y a la fijación de un determinado precio específico a un detallista (como resultado de la aplicación de

15 La consideración del mercado en que debe analizarse el poder de un detallista es una cuestión de gran importancia en la que no podemos entrar con más detalle en este artículo. Baste con señalar que "el concepto de *mercado relevante* de la distribución comercial debe tener en cuenta la dimensión territorial, definiéndose según el entorno de mercado relevante para los consumidores, no respecto de todos los mercados donde se pueda adquirir un determinado producto o tipos de productos. Es decir, debe tener en cuenta el territorio en el que (un determinado grupo de) consumidores encuentran efectivamente ofertas sustitutivas entre establecimientos" (Rebollo, 1999;33)

16 Recuérdese lo dicho en la nota a pié de página anterior.



diferentes descuentos), que determinan los ingresos del proveedor (Cruz, 1997). Por último debe enfrentar la competencia entre sus propias marcas, ya que su producto se venderá a distintos precios y en distintas condiciones, en diferentes establecimientos, según la política seguida por cada distribuidor minorista.

### 3. Competencia vertical: concentración (de distribuidores) e integración (con los productores)

La competitividad de un determinado formato o tipo de establecimiento minorista, viene determinada por la del canal de distribución en conjunto, por la eficiencia con que han sido realizadas todas las funciones de comercialización necesarias para la venta final del producto con un determinado nivel de servicios, lo que incluye, en muchas ocasiones, desde la definición del producto hasta el nivel de atención a los compradores en el establecimiento. Dado que una “inmensa mayoría de los consumidores situados en el “Big Middle” parecen desear precios bajos y buen servicio” (Sethuraman y Parasuraman, 2005; 109), éstos son los dos términos en que se debe medir la competitividad de un determinado canal.

A lo largo de las últimas décadas, el tamaño de los mercados detallistas ha crecido en gran manera en los países desarrollados, lo que ha motivado el aumento del tamaño de las empresas, tanto por la oportunidad que supone tal crecimiento, como por la necesidad de ajustar su tamaño para continuar siendo competitivas en los mercados globalizados. Y ello se ha producido fundamentalmente por dos vías: el crecimiento, interno o por la compra o fusión con otras empresas<sup>17</sup>, y la asociación en grupos supraempresariales de gran tamaño (cadenas voluntarias, centrales de compras, cadenas de franquicia, etc.) formados por empresas jurídicamente independientes pero que funcionan como unidades de una misma organización. Este crecimiento de las empresas y de las asociaciones de comerciantes ha provocado un aumento del grado de concentración en la distribución comercial<sup>18</sup> y de la integración de funciones dentro de los canales de distribución y entre productores y distribuidores. Algunos de los factores que han posibilitado este fenómeno se revisan a continuación:

*1. La extensión de la marca de distribuidor.* La marca de distribuidor es, posiblemente, uno de los elementos que más claramente evidencian la existencia de recursos vinculados entre fabricantes y distribuidores, dimensión que señalábamos anteriormente como una de las tres propuestas por Ford, Gadde Håkansson y Snehota (2006) para analizar cada una de las relaciones biunívocas (dyadic) que se integran en una red. Pues bien, España es uno de los países

17 El caso más destacado ha sido el de la fusión de Carrefour y Promodes (PRYCA y Continente, en España), que ha dado origen al nuevo grupo Carrefour, líder de la distribución comercial en Europa y segundo del mundo, después de Wal Mart.

18 El fenómeno de la concentración en la distribución y sus efectos, tanto en España como en otros países, ha sido analizado con profusión en múltiples artículos de todo tipo a lo largo de los últimos años. Un buen ejemplo es el artículo de Cruz, Rebollo y Yagüe (2003).

donde la marca de distribuidor ha arraigado con más fuerza, a lo que indudablemente ha contribuido la globalización a escala europea de la distribución comercial y la correspondiente presencia de empresas, principalmente francesas, alemanas e inglesas, en el mercado español. Y debe tenerse en cuenta que Europa es la región mundial donde la marca de distribuidor ha penetrado con más fuerza, aproximadamente un 23%, frente al 16% de Norteamérica o el 17% de penetración a escala mundial<sup>19</sup>. España se sitúa en el entorno de la media europea y ocupa uno de los primeros puestos en el conjunto mundial, aunque todavía existe una posibilidad de crecimiento importante si se toma como referencia la posición de estas marcas en Suiza, Alemania y Reino Unido (superior al 30%).

2. *El sistema ECR o "Respuesta Eficiente al consumidor"*. Durante las últimas décadas del siglo pasado se produjo el incremento del poder negociador de los distribuidores lo que provocó un alto grado de conflictividad en las relaciones entre productores y distribuidores. Sin embargo, la interdependencia entre ambos para alcanzar el fin común de los participantes en los canales, vender el máximo de producto con la mayor eficiencia posible, ha propiciado la búsqueda de modos de colaboración entre productores y distribuidores y el establecimiento de relaciones a más largo plazo. Los acuerdos de colaboración que se establecen son de muy variado tipo y responden a las circunstancias concretas de cada canal y de cada empresa, pero en todo caso lo que se busca es la reducción del *coste total* de la distribución y el incremento del nivel de servicios al consumidor, para lo que es necesario que las empresas, de producción y de distribución, compartan la realización de las sucesivas funciones de comercialización, adjudicándolas a los participantes que resulten más eficientes en la realización de cada una de ellas. El sistema ECR aparece en EEUU en 1992, en el mercado de productos de alimentación, "como una nueva forma de colaboración entre fabricantes y distribuidores en ese país (...) cuyo objetivo fundamental consistía en eliminar ineficiencias y generar economías en el canal de distribución" (Oubiña, 2002; 70)<sup>20</sup>.

En el Gráfico 4 se muestra la estructura del ECR. Como puede observarse se compone de dos grandes partes: las operaciones de oferta y las de demanda. Entre las primeras, las operaciones referidas a la distribución física son dos: los *muelles cruzados* y la *reposición continua*, que junto a la *producción sincronizada*, pretenden disminuir los costes de logística, desde el transporte a los almacenamientos, utilizando los principios del "justo a tiempo" y "almacenamientos cero". La función logística continúa siendo una de las "últimas fronteras de coste" de las empresas y eso explica su relevante papel en los sistemas de distribución comercial en la actualidad. Los *proveedores integrados*, fundamentalmente productores, suponen en muchos casos la producción en exclusiva para una empresa o grupo de distribución, es decir, supone la integración del productor en una red controlada por el distribuidor, que interviene en la definición del producto y sus modos de elaboración. La automatización de los pedidos y la fiabilidad de éstos, son otro factor más de integración en una red.

19 ACNIELSEN GLOBAL SERVICES (2005), "The power of private label 2005. A review of growth trends around the world".

20 En este artículo, el lector podrá encontrar un excelente análisis del sistema ECR.

Las actuaciones de demanda suponen la colaboración de productores y distribuidores en el marketing del producto, desde el lanzamiento hasta las promociones, y del marketing de los establecimientos minoristas en un aspecto tan sensible como es la definición del surtido, lo que se realiza mediante la *gestión por categorías*, en cuya definición participan los productores.

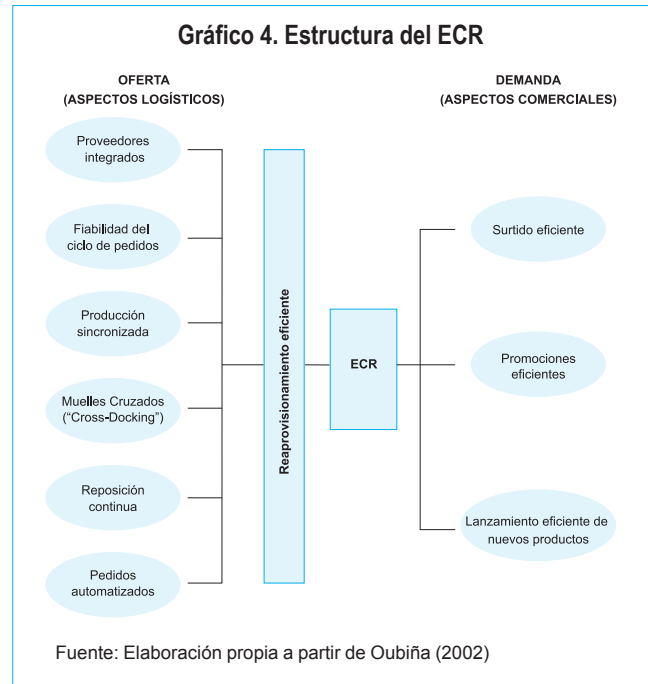
Para que el sistema ECR dé sus frutos es menester la puesta en común de información sobre sus propias actividades y sobre la demanda final y las preferencias de los consumidores, por todos los integrantes del canal-red.

Otro factor crucial para el éxito del ECR es la disposición de tecnología adecuada por parte de los miembros del sistema. La circulación de información, y muy especialmente la que se relaciona con el ciclo de pedidos, se fundamenta en la adopción de protocolos comunes, lo que exige una amplia utilización de TIC.

Aunque el ECR es tal vez el sistema más formalizado, no es necesario que se completen todas las actuaciones del mismo para que exista colaboración entre los participantes en el canal. De hecho son frecuentes los acuerdos periódicos, anuales o por campañas, de suministro en los que se planifican los precios, las cantidades y las formas de entrega de la mercancía, o los acuerdos para la realización de los pedidos a través de los sistemas EDI (“Electronic Data Interchange”) y la gestión de inventarios.

3. *La exigencia de calidad en la distribución comercial*, aunque tal vez llegue con algún retraso respecto de la búsqueda de la calidad en los servicios en general, es en la actualidad una preocupación generalizada y creciente que se está convirtiendo en uno de los factores principales de transformación de la distribución, ya que supone realizar nuevas actividades y asumir nuevos costes, afecta al surtido de los puntos de venta minorista y a la imagen de los establecimientos ante los consumidores, al ser los minoristas los responsables finales ante éstos. La importancia de la calidad en la distribución afecta tanto al comercio nacional como a la exportación. Todo ello hace que, en muchas ocasiones, los distribuidores deban establecer acuerdos de colaboración con los productores, más allá de la simple selección de productos que cumplan las normas de calidad para componer los surtidos de los establecimientos.

La calidad en la distribución comercial puede clasificarse en dos grandes áreas: la de los productos y la de los establecimientos minoristas. La calidad de los productos, a su vez, persigue un doble objetivo: la salubridad de los mismos y su adecuación a las preferencias de los



consumidores. El primero de estos objetivos es buscado a través de la normativa legal, que impone unos mínimos de calidad y de información sobre ella a través del etiquetado. El segundo objetivo puede conseguirse mediante acuerdos entre productores y distribuidores sobre las características de los productos, envases y embalajes, modo de transporte, etc. Estos acuerdos son muy frecuentes en la comercialización de productos de alimentación, existiendo incluso empresas o grupo de empresas minoristas que han establecido su propia normativa de calidad.

Como es lógico, la relación entre ambos objetivos es grande. Lo habitual es que sobre la norma de calidad legal o recomendada, la empresa imponga normas añadidas en función de su propia política comercial, buscando asegurar la calidad y salubridad de los productos así como la mejor adecuación a las preferencias de sus consumidores y la minoración de los costes de compra y aprovisionamiento. La *trazabilidad* de los productos cárnicos es un buen ejemplo de colaboración entre productores y distribuidores y del papel nodal que estos últimos cumplen en el control de los canales de comercialización (Langreo y Benito, 2005).

La segunda área de la calidad en la distribución comercial es la del comercio minorista. Los aspectos que se refieren a la calidad del servicio del comercio minorista (Martín, 2005) y su correspondiente normativa legal son numerosos y van desde la aplicación de normas sobre residuos y reciclaje, o sobre comercio justo, a la salubridad de las instalaciones y la atención a los consumidores. Sin embargo la normativa de calidad específica del comercio minorista y general es bastante reciente (Gómez, R., 2005). Existen diferentes normativas sobre calidad publicadas por Cámaras de Comercio, Asociaciones de comerciantes, etc. Pero ninguna de ellas es de aplicación general, por lo que difícilmente pueden llegar a ser una referencia para los consumidores. En España existe una norma de calidad para el sector de establecimientos de gran superficie (UNE-EN ISO 9001) y, a partir de 2004, una norma general para el pequeño comercio (UNE175001-1:2004) y adaptaciones de ésta para tipos de comercio específicos (pescaderías, ópticas, y carnicerías y charcuterías).

*4. Las TIC y la distribución comercial.* La innovación tecnológica en la distribución comercial ha sido muy importante desde la segunda mitad del siglo XX en que se produjo la segunda *ola de innovación* (Casares y Rebollo, 2005; 76) con el desarrollo de la venta en libre servicio, que se inicia en el comercio de productos de alimentación seca y se ha ido extendiendo a todo tipo de comercio, minorista y mayorista, y a muchas otras actividades de servicios a los consumidores y a las empresas.

La tercera ola de innovación en el comercio ha tenido lugar con la aplicación de las TIC a la distribución comercial, y ha posibilitado crear la infraestructura de intercambio de información entre empresas y la mejora de la gestión de los inventarios, tanto los almacenamientos, como los lineales en los puntos de venta minoristas, convirtiéndose en la base de la articulación en red de los canales de distribución y permitiendo una notable reducción de los costes de operación.





Sethuraman y Parasuraman, (2005) clasifican las aplicaciones de las TIC a la distribución en dos grandes grupos, según su principal objetivo sea la reducción de costes (EDI) o el incremento de los servicios a los clientes (e-comercio; Planificación Cooperativa, Previsión de la demanda y Reposicionamiento de los lineales, o CPFR, según sus siglas en inglés; codificación comercial mediante el *código en barras*; y tarjetas de crédito y pago)<sup>21</sup>.

La aplicación de las TIC resulta hoy irrenunciable para la mayor parte del comercio, especialmente la dedicada a atender al *Big Middle* de la demanda, ya que además de conseguir los objetivos mencionados, no generan rechazo por parte de los compradores (Sethuraman y Parasuraman, 200: 109).

El problema estriba en que las TIC no están disponibles por igual para todo tipo de empresas, ni todas ellas pueden extraer de las TIC igual cantidad de rendimiento. Las más beneficiadas resultan ser las grandes empresas minoristas dedicadas al gran consumo<sup>22</sup>. Cuanto más pequeñas sean las empresas minoristas y sus establecimientos, y cuanto más diferenciados sean los servicios minoristas, los beneficios de aplicación de las TIC serán más difíciles de conseguir. Las razones de este fenómeno son de varios tipos. La aplicación de las TIC supone la realización de cuantiosas inversiones, con unos mínimos relativamente elevados, y la disposición de capacidad de gestión cuya implantación exige así mismo incurrir en nuevos costes. De esta forma, el coste relativo a las ventas de las TIC en la distribución comercial será mayor en las pequeñas empresas y menor su productividad. De ahí que, la implantación de las TIC en el comercio opere como un factor a favor de la competitividad de las grandes empresas o grupos de distribución, reforzando así la tendencia a la concentración en los canales y su configuración en red.

## Conclusiones

La evolución de los canales de distribución, que en los últimos años ha entrado en fase de turbulencia, parece caminar hacia un modelo de redes dinámicas en la búsqueda de la eficiencia, básicamente a través de dos vías: la especialización por funciones y la concentración.

En este trabajo se plantean algunos aspectos relacionados con ambas vías, en particular los centrados en la nueva configuración de las relaciones entre productores y distribuidores de distintos niveles.

21 Como puede verse sólo por las denominaciones, la división entre TIC dedicadas al ahorro de costes y las dedicadas al incremento de los servicios a los clientes no es tan nítida, pues ambos objetivos se alcanzan con ambos tipos de tecnologías. Por claridad expositiva seguimos esa clasificación.

22 "Gran consumo" entendido en el sentido del *Big Middle*, "el lugar del mercado donde compiten la mayor parte de los minoristas (y) donde se encuentra la mayor parte de clientes potenciales" (Levy, Grewal, Peterson y Connolly 2005;85).

En el primer apartado se proponen algunos elementos de la teoría de redes, destacándose los referentes a su complejidad, inestabilidad e interdependencia que son característicos de la evolución de los canales de distribución, provocada por las nuevas condiciones de los mercados y las presiones ejercidas sobre las empresas para la consecución de una mayor competitividad en los mercados globales.

El segundo apartado se dedica a describir las nuevas características de los canales de distribución, analizando un caso empírico de canal cuya estructura y comportamiento se aproxima aceleradamente a la configuración de red, destacándose la aparición de nuevos circuitos de comercialización, nuevos actores, así como la complejidad y la variada interconexión, donde aparecen vínculos fuertes y débiles.

En el último epígrafe, y a partir de un modelo que relaciona la competencia horizontal y vertical en los canales de distribución se comentan algunos de los factores más significativos para la construcción de relaciones inter-empresariales en red.

Las características de este trabajo no permiten tratar otros aspectos, en particular, los referidos a los servicios a los consumidores producidos por los canales, tales como, nivel de precios, surtido y costes asociados a los procesos de compra.

## Bibliografía

- ACHROL, R. S. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, pp. 56-71.
- ACNIELSEN GLOBAL SERVICES (2005): "The power of private label 2005. A review of growth trends around the world".
- ALONSO, L. E. (2005): *La era del consumo*, Madrid, Siglo XXI.
- CASARES, J.; MARTÍN, V. y ARANDA, E. (2000): "Vértigo en la distribución comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores". *Distribución y Consumo*, nº 49. Diciembre 1999-Enero, pp. 5-25.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*. 3ª edición. Navarra, Thomson-Cívitas.
- CRUZ, I. (1997): "La venta a pérdida en las relaciones fabricante-distribuidor". *Distribución y Consumo*, nº 33, Abril-Mayo. pp. 102-110.



- CRUZ, I. (Coordinador) (1999): *Los canales de distribución de los productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid, Pirámide.
- CRUZ, I; REBOLLO, A. y YAGÜE, M. J. (2003): “Concentración y Competencia en los Canales de Distribución de Productos Alimenticios”, *Papeles de Economía Española*, nº 96, pp. 112-133.
- DAYAN, A. (1993): *Marketing Industriel*, 3ª Edición, Paris, Vuibert.
- DONNE, J. (1997): *Paradojas y devociones* (trad. Andrea Rubín). Valladolid, cuatro ediciones.
- FERNÁNDEZ, A; MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2006): “La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos”. *Información Comercial Española*, nº. 828. Enero-Febrero, pp. 187-202.
- FORD, D.; GADDE, L-E.; HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (2006): *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, Second Edition, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- GÓMEZ, R. (2005): “La calidad en el comercio minorista”. *Distribución y Consumo* nº 79. Enero-febrero, pp. 24-27.
- HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (2006): “No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, nº 3, pp. 256-270. (Reimpresión de la primera publicación en la misma revista en 1989, vol. 5, nº 3, pp. 187-200)
- HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (1992): *Developing Business Relationship in Industrial Networks*, London, Thomson Learning.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1990): “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, May-June, pp. 79–91.
- LANGREO, A. y BENITO, I. (2005): “Efectos de la aplicación de la trazabilidad y la normativa de higiene a la cadena de producción de alimentos”. *Distribución y Consumo*, nº 79, Enero-Febrero, pp. 39-49.
- LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R. A. Y CONNOLLY, B. (2005). “The concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, vol. 81, nº 2, pp. 83-88.
- MALLEN, B. E. (1966): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, Chichester, John Wiley & Sons, Inc.

- MARTÍN, V. (2005): "Calidad del servicio en la distribución comercial". *Distribución y Consumo*, nº 79, Enero-Febrero, pp. 5-23.
- OUBIÑA, J. (2002): "ECR o respuesta eficiente al consumidor. El reaprovisionamiento eficiente en la cadena de suministros". *Distribución y Consumo*, nº 63, Mayo-Junio, pp. 69-83.
- PRAHALAD, C. K. (1995): "Weak Signals Versus Strong Paradigms", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, August, pp. iii-vi.
- REBOLLO, A. (1999): "Concentración en el sector de distribución comercial en España". *Distribución y Consumo*, nº 47. Agosto-Septiembre. pp. 29-43.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE ECONOMÍA (2004): *Investigación de la Cadena de Distribución de determinadas frutas y hortalizas*. Ministerio de Economía. Enero, Mimeografiado. En [www.mcx.es](http://www.mcx.es).
- SETHURAMAN, R. y PARASURAMAN, A. (2005): "Succeeding in the Big Middle through technology". *Journal of Retailing*, vol.81, nº 2, pp. 107-111.
- SCHOTTER, A. (1993): *The Economic Theory of Social Institutions*. New York, Cambridge University Press.
- STIGLER, G. J. (1951): "The Division of Labour Is Limited by the Extent of the Market". *The Journal of Political Economy* (June), LIX, nº 3; 185-193. En Mallen (1966: 56).
- WATHNE, H. W. y HEIDE, J. B. (2004): "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing*, vol. 68, January, pp. 73-89.
- WILKINSON, I. (2001): "A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20<sup>th</sup> Century", *Australasian Journal of Marketing*, vol. 9, nº 2, pp. 23-53.
- WUYTS, S.; STREMERSCHE, S.; VAN DEN BULTE, C. y FRANSES, P. H. (2004): "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. XLI, November, pp. 479-487.



# LA COMPETENCIA ENTRE FORMATOS COMERCIALES Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR <sup>1</sup>

Pablo Antonio Muñoz Gallego <sup>2</sup>

## RESUMEN

Este trabajo analiza empíricamente la relación entre el perfil geodemográfico de los consumidores y la elección de formatos comerciales aislando los efectos de la conveniencia espacial. El modelo analítico propuesto asume una elección secuencial de formato y establecimiento minorista por parte del consumidor. El perfil geodemográfico se interpreta como determinante de la elección de formato, y la conveniencia espacial se interpreta como determinante de la elección de establecimiento. Los resultados permiten constatar que algunas dimensiones geodemográficas están relacionadas con la predilección por determinados formatos comerciales y, consecuentemente, resultan de utilidad para la selección geográfica de mercados. Los resultados también permiten constatar que obviar el efecto de la conveniencia espacial puede conllevar estimaciones sesgadas a este respecto.

## ABSTRACT

This paper analyses the relationship between the geodemographic profile of consumers and retail format choice while accounting for the effects of spatial convenience. The proposed analytic model assumes that the consumer chooses first the format and then the specific store in which to shop. The geodemographic profile is considered as a determinant of format choice, and spatial convenience is interpreted as a determinant of store choice. The results indicate that some geodemographic dimensions capture the preference for certain store formats, and therefore they facilitate the selection of geographic markets. The results also show that the obviating of the effect of spatial convenience may lead us to biased estimations in this respect.

## 1. La selección del establecimiento de compra

La profunda transformación del comercio minorista en las últimas décadas ha derivado en la diversificación de las formas de venta. La creciente heterogeneidad de los consumidores conlleva una cada vez mayor heterogeneidad de la oferta comercial. Distintos formatos comerciales tratan de satisfacer las necesidades de compra de distintos segmentos de consumidores y de tipos de compra. Reflejo de este nuevo escenario es el reciente interés por comprender el papel del formato comercial en la compleja estructura competitiva minorista (Bell y Lattin, 1998; Bhatnagar y Ratchford, 2004; González-Benito *et al.*, 2005; Messenger y Narasimham, 1997; Solgaard y Hansen, 2003).

La diversidad de formas comerciales deriva necesariamente en un mayor protagonismo de la segmentación de los mercados en la planificación estratégica afrontada por operadores minoristas. Se hace preciso delimitar los mercados afines a cada formato comercial, caracterizando a los consumidores proclives a comprar en cada uno de ellos. La finalidad es optimizar la cartera de puntos de venta adecuando las formas de venta a las necesidades de los consumidores.

<sup>1</sup> Este documento ha contado con las aportaciones de D. Oscar González Benito y D. Cesar Alonso Bustos del Departamento de Administración y Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca.

<sup>2</sup> Universidad de Salamanca.

El crecimiento en el ámbito minorista está en gran medida relacionado con la selección de mercados geográficos y la apertura de nuevos puntos de venta (Ghosh y McLafferty, 1987). En particular, la diversificación hacia nuevas formas comerciales requiere necesariamente la configuración espacial de la red de establecimientos comerciales. Por tanto, resulta fundamental identificar los mercados geográficos más afines a las prestaciones de la forma comercial elegida y al posicionamiento competitivo deseado de la cadena minorista. La segmentación geodemográfica resulta una herramienta especialmente útil a este respecto, puesto que pretende una clasificación de los consumidores en función del área intraurbana donde residen. La clave está en identificar aquellos perfiles geodemográficos cuyas necesidades y hábitos de compra se corresponden con los beneficios suplidos por cada formato comercial.

Este trabajo estudia la relación entre distintos factores geodemográficos y la elección de formato comercial por parte de los consumidores. La existencia de relaciones conlleva la existencia de mercados geográficos intraurbanos más atractivos para la ubicación de cada forma comercial. Puesto que las distintas dimensiones geodemográficas pueden estar relacionadas con la cobertura espacial alcanzada por las formas comerciales, resulta necesario aislar esta caracterización geodemográfica de los efectos de la accesibilidad espacial de los distintos formatos comerciales. Por ello, se realiza una caracterización de la elección de formato considerando previamente los patrones de comportamiento derivados de la proximidad de unas formas de venta y el distanciamiento de otras. El trabajo compara además el planteamiento propuesto con una caracterización geodemográfica donde se obvian los efectos de la conveniencia espacial.

La selección de establecimiento de compra por el consumidor ha sido ampliamente tratada en la literatura. En general, las diferentes teorías sugieren que los consumidores eligen los distintos tipos de establecimientos en función de la utilidad percibida en los mismos (ej. Spiggle y Sewall, 1987; Bell *et al.*, 1998; Alonso, 2000; Sweeney y Soltar, 2001; Tang *et al.*, 2001; Solgaard y Hansen, 2003). Esta utilidad viene determinada por dos tipos de factores: los relativos a la oferta y los relativos a la demanda.

Por un lado, los *factores de oferta* hacen referencia a la percepción de las alternativas de compra por parte de los consumidores. La atención se centra fundamentalmente en los atributos, o características externas (Goldman, 2001), que definen la imagen global de los establecimientos (ej. Malhotra, 1983; Ghosh, 1984; Borgers y Timmermans, 1987; Fotheringham, 1988; Bucklin *et al.*, 1996; Finn y Louviere, 1996; Sinha, 2000). Los enfoques multiatributo planteados en numerosos trabajos definen la oferta de los formatos comerciales minoristas a partir de elementos tales como conveniencia, precio, variedad y calidad de los productos y servicios. Precisamente, estas dimensiones definen los formatos comerciales que conforman el tejido minorista.

Por otro lado, los *factores de demanda* hacen referencia a las motivaciones subyacentes al comportamiento de compra de los consumidores. Comprenden desde los beneficios buscados por los consumidores hasta las características personales, demográficas y socioeconómicas



que los explican (ej. Nevin y Houston, 1980; Timmermans, 1982; Louviere y Gaeth, 1987; Engstrom y Larsen, 1990; Moore, 1990; Popkowski Leszczyc y Timmermans, 1997). También deben tenerse en cuenta factores situacionales tales como la cesta de productos comprada, el tipo de utilización o el contexto específico en el que se desarrolla la compra. Todos ellos ponen de manifiesto la diversidad de necesidades y beneficios buscados incluso para un mismo consumidor (ej. Mattson, 1982; Kenhove *et al.*, 1999).

Este trabajo parte de una interpretación simplificada de la diversidad de la oferta minorista, basada en el concepto de formato comercial, y se centra en los factores de la demanda como determinantes del comportamiento de los consumidores. La idea subyacente es que los distintos establecimientos y formatos comerciales se corresponden con distintos perfiles de beneficios buscados (McGoldrick y Andre, 1997; Popkowski Leszczyc y Timmermans, 1997; Morganosky y Cude, 2000; Arrondo *et al.*, 2002; Solgaard y Hansen, 2003). Resulta imprescindible por tanto un conocimiento más profundo de los distintos perfiles de clientes que configuran la demanda actual y potencial de cada forma comercial. Es decir, caracterizar y segmentar a los consumidores conforme a la elección de establecimiento/formato (Redondo, 1999; Vignali *et al.*, 2001).

El propósito de este trabajo es contribuir a este objetivo analizando la relación entre el perfil geodemográfico de los consumidores y la distribución su presupuesto de compra entre los distintos formatos comerciales. La consideración explícita del papel de la conveniencia espacial, más concretamente la proximidad a los puntos de venta nos permitirá depurar la caracterización geodemográfica de la elección de formato comercial para no mezclar ambos efectos. En otras palabras, se pretende valorar los efectos del perfil geodemográfico en la elección de formato comercial, aislando previamente las consecuencias derivadas de la disposición espacial de dichos formatos comerciales.

González-Benito *et al.* (2005) constatan que el formato comercial juega un papel relevante en la interacción competitiva espacial minorista. La competencia espacial parece ser más intensa dentro de cada formato que a través de los formatos. Por este motivo, se considera apropiado asumir una estructura de elección jerárquica donde el consumidor selecciona primeramente el formato comercial, y posteriormente el establecimiento concreto dentro del formato comercial. Este supuesto se formaliza mediante modelos logit anidados. Por un lado, la localización de los establecimientos comerciales se interpreta como un determinante del segundo nivel de elección, esto es, la elección de establecimiento comercial. Por tanto, se pretende valorar los efectos del perfil geodemográfico en la elección de formato comercial, aislando previamente las consecuencias derivadas de la disposición espacial de dichos formatos comerciales

## 2. Propuesta de modelización

### 2.1. Modelo anidado de elección formato-establecimiento

Los modelos logit anidados pueden derivarse en el marco de la teoría de utilidad aleatoria (McFadden, 1978, 1980; Ben-Akiva y Lerman, 1987). El concepto de formato comercial implica una partición del conjunto de establecimientos disponibles. Esto es, cada formato comercial  $f$  se corresponde con un subconjunto  $M_f$  de establecimientos. A partir de esta agregación del conjunto de elección basada en el formato comercial, la utilidad  $U_{ij}$  de un establecimiento comercial  $j$  percibida por un consumidor  $i$  puede entenderse formada por dos componentes: por un lado, la utilidad  $V_{if}$  relativa al formato  $f$  de  $j$ , y por otro lado, la utilidad  $V_{ij}$  específica del establecimiento. Esto es, se tiene:

$$U_{ij} = V_{if} + V_{ij} \quad [1]$$

Las utilidades  $V_{if}$  y  $V_{ij}$  pueden entenderse como componentes deterministas, en cuanto que están explicadas por los atributos de las alternativas de elección y las características de los individuos. Las primeras estarán determinadas por los atributos propios del formato comercial, mientras que las segundas estarán determinadas por los atributos propios del establecimiento. Sin embargo, puesto que desde un punto de vista práctico resulta imposible una configuración explicativa completa, es necesario incorporar componentes de error que capturen el efecto de posibles determinantes no contemplados explícitamente. Existirá un error aleatorio  $\varepsilon_{if}$  propio del formato comercial, y un error aleatorio  $\varepsilon_{ij}$  propio del establecimiento comercial. En resumen, la expresión [1] puede completarse como sigue:

$$U_{ij} = V_{if} + V_{ij} + \varepsilon_{if} + \varepsilon_{ij} \quad [2]$$

Asumiendo que:

- (1) los errores  $\varepsilon_{if}$  y  $\varepsilon_{ij}$  están distribuidos de manera independiente sobre la población para cada formato y establecimiento,
- (2) los errores  $\varepsilon_{ij}$  son independientes entre establecimientos y se ajustan a una distribución Gumbel con parámetro de escala  $\mu$ ,
- (3) los errores  $\varepsilon_{if}$  están distribuidos de manera que  $\max_{j \in M_f} U_{ij}$  se ajusta a una distribución Gumbel con parámetro de escala  $\mu_o$ ,

y asumiendo que el consumidor selecciona el establecimiento que le proporciona mayor utilidad, la probabilidad  $P_{ij}$  de que el individuo  $i$  seleccione el establecimiento  $j$  para sus compras vendrá dada por:





$$P_{ij} = P(\max_{j \in M_f} (U_{ij}) \geq \max_{j' \in M_f} (U_{ij'}) \text{ para todo formato } f') \cdot P(U_{ij} \geq U_{ij'} \text{ para todo } j \in M_f) =$$

$$= \frac{\exp(V_{if}\eta_0 + I_{if} \frac{\eta_0}{\eta})}{\sum_{f'} \exp(V_{if'}\eta_0 + I_{if'} \frac{\eta_0}{\eta})} \cdot \frac{\exp(V_{ij}\eta)}{\sum_{j' \in M_f} \exp(V_{ij'}\eta)} \quad [3]$$

donde  $I_{if}$  es el valor inclusivo dado por:

$$I_{if} = \ln\left(\sum_{j \in M_f} \exp(V_{ij}\eta)\right) \quad [4]$$

Puesto que únicamente el cociente  $\mu_f/\mu$  puede ser estimado tras la configuración explicativa de la utilidad. El modelo anidado planteado en [3] y [4] puede reducirse a la siguiente expresión:

$$P_{ij} = \frac{\exp(V_{if} + I_{if}(1-\theta))}{\sum_{f'} \exp(V_{if'} + I_{if'}(1-\theta))} \cdot \frac{\exp(V_{ij})}{\sum_{j' \in M_f} \exp(V_{ij'})} \quad [5]$$

donde  $\theta$  es un parámetro a estimar asociado al valor inclusivo, y donde:

$$I_{if} = \ln\left(\sum_{j \in M_f} \exp(V_{ij'})\right) \quad [6]$$

El parámetro  $\theta$  determina el grado de jerarquización en la elección de establecimiento comercial, entendiéndose un primer nivel de elección dado por el formato comercial y un segundo nivel de elección dado por el establecimiento comercial. Cuando  $\theta=0$  el modelo se corresponde con un modelo logit estándar, esto es, la estructura de elección no está condicionada por el formato comercial. Cuando  $\theta=1$  la elección de formato es independiente de la elección de establecimiento dentro del formato.

## 2.2. Configuración explicativa: caracterización geodemográfica y conveniencia espacial

Se propone una configuración explicativa de la utilidad  $V_{ij}$  del establecimiento  $j$  percibida por el consumidor  $i$  centrada en tres dimensiones clave de la atracción comercial. En primer lugar, la distancia  $D_{ij}$  entre el consumidor y el establecimiento, que es la variable clásica de localización. En segundo lugar, el tamaño  $S_j$  del establecimiento, que representa la amplitud y profundidad en el surtido. Y finalmente, el atractivo intrínseco  $\alpha_j$  de la cadena que opera el establecimiento, que recoge el resto de atributos determinantes de la atracción comercial, y que

interpreta como una constante a estimar. Estas tres dimensiones se corresponden con los tres determinantes de la atracción comercial señalados por Bucklin (1967): distancia, masa e imagen. Asumiendo la configuración multiplicativa habitual en los modelos gravitacionales se tiene que:

$$V_{ij} = \alpha_j + \beta_D \ln(D_{ij}) + \beta_S \ln(S_j) \quad [7]$$

donde  $\beta_D$  y  $\beta_S$  son parámetros a estimar asociados respectivamente al efecto de la distancia y el tamaño sobre la utilidad generada por el establecimiento. Presumiblemente, el efecto de la distancia será negativo, esto es, una mayor distancia al establecimiento conlleva menor utilidad. Por el contrario, el efecto del tamaño será positivo, esto es, un mayor tamaño implica mayor utilidad.

Adicionalmente, se propone una configuración explicativa de la utilidad  $V_{ij}$  del formato  $f$  del establecimiento  $j$  percibida por el consumidor  $i$  centrada en el perfil geodemográfico del consumidor. Asumiendo que el perfil geodemográfico del consumidor viene dado por un conjunto  $K$  de factores geodemográficos  $F_k$ , y asumiendo una configuración aditiva, se tiene:

$$V_{ij} = \gamma_f + \sum_{k \in K} \delta_{fk} F_k \quad [8]$$

donde  $\gamma_f$  es un parámetro a estimar que representa el atractivo intrínseco propio del formato; y los  $\delta_{fk}$  son parámetros asociados al efecto de cada factor geodemográfico en la utilidad de formato.

Una vez incorporada la configuración explicativa, el modelo de elección propuesto en [5] y [6] resulta en:

$$P_{ij} = \frac{\exp(\gamma_f + \sum_{k \in K} \delta_{fk} F_k + I_{if}(1-\theta))}{\sum_{f'} \exp(\gamma_{f'} + \sum_{k \in K} \delta_{f'k} F_k + I_{if'}(1-\theta))} \cdot \frac{\exp(\alpha_j) \cdot D_{ij}^{\beta_D} \cdot S_j^{\beta_S}}{\sum_{j' \in M_j} \exp(\alpha_{j'}) \cdot D_{ij'}^{\beta_D} \cdot S_{j'}^{\beta_S}} \quad [9]$$

donde:

$$I_{if} = \ln\left(\sum_{j \in M_f} \exp(\alpha_j) \cdot D_{ij}^{\beta_D} \cdot S_j^{\beta_S}\right) \quad [10]$$

### 2.3. Modelización alternativa sin efectos de conveniencia espacial

La relación entre el perfil geodemográfico y la elección de formato comercial puede modelizarse directamente ignorando los efectos de la conveniencia espacial. En este caso, la modelización puede centrarse directamente en la elección de formato como variable dependiente adoptando un modelo logit estándar. Bajo este supuesto, la probabilidad  $P_{if}$  de que el consumidor  $i$  seleccione el formato  $f$  viene dada por la siguiente expresión:



$$P_{ij} = \frac{\exp(\gamma_f + \sum_{k \in K} \delta_{fk} F_k)}{\sum_{f'} \exp(\gamma_{f'} + \sum_{k \in K} \delta_{f'k} F_k)} \quad [11]$$

Como puede comprobarse modelo se centra exclusivamente en el primer nivel de elección del modelo anidado propuesto en [9] y [10]. Se obvian, por tanto los efectos de la distancia, el tamaño y la imagen de los establecimientos en la elección de formato comercial.

### 3. Aplicación empírica

La aplicación empírica desarrollada se centra en caracterizar geodemográficamente la elección de tres tipos genéricos de formato comercial en el ámbito de las compras de alimentación: (1) el supermercado, como forma genérica de autoservicio no especializado; (2) el hipermercado, como versión de gran tamaño del hipermercado; y (3) el descuento, como versión del supermercado orientada a una política de precios bajos.

#### 3.1. Escenario de estudio y datos

El escenario de estudio está definido por la ciudad de Salamanca (España). Los datos facilitados por el Servicio de Estadística del Ayuntamiento de Salamanca correspondientes a junio de 2000, reflejan una población de 162.370 habitantes y 61.669 hogares. En abril de 2002, momento en que se recogió la información primaria, la infraestructura minorista de establecimientos de alimentación de especializada en régimen de autoservicio consistía en 63 establecimientos, operados por 16 cadenas minoristas. De ellos, 43 eran supermercados, 2 eran hipermercados, y 18 eran establecimientos de descuento. Ninguna de las cadenas minoristas operaba en más de un formato comercial. No obstante, algunas cadenas operando en distintos formatos estaban integradas en el mismo grupo empresarial. El nombre comercial, el formato comercial, el número de establecimientos, y el tamaño medio de cada cadena se muestra en la Tabla 1. Esta información, junto con la ubicación exacta de cada establecimiento, fue obtenida del Censo de Supermercados publicado por Alimarket, y comprobada sobre posteriormente sobre el terreno. A efectos de estimación del modelo, la variable de tamaño ( $S_j$ ) de los establecimientos se midió en cientos de metros cuadrados.

La información relativa al comportamiento de compra de los hogares fue recogida mediante encuesta personal a domicilio en abril de 2002. El cuestionario, dirigido a la persona responsable de las compras de alimentación dentro del hogar, solicitaba una estimación de la distribución del gasto mensual en alimentación entre los establecimientos existentes. Esto es, se preguntó por la proporción de gasto asignada a cada uno de los establecimientos. Ningún hogar compraba

**Tabla 1. Infraestructura comercial del escenario de estudio**

Formato	Enseña	Nº establecimientos	Tamaño medio (m <sup>2</sup> )
Hipermercado	Carrefour	1	8.129
	Leclerc	1	7.200
Supermercado	Arbol	18	732
	Consum	9	657
	Caprabo	1	1.500
	Supersol	2	1.125
	Champion	2	1.788
	Super Chamberí	1	160
	Gadis	2	790
	Gama	2	240
	Herbu's	3	461
	Maxcoop	2	617
	Hnos. Cosme	1	360
Descuento	Dia	16	242
	Lidl	1	750
	Plus Superdescuento	1	730

Fuente: Censo de Supermercados de Alimarket.

simultáneamente en más de siete establecimientos. Adicionalmente, se dispone de información sobre el domicilio de los hogares entrevistados. La selección de la muestra partió en una estratificación por barrios con afijación proporcional. La selección de hogares en cada barrio se basó en un procedimiento de rutas aleatorias. El proceso se completó con la obtención de 584 cuestionarios válidos.

La caracterización geodemográfica de los consumidores se basó en la clasificación MOSAIC comercializada por Experian Mosaic Services. MOSAIC divide la geografía urbana española en 506.329 áreas que clasifica en 14 grupos y 48 tipologías geodemográficas. Esta clasificación se basa en los siete factores geodemográficos ( $F_k$ ) descritos en la Tabla 2, medidos en una escala entre 0 y 10, que caracterizan cada área residencial.

El sistema de información geográfica que soporta la clasificación MOSAIC también sirvió para referenciar geográficamente el escenario de estudio y calcular las distancias entre establecimientos y consumidores. Concretamente, se asignaron coordenadas geográficas a establecimientos y consumidores, y se calcularon distancias euclídeas. A efectos de estimación del modelo, las variables de distancia ( $D_{ij}$ ) se midieron en kilómetros.



**Tabla 2. Factores MOSAIC**

FACTOR	SIGNIFICADO	MÍNIMO	MÁXIMO
ACTIVIDAD PROFESIONAL	• Perfil sociolaboral y nivel de formación	• Sector primario/ construcción • Formación escasa • Menor estatus socioeconómico	• Sector servicios • Formación media o superior • Mayor status socioeconómico
HABITAT	• Tipo de vivienda y densidad de población	• Urbanismo intensivo	• Urbanismo extensivo
TURISMO Y COMERCIO	• Grado de vinculación de una zona al comercio y turismo	• Baja vinculación turística y comercial	• Alta vinculación turística y comercial
FAMILIAS	• Tipo de familia según la edad de los miembros	• Familias mayores con hijos mayores	• Familias jóvenes con hijos menores
SITUACIÓN LABORAL	• Situación laboral respecto al mercado de trabajo	• Economías activas	• Desempleo
TIPO DE HOGAR	• Consolidación del hogar y su posibilidad de cambio	• Hogares en transición	• Hogares asentados
NEGOCIOS	• Nivel de actividad económica de una zona	• Actividad económica baja	• Actividad económica alta

Fuente: Mosaic de Experian Marketing Services.

## 4.2. Análisis

La estimación del modelo anidado propuesto en [9] y [10] se realizó por el procedimiento de máxima verosimilitud. Los parámetros estimados son aquellos que maximizan la probabilidad de obtener la muestra utilizada en el procedimiento de estimación. No obstante, el procedimiento habitual de máxima verosimilitud se basa en una variable dependiente cualitativa, es decir, cada observación se asocia con una alternativa de elección. En el contexto de la elección de establecimiento, esta asociación puede considerarse el establecimiento preferido o con mayor asignación de gasto, o puede establecerse considerando cada desplazamiento de compra como una observación distinta. Puesto que, en este caso, la variable dependiente disponible para cada hogar entrevistado consiste en la distribución del presupuesto de alimentación entre los establecimientos, fue necesario adaptar este procedimiento. La función de verosimilitud  $L$  optimizada viene dada por (González-Benito y Santos-Requejo, 2001):

$$L = \prod_i \prod_j P_{ij}^{g_{ij}} \quad [12]$$

donde  $g_{ij}$  denota la proporción de gasto del hogar  $i$  en el establecimiento  $j$ .

La incorporación de los factores geodemográficos se basó en un método secuencial, una vez incorporadas el resto de variables explicativas. Se exploraron todas las posibles secuencias basadas en incorporar, en cada paso del procedimiento de estimación, cualquiera de los factores geodemográficos con algún efecto significativo al 90% de nivel de confianza. El procedimiento condujo a una única configuración óptima, cuyos resultados se presentan en la Tabla 3. Puesto que los contrastes asociados a los dos parámetros de cada factor geodemográfico los comparan con el formato tomado como referencia (descuento), se incluye también un contraste de la diferencia entre ambos (supermercado vs. hipermercado). También es preciso apuntar que, para evitar una sobreparametrización del modelo, no se consideraron constantes de atractivo propias de cada establecimiento, sino de la cadena minorista a la que pertenecen. Los establecimientos de una misma cadena comparten en gran medida una serie de atributos y cualidades que determinan su imagen, con lo cual tiene sentido asumir que tienen el mismo atractivo intrínseco. No obstante, el énfasis en desarrollar estrategias y tácticas comerciales para cada establecimiento de una cadena, habitualmente referido como micromarketing (Hoch *et al.*, 1995; Montgomery, 1997), puede conllevar sesgos en dicho planteamiento.

La estimación del modelo sin efectos de la configuración espacial propuesto en [11] se realizó siguiendo el mismo procedimiento. En este caso, la función de verosimilitud viene definida por:

$$L = \prod_i \prod_f P_{if}^{g_{if}} \quad [13]$$

donde  $g_{if}$  denota la proporción de gasto del hogar  $i$  en el formato  $f$ . Esto es,  $g_{if} = \sum_{j \in M_f} g_{ij}$

El procedimiento de estimación se realizó de manera secuencial, explorando diversas secuencias para la configuración del modelo óptimo conforme al criterio mencionado previamente. Todas las posibilidades exploradas condujeron a tres posibles modelos explicativos. Los resultados de estimación se presentan en la Tabla 4.

### 3.3. Discusión de resultados

Los resultados de estimación del modelo anidado de caracterización geodemográfica reflejan un ajuste aceptable, con un coeficiente de razón de verosimilitud de 0,31. No obstante, cabe apuntar que gran parte de la capacidad explicativa del modelo se debe a la configuración espacial. En cualquier caso, la contribución de los factores geodemográficos como determinantes de la elección de formato es altamente significativa.

Previamente al abordar el perfil geodemográfico de cada formato comercial, es preciso apuntar que los parámetros ligados a la distancia y al tamaño son altamente significativos y tienen el signo esperado. Por un lado, una mayor distancia al establecimiento implica un efecto negativo sobre la utilidad percibida en el mismo, puesto que conlleva costes adicionales relacio-

**Tabla 3. Resultados de estimación**

Constantes de atractivo			
Hipermercado		-0,063	
	Carrefour	-0,302	
	Leclerc <sup>b</sup>	0,000	
Supermercado		-1,911 ***	
	Caprabo	2,132 ***	
	Champion	2,289 ***	
	Consum	0,984	
	Arbol	1,432 **	
	Gadis	0,915	
	Gama	0,285	
	Herbu's	0,573	
	Hnos Cosme	-0,897	
	Maxcoop	0,858	
	Superchamberí	0,944	
	Supersol <sup>b</sup>	0,000	
Descuento <sup>a</sup>		0,000	
	Dia	-1,476 ***	
	Lidl	-1,429 ***	
	Plus Superdescuento <sup>b</sup>	0,000	
Cobertura espacial			
Distancia		0,616 ***	
Tamaño		-2,151 ***	
Nesting			
Inclusive value		0,668 ***	
Factores geodemográficos (introducción secuencial)			
Activ. profesional	Hipermercado	-0,053	
	Supermercado	0,120 **	** (Diferencia hipermercado-supermercado)
	Descuento <sup>c</sup>	0,000	
Familias	Hipermercado	0,107 ***	*** (Diferencia hipermercado- supermercado)
	Supermercado	-0,023	
	Descuento <sup>c</sup>	0,000	
Estadísticos de ajuste			
Log-máxima verosimilitud = 1490,18			
Test razón de verosimilitud (respecto modelo sin factores) = 14,36 ***			
Test razón de verosimilitud (respecto modelo solo con constantes) = 1349,46 ***			
Coeficiente $\rho^2$ (respecto modelo sin factores y cobertura espacial) = 0,31			
* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01			
<sup>a</sup> Constante de formato tomada como referencia con valor nulo.			
<sup>b</sup> Constante de enseña tomada como referencia con valor nulo.			
<sup>c</sup> Efecto del factor geodemográfico tomado como referencia con valor nulo.			

**Tabla 4.**  
**Resultados de estimación sin efectos de cobertura espacial**

		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
<b>Constantes de atractivo</b>							
Hipermercado		-0,726		-1,08		-0,949	
Supermercado		0,207		-0,141		0,169	
Descuento a		0,000		0,000		0,000	
<b>Factores geodemográficos (introducción secuencial)</b>							
Activ. profesional	Hipermercado	-0,100	***	-0,069	***		
	Supermercado	0,205**	(Dif.)	0,257***	(Dif.)	n.i.	
	Descuento <sup>b</sup>	0,000	0,000				
Habitat	Hipermercado			-0,089			
	Supermercado	n.i.		-0,124**	(Dif.)	n.i.	
	Descuento <sup>b</sup>			0,000			
Turismo y comercio	Hipermercado					-0,027	
	Supermercado	n.i.		n.i.		-0,167*	(Dif.)
	Descuento <sup>b</sup>					0,000	
Familias	Hipermercado	0,146***	***	0,131***	***	0,130***	***
	Supermercado	0,002	(Dif.)	-0,032	(Dif.)	-0,002	(Dif.)
	Descuento <sup>b</sup>	0,000		0,000		0,000	
Situación laboral	Hipermercado	0,038	**	0,024	**		
	Supermercado	-0,252**	(Dif.)	-0,255**	(Dif.)	n.i.	
	Descuento <sup>b</sup>	0,000		0,000			
Tipo de hogar	Hipermercado						
	Supermercado	n.i.		n.i.		n.i.	
	Descuento <sup>b</sup>						
Negocios	Hipermercado	0,029				0,016	**
	Supermercado	0,084**	(Dif.)	n.i.		0,144***	(Dif.)
	Descuento <sup>b</sup>	0,000				0,000	
<b>Estadísticos de ajuste</b>							
Log-máxima verosimilitud =		-595,540		-595,500		-598,410	
Test razón de verosimilitud =		31,490	***	31,570	***	25,750	***
Coeficiente $\rho^2$ =		0,026		0,026		0,021	

\*  $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

n.i. factor no incluido en el modelo.

<sup>a</sup> Constante de formato tomada como referencia con valor nulo.

<sup>b</sup> Efecto del factor geodemográfico tomado como referencia con valor nulo.





nados con el desplazamiento. Se confirma por tanto el protagonismo de la localización en las compras de alimentación. Por otro lado, un mayor tamaño del establecimiento implica un efecto positivo sobre la utilidad percibida en el mismo, puesto que implica mayor variedad en el surtido comercializado. El parámetro de anidamiento también resulta altamente significativo. Esto confirma que la competencia espacial es más intensa dentro de cada formato que entre formatos. Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, esto implica que la decisión sobre el formato comercial donde comprar está menos influida por la configuración espacial que la selección de establecimiento dentro del formato.

Únicamente dos factores geodemográficos explican la elección de formato comercial por parte de los hogares: actividad profesional y familias. El supermercado parece identificarse en mayor medida con los hogares que tienen niveles educativos más altos y con actividades profesionales más cualificadas, relacionadas con el sector servicios. Por el contrario, el descuento y el hipermercado son más afines a los intereses de los hogares con actividades profesionales más básicas, próximas a los sectores primarios y construcción, y con menores niveles de formación. Adicionalmente, el hipermercado parece identificarse más que el supermercado y el descuento con los hogares jóvenes que tienen niños pequeños.

Una cuestión clave en esta investigación es valorar en qué medida la consideración explícita de la competencia espacial enriquece el resultado de la caracterización geodemográfica. Para ello, es preciso comparar los resultados obtenidos con los derivados de caracterización ajena a la configuración espacial de los establecimientos. Esto es, el modelo sin efectos de conveniencia espacial también estimado.

El ajuste de este modelo es sustancialmente peor. No en vano, gran parte de la varianza explicada por el modelo anidado se debía a las variables espaciales. En cualquier caso, la contribución de los factores geodemográficos sigue siendo significativa. Sin embargo, los resultados obtenidos no son claros e indiscutibles como en el modelo anidado. El proceso secuencial seguido parece mucho más afectado por la colinealidad entre factores y conduce a tres modelos distintos con algunas variaciones importantes. Aunque el modelo anidado mostraba que la elección de formato estaba menos condicionada por la configuración espacial que la elección de establecimiento dentro del formato, la consideración de dichos factores explicativos sigue afectando la caracterización geodemográfica de la elección de formato.

En los tres modelos resulta significativo el factor 'familia', con idéntica interpretación a la obtenida en el modelo anidado. Los hogares más jóvenes con hijos menores tienden a asignar una mayor cuota de gasto al hipermercado que al supermercado y al descuento. De la misma manera, el factor 'actividad profesional' interviene en dos de los modelos obtenidos, con la misma interpretación que el modelo anidado. Los hogares con mayor estatus socioeconómico tienden a asignar mayor gasto al supermercado que al hipermercado y descuento. Sin embargo, los modelos sin efectos de configuración espacial consideran significativa la aportación de otros factores geodemográficos. En algún caso, incluso obviando el papel de la actividad profesional.

Todos estos efectos adicionales desaparecen cuando se considera la configuración espacial de los establecimientos comerciales. Se constata, por tanto, que la relación entre los factores geodemográficos y la accesibilidad espacial de los distintos formatos comerciales conlleva una depuración de la caracterización geodemográfica.

## 5. Conclusiones

Este trabajo ha pretendido analizar las relaciones existentes entre la elección de formato comercial por parte de los consumidores y sus perfiles geodemográficos. Puesto que la cobertura espacial de los formatos comerciales podría estar relacionada con los perfiles geodemográficos de los individuos se ha propuesto aislar la caracterización de la elección de formato de los patrones de comportamiento asociados a la proximidad y distanciamiento de las distintas formas de venta. El modelo analítico propuesto parte de una estructura jerárquica de elección donde los consumidores seleccionan primero el formato comercial y posteriormente el establecimiento concreto dentro del formato comercial. Mientras que los perfiles geodemográficos de los consumidores se interpretan como determinantes de la utilidad percibida del formato, la conveniencia espacial se interpreta como determinante de la utilidad del establecimiento.

El contraste empírico se ha centrado en caracterizar geodemográficamente la elección de los formatos habituales en el ámbito de las compras de alimentación como supermercados, hipermercados y tiendas de descuento. Para tal fin, se utilizó información sobre los patrones de distribución del gasto en alimentación de una muestra de hogares españoles, sus perfiles geodemográficos basados en siete factores geodemográficos procedentes de una clasificación estándar, y su ubicación con respecto a los distintos los puntos de venta. Los resultados de la estimación del modelo de caracterización propuesto presentan un ajuste aceptable, revelando que la mayor parte de la capacidad explicativa del modelo se debe a la configuración espacial. La anidación del modelo indica que la conveniencia espacial influye más sobre la decisión de elección de establecimiento que sobre la decisión de elección de formato. No obstante, los resultados también demuestran un papel significativo de los factores geodemográficos como determinantes de la elección de formato. Únicamente los factores geodemográficos 'actividad profesional' y 'familias' explican la elección de formato comercial de los hogares teniendo en cuenta los efectos de la conveniencia espacial. De esto se deduce que los hogares que más se identifican con el supermercado son los más avanzados en el ciclo de vida familiar, que tienen hijos mayores, con mayores niveles de educación y que se desempeñan en actividades profesionales más cualificadas relacionadas al sector servicios. Las tiendas de descuento son preferidas por hogares mayores, con hijos mayores, con menor nivel educativo y actividades profesionales menos calificadas cercanas al sector primario y la construcción. Por su parte, el hipermercado parece atraer la mayor proporción del gasto en alimentación de los hogares más jóvenes con niños pequeños y niveles de formación y actividad profesional más básicos.



Los resultados obtenidos obviando los efectos de la conveniencia espacial muestran un ajuste menos aceptable. Los factores geodemográficos ‘familia’ y ‘actividad profesional’ resultan también significativos con la misma interpretación obtenida en el modelo anidado. Sin embargo, se detectan también efectos significativos de otras dimensiones geodemográficas como ‘situación laboral’, ‘negocios’, ‘hábitat’ y ‘turismo y comercio’. Este resultado confirma que obviar el efecto de la conveniencia espacial puede conllevar una sobrevaloración de la relación entre el perfil geodemográfico y la elección de formato comercial.

En el estudio se constata la importancia y utilidad de las herramientas de segmentación geodemográfica para los operadores minoristas para la selección de mercados geográficos. La heterogeneidad de los consumidores conlleva la necesidad de seleccionar posibles localizaciones no solo en cuanto a la cantidad de individuos próximos, sino también en cuanto a la calidad de los mismos. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto el potencial de la segmentación geodemográfica para representar la heterogeneidad espacial de los consumidores en cuanto a la predilección por determinados formatos comerciales. Dicho de otro modo, la segmentación geodemográfica permite discriminar entre las posibles ubicaciones de los formatos comerciales en función de la calidad de los consumidores residentes en las áreas de influencia. Sin embargo, los resultados también ponen de manifiesto que la caracterización geodemográfica de cada formato comercial no puede obviar el papel jugado por otros determinantes del comportamiento de compra de los consumidores, al menos en lo que respecta a los efectos de conveniencia espacial.

Aunque el énfasis de este trabajo ha estado en la estrategia de localización, la relación entre el perfil geodemográfico y la elección de formato comercial tiene también implicaciones importantes para el desarrollo de estrategias comerciales una vez que los establecimientos han sido ubicados. Conocer la diversidad de perfiles existentes en las áreas de influencia permite focalizar las campañas promocionales optimizando el rendimiento del establecimiento.

## Bibliografía

- BAWA, K. y GHOSH, A. (1999): “A Model of Household Grocery Shopping Behavior”, *Marketing Letters*, 10 (2), pp. 149–160.
- BEAUMONT, J. R. and INGLIS, K. (1989): “Geodemographics in Practice: Developments in Britain and Europe”, *Environment & Planning*, Vol. 21, 1989, pp. 587-604.
- BELL, D. R. y LATTIN, J. M. (1998): “Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why “Large Basket” Shopper Prefers EDLP”, *Marketing Science*, 17 (1), 66–88.
- BEN-AKIVA, M. y LERMAN, S. R. (1985): *Discrete Choice Analysis: Theory and Application to Travel Demand*, The MIT Press, Cambridge, MA.

- BHATNAGAR, A. y RATCHFORD, B. T. (2004): "A Model of Retail Format Competition for Non-Durable Goods", *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 39-59.
- BUCKLIN, L. P. (1967): "The Concept of Mass in Intra-Urban Shopping", *Journal of Marketing*, 31, 37-42.
- CHRISTALLER, W. (1933): *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*. Verlag, Iéna. Traducido al inglés por Baskin, C. en 1966 como: *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- GHOSH, A. y MCLAFFERTY, S. L. (1987): *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. y KOPALLE, P. K. (2005): "Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating Inter- and Intra-Format Spatial Effects", *Journal of Retailing*, en prensa.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. (2002): "Geodemographic and Socioeconomic Characterisation of Retail Attraction of Leader Hypermarket Chains in Spain", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (1), 81-103.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. y SANTOS-REQUEJO, L. (2002): "A Comparison of Approaches to Exploit Budget Allocation Data in Cross-Sectional Maximum Likelihood Estimation of Multi-Attribute Choice Models", *OMEGA*, 30 (5), 315-325.
- HOCH, S. J.; KIM, B-D.; MONTGOMERY, A. L. y ROSSI, P. E. (1995): "Determinants of Store-Level Price Elasticity", *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 17-29.
- JOHNSON, M. (1989): "The Application of Geodemographics to Retailing — Meeting the Needs of the Catchment", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 31 No. 1, pp. 7-36.
- KALYANAM, K. y PUTLER, D. S. (1997): "Incorporating Demographic Variables in Brand Choice Models: An Indivisible Alternatives Framework. *Marketing Science*, 16 (2).
- KUMAR, S. P.; BANERJEE, A. y PRASAD, U. D. (2002): "Deciding Where to Buy: Store Choice Behaviour of Indian Shoppers", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 27(2), April.
- LOSCH, A. (1941): *Die Räumliche Ordnung der Wirtschaft*. Ficher, Jena, Alemania. Traducido al inglés por Woglam, W.H. y Stolper, W.F. en 1954 como: *The Economics of Location*, Yale University Press, New Haven, Conn.



- MCFADDEN, D. (1978): "Modelling the Choice of Residential Location". En Karlquist, A.; Lundqvist, L.; Snickars, F. y Weibull, J.W. (eds.): *Spatial Interaction Theory and Residential Location*, Studies in Regional Science and Urban Economics, 3, North Holland, Amsterdam, pp. 75-96.
- MCFADDEN, D. (1980): "Econometric Models of Probabilistic Choice Among Products", *Journal of Business*, 53, 513-529.
- MESSINGER, P. R. y NARASIMHAN, C. (1997): "A Model of Retail Formats based on Consumer's Economizing on Shopping Time", *Marketing Science*, 16 (1), 1-23.
- MITCHELL, V. W. y MCGOLDRICK, P. J. (1994): "The role of geodemographics in segmenting and targeting consumer markets: A Delphi study", *European Journal of Marketing*, 28(5), pp. 54-72.
- MONTGOMERY, A. L. (1997): "Creating Micro-Marketing Pricing Strategies Using Supermarket Scanner Data", *Marketing Science*, 16 (4), 315-337.
- O'ROARTY, B.; MCGREAL, S. y ADAIR, A. (1996): "Retailers' micro-scale store selection criteria and the estimation of retail rents", *Aberdeen Papers in Land Economy 96-06*, University of Aberdeen.
- POPKOWSKI LESZCZYC, P. y TIMMERMANS, H. (1997): "Store Switching Behavior", *Marketing Letters*, 8(2), pp. 193-204.
- POPKOWSKI LESZCZYC, P. T.; SINHA, A. y SAHGAL, A. (2004): "The effect of Multi-Purpose Shopping on Pricing and Location Strategy for Grocery stores". *Journal of Retailing*, 80 (2), pp.85-89.
- REDONDO, I. (1999): "The relation between the characteristics of the shopper and the retail format", *Marketing and Research Today*, August, pp.99-108.
- ROGERS, D. (1986): "Demographic Data Reports : How They Can Be Used by Retailers", *Retail and Distribution Management*, September/October 1986, pp. 23-6.
- SERRA, D. y COLOMÉ, R. (2000): "Supermarket Key Attributes and Location Decisions: A Comparative Study between British and Spanish consumers", *Economics Working Papers*, Universitat Pompeu Fabra, Ref. 469, June.
- SERRA, D. y COLOMÉ, R. (2001): "Consumer choice and optimal locations models: Formulations and heuristics," *Papers in Regional Science*, 80(4), pp. 439-464.



- SINHA, A. (2000): “Understanding Supermarket Competition Using Choice Maps”, *Marketing Letters*, 11(1), pp. 21-35
- SOLGAARD, H.S. y HANSEN, T. (2003), “A Hierarchical Bayes Model of Choice Between Supermarket Formats”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10. 169–180.
- VIGNALI, C.; GOMEZ, E.; VIGNALI, M. y VRANESEVIC, T. (2001): “The influence of consumer behaviour within the Spanish food retail industry”, *British Food Journal*, 103(7), pp. 460-478.
- ZILIANI, C. (2000): “Retail Micro-Marketing: Strategic Advance o Gimmick?”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (4), 355-368.



# LOS RETOS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN

*Ignacio García Magarzo\**

## RESUMEN

En el nuevo contexto económico y tecnológico las empresas de la distribución comercial española se enfrentan a nuevos retos. En el presente capítulo se analizan algunos elementos de incertidumbre a los que se enfrentan las empresas españolas de distribución con base alimentaria y que, teóricamente, comprometen su futuro. En concreto, se presta especial atención a los retos relacionados con el entorno social, económico y normativo al que se enfrentan las empresas españolas. Los índices de rotación de las empresas comerciales sugieren que este problema de los recursos humanos puede agravarse en el futuro. Las dificultades para reclutar y, sobre todo, para retener a los trabajadores formados y motivados serán la clave de el desenvolvimiento de muchas empresas en el mercado. Por otra parte, las relaciones con sus proveedores -agrarios e industriales- presentan también muchas oportunidades de mejora, que algunas empresas están tratando de aprovechar, mediante la conocida fórmula de la integración y de los acuerdos a medio plazo, reeditada hoy para favorecer al máximo la verdadera innovación como variable estratégica. Por último, puede que, en un futuro próximo, la regulación legal deje de ser un elemento de incertidumbre que pese sobre el funcionamiento de las empresas comerciales y se limite a establecer una regulación mínima coherente con las necesidades del comercio español.

## ABSTRACT

In the new economic and technological context the businesses of the Spanish commercial distribution are confronted with new challenges. In the current chapter we analyse some uncertain elements which have to be confronted by Spanish businesses, distribution with nutritional based and that may imperit the future. In particular, it gives special attention to the challenges relation with the social, economic and normative environments that the Spanish enterprises have to confront. The rotation levels of the commercial business suggest that this problem of the human resource can get worse in the future. The difficulties to obtain and moreover to keep prepared and motivated workers will be the key in the development of many business in the market. On the other hand, the relationship with their suppliers- agricultural and industrial- also show many opportunities of improvement, that some businesses are trying to use through the known formula of integration and through the short term deals, re-edited today to favour the maximum of the true innovation as a variable strategy. Finally, it can happen that in the near future, the legal regulation may stop being an uncertain element over the way commercial businesses work, to just establish a minimum coherent regulation with the needs of the Spanish commerce.

## 1. Introducción

La capacidad de los empresarios para llevar a la práctica sus proyectos a pesar de las circunstancias hostiles del entorno está sobradamente contrastada. En la distribución comercial española existen muchos ejemplos de cómo el empuje y el afán de superación contravienen, incluso, las teorías sobre los ciclos de vida o las olas de innovación de los formatos. Precisamente por ello, las dificultades que afronta y supera un modelo de negocio se convierten –a menudo– en las claves de su éxito. Entendidos a través de este prisma, los retos son, por así decirlo, el trampolín en el que apoyarse para conseguir el impulso necesario para competir y, finalmente, tener éxito. En el presente capítulo analizaremos algunos elementos de incertidumbre a los que se enfrentan las empresas españolas de distribución con base alimentaria y que, teóricamente, comprometen su futuro. Aquellos que tienen que ver con los enfoques del marketing son ampliamente tratados en otras partes de esta obra. Por ello, nos centraremos aquí en los retos relacio-

\* Administrador Civil del Estado (exc.). Director General de ASEDAS.

dados con el entorno social, económico y normativo al que se enfrentan las empresas españolas. Y, para introducirlos, mencionaremos en primer lugar el contexto general en el que actualmente desarrollan su actividad las compañías de diferentes tamaños que operan en este sector.

Los rasgos predominantes del mercado de la distribución comercial en nuestro país han sido ampliamente analizados por voces muchos más autorizadas, desde diversas perspectivas. En todas ellas se destaca, en primer lugar, la importancia de los cambios sociales y demográficos<sup>1</sup>, que han condicionado la evolución de los distintos formatos, para atender a hogares con cada vez menor número de miembros, con menor disponibilidad de tiempo y con mayor edad media. Como resultado de esta adaptación, las empresas de supermercados -que habían comenzado a finales de los años ochenta por ganar dimensión para poder competir en precio con otros formatos-, han hecho valer la proximidad, como factor clave de su crecimiento. Por esta razón, entre otras, lideran el crecimiento en ventas de alimentación en los últimos años. En respuesta a esta presión, los hipermercados han potenciado su surtido de no alimentación y han logrado importantes tasas de crecimiento en otros productos de mayor valor unitario y margen comercial (como los textiles), o mayor capacidad de atracción de consumidores en determinados momentos del año (juguetes u otros productos de temporada). Por su parte, las fórmulas de descuento continúan aumentando paulatinamente su participación en el mercado de la alimentación envasada, aprovechando la sostenida y aparentemente inexorable orientación hacia el precio del los consumidores españoles -que, en esto, comparten cada vez más rasgos con los de otros países europeos-. Por último, el comercio tradicional de alimentación mantiene, contra viento y marea, una cuota de mercado amplísima en la comercialización de productos frescos (Gráfico 1), en lo que constituye uno de los rasgos más característicos del comercio español de antes y de ahora. El resultado de esta evolución es un reparto de cuotas de mercado por formatos más equilibrado -o, si se quiere, más segmentado- que en la mayoría de países europeos (Gráfico 2) y un mercado muy competitivo, que mantiene aún precios de alimentación significativamente más bajos que los de otros países de nuestro entorno (Gráfico 3).

Otro rasgo al que, con frecuencia, se hace referencia al analizar la evolución reciente de la distribución española es el proceso de concentración que viene protagonizando desde hace años. Si bien es cierto que la cuota de los principales operadores aumenta de forma constante, también lo es que estos niveles de concentración están aún lejos de los de otros países europeos (Tabla 1). A este dato no es ajeno el peso que los operadores regionales de distribución alimentaria tienen en nuestro país. Como es sabido, las cadenas de supermercados con presencia en menos de tres CCAA o, incluso, que operan en una sola provincia, son, a menudo, líderes en sus respectivos mercados. La evolución de sus ventas en los últimos años demuestra que la posición que ostentan estas cadenas regionales no se debe solo a las circunstancias históricas de su implantación, sino a su capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda, a que cuentan con sistemas muy eficientes de gestión y a su forma de maximizar el valor en la relación con sus proveedores.

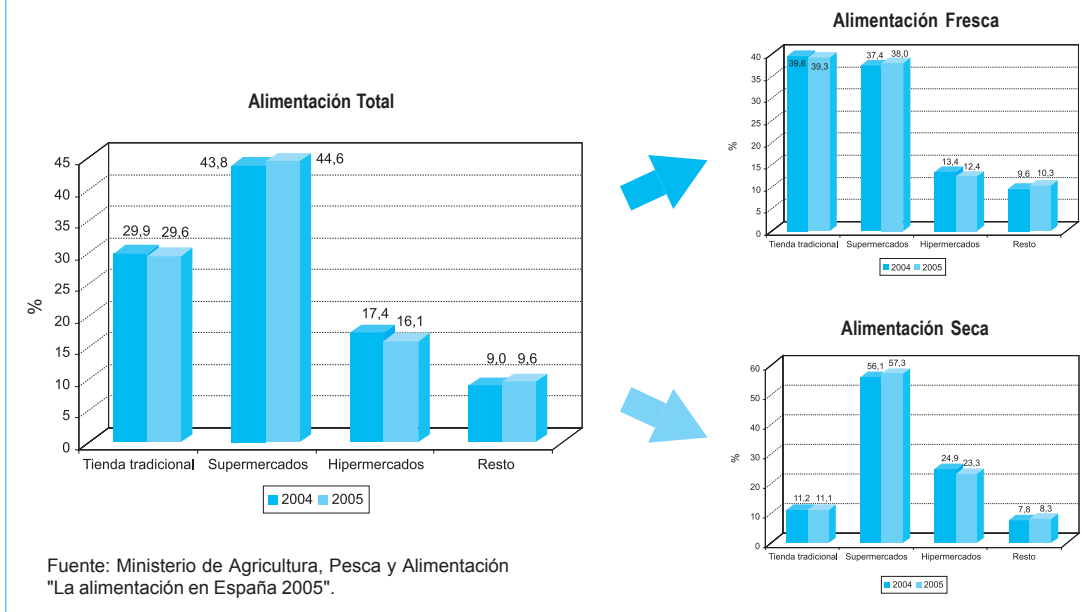
---

1 Cruz Roche, I. (2004).





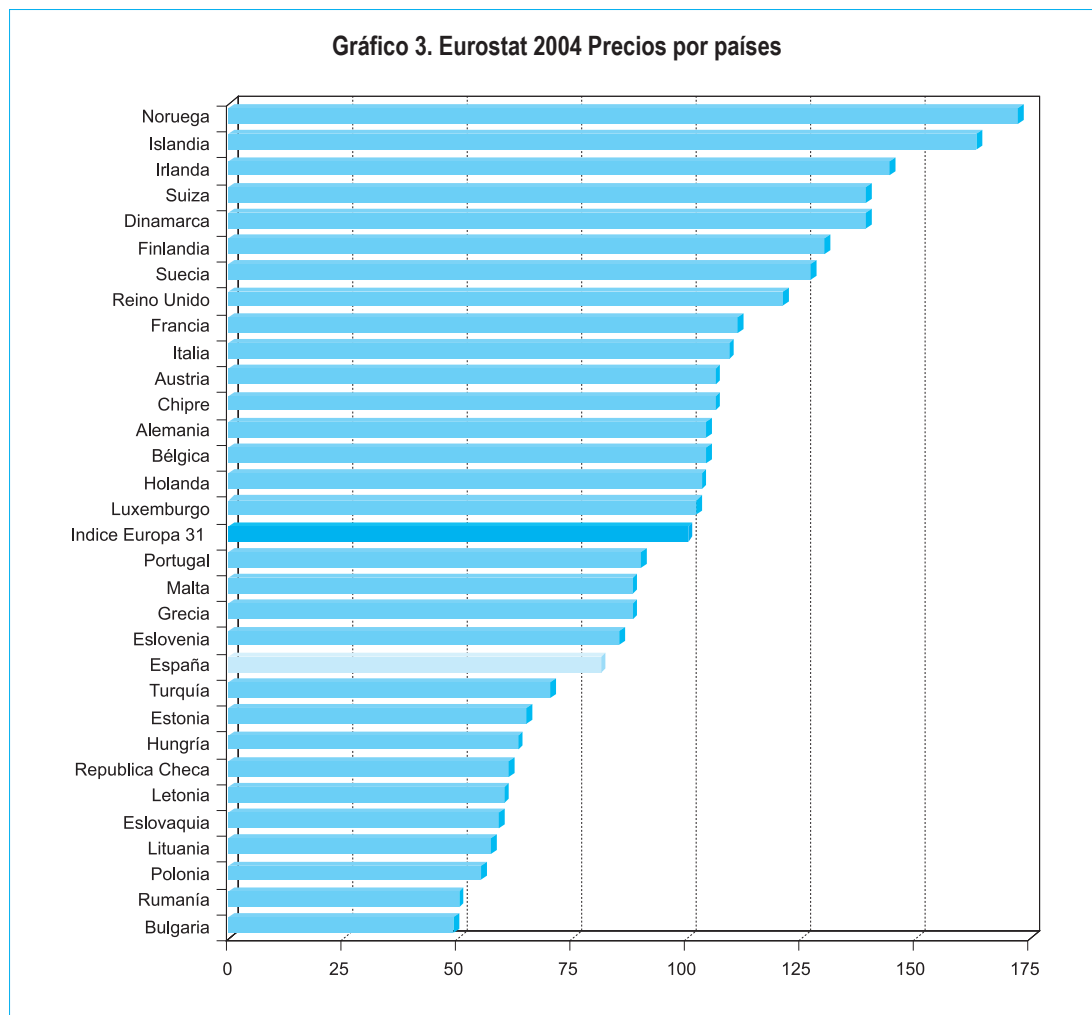
**Gráfico 1. Consumo de Alimentación en hogares**



**Gráfico 2. Reparto de cuotas de mercado por formatos en Europa**



Gráfico 3. Eurostat 2004 Precios por países



Además de la segmentación del mercado entre formatos, de su carácter competitivo con precios bajos y de su baja concentración, otro rasgo definitorio que aparece de forma recurrente en los análisis sobre la distribución española es el de su pérdida paulatina de productividad. A este respecto, el reciente Plan de Actuación en Comercio Interior, aprobado por la Comisión delegada del Gobierno para Asuntos económicos el 29 de diciembre de 2005, realiza un detallado análisis de las causas y del impacto de este hecho sobre las empresas y los mercados. Según el Plan *“un sistema caracterizado por una mayor densidad como es el caso español, puede ofrecer una productividad aparente inferior a la de países con menor equipamiento, pero también está entregando unos productos con un mayor valor en proximidad (...) Una política de incremento de la productividad pudiera pasar por reducir el número de establecimientos, obteniendo ganancias derivadas del tamaño, pero tendría un importante coste en términos de empleo y de desertización (comercial) de las ciudades”*. Por ello el Plan considera más adecuado actuar *“incrementando el valor que genera la distribución y obteniendo ganancias de eficiencia”*<sup>2</sup>.

2 Diagnóstico del Sector: La productividad en el comercio interior. Plan de Actuación en Comercio Interior.



**Tabla 1. Nielsen Cuota de los tres primeros operadores por países**

	Number 1	Number 2	Number 3	
Sweden	Ica	Axfood	KF	91%
Denmark	Coop	Dansk Supermarket	Supergros	86%
Norway	Norgesgruppen	Coop	Hakon	83%
Finland	Kesko	Sok	Tradeka	80%
Switzerland	Migros	Coop	Denner	77%
Austria	BML-Rewe	Spar	Hofer-Aldi	68%
Belgium	Carrefour	Delhaize	Colruyt	68%
France	Carrefour	Leclerc/Syst U	Intermarche	64%
Netherlands	Ahold	Laurus	TSM	59%
UK	Tesco	Sainsbury	Asda	58%
Ireland	Tesco	Dunnes	Super Value	58%
Germany	Edeka	Rewe	Aldi	55%
Spain	Carrefour	Mercadona	Eroski Group	54%
Portugal	Sonae	JMR	Intermarche	47%
Greece	Carrefour	Alfabetá	Sklavinitis	38%
Italy	Coop	Conad	Carrefour	27%

Fuente: AC Nielsen, 2004.

Como parece deducirse de este diagnóstico, el incremento de la densidad comercial mediante la implantación de nueva superficie instalada está influyendo sobre los resultados globales del sector, medidos en ventas por empleado o por metro cuadrado. A este respecto, es importante destacar que, a pesar de lo que a menudo se argumenta, en España todos los formatos crecen en superficie en los últimos años más que en la mayoría de los países europeos. Este crecimiento se ve solo en parte compensado por el incremento de consumidores que representan los nuevos ciudadanos procedentes de la inmigración. Es lógico, por tanto, que la productividad aparente esté sufriendo un proceso de ajuste, que, sin duda, tienen muy en cuenta los empresarios, pero que no parece, de momento, frenar su vocación de crecimiento. Por último, es necesario valorar el papel dinamizador del mercado que están desempeñando los fondos de capital-riesgo que han adquirido activos en compañías españolas. Todos estos elementos confluyen, en fin, para fijar un escenario en el que los empresarios deben operar en circunstancias de fuerte competencia y crecimientos basados en la eficiencia y el valor generado, más que en la apertura de nuevos mercados.

Finalmente para comprender las condiciones en que los empresarios se enfrentan a los retos del mercado, es importante señalar que continúa existiendo una enorme desproporción entre la importancia relativa de la distribución comercial para nuestra economía y la relevancia de las políticas públicas que se proyectan sobre la misma. El comercio no especializado con predominio de alimentación representa una parte sustancial de la aportación del total del sector de la distribución al PIB español<sup>3</sup> que, a su vez, tiene más peso que la construcción y multiplica por

<sup>3</sup> El comercio al por menor, comercio al por mayor y venta de vehículos representaban, en 2003, el 10% del PIB español. De éstas, las empresas que realizan comercio no especializado suponen solo el 6,8% del total, pero realizan el 37,4% de la facturación. Una importante parte de estas últimas tienen base alimentaria. Cortina, (2006).

tres el de la agricultura, la ganadería y la pesca. Sin embargo, la sociedad parece vivir completamente ajena a esta importancia del comercio. Como veremos a continuación, algunos de los retos externos a los que se enfrentan las empresas en un futuro inmediato son la traslación a las mismas de problemas del conjunto de la sociedad (como, por ejemplo, la deficiente formación profesional). A pesar de esto, hasta la fecha los empresarios deben afrontar estos retos solos.

## 2. El reto de los recursos humanos

Los recursos humanos son percibidos hoy por los empresarios españoles de la distribución comercial de base alimentaria como el principal problema al que se enfrentan en un futuro inmediato. La etiología de esta percepción es muy compleja y puede partir, en primer lugar, de la propia estructura del sector, para adentrarse, posteriormente en las circunstancias derivadas de los modelos de negocio imperantes. En la mayoría de estos modelos, para poder competir sirviendo adecuadamente a los consumidores -con el nivel de exigencia que éstos demandan hoy en día- es indispensable realizar un gran esfuerzo por parte de todos los agentes implicados en una compañía y, muy especialmente, de los trabajadores. Este hecho, unido a las circunstancias generales del mercado de trabajo español -fundamentalmente, a la amplia oferta laboral existente en el conjunto de la economía- hace que a la distribución le resulte extremadamente difícil atraer y, sobre todo, retener a los trabajadores. Veamos estas causas -las estructurales y las ligadas a los modelos de negocio- con más detalle.

El comercio minorista en España presenta una estructura laboral muy atomizada, en la que un 60% de las empresas no tienen asalariados. Existen, además, pocas empresas grandes -185 de más de 250 empleados- y medianas -678 de un entre 50 y 249-. Las empresas de más de cincuenta empleados aportan el 28,3% del empleo en el sector (algo más de 460.000 trabajadores)<sup>4</sup>. Y las 50 más grandes -que son las de más de 450 trabajadores- son, en su mayoría, cadenas de implantación regional, ya que tan solo 17 de ellas operan en más de dos CCAA.<sup>5</sup> El marco de relaciones laborales está, por tanto, sujeto a situaciones contractuales muy heterogéneas derivadas de la dispersión regional, lo que influye, por ejemplo, en la tasa de estabilidad, que presenta unos índices de variación muy importantes entre unas empresas y otras, siendo especialmente baja en las medianas (66,5%).

El sector presenta también un componente muy importante de empleo femenino (59,3% en el conjunto del comercio), que se eleva hasta un 65,5% en las grandes empresas. La incorporación de la mujer al trabajo en el comercio presenta unos rasgos de temporalidad mayores que en el hombre (tasa de estabilidad de 72,9%, frente al 80,4%)<sup>6</sup> así como una mayor utilización de los contratos a tiempo parcial.

4 Cortina (INE), (2006).

5 Alimarket (2006).

6 Encuesta Anual de Servicios. Año 2003 (INE).



Sobre este mapa heterogéneo del empleo en la distribución, resulta a menudo complejo desarrollar políticas de recursos humanos que den estabilidad a las plantillas y que promuevan la profesionalización de los empleados. Algo que, por lo demás, es absolutamente indispensable para atender las exigencias del sector hoy en día (piénsese, tan solo, en el compromiso por parte de los trabajadores que exige la llevanza de un sistema correcto de trazabilidad y seguridad alimentaria).

Sobre este marco heterogéneo de relaciones laborales se proyectan los problemas de las empresas ligados a las exigencias de sus modelos de negocio. Resulta llamativo que, como resultado de una consulta a directivos de las nueve principales compañías con base alimentaria sobre las causas que inciden en la baja productividad de las empresas, para la elaboración del Plan de Actuación en Comercio Interior, todos identificaron las “*relaciones laborales en el comercio*” como el primero de ellos. Por supuesto, esta valoración incluye múltiples matices, que van desde la falta de motivación de los trabajadores - que es causada por horarios y turnos especialmente exigentes- a las reducidas expectativas de carrera profesional. El absentismo y la falta de formación, completan este diagnóstico de las empresas sobre los recursos humanos en el sector <sup>7</sup>. A partir de estas aportaciones, el Plan se adentra en el diagnóstico de la situación afirmando que “*El mercado de trabajo en las medianas y grandes empresas de distribución se caracteriza por ser de acceso a la primera actividad laboral, con asalariados que disponen de un bajo nivel de formación y una alta rotación y nivel de absentismo*”. Aparecen, por tanto, enumerados los males del sector, bajo el epígrafe genérico de la baja motivación.

En relación con los horarios, es lógico pensar que la concentración de los turnos en fin de semana –viernes y sábado- ligada a las ventas y más aún, la posibilidad de trabajar en festivos, son un factor disuasorio para muchos trabajadores, que tratan de buscar en las condiciones más ventajosas de otros sectores, la posibilidad de compartir su ocio con sus familias o amigos. En torno al debate sobre la apertura en festivos se ha argumentado mucho sobre el incremento teórico de empleo que podía suponer la desregulación, al tener que cubrir las plantillas un mayor horario total. Sin embargo, todo parece indicar que, en las actuales circunstancias, resulta ya difícil incorporar y retener trabajadores con el amplio horario de lunes a sábado. La situación empeoraría, sin duda, con la generalización de aperturas en domingo y festivos. Y si, como hemos dicho, paralelamente la productividad desciende por el aumento de la superficie instalada, resultará extremadamente difícil que los costes laborales permitan compensar con mayores retribuciones el esfuerzo adicional que se solicita de los trabajadores para adecuarse a un horario cada vez más exigente. Parece, pues, que responder al reto de los recursos humanos en el sector exige, en primer lugar, hacer compatible la flexibilidad necesaria para adaptarse a los horarios que demandan los consumidores para hacer sus compras con los intereses de los trabajadores. El peso del empleo femenino y de los jóvenes en el comercio, también empuja en esta dirección.

<sup>7</sup> Diagnóstico Resultante de la Aplicación de la Técnica de Grupo nominal a distintos Grupos de Expertos. Plan de Actuación...op.cit.

Por su parte, la formación -más bien, la falta de ella- es otro elemento que se sitúa en el origen de los problemas de motivación de los trabajadores. A este respecto, la baja cualificación de los puestos de trabajo más numerosos en el comercio se suele poner como excusa de su condición de sector refugio para desempleados temporales o de puerta de acceso al mercado de trabajo para jóvenes o inmigrantes. Es necesario volver a incidir aquí en la desproporción existente entre la importancia relativa del sector y el interés que suscita para las políticas públicas que, en teoría, deben promover las condiciones para que mejore la competitividad de nuestra economía. No tiene explicación, en nuestra opinión, que un sector que aporta el 10% del PIB y que da empleo a casi el 14% de la población activa, carezca casi absolutamente de formación reglada adaptada a sus necesidades. La ausencia de programas de formación profesional específicos para el comercio supone, en primer lugar, que los trabajadores que se incorporan al mismo, o bien carecen de formación profesional previa o bien han estudiado para trabajar en otros sectores. Ello da un primer indicio de las enormes dificultades con que se van a encontrar los empresarios para el diseño de carreras profesionales y la mejora de la cualificación técnica de sus empleados. El esfuerzo que han de asumir pasa, necesariamente, por proveer ellos mismos la formación necesaria tanto para la inserción como para la progresión de los trabajadores. Insistimos en el dato: la formación profesional reglada adecuada a la moderna distribución comercial, se caracteriza en España *porque no existe*. A partir de aquí, la llamada formación para el empleo (antes ocupacional) aparece como el único elemento útil en manos de las empresas para crear plantillas motivadas e identificadas con la labor que desarrolla el comercio y el servicio que presta a la sociedad. Pero ésta solo da un cierto margen para actuar sobre plantillas consolidadas y no ayuda, por tanto, a reducir la rotación de los trabajadores que se incorporan a las empresas.

Un elemento más de este mosaico de problemas laborales es la falta de adecuación de la normativa laboral a las necesidades del comercio. En sus propuestas al Plan de Actuación en Comercio Interior, la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), la principal organización empresarial del sector con base alimentaria, reclamaba *“modificar la normativa laboral sobre modalidades de contratación para adecuarla a los requisitos de competitividad del sector de la distribución”* para lo que proponía *“Regular nuevamente el contrato por lanzamiento de nueva actividad y mejorar las condiciones de acceso al contrato a tiempo parcial, mediante la reducción del coste de seguridad social del mismo”*.

En medio de todas estas circunstancias ambientales, las empresas deben orientar sus políticas de recursos humanos. Por ello, a menudo estas políticas se centran más en solucionar problemas inmediatos, que en orientar a las plantillas hacia las mejoras de eficiencia y la creación de valor que, como decíamos al principio, son la clave de la competitividad en el sector. Pero resulta difícil orientar una plantilla hacia la competitividad, cuando su tasa de rotación supera el 20%<sup>8</sup> o cuando el absentismo es significativamente mayor que en otros sectores.

8 El Plan de Actuación en comercio interior habla de índices de rotación que llegan a alcanzar el 25%.



Éste es, por tanto, el primer reto al que, según su propia valoración, se enfrentan las empresas de distribución alimentaria y para hacerle frente, se plantea estrategias diversas. El carácter más intensivo en empleo de los supermercados les hace especialmente activos e innovadores en esta materia. Un rasgo común de todas sus actuaciones es la apuesta por la formación, como medio no solo de profesionalizar la plantilla sino de reducir los índices de rotación. En este sentido, es especialmente destacable la labor que están llevando a cabo las centrales de compras<sup>9</sup> en apoyo de sus socios y otras compañías de supermercados, que han puesto en marcha soluciones propias para dotarse de centros formativos que llenen el vacío de la enseñanza oficial. Es de esperar que los responsables públicos tomen conciencia de esta necesidad y colaboren a crear las condiciones para mejorar la formación en el comercio. Dada la situación de partida, cualquier nueva medida será, en este ámbito, un cambio muy relevante<sup>10</sup>.

Junto a la formación, la apuesta por la estabilidad en la contratación -reduciendo el número de contratos temporales- está dando importantes frutos en algunas compañías. Lo mismo cabe decir de la adecuación en lo posible de los horarios a las necesidades de los trabajadores, que lleva a algunas empresas de supermercados a renunciar a abrir en días festivos, aún cuando esté autorizada la apertura.

Es evidente que la respuesta al reto de los recursos humanos no puede venir de una sola dirección y que no existe, en absoluto, un solo modo de afrontar este reto de forma exitosa. Pero parece claro que la empresa de distribución que sea capaz de consolidar plantillas profesionales, formadas y motivadas, contará con un elemento clave para poder competir en el futuro.

### 3. El reto de optimizar las relaciones con los proveedores

239

Utilizando la cifra de negocio como indicador del peso de los sectores sobre los canales de distribución, se podría afirmar que el “cambio de liderazgo” que ha permitido a las compañías distribuidoras suceder a la industria a la hora de fijar, con carácter general, las condiciones de comercialización en el mercado de la alimentación y de bienes de gran consumo, se produjo hace ya quince años. Sin embargo, la posición de la distribución sigue siendo fuertemente cuestionada, tanto por los sectores de la producción primaria, como por los industriales, hasta el punto de que si, *“las relaciones entre los componentes de un canal de distribución son el termómetro que mide la temperatura sobre el funcionamiento y los resultados del canal”*<sup>11</sup>, podría pensarse que los canales de distribución en España tienen un largo camino por recorrer en busca de la eficiencia. Lo cierto es que, a menudo, la tensión que aflora en dichas relaciones no

9 Euromadi y el Grupo Ifa.

10 El Plan de Actuación en Comercio Interior incluye entre las medidas de su Objetivo 3 (Incrementar la Eficiencia de los procesos de distribución) el “Análisis de las vías para promover programas de formación reglada adaptados a las necesidades del comercio” (3.4.1) y el “Análisis de las vías para mejorar la eficacia de los programas de formación continua” (3.4.3.).

11 Díez de Castro y Navarro García, (2004).

tiene tanto que ver con el propio funcionamiento de los canales, sino con circunstancias de mercado, que los operadores tratan de condicionar poniendo en cuestión el funcionamiento del canal en su conjunto. Sin embargo, la influencia que estas relaciones tienen en los modelos de negocio de las compañías de distribución hace que estas relaciones deban plantearse también como un reto para el futuro. Para tratar de aclarar en qué medida condicionan la actividad de las empresas, es preciso que distingamos entre las relaciones con los proveedores de alimentos frescos –agricultores, ganaderos y productos de la pesca- y las relaciones con la industria de fabricación de alimentos.

### 3.1. Relaciones con los proveedores de productos frescos

En el estudio realizado en 2004 por Capgemini para ASEDAS sobre *Análisis de la Cadena de Valor y de la formación de precios en los productos frescos*<sup>12</sup>, se pone de manifiesto que “*existe un gran desconocimiento sobre cómo se forman estos precios, qué actores intervienen en los procesos de producción y comercialización de estos productos y qué aporta cada uno de estos actores al consumidor final*”. Fruto de este desconocimiento, los precios de los productos frescos de alimentación son objeto casi permanente de atención por los medios de comunicación y la opinión pública, trasladándose, con frecuencia, la percepción de que se trata de cadenas de valor ineficientes, en las que algunos actores se benefician indebidamente de su posición de dominio, en perjuicio de los productores. En fechas no muy lejanas, esta impresión llegó a calar en los responsables públicos, preocupados por los efectos que estas posibles ineficiencias pudieran tener sobre el IPC. Incluso las autoridades de Defensa de la Competencia se hicieron presentes en este debate y analizaron el funcionamiento de estos mercados<sup>13</sup>. El resultado de este análisis –igual que del más profundo encargado por ASEDAS- ha puesto de manifiesto que la cadena de valor de los productos frescos en España es, en general, eficiente y que el modelo de relación de los distribuidores con sus proveedores de productos frescos se basa en la aportación de valor y en la flexibilidad que exige atender hoy en día a las demandas de los consumidores. Para comprender cuales son los retos que éste sistema de relaciones plantea, comentaremos algunos de los hechos que describen estos trabajos.

Las actividades de producción de frescos han evolucionado mucho en los últimos años, hacia un enfoque a la comercialización que antes no tenían. Ello ha sido consecuencia, fundamentalmente, del impulso de la distribución, que, para competir en el mercado, trata de mejorar la calidad de los productos y su oferta de los mismos (homogeneidad en calibres, presentación, prolongación de vida, etc.). Este nuevo enfoque exige una serie de nuevas y complejas actividades en origen, entre las que destacan el funcionamiento de sistemas de trazabilidad, los

12 Capgemini para ASEDAS (2004).

13 Estudio del Servicio de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía sobre el mercado de frutas y hortalizas frescas. Enero de 2004.





tratamientos post-cosecha, o la cada vez más importante manipulación del producto (lavado y secado, destrío, clasificación automatizada por calibres comerciales, envasado y confección, enmallado etc.). También cobra una importancia vital el más eficiente transporte a destino, que se realiza -tras un pre-enfriamiento- siempre con temperatura controlada y, normalmente, a largas distancias.

Por su parte, en las actividades en destino logístico y en punto de venta -que asumen los distribuidores y son en las que éstos se juegan buena parte de su eficiencia- la tendencia impone incrementar al máximo la rotación de los productos y desarrollar una logística cada vez más especializada. Aquí se trabaja siguiendo la misma orientación al consumo a la que nos hemos referido, que influye decisivamente, por ejemplo, en la presentación -hoy ya absolutamente generalizada- de las frutas y hortalizas en “libre servicio” o la utilización de lotes de consumo y, por tanto, de envases cada vez más pequeños. Estas actividades en destino son también muy complejas e incluyen sistemas de control de calidad en la recepción, de transporte capilar refrigerado o de embalaje en punto de venta (en bolsas, barquetas o film). En consecuencia, la distribución ha impulsado importantes cambios en este tipo de productos que se basan en la velocidad de rotación y que hacen que el promedio de stocks de almacenamiento logístico sea hoy de 1 día y que sean muy frecuentes, en todas las empresas modernas, los ciclos de 20 horas entre el campo y la tienda.

Como es lógico, el papel de los operadores que realizan estas actividades ha cambiado mucho en los últimos años. Ello hace que convivan las cadenas de valor tradicionales (que implica a más actores, con un menor grado de integración con los productores), con otras más modernas, que tienden a acortar el canal e integrar verticalmente a los participantes. Es aquí donde residen buena parte de las tensiones aparentes que aquejan a estas relaciones entre los distribuidores y los productores primarios, ya que solo un porcentaje aún no mayoritario de los productores -los que se han integrado- alcanza un volumen de producción suficiente para trabajar con la gran distribución. Solo éstos, por tanto, pueden beneficiarse de la estabilidad que una relación consolidada con las empresas de distribución proporciona y que indispensable para asegurar el suministro de estos productos en las condiciones en que demandan los consumidores. En el otro lado, los productores que se sitúan fuera de este marco de relaciones -muchos de ellos con explotaciones que no constituyen su actividad principal- tratan de mantener sus expectativas de rentas, año a año, utilizando el viejo sistema “especulativo” de colocar sus productos a través de los canales tradicionales al precio más ventajoso posible. Estos pequeños productores están, pues, sujetos a circunstancias de mercado extraordinariamente volátiles, lo que está en el origen de muchos de sus problemas<sup>14</sup>. Son, como se ve, problemas estructurales que se agravan en un mercado abierto a las importaciones, pero que no tienen que ver con el papel de la

<sup>14</sup> A la pregunta realizada en un reciente foro público a un empresario agrario proveedor de una empresa de supermercados sobre las quejas de otros agricultores por los precios percibidos por sus productos, este respondió ¿Cómo se puede hoy plantar algo sin conocer de antemano el precio al que se va a vender? Obviamente, esta reflexión no es válida para todos los productos ni para todos los productores, pero da una visión de la diferencia existente entre un tipo y otro de proveedores del sector primario.

distribución comercial organizada. Podría decirse, para resumir, que los productores que cuestionan los márgenes y los precios de la distribución son, por regla general, los que no son sus proveedores.

Conocidos los canales de aprovisionamiento de las empresas de distribución alimentaria, la cuestión de los costes, los márgenes y la formación de precios es, aparentemente, más sencilla de resolver que la anterior, si se dispone de la información adecuada<sup>15</sup>. Así, en los supermercados de ASEDAS estudiados por CapGemini, la sucesión de las actividades antes descritas añaden valor y tiene un coste evaluable que determina la formación del precio final. Tomando, una vez más, como ejemplo las frutas y hortalizas se da la circunstancia de que este coste se reparte aproximadamente por tercios: Producción (1/3), Manipulación en origen (1/3) y Actividad de Distribución (1/3). El coste de producción varía dependiendo de tipo de producto y tiene dos características peculiares que influyen en la formación del precio: está sometida a una gran variabilidad dependiendo de las circunstancias de la producción (climatología, ciclos estacionales, relación con otros cultivos, etc...) y no se fija en relación con los costes de producción sino con los mercados de referencia. Por ello, en este precio influyen decisivamente la demanda, las importaciones, la capacidad de exportar, etc.

El coste de manipulación en origen supone aproximadamente otro tercio del coste final y es el que se ha incrementado más en los últimos años, como consecuencia del interés por satisfacer las nuevas demandas de calidad y seguridad del consumidor y de hacer de ello un factor de competitividad de todo el sector.

Finalmente, el coste de la actividad minorista supone el último tercio, en el que pesa, sobre todo, la actividad en tienda. De acuerdo con los datos de los asociados a ASEDAS, el beneficio neto de los supermercados por la venta de este tipo de productos se situaba, en 2004, entre los 0,02 y 0,05 euros por kilogramo de frutas y hortalizas frescas o docena de huevos, y los 0,06 y 0,18 euros por kilogramo de carne, lo que equivale a un margen neto comercial, descontados los costes logísticos y de tienda, que se sitúa en torno al 3% del precio final de venta al público.

La principal conclusión de este análisis es que los supermercados y otras empresas de distribución alimentaria están liderando el proceso de comercialización de productos frescos y, con ello, han reforzado la seguridad alimentaria, la calidad de los productos y el grado de satisfacción de los consumidores. Los proveedores que trabajan con las empresas de distribución alimentaria más importantes están integrados y tienen, en general, un alto nivel técnico. Las actividades de transporte, almacenaje y comercialización detallista garantizan la calidad de manera eficiente. Y, finalmente, los incrementos que se dan entre los precios de origen y el precio de venta al público, se deben a una logística que aporta valor al producto (frescura, calidad, homogeneidad, etc).

---

<sup>15</sup> El Observatorio de Precios de los Alimentos dependiente del MAPA ha comenzado a difundir en su web información detallada sobre formación de precios en la cadena de valor de 32 productos frescos.



A partir de aquí, los principales retos del sector en cuanto las relaciones con los productores primarios se pueden resumir en los dos siguientes:

1. Continuar avanzando en los procesos de integración que eviten que las condiciones de variabilidad del precio en origen de estos productos, impacten de forma negativa en toda la cadena. Para responder a las necesidades de los consumidores es preciso acometer procesos de modernización que requieren fuertes inversiones y éstas solo se pueden afrontar sobre la base de una estabilidad en la relaciones comerciales -y en los precios percibidos por cada eslabón de la cadena de valor- que exige relaciones a medio y largo plazo. Para ello, los distribuidores deben promover procesos de agrupación, que les aseguren proveedores que dispongan de productos con el volumen, la calidad y la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que exigirá el mercado en el futuro.
2. Transmitir a los consumidores, de forma efectiva, la complejidad de la cadena de actividades de los productos frescos, del valor que éstas aportan y de sus costes. El valor añadido en los últimos años, por la orientación hacia la comercialización de todas estas actividades, solo podrá ser retribuido adecuadamente si es conocido por el consumidor y si éste valora las inversiones que, por ejemplo, supone garantizar la seguridad, la calidad o la frescura de este tipo de productos. Para ello, se debería abandonar el uso –tan extendido hoy entre algunos representantes de los agricultores-, de tratar de influir en los responsables políticos “denunciando (falsos) abusos” de la distribución –sin distinguir, deliberadamente, entre canales ni tipos de empresas-. El mensaje, desgraciadamente tan frecuente, de que la cadena de valor de este tipo de productos no es eficiente y que el precio venta al público de estos productos no se corresponde con su valor real de mercado, está causando un enorme deterioro de la imagen de los productos frescos y puede implicar, a medio plazo, que el consumidor les de la espalda, como ha ocurrido en otros países. El reto es, pues, informar correctamente del valor que cada eslabón aporta.

### 3.2. Relaciones con la industria

El “trasvase de poder” de los fabricantes a los distribuidores que, como hemos señalado, viene produciéndose en España en los últimos quince años, ha obligado a establecer un nuevos modelos de relaciones entre ambos que, a menudo, no están exentos de tensiones. También aquí los procesos de integración han desempeñado un papel muy importante en el desarrollo de nuevas formas de acceder al mercado. Sin embargo, continúan abiertas algunas cuestiones que, en conjunto, suponen un reto de cara al futuro de la cooperación entre los distribuidores y sus proveedores industriales. Mencionaremos las dos que, en nuestra opinión, son más importantes: el establecimiento de las condiciones de negociación y pago y el debate en torno al crecimiento de la marca del distribuidor y su efecto sobre la innovación en la industria alimentaria.

En relación con las condiciones de pago y negociación, la aprobación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, que traspone la Directiva 35 de 2000, ha venido a fijar una nueva regulación del aplazamiento de pago a proveedores en este sector. La situación de partida sobre la que esta Ley pretende incidir nos dice que nuestro país cuenta con unos plazos medios de pago superiores a los de la Unión Europea y que ello perjudica no solo a la industria y a los productores, sino al conjunto de la actividad económica. Ello se debe, entre otras causas, a algunas circunstancias ajenas al funcionamiento del mercado<sup>16</sup>, pero también, sin duda, a que algunas grandes empresas han operado, durante años, con plazos de pago muy superiores a los que hoy la Ley considera abusivos. Es conveniente aquí hacer un matiz relevante sobre la distinta posición de distintos tipos de empresas distribuidoras. Así, ya antes de la entrada en vigor de la misma, los aplazamientos medios de las empresas españolas de supermercados se situaban por debajo de los sesenta días, en niveles próximos a la media de la UE. Otras empresas, sin embargo, han operado con plazos muy superiores, por encima, incluso, de los ciento veinte días.

La nueva Ley viene a equiparar aplazamiento con morosidad cuando aquél es *abusivo* o, lo que es lo mismo, cuando se dan unas circunstancias objetivas de falta de justificación o perjuicio para una de las partes, que desequilibran la relación comercial. Pero se limita a esto, sino que, además, modifica los plazos de pago máximos del comercio<sup>17</sup> fijados por la Ley de 1996.

El nuevo régimen establece tres grandes categorías de productos que, en atención a las circunstancias de su comercialización, están sometidos a distintos plazos máximos de pago. Para los productos frescos, el plazo máximo es de 30 días –que estaba vigente desde 1999-. Y para el resto de productos de alimentación y gran consumo, el plazo es de 60 días, ampliables a 90 si se dan contrapartidas económicas equivalentes a este mayor aplazamiento.

El Gobierno ha desarrollado la Ley por vía reglamentaria para definir los productos que corresponde a cada tipología. La norma de desarrollo (el Real Decreto 367/2005, de 8 de abril) ha utilizado para ello una técnica normativa especialmente compleja, al establecer un listado exhaustivo de categorías, familias y productos de cada tipología. Aquí se han presentado algunos problemas para las empresas de distribución, entre los que destaca la inclusión de los congelados entre los productos frescos y perecederos. Ello tiene su origen en la propia definición legal, que habla de “*Los productos que conservan sus cualidades aptas para la comercialización y consumo durante un plazo inferior a treinta días y o los que precisen condiciones de temperatura regulada para su comercialización y transporte*”.

Es obvio que entre los productos frescos y los congelados hay diferencias evidentes a estos efectos. Se trata de productos cuya caducidad, vida comercial, capacidad de almacena-

<sup>16</sup> Así, por ejemplo, en varios países europeos el derecho mercantil simplemente impide desde siempre el aplazamiento, al exigir el pago para que se perfeccione el contrato de compraventa.

<sup>17</sup> Podía no haberlo hecho –la Directiva no obligaba a ello- y lo ha hecho para el comercio y no para otros sectores –por ejemplo, no ha fijado los plazos en los que los industriales deben pagar a sus proveedores las materias primas-.



miento, condiciones y coste de conservación son muy diferentes. También lo es su rotación y, por tanto, las circunstancias que permiten valorar si está o no justificado un mayor aplazamiento en el pago. Las verduras ultra-congeladas, por ejemplo, se consideran, desde la entrada en vigor de esta regulación, frescas a los solos efectos del plazo de pago, lo que está requiriendo una adaptación por parte de las empresas distribuidoras y repercutiendo en sus relaciones con los proveedores de estos productos. Algo semejante ocurre con la consideración de la fecha de entrega de la mercancía como inicio del cómputo del plazo de pago, que modifica el régimen anteriormente vigente, que admitía la recepción de la factura como fecha de inicio. Esta nueva regulación está obligando a hacer ajustes a los sistemas más modernos de facturación y cobro que, precisamente para agilizar el pago a los proveedores, utilizan facturaciones periódicas que agrupan a una serie de entregas diferidas en el tiempo.

Junto a estas novedades legislativas, cuya implantación progresiva está generando algunas disfunciones, pero que representan también una oportunidad para introducir mejoras en las relaciones con los proveedores, las condiciones de negociación entre las empresas industriales y las de distribución tienen otras facetas en las que es previsible que se produzcan cambios. Así, de todos los elementos de las plantillas comerciales que, especialmente algunas empresas de las que operan en formatos de mayor tamaño, mantienen con sus proveedores (Pagos atípicos por nuevas aperturas, aniversarios o remodelaciones, cánones por referenciación, etc.)<sup>18</sup> es lógico pensar que, en el futuro, pervivirán solo las que se justifiquen por el beneficio compartido que permitan imputar. Existe, por tanto, en éste y en otros elementos relacionados con las condiciones de negociación, una oportunidad de mejora que muchas empresas están ya afrontando y que, sin duda, producirá cambios en sus relaciones con sus proveedores.

Pero, como decíamos al inicio de este apartado, además de las condiciones de negociación y pago, las relaciones entre la industria y la distribución están fuertemente influidas por la presencia y el peso de la marca del distribuidor. Se trata, aparentemente, de una realidad que no tiene vuelta atrás. Los datos de penetración en nuestro mercado<sup>19</sup>, la sitúan en el 30% en volumen. El 42% de los consumidores la compran y suponen aproximadamente el 25% de la cesta de quienes la compran. Aún más relevante es que los jóvenes (los consumidores de menos de 25 años) las aceptan plenamente, lo que da una idea de su potencial de crecimiento en el futuro. España es, finalmente, el país de Europa donde más ha crecido en los últimos cinco años.

Este crecimiento es visto por la industria como una amenaza, por lo que implica de aumento de la capacidad de negociación de los distribuidores frente a las marcas tradicionales. Contar con un producto competidor en los lineales cuyo coste marginal tienda a ser próximo al de producción, con menos gastos de marketing y con presencia en todo el establecimiento, puede ser una fuente de pesadillas para cualquier *product manager*. Por su parte, los distribuidores le dan una importancia muy variable, según su modelo de negocio, pero en casi todos los

<sup>18</sup> Cruz Roche, (2004).

<sup>19</sup> Nielsen, (2006).

casos son conscientes y tratan de potenciar al máximo su capacidad de ser un elemento clave de fidelización del cliente. Así las cosas, este debate sobre la MDD se plantean deliberadamente por la industria en términos de viabilidad del mercado ya que, según ésta, la MDD está terminando con la innovación y, por tanto, terminará con cualquier posibilidad de creación de valor en el futuro. Veamos lo que da de sí esta polémica.

Según la visión catastrofista<sup>20</sup> la MDD, es responsable del acortamiento del ciclo de vida comercial un producto, al transformarlo en un *commodity* a los ojos del consumidor. Ello afectaría a la línea de flotación de los fabricantes, que tienen en la innovación su principal baza para competir y que no tendrían tiempo ni capacidad para rentabilizar sus inversiones en investigación básica o innovaciones de marketing, por el seguimiento implacable al que las sometería la MDD con el simple afán de replicarlas. En el extremo de este razonamiento, la distribución se limitaría a hacer de piratería industrial<sup>21</sup>, copiando productos y códigos de mercado propiedad de los fabricantes, vulnerando sus derechos y frustrando sus expectativas de ganar el favor de los consumidores. Es obvio que, salvo quizá la de la gravedad, no hay ninguna ley que esté a salvo de ser vulnerada, pero resulta difícil de creer que, hoy en día las empresas de cualquier sector moderno puedan hacer de ello un elemento de sus modelos de negocio. Dejando aparte esta circunstancia, la visión catastrofista de la MDD nos pone en contacto con la pregunta clave de este debate *¿qué es innovación en la alimentación y el gran consumo?*

Teóricamente, en nuestro mercado se dan las condiciones óptimas para que aparezcan nuevos e innovadores productos<sup>22</sup>. Se trata de un mercado de dimensiones importantes, con muchos consumidores, de poder adquisitivo alto y con nuevas necesidades que cubrir (formación de hogares por los *baby-boomers*, incorporación de la mujer al trabajo, aumento de la esperanza de vida). Los productos de alimentación y de gran consumo se benefician también de importantes avances científicos y tecnológicos y de la disponibilidad de materias primas procedentes de todos los rincones del planeta. Sin embargo, el resultado es bastante decepcionante.

Los lanzamientos de nuevos productos son escasos y suponen un aún más escaso porcentaje de los incrementos de ventas en sus familias de productos. Se concentran en muy pocas categorías (refrescos, zumos, snacks, galletas, lácteos, congelados...), con mínimos aumentos de referencias (si tienen éxito, desplazan a otros productos) y se dirigen muy especialmente a niños, lo cual es extraordinariamente significativo. Más aún, los nuevos productos que se lanzan al mercado, en la mayoría de los casos, son innovaciones de marketing (extensiones de marca, tamaños, sabores...). La innovación tiene, en fin, muy poco peso sobre el volumen de negocio del sector. Pero, ¿es esto causa o consecuencia de la posición de la distribución? ¿Son las estrategias de marca propia de las empresas de distribución las responsables de este bajo nivel de innovación de la industria o son una forma de responder a la misma, añadiendo valor a un merca-

---

20 Nueno, (2005).

21 Véanse a este respecto los mensajes que difunde la industria a través de PROMARCA.

22 Nueno, (2005).



do que demanda este otro tipo de productos? Más que contestar a estas preguntas de forma categórica, creemos que es interesante plantear en qué términos este debate puede servir para mejorar las relaciones entre la industria y la distribución en el futuro y, de esta forma, responder al reto que nos hemos planteado.

Situemos, entonces, el debate en otros términos. La distribución necesita de la industria para ganar competitividad allí donde sólo es posible: en la creación de valor. Para ello, puede ser su mejor aliada, precisamente utilizando como palancas los retos a lo que ésta se enfrenta. Por ejemplo, el escaso número de nuevos lanzamientos anuales y su concentración en determinadas categorías, hacen pensar en una cierta falta de creatividad en la industria alimentaria en estos momentos. Por otra parte, la escasísima presencia de institutos tecnológicos especializados en el sector agroalimentario, en un país gran productor de alimentos como es España, nos habla de un bajo nivel de aprovechamiento de la investigación básica por el sector. También el peso que mantienen los productos frescos en la cesta de la compra nos da una idea de las dificultades de introducir nuevos hábitos de compra de los consumidores españoles. Pues bien: frente a todos estos retos –los de la “auténtica innovación”, por diferenciarla de la innovación (con perdón) de marketing- la distribución y la industria están y deben estar, en el futuro, absolutamente alineadas.

Es evidente que la estructura de la distribución comercial española, que comentábamos en el apartado introductorio, presenta una serie de peculiaridades que condicionan la forma de trasladar al mercado las innovaciones (menor concentración, peso de los operadores regionales, más competencia en precios, etc.) Pero si, digamos, alcanzar el éxito inmediato es aquí más difícil que en otros países, es posible pensar que, de la mano de nuestra distribución, el éxito puede ser más duradero. La distribución española es –ya lo hemos visto- muy competitiva. Para competir en productos de alimentación unas empresas –los hipermercados- hacen valer el gran espacio disponible en sus lineales lo que permitiría, en teoría, favorecer la innovación, al dar entrada fácilmente a nuevos productos<sup>23</sup>. Pero, junto a estas empresas, otras han desarrollado en los últimos años formatos que han de competir en mucho menos espacio de lineal.

Para los supermercados, que actualmente lideran el crecimiento en alimentación, la “auténtica innovación” es un elemento más valioso, si cabe, de sus modelos de negocio que para otros formatos. La explicación es sencilla de formular, pero muy difícil de llevar a la práctica. Las empresas de supermercados, al disponer de menos metros cuadrados de superficie de venta, debe optimizar el uso del espacio disponible para satisfacer las demandas de sus clientes. El diseño adecuado de surtidos –igual que la ausencia de roturas de stock- es un elemento clave de su capacidad para atraer y retener a los consumidores. Las categorías en las que trabajan los supermercados modernos deben contar con “todos” los productos que demandan los consumidores, para evitar, simplemente, que éstos opten por otro establecimiento, lo cual es especialmente sencillo en el comercio de proximidad. Por ello, estas empresas deben estar especial-

23 Esta es la posición que mantiene en torno a este debate la patronal de las grandes superficies, ANGED.

mente atentas a la innovación, para incorporar a su oferta comercial los nuevos productos que vienen a satisfacer nuevas necesidades o aporta nuevo valor añadido. Pero no solo deben franquear el acceso a sus canales a los productos auténticamente innovadores, sino que los deben buscar, promover y cooperar para su desarrollo. Las empresas de alimentación se juegan, por tanto, en la capacidad de incorporar la innovación -insistimos, si es que es verdadera-, buena parte de su propia competitividad. Este es el punto, en nuestra opinión, en el que confluyen las necesidades de industriales y distribuidores en torno a la innovación. La lucha por el liderazgo en el canal de productos envasados -escenificada en la dialéctica marca del fabricante/marca del distribuidor- debe dar lugar al liderazgo de la innovación, que será el fruto de la cooperación entre ambos, para que sea sostenible en el futuro.

#### 4. El futuro papel de la regulación

Desde la perspectiva de los empresarios -que es la que aquí tratamos de analizar- la regulación jurídica de la actividad económica debe tener unos rasgos de objetividad, previsibilidad y estabilidad, que permita planificar la actividad empresarial y que, a ser posible, no incremente el coste del negocio propiamente dicho. A partir de aquí, los distintos intereses en presencia juegan, es cierto, para que las autoridades presten atención a las necesidades de unos u otros sectores a la hora de fijar sus políticas de apoyo a las empresas o de disciplina de los mercados. Pero muy raramente las compañías pueden basar su capacidad para competir en razones derivadas de su influencia política -salvo, claro está, que el regulador tenga en su mano los precios sometidos a tarifa o que la actividad empresarial se financie fundamentalmente con fondos públicos-. Como hemos dicho ya, la posición de los poderes públicos respecto del comercio en España no suele ir más allá de la simple ignorancia. La falta de una actuación sistemática<sup>24</sup> y planificada sobre este sector, solo admite algunas excepciones cuando, por cualquier motivo, los precios de los productos de alimentación suben más de lo esperado y el Gobierno de turno se moviliza para -entonces sí- detectar posibles ineficiencias o, más bien, buscar *culpables*. Pero este interés, desgraciadamente, suele durar muy poco y deja paso, de nuevo, a una evidente falta de intención reformadora o, de simple curiosidad por los problemas de un sector que, insistimos una vez más, aporta el 10% al PIB español.

Sin embargo, a pesar del notorio desinterés de los responsables públicos por el sector comercial, el peso de la regulación legal sobre la distribución española ha sido tan debatido en el pasado que, en algunos momentos, se ha querido presentar como el aspecto central de la vida del comercio español. Según algunas versiones presentes en este debate -las más difundidas en los medios económicos, por ejemplo- la actividad de las empresas comerciales en España y su lucha por crecer en este mercado ha tenido en el pasado como simple razón de ser la de obtener una posición de privilegio, garantizada por las leyes o la actuación administrativa, tras la que

---

24 CASARES, (2003).





sentarse a contemplar el paisaje. El *horror vacui* de las autoridades competentes en la regulación comercial, la “simple razón de existir para el poder” en el ejercicio de estas competencias, o la lucha de los grupos de presión para capturar al legislador parecen haber dado al comercio en dudoso privilegio de ser la tumba de las corrientes liberalizadoras que han soplado por el mundo, para venir a morir en España. Y, al final de esta encarnizada batalla, “*la contienda comercial se traslada al campo político, con resultados asimétricos y cambiantes*”<sup>25</sup>.

Pero, vista con distancia crítica, lo cierto es que la regulación comercial española no difiere, en lo esencial, de la de la mayoría de los países europeos. En casi todos los países, el comercio es una actividad regulada -lo son los horarios y los días festivos de apertura autorizada y lo es la instalación de los nuevos establecimientos-. En toda Europa se imponen criterios jurídicos -comerciales, urbanísticos o medioambientales- para decidir dónde puede instalarse un gran establecimiento y donde no puede hacerlo. Y en cualquier país las autoridades competentes -centrales, regionales o locales- aplican estos criterios previamente fijados por las leyes para regular el comercio. Esta influencia de la “contienda comercial” en la política no debe ser, por tanto, propia solo de la distribución comercial española. Y si la juzgamos por sus efectos, debe ser tan poco relevante para el progreso del sector español como para el de cualquier otro país de nuestro entorno, ya que en España -gracias a, a pesar de o al margen de- la regulación, el equipamiento por habitante crece desde hace veinte años, ampliando la oferta a los consumidores de forma muy considerable y lo hace en todos y cada uno de los formatos más que en la mayoría de los países europeos, al tiempo que se dan unas condiciones de competencia entre empresas que mantienen los precios de alimentación más bajos de la U.E. a quince (véase apartado 1).

Lo cierto es que, aparte de lo interesantes o divertidas que puedan resultar algunas de las explicaciones de la estructura comercial española como la resultante de un mercado no de productos de alimentación y de gran consumo sino de ofertas y demandas políticas, los grandes debates en torno a nuestra regulación comercial se van cerrando últimamente, dejando tras de sí poco más que *polvareda*<sup>26</sup>.

Así sucedió, recientemente, con la desregulación de la apertura en festivos. Siendo ésta una medida -por cierto- no demandada por los consumidores españoles, apoyada por escasísimas empresas y a la que se oponían radicalmente los trabajadores (por las razones expuestas en el apartado 2) se mantuvo, durante años, la posibilidad abierta de que la apertura en festivos condicionara de manera decisiva el modelo de negocio de todas las compañías comerciales de nuestro país, empezando, claro está, por las más intensivas en empleo. Al final, la posibilidad de autorizar la apertura en todos los festivos del año, para todas las empresas comerciales, ha sido puesta -de forma *definitiva*- en manos de las CCAA por la legislación estatal en 2004. Y, como era previsible, éstas han decidido, finalmente, que tal medida no resultaba ni necesaria ni conveniente.

<sup>25</sup> Casares, (2006).

<sup>26</sup> Distinta, sin embargo, de la que ve Casares, (2006), para el que el afán intervencionista de las autoridades en materia comercial demuestra que de nuestra nación solo queda, como decía Ortega “la polvareda de un gran pueblo” tras su paso por la ruta de la historia.

Tras la aprobación de la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, todas las CCAA, (con la única excepción de la madrileña) han venido aprobando calendarios anuales con aperturas en festivos autorizadas muy próximas a los mínimos fijados por la legislación estatal (entre 8 y 12). En todas ellas, con independencia del peso de los distintos grupos de presión comerciales, de las asociaciones de consumidores o del color político de los respectivos gobiernos, se ha considerado que una regulación adecuada a los intereses de la mayoría de los ciudadanos, pasaba por hacer definitiva una situación que, durante años, se consideró provisional y fruto de la *captura del legislador* por los grupos representativos de los pequeños comerciantes. Y, aunque la nueva Ley estatal permite -incluso, facilita- la libertad absoluta de aperturas en festivos siempre que lo decidan así las respectivas autoridades regionales, no parece que -con la única excepción de la Comunidad de Madrid- este asunto vaya a condicionar de forma decisiva la actividad de las empresas en el futuro. Nos remitimos, de nuevo, a la reflexión sobre el reto de los recursos humanos contenida en el apartado 2, para explicar porqué, en nuestra opinión, la inmensa mayoría de las empresas de distribución comercial de base alimentaria consideran adecuado este marco normativo y no desean un nuevo cambio regulatorio en esta materia.

Algo similar, aunque con matices, podría ocurrir con la futura regulación sobre la implantación de nuevos establecimientos. También en torno a este asunto se ha producido -durante años- un enconado debate, que puede ahora resolverse con ocasión de la trasposición de la Directiva 2006/123/CE, de 12 de diciembre, relativa a los servicios en el mercado interior. Veamos cuál es el estado de la cuestión y cuál puede ser el papel de la regulación de las licencias comerciales en el futuro.

La vigente Legislación básica estatal en materia de licencias comerciales está recogida en la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del comercio minorista que, al tiempo que consagra el principio de libertad de establecimiento, somete a un régimen de autorización administrativa previa la apertura de “grandes establecimientos comerciales”. Se crea así la llamada “licencia comercial específica”, también conocida como “segunda licencia” por atribuirse a la autoridad autonómica su otorgamiento y coexistir, por tanto, con la licencia municipal de apertura o actividad. La justificación teórica de este régimen de autorización previa se basa en el impacto supra-municipal de los grandes establecimientos sobre el tejido y la estructura comercial, que hace insuficiente el ejercicio de competencias locales para la ordenación del comercio. Así, la definición de gran establecimiento corresponderá a la normativa autonómica, teniendo, en todo caso, la consideración de tales los superiores a 2.500 metros cuadrados de sala de ventas. Se reconoce, así mismo, la capacidad de las CCAA para someter a licencia otro tipo de actividades comerciales y se consagran, como criterios de valoración de las autorizaciones “*la existencia o no de un equipamiento comercial adecuado*” definido como “*oferta (...) conforme a la situación y las tendencias de desarrollo y modernización del comercio al por menor*” y también por “*los efectos que éste pudiera ejercer sobre la estructura comercial*”, definidos como “*efectos negativos (...) para el pequeño comercio instalado con anterioridad*”<sup>27</sup>.

27 Art. 6.



A partir de esta normativa básica, las Leyes de Comercio de las CCAA han añadido al sistema de autorización administrativa previa algunos rasgos. Así, la definición de “gran establecimiento comercial” sometido a licencia ha ido ampliando su ámbito progresivamente (a partir de 400 metros cuadrados en Asturias, 750 en Madrid, 1000 en la mayoría del resto de comunidades) y ha incluido dentro del mismo algunos formatos que presentan características comerciales propias, independientemente de su tamaño (por ejemplo, las tiendas de descuento). Por otra parte, el régimen de autorización se pone en conexión, casi siempre, con instrumentos de planificación que delimitan la estructura comercial existente y deseada, el mercado relevante sobre el pretenden actuar los operadores, las condiciones de oferta y demanda y la previsión de necesidades futuras, en función de la evolución de la población y el desarrollo urbano previsible. El procedimiento de concesión de las licencias suele incluir, por su parte, la participación de algún órgano colegiado de tipo consultivo, en el que están representadas las asociaciones de comerciantes, consumidores o vecinos, además de las organizaciones sindicales y las distintas administraciones públicas con competencia sobre el territorio.

Sobre este marco regulatorio va a incidir la Directiva 2006/123/CE, cuya génesis parte de un diagnóstico realizado por las autoridades comunitarias, según el cual el mercado interior de los servicios -que incluye, obviamente, el comercio al por menor- se encuentra en una fase de desarrollo muy retrasada en comparación con la libre circulación de bienes, personas o capitales que configuran la Unión Europea. Dicho diagnóstico culpa, en gran medida, a las regulaciones nacionales de los Estados miembros de esta situación y, por ello, la Directiva establece un nuevo marco jurídico que pretende suprimir los obstáculos a la libertad de establecimiento de los prestadores (empresas y profesionales) y a la libre circulación de servicios entre Estados miembros, garantizando al mismo tiempo a prestadores y destinatarios la seguridad jurídica necesaria para el ejercicio de estas dos libertades fundamentales previstas en el Tratado. Los Servicios a los que afecta son todos los no expresamente excluidos (bancarios, de crédito, seguros, jubilación, transportes –salvo de fondos o funerarios-, etc.) y la distribución comercial es, por supuesto, uno de los sectores incluidos en su ámbito material.

La Directiva prevé un período de trasposición de tres años, lo que significa que, en ese plazo, tanto la Ley de ordenación del comercio minorista de 1996, como las Leyes autonómicas que regulan actualmente las licencias para establecimientos comerciales, habrán de cambiar para adaptarse a lo previsto en la misma. Centrándonos, simplemente, en los efectos previsibles de este nuevo marco normativo sobre la actividad de las empresas comerciales, mencionaremos los principales elementos que aporta.

En relación con la libertad de establecimiento, la novedad más relevante de la Directiva es la detallada regulación sobre las autorizaciones administrativas a las que los Estados pueden someter la prestación de servicios (en relación, por ejemplo, con la instalación de establecimientos comerciales). Esta regulación se apoya, en primer lugar en unos principios en los que debe basarse la actividad de las Administraciones competentes para autorizar las actividades sometidas a dicho régimen y que son los de: a) no discriminación, b) justificación del régimen de

licencias por una razón imperiosa de interés general, c) proporcionalidad entre los requisitos exigidos y el bien de interés general que se dice proteger, d) precisión y seguridad en la definición de los requisitos, e) objetividad y f) conocimiento público, con la debida antelación, de dichos requisitos.

La Directiva prevé, en principio, que la autorización concedida al prestatario de un servicio o actividad le habilita para ejercerla en todo el territorio de un Estado miembro, pero, al mismo tiempo, autoriza a que esta actividad se limite a una parte del territorio por razones de interés general. De esta regulación podemos extraer ya un primer efecto previsible en la legislación comercial española del futuro: las autoridades regionales –CCAA– podrán seguir ejerciendo la potestad autorizatoria sobre el comercio, como prevé nuestra actual regulación. La Directiva –en contra de algunas versiones que circularon durante su tramitación– autoriza expresamente a que el otorgamiento de las licencias para las actividades de servicios, en el caso de que existan, esté descentralizado en autoridades regionales.

En relación a los procedimientos de autorización, rige el criterio del silencio positivo, transcurrido el plazo señalado para resolver la autorización, habiendo dispuesto que tal regla no se aplique en los supuestos en los que concurren razones imperiosas de interés general (se entiende, por ejemplo, que dichas circunstancias concurren en el caso de los servicios sanitarios). Este principio, unido a los anteriormente citados de justificación por razones de interés general, proporcionalidad, precisión, objetividad y conocimiento previo, convierten el análisis de la normativa comercial –y de otros sectores– al que obliga la Directiva, en una excelente oportunidad para mejorar, desde el punto de vista técnico, la regulación actualmente existente. Esta suerte de declaración solemne de la necesidad de una *mejor regulación* económica es, quizá, la contribución más relevante que podría hacer la Directiva al sector comercial. Porque –dejando a un lado los debates, interesados, sobre su influencia en el reparto de cuotas de mercado entre formatos– lo que resulta evidente es que el conjunto de la normativa comercial española es técnicamente manifiestamente mejorable y que la heterogeneidad con la que las distintas CCAA están tratando de resolver cuestiones similares está incrementando claramente el coste de regulación que soportan los empresarios del sector<sup>28</sup>. La Directiva es, por tanto, una oportunidad de mejorar la regulación desde el punto de vista técnico, que los responsables de su trasposición no deberían dejar pasar.

Finalmente, en relación con los posibles requisitos aplicables a las autorizaciones, la Directiva parte de la distinción entre *requisitos prohibidos* y *requisitos evaluables*, sobre los principios que ya hemos enunciado. Para analizar el impacto de ambos sobre la normativa comercial, debemos referirnos especialmente a los primeros. Además la discriminación por razón

28 En sus propuestas al Plan de Actuación en Comercio Interior (2005), ASEDAS solicitó, para “Mejorar la regulación sobre autorización para la apertura de establecimientos comerciales y agilizar los procedimientos administrativos en esta materia: a) Reducir los plazos de tramitación de todo tipo de autorizaciones; b) Simplificar los procedimientos y eliminar trámites innecesarios y c) Lograr una mayor coordinación entre las diversas administraciones competentes.”



de nacionalidad, en los procedimientos de autorización de actividades de servicios la Directiva prohíbe *“La aplicación, caso por caso, de una prueba económica consistente en supeditar la autorización a la existencia de una necesidad económica o de una demanda de mercado, a evaluar los efectos económicos potenciales o actuales de la actividad o a apreciar la adecuación de la actividad a los objetivos de programación económica fijados por la autoridad competente”*<sup>29</sup> Mediante esta prohibición quedan proscritos, por tanto, los planes territoriales de comercio basados en una cuantificación económica de la oferta y la demanda a los que nos hemos referido y, por tanto, la utilización de dichos planes y estudios como condición o requisito previo para el ejercicio de una determinada actividad comercial. Sin embargo, el precepto anterior se matiza al afirmar que *“Esta prohibición no se refiere a los requisitos de planificación que no persigan fines económicos, sino que están al servicio de razones imperiosas de interés general”*. Y estas razones están definidas en el propio texto normativo como *“La protección del orden público, la seguridad pública (...) la protección de los consumidores (...) la protección del medio ambiente, incluido el entorno urbano”*<sup>30</sup>.

En consecuencia, en relación con los requisitos exigibles para la concesión de licencias, la Directiva 2006/123/CE relativa a los servicios en el mercado interior va a tener un impacto seguro en la vigente regulación comercial española, que se va a traducir en la modificación de la Ley de Ordenación del comercio minorista de 1996 y de las respectivas leyes autonómicas que regulan esta materia. Dicha modificación consistirá en la sustitución de algunos de los actuales criterios económicos que sirven de base para la actuación administrativa en esta materia, por otros -igualmente basados en el interés general- de protección del medio ambiente, del entorno urbano o de la planificación del territorio. Es pronto para valorar si este cambio va a tener efectos relevantes sobre la actuación de los empresarios de la distribución alimentaria y sus diferentes modelos de negocio pero, si atendemos al espíritu de la Directiva que se incorporará a nuestro Derecho, solo cabe esperar de ella beneficios, en términos de reducción del coste regulatorio y simplificación del sistema de actuación administrativa. No debemos olvidar, en todo caso, que las posibles trabas a la libre circulación de empresas de servicios entre los Estados miembros que esta norma viene a remover, o no existen en la vigente regulación española, o no tienen efectos sobre el mercado de la distribución. De otra forma no podría explicarse el hecho de que las empresas procedentes de otros países comunitarios ostenten en España la posición de liderazgo que actualmente tienen. Por ello, quizá cuando se despeje la *polvareda* de este nuevo debate regulatorio que afronta el sector comercial español, podremos comprobar que otros países han tenido que hacer mayores esfuerzos que el nuestro para adaptarse a los requisitos impuestos por la Directiva de servicios. Esperemos que este hecho pueda ser aprovechado por nuestros empresarios para aumentar su presencia en otros mercados.

29 Artículo 14.5.

30 Artículo 4.8.

## 5. Conclusión

*Sin duda, igual que han hecho en el pasado, los empresarios de la distribución comercial con base alimentaria van a convertir los retos que afrontan en el futuro inmediato, en un factor para competir entre sí y, sobre todo para ganar el favor de los consumidores españoles. Además de las incertidumbres derivadas del mercado y de la estructura del sector comercial español –la principal de las cuales, es la productividad descendiente- las compañías operan en un entorno muy difícil para el desarrollo de sus modelos de negocio. Según ellos mismos, el principal problema derivado del entorno al que se enfrentan hoy los empresarios es el de los recursos humanos. Los índices de rotación de las empresas comerciales sugieren que este problema puede agravarse en el futuro. Las dificultades para reclutar y, sobre todo, para retener la trabajadores formados y motivados serán la clave de el desenvolvimiento de muchas empresas en el mercado. Por otra parte, las relaciones con sus proveedores –agrarios e industriales- presentan también muchas oportunidades de mejora, que algunas empresas están tratando de aprovechar, mediante la conocida fórmula de la integración y de los acuerdos a medio plazo, reeditada hoy para favorecer al máximo la verdadera innovación como variable estratégica. Por último, puede que, en un futuro próximo, la regulación legal deje de ser un elemento de incertidumbre que pese sobre el funcionamiento de las empresas comerciales y se limite a establecer una regulación mínima coherente con las necesidades del comercio español.*

## Bibliografía

- CRUZ ROCHE, I. (2004): Situación y tendencias en la evolución de la Distribución comercial en Distribución Comercial. McGraw-Hill. Madrid. pág 450)
- Plan de Actuación en Comercio Interior. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid, 2006.
- FERNANDO CORTINA (INE) (2006): La Distribución Comercial Minorista: una actividad atomizada. Economistas. Nº 107. CEM. Madrid. pág 36.
- Ranking de Empresas según su Cifra de Empleados en 2005, Revista Alimarket. Octubre 06. pág. 142.
- DÍEZ DE CASTRO y NAVARRO GARCÍA (2004): Relaciones Internas en el Canal de distribución. Distribución Comercial. Ed. MacGraw-Hill. Madrid. pág 252
- Estudio del Servicio de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía sobre el mercado de frutas y hortalizas frescas. Enero de 2004.
- CAPGEMINI para ASEDAS (2004): Análisis de la Cadena de Valor y de la formación de precios en los productos frescos. Madrid.
- CASARES y REBOLLO (2003): Distribución Comercial. Ed. Madrid.
- CASARES, (2003): Regulación Comercial Rev. Economistas. Nº 107. CEM. Madrid.

# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES B2B Y B2C: ADOPCIÓN DE INTERNET POR LAS EMPRESAS DE FRANQUICIA

M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba Juste <sup>1</sup> y Yolanda Polo Redondo <sup>2</sup>

## RESUMEN

La aplicación de Internet en la gestión de los sistemas de franquicia tiene importantes ventajas, como la difusión de la imagen de marca, la publicidad de su cartera de productos y servicios, el aumento de sus ventas en un mayor segmento de mercado objetivo, la captación de nuevos franquiciados y la gestión más adecuada de la información y los recursos, en una red descentralizada y dispersa geográficamente. Destaca la utilidad de las intranets entre un franquiciador y sus franquiciados por sus funciones de información y optimización, al incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de su comunicación. No obstante, la divergencia de intereses y las injusticias percibidas por los franquiciados en el reparto de los beneficios conseguidos a través de las ventas on-line, pueden cambiar gracias al desarrollo por parte de los franquiciadores de estrategias de marketing basadas en la confianza, el compromiso y ciertas normas relacionales.

## ABSTRACT

The application of internet to the management of franchise systems has important advantages, namely, brand image development, publicity over their portfolio of products and services, the increase in sales in a higher market segment, the attraction of new franchisees and a more adequate management of resources and information in a decentralized and geographically dispersed network. Within this context, it is important to highlight the relevance of intranets. Given their functions as information providers and as optimisers, they increase the efficiency and effectiveness of communication between the franchisor and its franchisees. The divergence of interests and franchisees' perceptions of unfairness in the sharing of profits coming from online sales may change as a result of the development of marketing strategies based on trust, commitment and certain relational norms by the franchisor.

## 1. Introducción

La franquicia es un formato comercial con gran relevancia en el sector de la distribución comercial, ya que representa alrededor de un 17% del total de la facturación del comercio minorista y supone un 10% de los establecimientos de venta minorista. Esto ha llevado a que las cadenas de franquicia, con el fin de consolidar o mejorar sus posiciones, hayan comenzado a examinar estrategias de marketing que les ayuden a lograr el éxito.

Sin duda, muchas de estas empresas, han visto en la estrategia de tener una firme presencia en Internet una forma de conseguir una mejor imagen y de lograr mejores resultados. La importancia de investigar estrategias de marketing basadas en Internet queda patente al ser considerado éste uno de los temas prioritarios de investigación, para el *Marketing Science Institute*, durante el período 2006-2008.

En este contexto, se puede observar que la introducción de Internet entre las empresas de franquicia se encuentra todavía, en nuestro país, en una fase temprana de desarrollo. No obstante, hoy en día, el éxito a largo plazo de un negocio requiere el desarrollo de una estrategia basada en la comunicación, en la que Internet puede jugar un papel fundamental y, por tanto, este punto va a ser uno de los pilares fundamentales a analizar en nuestro papel.

1 Profesora Ayudante Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Miembro del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.

2 Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Directora del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.

Las autoras desean agradecer la ayuda financiera obtenida a través del Proyecto SEJ2005-05968 y del Gobierno de Aragón (S09 y PM0262/2006).

En el contexto B2B (*business to business*) y, en concreto, en el sistema de franquicia, la relación entre el franquiciador y sus franquiciados es la clave del éxito de cara a obtener beneficios mutuos en la relación. Es por ello que muchos franquiciadores están adoptando nuevas tecnologías de información y comunicación para aplicarlas a sus negocios. Así, la implantación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las redes de franquicia permitirá a los franquiciadores lograr ventajas competitivas mediante la mejora de la calidad de la comunicación con los miembros de su red. Los beneficios de la aplicación de nuevas tecnologías TIC en la gestión destacan cuando se trata de estructuras organizativas descentralizadas, característica intrínseca de la franquicia. En este sentido, es necesario que las franquicias adopten Internet y lo apliquen en sus procesos de negocio con el fin por un lado, de potenciar su marca y captar nuevos franquiciados mediante páginas web corporativas y, por otro lado, para gestionar adecuadamente la información y los recursos de una red descentralizada mediante Intranets.

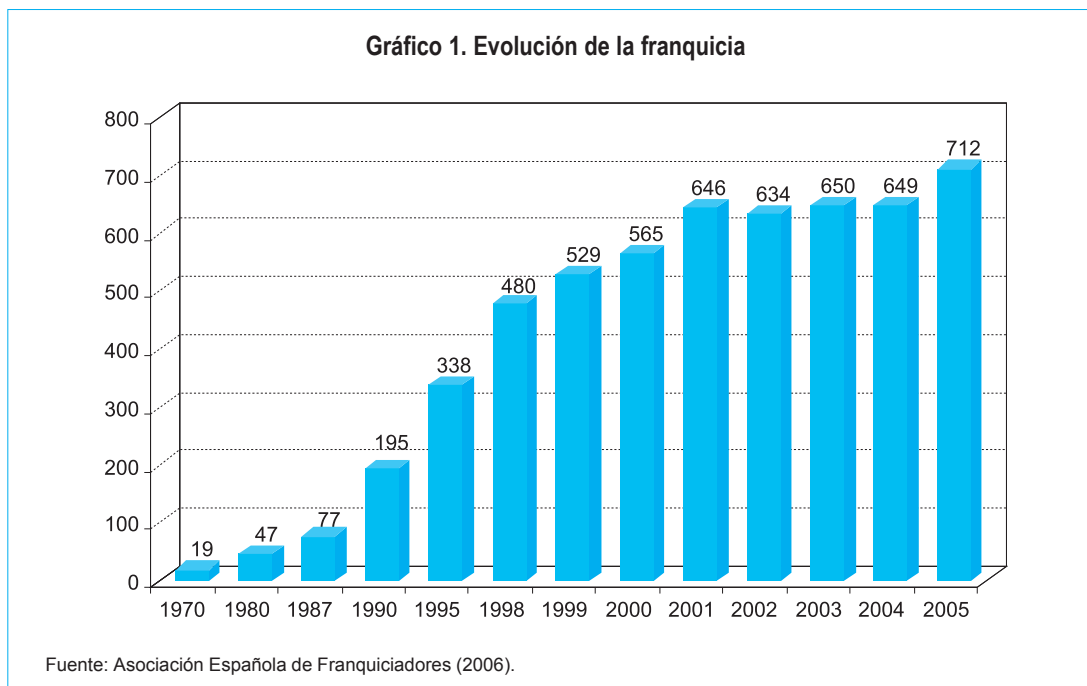
En el contexto B2C (*business to consumer*) la aplicación de Internet en estrategias de marketing de relaciones, permite a las enseñas de franquicia cultivar intercambios con sus clientes, a lo largo del tiempo, de forma individualizada. Así, Internet se ha convertido en un medio muy efectivo para la publicidad de la enseña y para su difusión de la imagen de marca. No obstante, las estrategias de e-marketing conllevan cambios significativos en los modelos de negocios de los sistemas de franquicia.

Por tanto, este artículo se inicia con la situación en la que se encuentra la franquicia española, para a continuación mostrar los importantes avances que ha provocado la aplicación de Internet en las estrategias de marketing B2B y B2C. En el siguiente epígrafe se examinan los ámbitos de aplicación de Internet en los sistemas de franquicia y el papel termina con las principales conclusiones e implicaciones estratégicas para los directivos de la franquicia.

## 2. Relevancia de la franquicia en la distribución comercial

Según la Asociación Española de Franquiciadores, la franquicia facturó en España 17.909 millones de euros en 2005, lo que representa un crecimiento del 12% respecto al año anterior y el 16,7% de la facturación generada por el comercio minorista en nuestro país, y contrató a 201.977 trabajadores. Se trata de un sistema compuesto por 712 cadenas que han penetrado en el mercado español con 48.302 establecimientos (representa una media de 68 establecimientos por enseña), con un grado de descentralización elevado (el 77% son establecimientos franquiciados, que facturaron el 70% del total del sistema). La mayoría de las enseñas tiene su origen en España, cuya facturación representa el 82,16% del total, aunque un 20% provienen fundamentalmente de Estados Unidos, Francia e Italia. En la Figura 1 se muestra la evolución del número de enseñas, de forma que si a principios de la década de los 80 apenas operaban enseñas en nuestro país, actualmente nuestro sistema de franquicias es equiparable a otros países de nuestro entorno (Figura 1).





El crecimiento más espectacular se produjo a mitad de la pasada década, con un incremento anual en torno al 20% del número de empresas franquiciadoras; aunque desde 1998 la situación se caracteriza por un aumento sostenible. No obstante, el crecimiento en 2005 ha sido el mayor de los últimos años. Así, aunque todavía se encuentra en fase de consolidación, presenta una gran capacidad de crecimiento, no sólo en cuanto a que cada vez más empresas optarán por esta fórmula para la expansión de su negocio, sino también a que tendrá una gran importancia la expansión de las franquicias ya operativas. Por tanto, la franquicia sigue creciendo y se ha convertido en una forma de comercialización de gran importancia en nuestro país (Tabla 1).

En la franquicia, destacan los sectores de hostelería, alimentación, moda y servicios (Tabla 2). Así, el sector Alimentación es el que mayor volumen de facturación genera. Sin embargo, este sector cuenta con un reducido número de enseñanzas, sólo 15, y la mayoría de su facturación la generan sus establecimientos propios. El siguiente sector más importante en cuanto a facturación es el de hostelería, que cuenta con 104 enseñanzas que han penetrado en el mercado con casi 7000 establecimientos. Le siguen en facturación, el sector servicios (asesoría, automóviles, financieros, limpieza, transporte, varios), entre los que destaca los referidos al automóvil, y la moda.

**Tabla 1.**  
**Aumento del número de enseñanzas**

Diferencia	% aumento
1970-1980	147,3
1980-1987	63,8
1987-1990	153,2
1990-1995	73,3
1995-1998	42,0
1998-1999	10,2
1999-2000	6,8
2000-2001	14,3
2001-2002	-1,8
2002-2003	2,5
2003-2004	-0,1
2004-2005	9,7

Fuente: elaboración propia con datos de la Asociación Española de Franquiciadores.

**Tabla 2. La franquicia en el 2005**

Sector	Enseñas	Facturación	Estab. Propio	Est. Franquicia	Establecim.	Personal
Agencias inmobiliarias	29	419.381.000	447	3.052	3.499	14.074
Agencias de viajes	25	825.722.000	1.501	2.085	3.586	9.003
Alimentación	15	4.564.945.000	2.956	2.834	5.790	34.310
Belleza - estética	53	702.199.000	764	1.836	2.600	12.217
Centros de ocio	10	97.470.000	61	333	394	1.570
Centros de salud	7	75.579.000	30	216	246	1.420
Deportes	12	185.305.300	188	532	720	3.597
Dietética - parafarmacia	8	206.434.000	135	1.168	1.303	2.570
Enseñanza - formación	21	263.293.000	70	961	1.031	3.940
Fotografía	8	170.070.000	178	510	688	1.382
Hostelería	104	4.396.108.000	958	5.933	6.891	49.646
Informática	21	481.734.000	141	1.588	1.729	4.814
Joyería - bisutería	17	114.660.000	92	196	288	635
Mobiliario - textil hogar	48	900.152.000	354	1.600	1.954	6.310
Moda	149	1.430.363.000	1.456	3.680	5.136	13.033
Oficina - papelería	10	111.325.000	51	526	577	1.489
Óptica	7	326.061.000	354	510	864	3.590
Panadería - pastelería	7	44.685.000	46	105	151	325
Servicios	89	1.712.853.000	609	5.783	6.392	26.017
Tiendas especializadas	61	643.306.000	590	2.382	2.972	7.160
Tintorerías	12	238.202.000	96	1.395	1.491	4.875
<b>Totales</b>	<b>712</b>	<b>17.909.847.300</b>	<b>11.077</b>	<b>37.225</b>	<b>48.302</b>	<b>201.977</b>

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2006).

### 3. Estrategias de marketing a través de Internet

258

Los rápidos avances de las tecnologías de información y comunicación, sobre todo lo relativo a Internet, han provocado cambios de gran relevancia en el marketing entre empresas (B2B) y entre éstas y los consumidores (B2C).

En el contexto B2C, las estrategias de e-marketing pueden ser explicadas mediante el paradigma del marketing de relaciones (Kalyanam y McIntyre, 2002). Así, las relaciones pueden ser consideradas como una serie continuada de interacciones con cada cliente individualmente basadas en la colaboración. De esta forma, los intercambios a través de Internet son personalizados, lo que constituye una de las claves del marketing de relaciones (Peppers y Rogers, 1997). De hecho, Internet cambia la forma en que las empresas interactúan con otras así como con los consumidores, ya que con excepción de la entrega física de los productos, todos los flujos e intercambios restantes se ven modificados (Parasuranam y Zinkhan, 2002).

La relación entre conceptos centrales del marketing de relaciones y las estrategias de Internet han sido examinadas, sugiriendo que el acceso permanente a la información, la interactividad en tiempo real, la individualización, el uso de capacidades multimedia así como la integración de la comunicación con la interacción aumentan la confianza, el compromiso y la satisfacción entre las partes de una relación de negocios (Bauer *et al.*, 2002).



El desarrollo de sistemas basados en Internet también tiene importantes implicaciones para el marketing-mix. Así, el e-marketing mix añade nuevas herramientas a las 4 P's tradicionales: personalización, privacidad, servicio al consumidor, sitio, seguridad, y comunidad (Kalyanam y McIntyre, 2002). La personalización refleja la *customización* debida a la identificación de los consumidores de forma individualizada. Así, la empresa tendrá que realizar una *customización* de sus productos y servicios para adaptarlos a las preferencias de cada consumidor, la individualización según el comportamiento de los clientes y la caracterización de grupo según las preferencias de otros clientes con intereses similares. La privacidad hace referencia a la forma en que la empresa debe usar la información personalizada obtenida de sus consumidores. El servicio al consumidor en las estrategias de marketing mediante Internet debe ser proporcionado a lo largo del tiempo. El sitio se refiere al punto de acceso digital en cualquier momento y lugar. La seguridad es esencial durante los intercambios, por lo que la confianza en la empresa juega un papel clave por ejemplo a la hora de que el cliente proporcione su tarjeta de crédito. La comunidad consiste en un conjunto de relaciones integradas que se han desarrollado sobre intereses compartidos que satisfacen las necesidades de sus miembros que, de lo contrario, no conseguirían de forma individualizada.

La aplicación de Internet también ha supuesto un gran desarrollo para las relaciones interorganizacionales (Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2003), los modelos de negocios (Jutla *et al.*, 1999) y las estrategias de las empresas (ver los números especiales publicados por *Journal of Marketing Science e Industrial Marketing Management*, en el 2002). Así, en el contexto B2B la influencia de Internet ha provocado que se haya comenzado a considerar el concepto de marketing de redes en el paradigma del marketing de relaciones (Frels *et al.*, 2003; Bigné *et al.*, 2004), que refleja el cambio de considerar como eje central el valor creado por una sola empresa al creado por una red de empresas.

#### 4. Estrategias de comunicación en la franquicia mediante Internet

La aplicación de Internet en los negocios entre un franquiciador y sus franquiciados, así como con clientes u otros agentes del canal, se encuentra todavía en España en una fase de desarrollo inicial. No obstante, la mayoría de franquiciadores han desarrollado una página web corporativa que utilizan tanto para la captación de nuevos franquiciados como para una forma de publicidad, para exponer su cartera de productos y servicios de cara a los clientes finales. Así, según una encuesta reciente de la revista especializada *Franquicias Hoy* (2006), casi un 25% de la publicidad realizada por las centrales de franquicia se invierte en Internet.

Aunque algunas enseñanzas consideran Internet como un canal residual, su importancia radica en la creación de páginas web corporativas, el desarrollo de catálogos de productos y servicios, de áreas de captación de franquiciados y de comunidades y tiendas virtuales. Así, Internet constituye un medio muy efectivo para la venta del producto de la franquicia a nuevos

inversores, como soporte publicitario, para la atracción del público a los catálogos de productos y servicios y, sobre todo, para la creación y difusión de su imagen de marca.

En este sentido, se hace necesario que en su página web corporativa, las franquicias incorporen publicidad para potenciales inversores. Así, Internet se ha convertido en una de las mejores herramientas para un primer contacto con los futuros franquiciados. La cuestión de si Internet se considera un medio adecuado para la captación de futuros franquiciados queda reflejada en la encuesta realizada por la revista *Franquicias Hoy* (2006), a la que antes hemos hecho referencia. Así, casi el 54% de los franquiciadores consideran que Internet es una buena forma para contactar por primera vez con potenciales franquiciados. No obstante, sólo para un 13% la mayoría de las solicitudes recibidas cumplía el perfil requerido por la empresa y más de un 32% declaraban que llegan a descartar la mayoría de las solicitudes por Internet.

La función que cubre Internet en aquellas franquicias que sólo tienen una sencilla web es el refuerzo de su imagen de marca, por lo que es una aplicación muy útil para cadenas jóvenes que se hayan instalado recientemente en el mercado de la franquicia.

Otra parte de los franquiciadores utilizan Internet para comercializar su producto on-line. La adopción de este nuevo canal de distribución permite a las cadenas aumentar sus ventas en un mayor segmento de mercado objetivo. El problema se traduce en el cruce de intereses entre el franquiciador y entre los propios franquiciados sobre el reparto de las ganancias conseguidas mediante la distribución on-line.

La aplicación de Internet trata de incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de sus comunicaciones con los miembros de su red de franquicia. Así, el desarrollo de Intranets se considera muy adecuado en cadenas maduras, con una imagen ya consolidada, y que pueden mejorar su gestión con esta aplicación. En la Tabla 3 se resumen las principales funciones que puede cubrir Internet en la franquicia.

En un sistema de franquicia, los modelos de negocios que permiten las estrategias basadas en Internet pueden ser reagrupados como sitios web de promoción, intranets y extranets (Floriani y Lindsey, 2002). Si se aplica una web de promoción se utilizará simplemente como un catálogo para publicitar los productos y servicios de la enseña; se le puede añadir la posibilidad de que los clientes consigan cupones o se destaque alguna iniciativa promocional. Las intranets se usan para mejorar la comunicación dentro de la compañía (ej. con los empleados o con los franquiciados), por lo que son ideales como *web sites* para todos los franquiciados pertenecientes a un sistema de franquicia. Las extranets se utilizan para la comunicación entre la enseña y sus clientes o entre diferentes compañías, por lo que también puede tener usos específicos en la franquicia, como la distribución de información relevante a potenciales franquiciados.



**Tabla 3. Ámbitos de aplicación de Internet en la franquicia**

Funciones	Aplicaciones
CAPTACIÓN DE SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de solicitudes on-line</li> <li>• Minimización de los costes de búsqueda de socios</li> <li>• Reducción del tiempo de pre-selección de nuevos socios</li> </ul>
E-LEARNING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continua de los franquiciados de la red</li> <li>• Formación inicial de los nuevos franquiciados</li> </ul>
SUPERVISIÓN Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de problemas de supervisión y control debidos a la dispersión geográfica</li> <li>• Control de los resultados</li> </ul>
GESTIÓN PROCESOS DE NEGOCIOS CON FRANQUICIADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costes</li> <li>• Mayor rapidez en la toma de decisiones</li> <li>• Homogenización de procesos logísticos, sistemas de compras y relación con proveedores</li> <li>• Implicación del franquiciado en la gestión de recursos</li> <li>• Acortar el tiempo en los procesos empresariales</li> <li>• Documentación compartida (archivos, imágenes)</li> </ul>
COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE LA RED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la comunicación entre franquiciador y sus franquiciados (mediante la incorporación de webcams, videoconferencia, chats,...)</li> <li>• Mejora de la comunicación entre franquiciados</li> <li>• Información actualizada</li> <li>• Transmisión de la cultura corporativa periódicamente,</li> <li>• Transmisión de innovaciones</li> <li>• Respuesta rápida a las llamadas de los franquiciados</li> <li>• Obtención rápida de soluciones</li> <li>• Foros, Conferencias, reuniones,</li> </ul>
IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusor de la imagen de la cadena</li> <li>• Acceso a un mayor público objetivo, sobre todo en ámbito internacional</li> <li>• Herramienta de fidelización</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Entre las intranets, destaca la utilidad de aquéllas entre un franquiciador y sus franquiciados por sus funciones de información y optimización. Su importancia se debe a dos características clave en la franquicia: la estandarización del saber-hacer y la dispersión geográfica, que limitan las posibilidades de comunicación entre los miembros de la red.

Un área privada de acceso exclusivo a los franquiciados incluye todos los contenidos que materialicen las necesidades de una franquicia que suple la dispersión geográfica, incluyendo comunicación con los franquiciados de forma confidencial, recogida de información financiera de ellos, acumulación de informes mensuales, control de cuotas, provisión de soporte on-line, e-

learning, suministro de boletines y *newsletters* y acceso de copias actualizadas al manual de franquicia, por lo que supone la integración de todos los franquiciados en la red. No obstante, según datos de *Tormo Asociados* casi un 60% de las centrales no cuentan con un área privada en su página web de contacto con sus franquiciados.

Una cuestión clave en el establecimiento de sistemas basados en Internet en la franquicia es la cuestión de que puede presentar problemas en la percepción que los franquiciados tienen de la relación. Así, estos pueden ver la web en un sentido negativo como un acto oportunista de su franquiciador, en vez de percibirla como una herramienta que le ayude a conseguir sus objetivos en el sistema de franquicia. El grado de fricción en sus intereses dependerá del uso que el franquiciador haga de Internet. Así, cuando el sitio web sólo comprende actividades promocionales y de marketing no se produce ninguna tensión; sin embargo, es cuando la web se dedica al comercio electrónico cuando los franquiciados pueden percibir injusticias del reparto de los beneficios conseguidos con esas ventas o que están quitándoles ventas de su área de influencia. Por tanto, es necesario que los franquiciadores desarrollen estrategias de marketing basadas en la confianza, el compromiso y ciertas normas relacionales, como la integridad del rol, que conduzcan a que los franquiciados perciban el desarrollo de una web corporativa como una ventaja (Shasi y O'Leary, 2003).

La confianza es un concepto central para el paradigma del marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), al considerarse que mejora la cooperación y el compromiso entre las partes de una relación (Siguaw *et al.*, 1998). Si la relación se caracteriza por una comunicación abierta, las partes al confiar mutuamente la una en la otra pueden alinear sus expectativas, clarificar sus roles y evitar malentendidos (Anderson y Weitz, 1989). Así, cuando las partes confían una en la otra se reduce el riesgo y la vulnerabilidad en la relación, por lo que ambas tienden a comprometerse más (Ganesan, 1994).

La confianza en las relaciones franquiciador-franquiciado desempeña diversos roles: primero, disminuye los comportamientos oportunistas por ambas partes, al subordinar sus ganancias individuales a favor de los beneficios conjuntos del sistema a largo plazo; segundo, constituye una alternativa a la jerarquía, ya que la confianza permite un gobierno bilateral caracterizado por acciones conjuntas, valores compartidos y el interés mutuo por los beneficios a largo plazo (Aulakh *et al.*, 1996). Además de todo lo anterior se desprende que la confianza, junto con el compromiso, es clave para aumentar la efectividad, la eficiencia y la productividad de las relaciones (Morgan y Hunt, 1994). No obstante, aunque los franquiciadores desarrollen un ambiente de confianza con sus franquiciados, la dispersión geográfica puede provocar la divergencia de objetivos entre ellos (Norton, 1988).

Por otro lado, la confianza de los consumidores en la enseña tiene un papel fundamental en la compra electrónica, por su alta incertidumbre, el riesgo ante las 'lagunas' de la ley que protege sus compras y la necesidad del respecto a la privacidad de sus datos (Luo, 2002).



El compromiso refleja el deseo de desarrollar relaciones estables, disponibilidad a hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación, y seguridad en la estabilidad de la relación (Anderson y Weitz, 1992). Desde esta perspectiva, el compromiso de los franquiciadores es un elemento clave para obtener resultados de gran valor, por lo que dedicará todos sus esfuerzos por establecer y mantener su relación con los franquiciados. Por otro lado, la percepción de interdependencia asimétrica por parte de los franquiciados puede hacer que se sientan menos comprometidos, por lo que es necesario que el franquiciador no ejecute sanciones en contra de estos, sino que influya en ellos a través de su conocimiento y experiencias o proporcionándoles información adecuada para que tomen sus decisiones (Brown *et al.*, 1995). Por otro lado, el compromiso de los clientes hacia una marca está relacionado con su lealtad a la misma, por lo que las enseñas deben promover su vinculación a lo largo del tiempo mediante estrategias de fidelización.

En consecuencia, tanto la confianza como el compromiso son elementos esenciales para que ambas partes deseen continuar la relación, al percibir que conseguirán mayores beneficios si la relación se prolonga más allá de la duración del contrato. Así, los franquiciados han invertido una serie de activos específicos (económicos, físicos, humanos, ...) en la relación con su franquiciador, que perderán si la relación se termina. Algo similar les ocurre a los franquiciadores que han invertido todo lo necesario en la creación y abastecimiento de la red de franquicia (transferencia del conocimiento especializado, recursos humanos, económicos, tecnológicos,...) que sólo recuperarán su valor en caso de que la relación se mantenga a lo largo del tiempo.

La forma de gobierno también tiene un papel clave en los resultados conseguidos en los sistemas de franquicia debido a que se trata de un sistema híbrido en términos de propiedad y control. En este contexto, las normas relacionales influyen en el éxito del sistema de franquicia (Hutchinson, 1999; Bordonaba y Polo, 2003). La solidaridad, el intercambio de información, la flexibilidad, la integridad del rol y la mutualidad son algunas normas compartidas que impregnan la relación de franquicia. Dada la naturaleza de la franquicia, la solidaridad prescribe comportamientos que las partes realizan de forma conjunta para preservar la relación; el intercambio de información refleja la expectativa bilateral de que se proporcionará información útil a la otra parte; la flexibilidad se refiere a la percepción bilateral de la disponibilidad a adaptarse a las circunstancias cambiantes (Heide y John, 1992); la integridad del rol refleja el mantenimiento de funciones complejas y multidimensionales que deben asumir los miembros, formando una red de relaciones; y la mutualidad recoge la expectativa de las partes sobre la ganancia de la relación (Dant y Schul, 1992). No obstante, es conveniente examinar la relación de franquicia desde un contexto en el que coexistan las normas relacionales y el conflicto entre las partes causado por la divergencia de intereses (True, Pelton y Strutton, 2003).

## 5. Conclusiones e implicaciones

Los canales de franquicia se caracterizan por la cooperación y por el uso de una comunicación participativa. Esto es debido a que los miembros del canal de franquicia se benefician al compartir sistemas en la red y al hecho de trabajar juntos de cara a lograr objetivos comunes.

El desarrollo de áreas privadas con franquiciados permite la satisfacción de las necesidades del sistema de franquicia, como la posibilidad de proporcionar la formación que sea necesaria mensual, semanal o incluso diariamente, o permitir reuniones diarias con los franquiciados. Aunque una gran parte de las enseñanzas de nuestro país no han desarrollado estas áreas privadas al servicio de los franquiciados, es necesario recomendarles el desarrollo de este tipo de áreas en sus páginas web para optimizar la comunicación e interacción con sus franquiciados, que en ningún caso debe sustituir completamente el contacto por teléfono, e-mail y las visitas personales a los establecimientos.

En este contexto, la confianza es una variable central en la franquicia: por un lado, los clientes deben tener confianza no sólo en que los franquiciadores mantendrán una alta calidad de los productos y servicios vendidos a través de Internet, sino también deben confiar en la privacidad de su información personalizada y en la seguridad en el medio de pago a través de la web de la cadena. Por otro lado, los franquiciados deberán confiar en la actuación competitiva del franquiciador cuando realiza estrategias basadas en Internet y en que repartirá los beneficios conseguidos de forma justa.

Pero, ¿deben operar los franquiciados con una página web propia o con la web de su franquiciados? En general, se debería prohibir a los franquiciados operar con una página web propia, excepto que cuenten con el permiso expreso de su franquiciador, y aún en ese caso, el franquiciado debería operar con un sub-sitio web que pertenezca al *host* de la web de la enseña.

## Bibliografía

- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): «The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, Febrero, pp. 18-34.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads ". *Marketing Science*, Vol. 8, N.4 (Otoño), pp. 310-323.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2006): Informe *La Franquicia en España*.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2006): Documento *Sectores 2005*





- AULAKH, P; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: a Behavioral Approach". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, número especial, pp. 1005-1032.
- BAUER, H.; GREYER, M. y LEACH, M. (2002): "Building customer relations over the Internet". *Industrial Marketing Management* 31, pp. 155– 163.
- BIGNÉ, J.E.; ALDÁS, J.; ANDREU, L.; RUIZ, C. (2004): "Influencia de la adopción del B2B en los beneficios percibidos: análisis en las pymes españolas". *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Alicante 22-24 Septiembre.
- BORDONABA, V.; POLO, Y. (2003). "Análisis de las normas relacionales en el sector de las franquicias". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales* N. 44-45, 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> semestre, pp. 35-57.
- BROWN, J.; LUSCH, R. y NICHOLSON, C. (1995): «Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance». *Journal of Retailing*, vol. 71, N. 4, pp. 363-392.
- DANT, R.; SCHUL, P. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Enero), pgs. 38-54
- FLORIANI, B.; LINDSEY, M. K. (2002): "The continuing impact of the internet on international franchising" *Business Law International*, N.1, enero
- *Franquicia Hoy*. Varios números del año 2006
- FRELS, J. K.; SHERVANI, T.; SRIVASTAVA, R. K. (2003): "The integrated networks model: Explaining resource allocations in network markets". *Journal of Marketing*, Vol. 67, N. 1, pgs. 29-45.
- FUENTELESAZ, L.; GÓMEZ, J.; POLO, Y. (2003): "Intrafirm diffusion of new technologies: an empirical application", *Research Policy*, Vol. 32, pgs. 533-551.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 2, pp. 1-19.
- HEIDE, J. M. y JOHN, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships?». *Journal of Marketing*, vol. 56, Abril, pp. 32-44.
- HUTCHINSON, P. (1999): "Small Enterprise: Finance, Ownership and Control," *International Journal of Management Reviews*, 1 (Septiembre), pp. 343-65

- JUTLA, D; BODORIK, P. y WANG, Y. (1999): “Developing internet e-commerce benchmarks”. *Information Systems*, Vol. 24, pp. 475– 493.
- KALYANAM, K.; MCINTYRE, S. (2002): “The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars”. *Journal of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 30, N.. 4, pp. 483-495.
- LUO, X. (2002): “Trust production and privacy concerns on the Internet A framework based on relationship marketing and social exchange theory”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 111 – 118.
- MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): «The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58, Julio, pp. 20-38.
- NORTON, S. (1988): Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal—Special Issue on Strategy Content* 9:105-114.
- PARASURAMAN, A.; ZINKHAN, G.M. (2002): “Marketing to and Serving Customers Through the Internet: An Overview and Research Agenda”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 3, N. 4, pp. 286-295.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1997): *Enterprise One to One*. New York: Doubleday.
- SASHI, C. M.; O’LEARY, B. (2003): “Relational norms and franchisee reaction to franchisor web sites”. *17th International Society of Franchising Conference*, San Antonio, TX, USA
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P. y BAKER, T. (1998): «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective». *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio, págs. 99-111.
- TRUE, S.; PELTON, L. y D. STRUTTON, (2003): “The Lost Frontier in Entrepreneurship: Aggregation, Saturation and Decimation of the Franchising. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11 (1), pp. 79-89.



## LA FRANQUICIA EN UN MUNDO EN CAMBIO

Fernando Feijoo Salgado \*

### RESUMEN

Los cambios en las condiciones demográficas, económicas o tecnológicas tienen su repercusión en los hábitos de compra de los consumidores y, por tanto, en el comercio minorista. En la nueva economía post industrial, la venta representa con el diseño del producto la mayor contribución al valor añadido. Estos cambios suponen un reto para el comercio tradicional, que debe adaptarse, y es una oportunidad de nuevos negocios para emprendedores. La Franquicia es uno de los instrumentos claves en esta nueva situación, para permitir la rápida expansión de los negocios de éxito. Las reflexiones vertidas en este trabajo permiten concluir que la franquicia española necesita obtener mayor confianza de los inversores, para lo que es aconsejable mejorar la formación para la profesionalización del sector, incrementar la calidad de las fórmulas franquiciadoras e intensificar su grado de internacionalización.

### ABSTRACT

The changes in the demographic, economic or technological conditions have its repercussions in the consumers shopping habits and therefore, in retailing. In the new industrial economy, the sales represent the design of the product is the biggest contribution to the value added. These changes suppose a challenge to the traditional commerce, which should adapt, and it is an opportunity of new businesses for those entrepreneurs. The Franchise is one of those key elements in this new situation, to allow the quick expansion in the success of businesses. The reflexions made in this piece of work, which allows concluding that the Spanish franchise, needs to obtain the formation towards the professionalism of the sector, to increase the quality of the franchise formula and to intensify its degree of internalization.

## 1. Los cambios en la economía inducen cambios en el retail

Los cambios en las condiciones demográficas, económicas, sociales o tecnológicas preceden a los cambios en el comercio minorista ó retail. Esos cambios modifican las actitudes y pautas de los consumidores que, a su vez, exigen la adaptación o transformación de los canales de comercialización, puntos de venta y formatos comerciales.

Así, la depresión económica de los años 1920-30 trajo, como consecuencia, la aparición de nuevos formatos comerciales más eficientes, que hacían posible trasladar al consumidor final mejores precios: auto-servicios<sup>1</sup> y discounts<sup>2</sup>.

Entre los años 1950-70, etapa de gran crecimiento demográfico, se produce una explosión del consumo de la clase media, se crea un urbanismo suburbano, con el alejamiento de las zonas de residencia de las del trabajo. Aparecen los Centros Comerciales Suburbanos y las tiendas de conveniencia<sup>3</sup>.

A las primeras señales de saturación del los canales tradicionales del mercado minorista, el retail respondió con instrumentos mas especializados. Son los “*Category – Killer*”, que aportaron un cambio en las expectativas de los consumidores ofreciendo gama y precio, la venta por catálogo y los clubes de compra.

\* Presidente de Lienzo de Los Gazules. Presidente de la Asociación de Franquiciadores de Andalucía (FRANCA).

1 A Michael Cullen se le atribuye la innovación del supermercado a través de King Kullen Grocery Company.

2 Eugene Ferkauf, fue el que introdujo la innovación de los discounts, con su E. J. Korvette, con formato inicial de economato (para asociados).

3 7-Eleven fue el introductor de las tiendas de conveniencia.

En los años 1980-90 y, ante la presión de una fuerte competencia, el retail se ha caracterizado por el avance de las tecnologías aplicadas que han permitido un incremento de eficiencia en logística, control de existencias y terminales punto de venta.

En la actualidad la tendencia es dual. Por una parte crecen los formatos basados en precio <sup>4</sup> y, al mismo tiempo, lo que puede parecer una contradicción, crecen los formatos del llamado “nuevo lujo”. Es la consecuencia de los nuevos hábitos de los consumidores (*“Me gusta lo barato y me gusta lo caro, lo del medio no me interesa”* Karl Lagerfeld).

Hay que seducir a un consumidor, producto de la nueva economía, por precio o por ofrecer “lujo”, entendido como una experiencia gratificante para el consumidor. Así, por ejemplo, NIKE tiene por misión “llevar la inspiración y la innovación a cada atleta”; BEST BUY tiene como objetivo “conectar a los consumidores con la tecnología y productos de entretenimiento para hacer su vida más fácil y divertida”.

Todas las innovaciones en retail han revolucionado la industria cambiando el comportamiento de los competidores, reinventando modelos de negocio y mejorando la experiencia de los consumidores. Las innovaciones en el retail que se convierten en un éxito siempre representan un avance para los consumidores.

Los cambios en la economía son a veces tan profundos que, el tratar de hacer mejor lo que se está haciendo, puede no ser suficiente para adaptarse y sobrevivir. La innovación es entonces un imperativo. Pero a su vez, para poder innovar, es imprescindible el conocimiento de la naturaleza de los cambios y las tendencias de los consumidores.

## 2. La franquicia como innovación

La franquicia como fórmula de negocio, tiene antecedentes al menos desde 1850, cuando Isaac Singer, que había introducido mejoras en sus máquinas de coser y buscaba un procedimiento para distribuir las, concedió una “franquicia” para un territorio determinado. No obstante, la franquicia moderna, tal como la entendemos actualmente, tiene su origen en los establecimientos de restauración. En 1935 Howard Deering Johnson estableció la primera franquicia moderna de restauración. La idea era ceder la marca y suministrarles sus productos, diseño del establecimiento, gestión del negocio, formación y atención continuada a cambio de una retribución económica. De esa forma Howard Johnson que tenía un gran éxito en sus establecimientos de restauración, pero no tenía suficientes recursos financieros para expandirse a través de tiendas propias, pretendía replicar sus establecimientos mediante una fórmula que le permitía unos ingresos complementarios y su marca era más conocida y reconocida.

<sup>4</sup> Wall Mart abre en 1988 el primer supercentro para poder realizar todas las compras en un solo sitio a precio reducido.



El gran desarrollo de la franquicia, como el de cualquier otro formato de retail, tiene su origen en cambios previos de naturaleza económica. En el caso de la franquicia, la causa de su despegue inicial se debió a los cambios en el transporte de masas que introdujo el sistema de autopistas interestatales en EEUU y que permitió su rápida difusión a través de establecimientos fácilmente reconocibles por sus marcas.

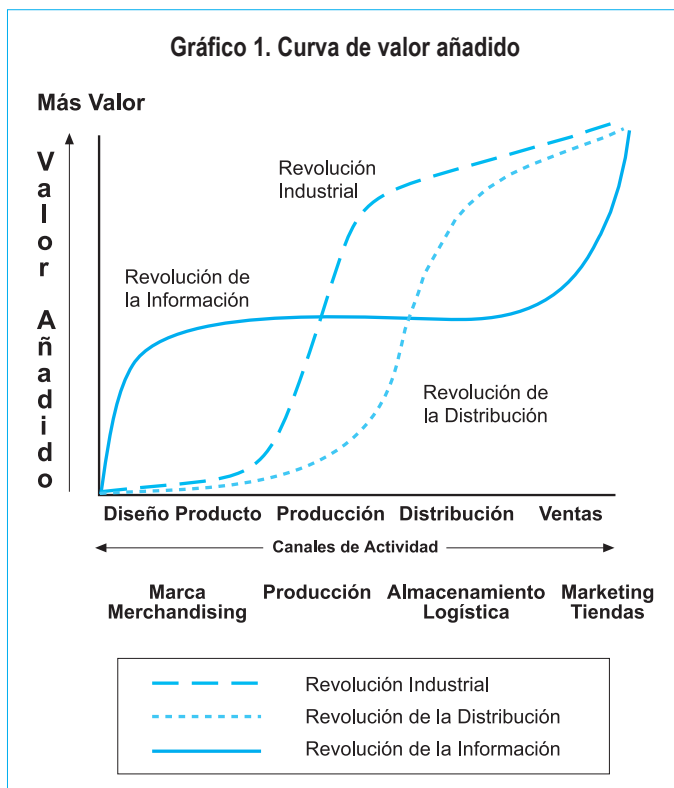
La fórmula de la franquicia supuso pues una innovación y un notable avance, permitiendo la expansión de negocios con éxito de emprendedores asociándose con empresarios locales que conociendo mejor su propio mercado, gestionaban el negocio, por la cercanía a los consumidores, de una forma más eficiente. La Franquicia es pues la respuesta del mercado a una necesidad de dar un mejor servicio a los consumidores, adaptando y gestionando más eficazmente un negocio probado, en beneficio de los consumidores locales.

### 3. Los cambios en la composición del valor añadido en la nueva economía

Posiblemente, uno de los elementos mas clarificadores del papel del retail en la nueva economía se puede entender con el cambio en la contribución de valor añadido en las distintas fases por las que pasa un producto: DISEÑO, PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA, hasta su destino último: el consumidor final.

La *revolución industrial* supuso un cambio en el crecimiento y en el bienestar humano sin precedentes. A través del invento de la máquina de vapor y de la cadena de producción, se pusieron en el mercado productos muy necesarios para la población. Los industriales pudieron así acumular capital para nuevas inversiones en industrias manufactureras cada vez más eficientes.

En esta etapa, los consumidores estaban ávidos de nuevos productos. Nunca antes habían tenido acceso a ellos, eran productos útiles para mejorar su calidad de vida. Todo lo que se producía era consumido. Por ello, el diseño del producto, los canales de distribución y la venta al consumidor aportaban poco valor añadido. Lo que aportaba valor era la manufactura, su fabricación, las propias prestaciones del producto.



Cuando el mercado se fue saturando por la aparición de nuevas industrias que fabricaban el mismo producto o muy similar, la distribución empieza a cobrar valor. Lo importante ya no era tanto fabricar un producto, sino encontrar los canales más adecuados para llegar al consumidor final de una forma rápida y eficiente. En esta etapa de “*revolución de la distribución*”, el valor de la logística, y la capacidad de almacenamiento cerca del consumidor final, son tan significativos o más que el valor de la manufactura. El diseño del producto, así como su venta final en el comercio minorista, siguen sin tener un peso decisivo en la aportación de valor, aunque algo más que en la etapa precedente.

Hoy, en la llamada *sociedad post industrial, de la información y el conocimiento*, el consumidor tiene acceso a todos los bienes manufacturados. La capacidad productiva es excedentaria.

De cualquier producto básico existen decenas de alternativas con iguales o muy parecidas prestaciones. Lo que ahora añade valor es su capacidad de diferenciarse en el mercado para que parezca un producto único. El diseño del producto para diferenciarlo y su presentación al consumidor final en el punto de venta pasan a ser los que aportan el mayor valor añadido del proceso. La venta del producto final generalmente duplica el valor del producto, ¿Qué otra fase aporta tanto valor?

Se trata hoy de seducir al consumidor para que adquiera un producto que posiblemente sustituya a otro que ya posee. El marketing, la marca, el merchandising son los elementos que añaden valor. La producción es ya un commodity que las empresas externalizan (porque ya no es el corazón del producto) en instalaciones productivas de países con mejores costes de los inputs de producción industrial.

#### 4. El consumo y el retail: protagonistas de la nueva economía

La nueva economía, se caracteriza por la globalización, la desregulación y el uso generalizado de las tecnologías de la Información. En el caso de Europa, esa situación ha coincidido con los efectos de ampliación de la UE que nos ha situado en un mercado mucho más amplio, más eficiente y en donde los cambios en las tendencias de los consumidores se trasladan a gran velocidad a los diferentes entornos y países.

Como consecuencia de ello, durante las últimas tres décadas hemos asistido a un crecimiento sostenido del PIB en términos mundiales y, también, en nuestro entorno económico. Ese crecimiento se caracteriza porque ha sido posible compatibilizar el crecimiento con un control de la inflación. Los ciclos de crecimiento económico - inflación - depresión - se han alterado porque no se ha manifestado aún una alta tasa de inflación que era inherente al crecimiento.



Para ese control efectivo de la inflación es indudable el papel jugado por las políticas monetarias de los Bancos Centrales y su mayor credibilidad pública a la hora de aplicar recetas para su control. Sin embargo no ha sido tanto la aplicación de una mayor disciplina monetaria y presupuestaria, sino la incorporación industrial de los países emergentes, especialmente de Asia, que, con sus exportaciones de productos a precios muy inferiores a los de producción de los países desarrollados, han presionado a la baja a los precios de los productos manufacturados y, por tanto, la inflación.

El sistema productivo y la distribución mundial se han hecho además mucho más eficientes por la aplicación generalizada de las nuevas tecnologías de la Información.

Esa situación de crecimiento con control de la inflación ha conducido a una etapa de tipos bajos de interés que, además de permitir una mejor financiación a las empresas, ha sido el factor desencadenante del incremento de valor de la vivienda. Las familias han aumentado así su "riqueza" permitiendo un sustancial incremento del adeudamiento que se ha dirigido, además del propio sector inmobiliario, al consumo. Este consumo ha sido, a su vez, otro motor de la economía con un incremento del PIB anual sostenido.

## 5. España: la paradoja de un modelo de crecimiento "huérfano"

No encontramos, en resumen, con un modelo de crecimiento basado en la construcción y el consumo, que no era el modelo de crecimiento que pretendían los distintos Gobiernos de España ni de sus Comunidades Autónomas.

Aunque todos ellos se atribuyen el éxito de la bonanza económica y del crecimiento del PIB, la verdad es que poco han tenido que ver en cuanto a las estrategias activas para su logro. Si la aplicación de principios de estabilidad presupuestaria y de control del gasto de la UE han creado las condiciones para un desarrollo ordenado, sus estrategias, tanto del Gobierno Central como de las Comunidades Autónomas, han pretendido la mejora de la calidad de vida y el incremento del PIB a través del incremento del sector industrial, el aumento de la competitividad de nuestra economía, la innovación, las empresas productoras de nuevas tecnologías y un sector exterior fuerte con una balanza comercial equilibrada.

Ninguno de estos objetivos se ha cumplido: El déficit de nuestra balanza comercial, ya ha superado al de EEUU, con cifras superiores al 7% del PIB, lo que muestra que nuestras empresas no están siendo capaces de competir bien en un mundo global, nuestro sector industrial está estancado con muchos sectores en claro retroceso y, las nuevas empresas de la información y el conocimiento, base de las expectativas de la UE para nuestra competencia estratégica, no surgen con el ritmo que sería deseable.

Se ha producido un modelo de crecimiento “*huérfano*” de mentores políticos, aunque todos ellos, independiente de su signo, se atribuyan la autoría del crecimiento. En nuestra opinión, esta forma de crecer, a través de un modelo no previsto, puede ser la causa por la que no se está sabiendo entender ni interpretar la importancia del consumo para nuestro desarrollo y el valor estratégico del retail como un sector del conocimiento, generador de tecnología, y compensador del déficit exterior.

¿Cómo es posible que nuestros distintos Gobiernos y Administraciones presten tan poco interés por el comercio minorista? Solo lo podemos entender porque el motor del crecimiento no era el previsto, es un huérfano brillante que nos alimenta, pero que no llegamos a reconocer.

## 6. Las administraciones pretenden “organizar” un futuro que desconocen

En esta situación, el Gobierno y las Comunidades Autónomas, cada vez mas intervencionistas, se siguen empleando con gran “ilusión” en incrementar el sector industrial, sustentadas además en acuerdos con patronales y sindicatos (sic). Posiblemente, no son conscientes de que la industria ha perdido su valor estratégico, que la sociedad del conocimiento implica unos nuevos valores económicos en los que prima más el conocimiento de las técnicas de venta que las técnicas de producción.

Las Administraciones se empeñan en *organizar el crecimiento* mediante el uso de subvenciones, prioridades, etc., no porque sean más clarividentes que el mercado sino posiblemente porque han descubierto el filón de poder que les ofrece la concesión de subvenciones para los sectores y actividades “preferentes” a veces incluso obsoletas y condenadas al fracaso, en vez de crear las bases de transparencia y libertad para que la innovación florezca y el mercado sea el que seleccione las alternativas.

Es notable que, en este entramado de subvenciones, dónde hay una subvención para casi todo y hasta empresas especializadas en obtenerlas, el RETAIL, sin duda un sector donde se instrumentan las tecnologías mas avanzadas, no sea objeto de ninguna línea de subvención como debería ser, por otra parte, para el resto de las actividades económicas. Ello expresa una situación en las políticas de promoción públicas en las que no se considera que el retail aporte nada a la economía. Piensan que todavía la sociedad es industrial, que no importa la venta al consumidor final. Parece que han transformado el “*que inventen ellos*”, por el “*que vendan ellos*”.

Sin embargo, el Capital Riesgo, que responde a la iniciativa de inversores privados que arriesgan sus propios recursos en la búsqueda de inversiones con previsiones de alto crecimiento futuro, está apostando decididamente por el retail. Según el informe de ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo) la inversión en el sector de Retail Productos de Consumo ha supuesto en España en 2005 una inversión de 909 millones que representa el





22,1% de todas las inversiones, siendo solamente superado por el sector de las telecomunicaciones con un 37,5% debido en parte al efecto de una sola operación (Ono/Auna Tlc), y a mucha distancia de sectores como la Energía y Recursos Naturales (2%), Medicina y Salud (1,9%), Informática (0,5%).

## 7. Características del nuevo retail

El nuevo retail, producto de esta nueva economía, es un sector que tiene que adaptarse a un marco muy diferente al de épocas anteriores. Esta nueva economía, es una economía basada en los consumidores y éstos están cambiando. Algunas de las nuevas características relevantes son:

- **La explosión de la oferta**

Se considera que una forma de medir las opciones de compra de un consumidor se puede calcular por el número de SKU's<sup>5</sup> disponibles, que se cifra actualmente en una cifra de 10<sup>10</sup>. Sin embargo, una familia media cubre el 85% de sus necesidades con tan solo 150 SKU's. La necesidad de diferenciarse de la competencia en mercados saturados y maduros, tratando de mostrar al consumidor elementos diferenciadores del producto, generalmente inventados por los departamentos de marketing, lleva a crear nuevos productos. Esta diferenciación permanente cuyas causas y efectos han sido analizadas por varios autores, como Jack Trout<sup>6</sup>, parece que va a continuar en el futuro.

Esta situación es nueva, y parece que los humanos no estamos psicológicamente adaptados para decidir entre el gran número de elecciones que el mercado nos exige permanentemente. Si la existencia de una gama amplia es buena para los consumidores, su exceso no lo es y esta creando nuevos comportamientos en los consumidores. Recientes publicaciones abordan este tema desde distintas perspectivas. Robert E. Lane<sup>7</sup>, analiza la paradoja de la disminución progresiva de "felicidad" en mercados avanzados de EEUU, y concluye que una de sus causas es la dificultad de elegir. A su vez Michael Swartz<sup>8</sup> analiza, no ya solo la incapacidad de elegir a que se enfrentan los consumidores a partir de un número determinado de productos similares, sino la ansiedad que esta situación les produce.

5 SKU. Stock Keeping Units. Es decir el número de referencias diferentes.

6 JACK TROUT *Differentiate Or Die: Survival In Our Era Of Killer Competition*.

7 ROBERT E. LANE (2000): *The loss of happiness in market democracies*, 1ª Edición, Yale University.

8 BARRY SCHWARTZ (2004): *The paradox of choice: why more is less*, 1ª Edición, Harper Perennial.

- **La aparición de nuevos competidores por cadenas de valor diferenciadas**

Antes, la competencia hacía aparecer a otros vendedores que ofrecían productos similares, en formatos similares. Ahora, la competencia es por cadenas de valor diferenciadas, por representar estilos de vida diferenciados ante el consumidor. Posiblemente por la explosión de la oferta, el consumidor quiere que se le facilite su tarea. Busca productos que se puedan integrar en el estilo de vida con el que se siente identificado, con su estilo de vida. Posiblemente, por ese motivo, cada vez son más importantes las marcas, que de alguna forma, cada vez más, tratan de representar estilos de vida<sup>9</sup>.

- **Aparición de consumidor de "Nuevo Lujo"**

EL LUJO CLÁSICO era acerca de los atributos, cualidades, prestaciones, de productos. Su atractivo se derivaba de status y prestigio. Había escasez de cosas. Escasez de personas "ricas". El NUEVO LUJO es la consecuencia de los cambios en la sociedad. Ya no hay escasez de cosas, hay escasez de experiencias y aparece un nuevo lujo que valora más las experiencias que las cosas. Cuando se analiza la satisfacción de los consumidores por sus compras de productos de lujo, se observa que la satisfacción por compras para uno mismo es menor, que las compras de lujo para la casa, y estas inferiores a los gastos en experiencias (viajes, restaurantes, servicios en el hogar que permiten más tiempo libre, etc.).

- **El estilo como imperativo de compra**

Antes, el binomio clásico era CALIDAD–PRECIO. Ahora, CALIDAD-PRECIO-ESTÉTICA. En la revolución industrial, el consumidor, a la hora de decidirse por un producto, valoraba sus prestaciones, su calidad y su precio. Sin embargo, el incremento de prestaciones de cualquier producto para diferenciarse los hace complejos. El consumidor no busca las prestaciones que le da, compra el que tiene un estilo por el que se siente atraído. Cuando MOTOROLA, cansado de introducir en sus *paggers*, prestaciones tecnológicas sofisticadas, cambió simplemente el color del aparato para mensajes y, en vez de negro, decidió ponerlo verde, el éxito superó todas las expectativas y los desarrollos tecnológicos de las funciones que el aparato ofrecía. ¿A quién le importan hoy las prestaciones de un teléfono móvil? Se trata de que sea cool, que exprese como queremos parecer.

- **El segmento medio desaparece**

El mercado se polariza, cada vez hay más desigualdad. Hay un mercado alto y un mercado bajo. El mercado medio, tan deseado hace poco, se desvanece. Incluso los consumidores del "nuevo lujo" se comportan en un modelo dual. Por una parte buscan ahorro buscando productos

<sup>9</sup> Emotional Branding. Autor: Marc Globe.



básicos baratos que adquieren en canales de bajo precio y, al mismo tiempo, son consumidores de lujo. Esta dualidad de comportamiento se analiza por Pamela Danziger<sup>10</sup>, y Michael Silverstein<sup>11</sup>.

- **La publicidad cada vez es meno útil**

El consumidor ha dejado de creer en la publicidad. Los 3.000 impactos publicitarios que un consumidor medio recibe diariamente no pueden, ni en una mínima parte, ser asimilados por el cerebro. La célebre frase de John Wanamaker «*La mitad de lo que gasto en publicidad es inútil, lo que pasa es que no sé que mitad*», se ha quedado corta.

Alternativamente a la publicidad tradicional, es necesario comunicarse con los clientes de una forma directa e individualizada. Amazon no envía publicidad, envía información de los libros sobre los que estamos interesados. El futuro, sin duda, será una información personalizada para los clientes, sobre los productos o servicios que les interesa.

## 7. La franquicia es un instrumento adaptado a la nueva economía

EL PLAN DE ACTUACIÓN DEL COMERCIO INTERIOR<sup>12</sup>, caracteriza al comercio minorista en España por su baja productividad, debido al crecimiento de la oferta por encima del crecimiento del consumo, por el reducido tamaño de sus establecimientos que impide un marketing adecuado y una capacidad de compra eficaz para negociar con los proveedores y por su baja adaptación a las nuevas tecnologías. Como consecuencia de ello muestra una baja rentabilidad.

En esta situación y, ante las nuevas condiciones del mercado, el sector de comercio minorista en España se va a transformar rápidamente, bien porque sea capaz de adaptarse a las nuevas condiciones ó porque sea sustituido por otras fórmulas, como cadenas de tiendas y/o franquicias. Solamente el comercio de conveniencia podrá subsistir sin cambios fundamentales.

La franquicia es una modalidad de ejercicio de la actividad empresarial en virtud de la cual EL FRANQUICIADOR, que ha desarrollado un modelo de negocio propio con éxito, ofrece al FRANQUICIADO, a cambio de una contraprestación económica, la posibilidad de replicar el mismo modelo de negocio cediéndole el uso de la marca, comunicándole su know-how mediante los manuales de franquicia y formación y prestándole una asistencia técnica y comercial durante toda la vigencia del contrato.

10 PAMELA N. DANZIGER (2005) *Let Them Eat Cake.*, 1ª Edición, Dearborn Trade Publishing.

11 MICHAEL J. SILVERSTEIN (2006), *Treasure Hunt. Inside The Mind Of The New Consumer*, 1ª Edición. Penguin Group

12 MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMERCIO. Diciembre 2005.

Este modelo de negocio supone, para aquellas empresas que no tienen la financiación suficiente para el crecimiento a través de tiendas propias, una innovación relevante al posibilitar la rápida expansión del negocio mediante la réplica de establecimientos, ofreciendo una mejor gestión del establecimiento comercial, por la condición de propietarios de los franquiciados en vez de empleados y una mejor atención al cliente final.

La Franquicia, es un modelo de negocio que se adapta perfectamente a las condiciones que exige la nueva economía, tanto en el comercio como en los servicios, por las siguientes razones:

1. Permite tener el volumen suficiente para ser capaz de aplicar las nuevas tecnologías necesarias, de marketing, merchandising, terminal punto de venta, etc., así como negociar adecuadamente con los proveedores.
2. Las tiendas propias de las cadenas franquiciadoras actúan como laboratorios de experimentación para buscar las fórmulas más eficaces de venta, y transmitir dichos conocimientos a la red. Hay que tener en cuenta que cualquier modelo de negocio es necesario adaptarlo permanentemente a las cambiantes condiciones del mercado y de los consumidores anteriormente descritos. Solamente con esa capacidad de experimentación y la consiguiente adaptación se puede tener éxito en un mercado crecientemente competitivo.
3. En las franquicias del comercio, las más difundidas, el negocio se basa en su capacidad para diseñar el producto y para su venta al consumidor final, ofreciendo una experiencia de compra satisfactoria para un consumidor cada vez más exigente, que son precisamente los canales de actividad en que se aporta mayor valor añadido, y la diferenciación que exige el mercado.

## 8. La franquicia esta consolidada en España

Aunque los datos sobre franquicias en España son muy deficientes, especialmente los datos ofrecidos por algunas de las empresas consultoras más relevantes, nos referiremos a los datos elaborados por la Asociación Española de Franquiciadores -AEF-, por su metodología de elaboración más rigurosa<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Todos los datos estadísticos sobre la Franquicia provienen del Servicio de Estudios Estadísticos del Sistema de la Franquicia, creado por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) en 2002. Este servicio se encarga de realizar informes y análisis exhaustivos de la situación de esta fórmula comercial en España, tanto en el ámbito nacional como local, rigurosamente ceñida a la definición de franquicia que recoge el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.



Es de esperar que el nuevo marco regulador que exige la inscripción en el Registro de Franquiadores y establece unos procedimientos para dar de baja a las enseñas que no lo actualicen anualmente, sea el instrumento que permita conocer la evolución de una forma más rigurosa.

## 9. El mapa de las centrales franquiciadoras

En relación al origen de las centrales franquiciadoras por Comunidades, destacan Madrid con 228 enseñas y Cataluña con 220. Les siguen a gran distancia la Comunidad Valenciana con 71, Andalucía con 52, Galicia con 26 y País Vasco con 21.

**Tabla 1. Centrales Franquiadoras por CCAA**

CCAA	Nº Enseñas	Porcentaje	Facturación	% sobre total
Madrid	228	32,02%	6.834.398.200	38,16%
Cataluña	220	30,90%	5.269.077.100	29,42%
Comunidad Valenciana	71	9,98%	1.065.636.000	5,95%
Andalucía	52	7,30%	916.984.000	5,12%
Galicia	26	3,65%	390.435.000	2,18%
País Vasco	21	2,95%	497.894.000	2,78%
Aragón	19	2,69%	399.390.000	2,23%
Castilla y León	14	1,97%	223.873.000	1,25%
Castilla-La Mancha	11	1,54%	170.143.000	0,95%
Baleares	10	1,40%	1.527.710.000	8,53%
Asturias	9	1,26%	150.442.000	0,84%
Canarias	8	1,12%	157.606.000	0,88%
Navarra	6	0,84%	100.295.000	0,56%
Cantabria	3	0,42%	42.984.000	0,24%
Extremadura	3	0,42%	39.402.000	0,22%
Murcia	3	0,42%	55.521.000	0,31%
La Rioja	1	0,14%	5.372.000	0,03%
Sin base en España	7	0,98%	62.685.000	0,35%
<b>Totales</b>	<b>712</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.909.847.300</b>	<b>100,00%</b>

## 10. La franquicia por sectores de actividad y facturación

El informe clasifica a las empresas franquiciadoras que existen en España en 21 sectores de actividad. Tal y como refleja la Tabla 2, el sector Alimentación, con 15 empresas franquiciadoras es el que mayor volumen de facturación genera (4.564 millones de euros). Le sigue el sector Hostelería con 104 enseñas y 4.396 millones de euros y el de Servicios, con 89 marcas y 1.712 millones de euros.

Como consecuencia de los datos de la Tabla 2, podemos concluir:

1. La franquicia está consolidada.
2. Los datos muestran una depuración del sector, que tuvo un crecimiento muy intenso y donde había enseñas sin las garantías de calidad necesarias.



Tabla 2. La franquicia por sectores de actividad y facturación

Sector	Enseñas	Facturación	Establecimientos	Personal
Alimentación	15	4.564.945.000	5.790	34.310
Hostelería	104	4.396.108.000	6.891	49.646
Servicios	89	1.712.853.000	6.392	26.017
Moda	149	1.430.363.000	5.136	13.033
Mobiliario - textil hogar	48	900.152.000	1.954	6.310
Agencias de viajes	25	825.722.000	3.586	9.003
Belleza - estética	53	702.199.000	2.600	12.217
Tiendas especializadas	61	643.306.000	2.972	7.160
Informática	21	481.734.000	1.729	4.814
Agencias inmobiliarias	29	419.381.000	3.499	14.074
Óptica	7	326.061.000	864	3.590
Enseñanza - formación	21	263.293.000	1.031	3.940
Tintorerías	12	238.202.000	1.491	4.875
Dietética - parafarmacia	8	206.434.000	1.303	2.570
Deportes	12	185.305.300	720	3.597
Fotografía	8	170.070.000	688	1.382
Joyería - bisutería	17	114.660.000	288	635
Oficina - papelería	10	111.325.000	577	1.489
Centros de ocio	10	97.470.000	394	1.570
Centros de salud	7	75.579.000	246	1.420
Panadería - pastelería	7	44.685.000	151	325
<b>Totales</b>	<b>713</b>	<b>17.909.847.300</b>	<b>48.302</b>	<b>201.977</b>

## 11. El futuro de la franquicia en España

279

En EEUU, país líder de franquicias según la IFA (Internacional Franchise Association), las compañías franquiciadoras y sus franquicias facturan 1 Trillón de USD, lo que supone el 40% de las ventas minoristas en EEUU, el negocio de la franquicia emplea a 8 millones de personas, lo cual representa el 7% del total de empleados no agrícolas de EEUU. 1.500 cadenas franquiciadoras operan en más de 320.000 unidades. Aproximadamente 1 de cada 12 establecimientos es una franquicia. Sorprendentemente, el crecimiento explosivo se ha producido en los últimos 25 años porque en 1980 el papel de la franquicia era muy limitado en la economía de EEUU.

Muy posiblemente Europa seguirá los pasos de EEUU, según nos vayamos aproximando a sus niveles de renta, por lo que cabe concluir que, en el futuro, la franquicia en Europa tendrá un importante crecimiento en los próximos años.

## 12. Los retos de la franquicia ante el nuevo mercado

En un mundo en cambio, el reto fundamental será la adaptación a esas condiciones cambiantes. Para que esa adaptación se pueda llevar a cabo sin sobresaltos se deberá profesionalizar el sector comercial y la Franquicia, mediante: FORMACION, CALIDAD e INTERNACIONALIZACIÓN.

### 12.1. Formación en el comercio y las franquicias

Como se ha puesto de manifiesto en otro apartado, tanto el nuevo retail como la franquicia son actividades extraordinariamente complejas, que exigen una formación adecuada.

Excepto algunas excepciones, la Universidad y las Escuelas de Negocios, al igual que la sociedad en general, instaladas en una revolución industrial ya pasada consideraban que el comercio es un sector de poco interés, por lo que no se ha ofrecido una formación adecuada e integral al nuevo negocio del retail.

El cambio ya se ha producido y lo que hay en toda Europa es una enorme escasez de profesionales a todos los niveles para gestionar el sector. Es necesario que se profesionalice el sector con la aportación de profesionales del comercio y la franquicia, para que puedan abordar con garantías los retos de futuro.

### 12.2. Calidad

Cuando un sector tiene un crecimiento tan rápido, es un marco apropiado para que aparezcan iniciativas y enseñanzas que no reúnen los mínimos requisitos de calidad. A esa falta de calidad han contribuido los intereses de otros agentes involucrados en el sector como son las consultoras, los medios de comunicación especializados, los portales y las Ferias. En EEUU sucedió lo mismo. Después de un rápido crecimiento, aparecieron franquicias que no eran tales. No habían probado su negocio, no tenían una marca registrada, ni un know-how que transmitir.

En España hemos seguido los pasos de EEUU, han aparecido falsos franquiciadores, que han llegado fácilmente a los posibles franquiciados a través de potentes páginas WEB. En 2005 la Asociación de Franquiciadores de Andalucía -FRANCA- realizó un chequeo de las más relevantes páginas WEB españolas que puso de manifiesto como las Franquicias que estas páginas WEB calificaban como las más rentables, el 70% ni siquiera reunían los requisitos legales españoles para poder franquiciar.





La Administración creó el Registro de Franquiciadores y una serie de normas para tratar de impedir el fraude en un sector muy importante para el desarrollo de nuevas iniciativas.

El sector, a través de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores y de FRANCA (Asociación de Franquiciadores Andaluces) conscientes de que es imprescindible la creación de un sello de calidad que permita a los futuros franquiciados distinguir entre una enseña que cumple los requisitos deontológico y los que no lo cumplen, ha decidido autorregularse con la formulación de los requerimientos necesarios para obtener un certificado de calidad.

Así mismo, el sector ha asumido que no solamente es necesario que los franquiciadores cumplan un código deontológico de buenas prácticas, sino que los demás agentes también cumplan unas premisas básicas.

### 12.3. Internacionalización

La franquicia es, por su esencia, una actividad global. La competencia es global y por tanto es necesario que las enseñas españolas se internacionalicen. Solo así podrán contrastar en otros mercados su modelo de negocio, establecer los ajustes necesarios y perfeccionarlo para una competencia global. Las enseñas franquiciadoras españolas serán de este modo un elemento integrador de la economía y equilibrador de la balanza comercial.

### Bibliografía

- BARRY SCHWARTZ(2004), *The paradox of choice: why more is less*, 1ª Edición, Harper Perennial.
- EMOTIONAL BRANDING.
- GREGG EASTERBROOK (2004), *The Progres Paradox, How live gets better while People feel worse*, 1ª Edición, Random House Trade Paperbacks Edition.
- MARC GOBE (2005), *Emotional branding*, 1ª Edición, Allworth Press.
- MICHAEL J. SILVERSTEIN (2006), *Treasure Hunt. Inside The Mind Of The New Consumer*, 1ª Edición. Penguin Group.
- PAMELA N. DANZIGER (2005) *Let Them Eat Cake.* , 1ª Edición, Dearborn Trade Publishing.



- JACK TROUT *Differentiate Or Die: Survival In Our Era Of Killer Competition.*
- ROBERT E. LANE( 2000),*The Loss Of Happiness In Market Democracies, 1ª Edición Yale University.*
- ROBERT SPECTOR (2005), *The Retail Revolution And Its Impact On Consumer Culture. 1ª Edición,* Harvard Business School Publishing.
- SERGIO ZYMAN (2002), *The End Of Advertising As We Know It, 1ª Edición.* Jhon Wiley & Sons.
- VIRGINIA POSTREL (2003), *Emotional Branding, 1ª Edición,* HarperCollins Publishers.



# LA IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA EMPRESA: UNA NUEVA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Salvador Ruiz de Maya y Longinos Marín Rives \*

## 1. Una nueva fuente de ventaja competitiva

Con consumidores cada vez más exigentes y una competencia más global, muchas empresas están indagando nuevas formas de alcanzar y mantener una ventaja competitiva. En el pasado, las empresas han buscado principalmente en el interior de la propia organización para lograr dicha ventaja a través de mejoras de la eficiencia, gestión de calidad, ingeniería de procesos o reestructuraciones generales. Pero la nueva fuente de ventaja competitiva vendrá de la mano de la orientación al cliente de la empresa, compitiendo en base al valor que se transmite al cliente (Woodruff, 1997).

El valor se produce como consecuencia de los juicios post-compra; es decir, como un resultado del acto de compra (Oliver, 1996) que se refiere siempre a lo obtenido por el individuo. Más concretamente, el valor para el cliente es la preferencia percibida por éste al evaluar los atributos del producto, su desempeño y las consecuencias derivadas del uso del producto para conseguir sus objetivos y propósitos en determinadas situaciones de uso (Woodruff, 1997). Otros autores como Zeithalm (1988) señalan que, además, es necesario considerar una variable relevante en el cálculo del valor, y que ejerce una influencia negativa, como es el sacrificio percibido por el individuo en el intercambio.

Pero entre las fuentes de valor para el consumidor derivadas de las actividades de consumo se encuentra, y cada vez con más relevancia, la relación que puede mantener con la empresa. Está claro que a la empresa le interesa mantener relaciones fuertes con sus clientes, ya que refuerzan su lealtad y, por tanto, ofrecen una mayor rentabilidad (Reichheld 1993; Stephens *et al.*, 1996). Malaviya y Spargo (2002) establecen una interesante pirámide de relaciones

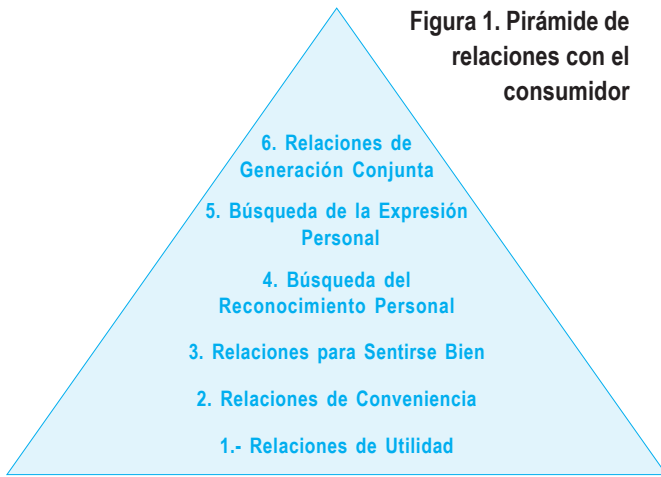
### RESUMEN

Desde el enfoque del marketing de relaciones se está desarrollando una nueva línea de trabajo, centrada en el concepto de relaciones de identificación cuya mayor preocupación consiste en analizar los factores que determinan el apoyo incondicional de los clientes a una empresa. En este contexto, el objetivo de este capítulo se centra en analizar los motivos que llevan a los individuos a identificarse con las empresas. Con los resultados de un estudio empírico, basado en una muestra de clientes de una entidad financiera, se concluye que existen determinados antecedentes de la identificación del consumidor con la empresa. En concreto, la evaluación favorable y elevada, acciones de responsabilidad social corporativa, y la interacción y el vínculo del consumidor con el personal de la empresa son tres aspectos sobre los cuales puede actuar la empresa para favorecer dicha identificación.

### ABSTRACT

From a relationship marketing approach, a new stream line of work is being developing, focused on the concept of identification relationship which major concern is to analyse the factors that determined an unconditional support tu customers. In this context, the aim of this chapter is concentrated in analysing the reasons that allow the individuals to identify with the business. With the results of an empiric study, based on a customer sample of a financial entity, it is concluded that exists certain antecedents to the identification of the consumers. In concrete, the positive and high evaluation, actions of social corporative responsibility and the interaction and the link of the consumer with the business personnel are three aspects which the business can use to promote such identification.

\* Universidad de Murcia



**Figura 1. Pirámide de relaciones con el consumidor**

Fuente: Malaviya y Spargo (2002).

de la empresa con el consumidor (Figura 1). En la pirámide se incluyen seis estadios y se describe la tipología de relaciones que el consumidor mantiene con la empresa, en función de la necesidad que desea satisfacer.

En los dos estadios superiores el consumidor puede encontrar una importante fuente de valor para la satisfacción de sus necesidades de definición personal. En las relaciones basadas en la búsqueda de la expresión personal el cliente busca una interacción donde es reconocido por quién es él. Para la empresa, implica una relación que impulsa que el consumidor se exprese. Se caracteriza por el respeto y confianza.

Por otro lado, las relación de generación conjunta es una relación empresa-cliente basada en la generación conjunta de bienes y servicios, caracterizada por una colaboración estrecha y fértil entre ambos en beneficio mutuo. Se caracteriza por la participación de ambos en la búsqueda de objetivos comunes.

Es decir, que para entender la relación del consumidor con las empresas y sus marcas es necesario, en primer lugar, tener en cuenta que el individuo tiene necesidades de definición personal, en particular la seguridad y la autoestima, que satisface gracias a las relaciones sociales con los grupos, es decir, gracias a su identidad social. Y, en segundo lugar, que relaciones de consumo (compra, posesión, marcas, etc.) permiten a los individuos manifestar importantes aspectos de su identidad y, por tanto, satisfacer parte de sus necesidades de definición personal. La satisfacción de estas necesidades constituye una fuente de valor, basada en la capacidad de las relaciones del consumidor con la empresa para satisfacer las necesidades de definición personal de ese consumidor. Esa capacidad constituye una ventaja competitiva para la empresa que le puede permitir a la empresa obtener mejores resultados en relación a sus competidores.

Recientemente, varios trabajos han puesto de manifiesto que las relaciones de identificación suponen una relación máxima o extrema (Ahearne *et al.*, 2005; Bhattacharya y Sen, 2003). Es fácil observar cómo en nuestro entorno hay individuos que viven relaciones con las marcas y las empresas de una forma muy intensa y especial, como los moteros de Vespa (Figura 2) o de Harley-Davidson, pensadores en verde de Heineken, o adictos al Corte Inglés. Personas cuya relación con la empresa es muy importante en su vida, y que si no tuviesen esa relación sentirían que les "falta algo". Son relaciones que van más allá del intercambio económico, incluso más allá de la satisfacción o la lealtad en entornos de consumo, ya que estos individuos sienten la empresa como algo más en su vida. En términos de Malaviya y Spargo se trata de individuos que mantienen con la empresa relaciones de búsqueda de expresión personal o de generación conjunta de bienes y servicios.

El concepto de identificación se ha estudiado tradicionalmente en la literatura de organización de empresas bajo el término de identificación organizacional, que analiza las relaciones existentes entre la empresa y sus grupos de interés, de forma especial sus trabajadores. En la última década se ha aplicado a organizaciones e instituciones en general, y de forma muy reciente a empresas y contextos de consumo en particular, tanto de forma teórica como empírica (Ahearne *et al.*, 2005; Bhattacharya y Sen, 2003).



Fuente: [www.es.vespa.com](http://www.es.vespa.com)

Figura 2.  
Concentración de seguidores de Vespa

No obstante, para comprender la verdadera naturaleza de la identificación es necesario analizar la relación entre empresa y consumidor no sólo desde la óptica de la empresa, sino desde la perspectiva del consumidor, y considerar los motivos que pueden impulsar a un individuo a desear mantener relaciones fuertes con una empresa. Conocer estos motivos permite a las empresas aumentar el grado de identificación de sus consumidores con ellas para obtener dos tipos de beneficios. Por un lado, gracias a lealtad de esos clientes y a lo bien que hablan de la empresa se garantizan resultados a corto, medio y largo plazo. Además, una empresa vale "lo que valen sus clientes" (Gupta *et al.* 2004), por lo que una alta identificación de los clientes supone más valor para la empresa.

Tal es la importancia de las relaciones basadas en la identificación del consumidor con la empresa, como fuente de generación de valor y, por ende, de ventaja competitiva, que permite completar y entender mejor la teoría de la firma basada en el valor, formulada por Slater (1997). Las relaciones de identificación son una innovadora aportación a las respuestas que la teoría de la firma basada en el valor ofrece a las tres preguntas básicas que comprende cualquiera de las teorías de la firma utilizadas hasta ahora por la literatura (neoclásica, comportamental, de los costes de transacción y de los recursos):

- a. ¿Por qué existe la empresa? en las empresas orientadas al valor para el cliente la empresa existe para satisfacer al consumidor sobre la base de ofrecer al consumidor productos que le ayuden a definirse como individuo.
- b. ¿Por qué existen diferencias en la escala, objeto y tipo de actividades entre diferentes empresas? Según esta teoría, estas diferencias vienen explicadas por los objetivos de mercado de la empresa, los segmentos elegidos, el valor que se pretende crear para conseguir la ventaja y, por último, el desarrollo de las capacidades necesarias para comprender al cliente y transmitirle el valor (Slater, 1995), asociando valor a la capacidad de satisfacción de necesidades de definición personal.

- c. ¿Por qué existen diferencias en el desempeño (en los resultados) de las empresas? Un desempeño mayor implica que existe una ventaja competitiva que puede provenir de la capacidad de la empresa para transmitir valor al cliente, y de que ese valor sea único y difícil de imitar (Barney, 1991; Slater, 1996). Es decir, que empresas con diferentes niveles de identificación de sus clientes tendrán diferentes niveles de desempeño.

## 2. La identificación del consumidor con la empresa

Para entender lo que significa el término identificación del individuo con una organización es necesario estudiar primero las razones que llevan a los individuos a desear relacionarse con grupos. Según la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1986), parte de la identidad de un individuo viene explicada gracias a su pertenencia a grupos, lo que se denomina identidad social. Gracias al desarrollo de la identidad social, los individuos pueden satisfacer sus necesidades de definición personal, y más concretamente sus necesidades de seguridad y autoestima. Eso justifica que muchos individuos estén muy unidos a determinados grupos como los deportivos (p.e. forofos del Real Madrid), sociales (p.e. asociación de vecinos) o religiosos (p.e. comunidades católicas o testigos de Jehová).

En el proceso de descripción personal a través de la pertenencia a distintos grupos, los individuos nos sentimos mejor o peor en función de lo orgullosos que nos sentimos de pertenecer a dichos grupos (me puedo sentir poco orgulloso de ser un hombre pero mucho de ser profesor). Los grupos nos dan un sentimiento de respaldo y valor, de ser apreciados por lo que somos y nos permite ser parte de algo superior a nuestro yo individual (Smith y Mackie, 2000). Podemos afirmar, por tanto, que la pertenencia a grupos es una parte esencial del yo y, en consecuencia, puede aportarnos grandes beneficios.

En el área de Organización de Empresas la identificación organizacional ha supuesto una aplicación concreta de la Teoría de la Identidad Social, con el objetivo de analizar los motivos que llevan a los trabajadores a identificarse más o menos con la empresa para la que trabajan. El grado en el que el trabajador se siente más integrado y afín a la empresa, se siente parte de la misma, es el concepto de identificación organizacional, que Dutton et al. (1994; pg. 240) definen como "la fuerza con que los miembros se categorizan como partes de la organización". Esta pertenencia a la organización explica una parte de la identidad de los miembros, y repercute en su comportamiento ante la empresa como organización, ante otros miembros de la empresa, y frente a los que no son miembros, en especial frente a las organizaciones rivales (Scott y Lane, 2000). El trabajador más identificado tendrá menos probabilidad de irse a otra empresa, estará más comprometido con la misma y se esforzará a diario en beneficiarla, ya que el trabajo es una parte muy importante de su vida. Un comportamiento opuesto lo tendrán los trabajadores desidentificados con la empresa.



La cuestión principal que atañe al área de Marketing es la validez en la aplicación de estos planteamientos al caso del consumidor ya que, en principio, parece difícil generalizar la implicación voluntaria de un individuo con una empresa. Pensemos en cualquiera de los ejemplos anteriormente citados de El Corte Inglés, Harley-Davidson o Heineken. Cuando estos individuos entran en esa intensa relación con la empresa se sienten bien, comprendidos, seguros y en buena compañía. Se trata, en definitiva, de una relación muy importante para ellos, y esto es lo que justifica su actuación en beneficio de la misma, les interesa que vaya bien.

Para entender estas relaciones, es necesario considerar que las cuestiones acerca de la identidad personal (quién soy yo) y de la identidad colectiva (quienes somos nosotros) son resueltas cada vez de forma más generalizada en las sociedades occidentales utilizando los actos de consumo. A través de la preferencia de la marca y la elección entre distintas opciones de consumo, los consumidores van conformando parte de su personalidad e intentan definir o fortalecer su identidad (Fournier, 1998). La identidad es, al menos en parte, el resultado de los comportamientos de consumo y, de forma recíproca, las diferentes decisiones que va adoptando el consumidor son el resultado de las necesidades de formación de la identidad (Belk, 1988).

Es en términos de necesidades, por tanto, donde pueden entenderse de forma más apropiada la fortaleza o debilidad de las relaciones que unen al consumidor con las marcas o las empresas. Está claro que a la empresa le interesa mantener relaciones fuertes con sus clientes, ya que refuerzan su lealtad y, por tanto, ofrecen una mayor rentabilidad (Stephens *et al.*, 1996). No obstante, en el caso de los individuos, las relaciones con las marcas o las empresas vendrán determinadas por la intensidad con la que deseen satisfacer sus necesidades de definición personal y, por tanto, apelen a la identidad social para conseguirlo.

La identificación del consumidor con la empresa consiste en "una relación voluntaria, activa y selectiva, mantenida por el consumidor en relación a la empresa con el objetivo de satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal" (Bhattacharya y Sen, 2003; pg.76). Este nuevo concepto y la situación que describe, novedosos en la investigación de marketing y comportamiento del consumidor, podemos observarlo en la práctica al comprobar cómo hay consumidores que parte de su personalidad, estilo de vida, actitudes y comportamiento vienen determinados por su relación con la empresa, y realmente viven "el movimiento Coca-Cola", "piensan en verde" con Heineken o "están en el mundo BMW" de forma tan intensa que esta situación o relación explica una parte importante de su identidad. Este concepto de identificación recoge, entonces, relaciones de búsqueda de la expresión personal (definición personal) que pueden llegar a ser relaciones de generación conjunta de productos. Es decir, que recoge relaciones distintas a las planteadas hasta ahora entre consumidores y empresas, que han estado más orientadas a relaciones de utilidad, conveniencia, sentirse bien o reconocimiento personal, en términos de Malaviya y Spargo (2002).

El concepto de identificación, al estar basado en la satisfacción de necesidades de definición personal, es distinto de otras variables utilizadas hasta ahora en la literatura de marketing y

comportamiento del consumidor como lealtad, compromiso, o comunidad de marca, ya que si bien comparte alguna característica común, son conceptos distintos. Esta diferencia es lo que hace a la identificación del consumidor con la empresa una nueva fuente de ventaja competitiva.

### 3. Aumentar la identificación de los consumidores con la empresa

En la literatura de marketing se han propuesto varias formas de potenciar la identificación, algunas de forma teórica (Bhattacharya y Sen, 2003; Scott y Lane, 2000) y otras de forma práctica, pero no aplicadas concretamente a consumidores, sino a relaciones interorganizacionales (Ahearn *et al.*, 2005) o a entidades sin ánimo de lucro (Bhattacharya *et al.*, 1995; Lichtenstein *et al.*, 2004). A continuación, utilizamos como soporte estos trabajos para plantear los antecedentes de la identificación del consumidor con la empresa: evaluación de la empresa, responsabilidad social corporativa, frecuencia de contacto y conexión personal.

#### *a. Evaluación de la empresa*

La evaluación de la empresa es el juicio global, más o menos positivo, que hace el consumidor de la misma (Brown y Dacin, 1997). Cuando los individuos perciben que una organización tiene una buena reputación pueden encontrar una oportunidad para generar una identidad social positiva, ganando un mayor reconocimiento social por el hecho de pertenecer a esa organización.

Los consumidores pueden sentirse atraídos por organizaciones, en este caso empresas, que tienen una identidad con prestigio o exitosa, ya que a través de esta vinculación el individuo verá satisfecha su necesidad de autoestima y de seguridad (Brewer, 1991), gracias a incrementar su prestigio social (Mael y Ashforth, 1992), gozar de determinadas oportunidades sociales, o simplemente por poder sentirse "brillante con el reflejo de la gloria de todos" (Cialdini *et al.*, 1976). El trabajo de Marín y Ruiz (2005) constituye una primera aproximación empírica a la demostración de que la buena evaluación que un individuo tenga de la empresa supone una de sus motivaciones fundamentales para buscar la afiliación o relación con la misma, ya que despierta un mayor atractivo. Es lógico pensar, en definitiva que los individuos tienen más tendencia a identificarse con aquellas empresas que consideran "buenas", de las que tienen una alta evaluación, y así lo demuestran también Bhattacharya *et al.* (1995) en su trabajo sobre identificación organizacional.

#### *b. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*

Durante la última década se ha analizado el grado en que los consumidores se ven influenciados por las distintas asociaciones corporativas que perciben de las empresas, y que pueden hacer referencia a la "habilidad en el negocio" o bien a su "responsabilidad social corporativa" (Brown y Dacin, 1997). Al comunicarse con sus grupos de interés, las empresas se





posicionan a menudo utilizando su excelencia en todo lo relacionado con la habilidad en el negocio o como organizaciones comprometidas con acciones de RSC (Berens *et al.*, 2005).

Diversos estudios realizados en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC) han demostrado la existencia de una importante relación entre las iniciativas sociales llevadas a cabo por las empresas y las respuestas de los consumidores a nivel afectivo, cognitivo y de comportamiento (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). Las actividades de RSC pueden afectar a las preferencias del consumidor en la medida en que éste podrá tener mayor sensación de bienestar si apoya a una compañía preocupada y concienciada por incrementar el bienestar de la sociedad en su conjunto, que es también la última intención que recoge la filosofía de la RSC (Bhattacharya y Sen, 2003). También la teoría de la identificación organizacional proporciona una base sólida para entender cómo las acciones de RSC generan un importante apoyo de los consumidores (Maignan y Ferrell 2004; Sen y Bhattacharya 2001), en la medida en que la información sobre la RSC proporciona una perspectiva a los consumidores acerca de cual es el "sistema de valores" de la empresa o su "carácter" (Brown y Dacin 1997).

En definitiva, las iniciativas de RSC tienen un efecto directo y positivo sobre el interés del consumidor en identificarse con la empresa que lleva a cabo dichas acciones, puesto que puede ser utilizada por el consumidor como grupo para relacionarse y satisfacer, así, sus necesidades de definición personal, como son la seguridad (de conseguir un determinado bienestar individual a través del bienestar social generado por las actividades de RSC) y la autoestima (participar en un sistema de valores que es aceptado por un grupo de consumidores, trabajadores y otros grupos que se relacionan con la empresa).

### *c. Frecuencia de contacto*

Un mayor contacto con la empresa aumenta la probabilidad de que un individuo sea asociado a un grupo social determinado, es decir, se categorice (Dutton *et al.* 1994). Así sucede, por ejemplo, cuando pensamos que un individuo es muy religioso por el hecho de ir mucho a la iglesia. La explicación a esta idea se encuentra en que un mayor contacto supone una mayor experiencia, que suele generar un mayor atractivo y, por tanto, mayor probabilidad de identificación del individuo con ese grupo. Un ejemplo lo constituye el grupo de propietarios de motocicletas Vespa (Figura 2), cuyos consumidores están unidos psicológicamente a la empresa a través de la existencia de fuertes valores compartidos, creencias, prácticas, rituales, normas y expectativas mutuas de los miembros con respecto a la empresa y viceversa. En la medida en que la empresa potencie estas reuniones y los ritos que llevan asociados, sus consumidores tendrán más presente su relación con la empresa, la identidad de la misma resultará más atractiva y, en definitiva, se sentirán más identificados con la empresa. Diversos trabajos de la literatura organizacional dan soporte a esta idea como el caso de Mael y Ashforth (1992) para el nivel de identificación de los alumnos con su universidad o el de Bhattacharya *et al.* (1995) para los miembros de un museo.

#### *d. Conexión personal*

La identidad de una empresa se transmite a los consumidores a través de un amplio conjunto de elementos de comunicación tanto internos o decididos por la empresa (productos de la empresa, comunicaciones corporativas, iniciativas sociales, marca, diseño, esponsorización, publicidad, etc.) como externos o no controlados (consumidores, miembros del canal, medios de comunicación, etc.). Los empleados de la empresa (personal en contacto con el cliente, o vendedores en general) son una fuente importante de información para el consumidor sobre los aspectos relevantes de la identidad de la misma (Bhattacharya y Sen, 2003). Aunque existe una clara distinción entre lo que es la identidad de la empresa y la identidad del vendedor, y a pesar de que esas identidades sean distintas, el vendedor es percibido como una extensión de la compañía.

En un contexto de consumo, la conexión personal consiste en la relación personal entre un empleado y el consumidor basada en beneficios mutuos que, además, representa una fuerte afiliación de una persona con la otra (Gremler y Gwinner, 2000). Esta relación contribuye a otorgar al empleado una credibilidad máxima como fuente de información corporativa, ya que goza de su máxima confianza. En estas situaciones de relación empleado-consumidor, que suelen estar asociadas a la relación vendedor-consumidor, la conexión personal que el consumidor tenga con el empleado puede desarrollar vínculos que propicien una mayor integración del individuo en la empresa y, en definitiva, que incrementen su identificación con dicha empresa.

## 4. Estudio empírico

Los datos con los que hemos trabajado en este estudio proceden de una muestra de 185 clientes reales de una entidad financiera con una alta implantación en la zona de residencia de los individuos de la muestra, ya que gracias a la relación de consumo frecuente, el consumidor puede evaluar los aspectos derivados de la identidad de la empresa. El sector de las entidades financieras ha sido utilizado en la literatura para analizar las relaciones empresa-consumidor, incluso de forma específica para analizar la influencia de las acciones de RSC en el comportamiento del consumidor (Berens *et al.*, 2005).

Los individuos fueron seleccionados de forma aleatoria en tres oficinas del centro de la ciudad de Murcia y fueron entrevistados de forma personal por especialistas en esta técnica de recogida de información. Se utilizó este método por varias razones. En primer lugar porque estudios previos realizados han comprobado que es una muestra con resultados adecuados en el estudio de ciencias sociales. En segundo lugar, por el conocimiento que la muestra tiene de los servicios que tiene que evaluar, ya que son clientes familiarizados con estos servicios constantemente promocionados por las entidades financieras. Por último, si bien es cierto que la validez de constructo en los estudios de comportamiento del consumidor adquieren una impor-

tancia máxima, la validez externa otorga a la investigación un importante valor añadido, especialmente en lo referente a las implicaciones y conclusiones para las empresas.

Las variables analizadas han sido previamente utilizadas en la literatura de comportamiento del consumidor. Para medir las asociaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa (Tabla 1) se ha utilizado la escala de Sen *et al.* (2006), ya que es un trabajo de referencia en el área de RSC. La evaluación de la empresa (EE) se mide utilizando la escala de Mohr y Webb (2005) de 3 ítems. La frecuencia de contacto (FC) se ha medido preguntando al cliente las veces que ha contactado con la empresa en una semana a través de los diferentes canales (visita a oficina, llamada por teléfono o entrada en web) y sumando las valoraciones de los clientes linealmente, ya que es el indicador más adecuado de la frecuencia de contacto (Bhattacharya *et al.*, 1995). Para medir la conexión personal entre el consumidor y el empleado de la empresa (CP) se ha utilizado una adaptación de la escala de Gremler y Gwinner (2000). Por último, la identificación de los consumidores con la empresa (IEC) ha sido medida utilizando la escala de Mael y Ashforth (1992).

**Tabla 1. Análisis de las escalas utilizadas en la medición de las variables**

Escalas	$\lambda^x_{c.e.}$	t	Me.	d.t.	$\rho c$	AVE	$\alpha$
Evaluación de la Empresa (EE)					0,91	0,78	0,92
1 Mi opinión sobre X como empresa es positiva	0,95	24,37	8,01	2,03			
2 La evaluación que hago de X es favorable	0,78	18,37	7,57	2,18			
3 X es una entidad que me da confianza	0,90	23,23	7,90	2,19			
Asociaciones de RSC (RSC)					0,81	0,64	0,72
1 X contribuye al mantenimiento del medio ambiente	0,27	5,05	6,69	2,19			
2 X apoya de forma importante la cultura en Murcia	0,98	27,03	7,73	2,20			
3 X ayuda a resolver los problemas sociales de Murcia	0,97	25,94	7,75	2,21			
Conexión Personal (CP)					0,96	0,88	0,94
1 Cuando voy a la oficina quiero que me atienda esa persona	0,87	26,87	6,59	2,60			
2 Llevo mucho cuidado en el trato con esa persona	0,90	26,35	6,56	2,62			
3 Siento que hay un vínculo entre esa persona y yo	0,90	22,37	6,30	2,57			
Identificación Empresa-Consumidor (IEC)					0,88	0,62	0,89
1 Cuando alguien critica a X me lo tomo como un insulto	0,85	18,75	5,07	2,57			
2 Me preocupa qué piensa la gente sobre X	0,86	19,89	5,10	2,55			
3 Cuando hablo de X normalmente digo "nosotros"	0,88	20,02	4,83	2,72			
4 Cuando X tiene éxito, siento como si yo también hubiera tenido éxito	0,90	20,15	5,30	2,79			
5 Si alguna noticia de prensa o televisión critica X no me siento bien	0,90	22,09	4,95	2,74			
BONDAD DEL AJUSTE	$\chi^2$ (109)= 267,15 (p = 0,000)	$\chi^2$ /109= 2,44	AGFI = 0,87	GFI = 0,91	CFI = 0,98		
	SRMR=0,046	RMSEA = 0,057	NNFI = 0,98				

Nota: c.e.= coeficiente estandarizado; Me=media; d.t.=desviación típica.

Para evaluar las escalas utilizadas, en cuanto a fiabilidad y validez de los conceptos introducidos en el modelo, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA). En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala podemos apreciar que todas las escalas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), al ser superiores todos a 0,8 (recomendable mayor de 0,6). Por lo que respecta a la varianza extraída (AVE), todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5. Los resultados se presentan en la Tabla 1. También los indicadores  $\alpha$  de Crombach confirman la alta fiabilidad de las escalas. Para comprobar la existencia de validez convergente y discriminante utilizamos el método de Anderson y Gerbing (1988), con adecuados indicadores en ambos casos.

**Tabla 2.**  
Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

Relaciones	Coefficiente estandarizado (valor t)
EE (+) - IDE	0,396 (8,745)***
RSC (+) - IDE	0,291 (6,557)***
FC(+) - IDE	0,017 (0,451)
CP (+) - IDE	0,164 (4,179)***

(\*) =  $p < 0.10$ ; (\*\*) =  $p < 0.05$ ; (\*\*\*) =  $p < 0.01$

Para contrastar la influencia de las variables propuestas sobre la identificación se ha utilizado el método de análisis de regresión lineal múltiple (Hair *et al.*, 1999). Los resultados dan validez a todas las propuestas de antecedentes propuestos para la identificación entre empresa y consumidor (Tabla 2), excepto para el caso de la frecuencia de contacto. Estos antecedentes ofrecen un buen nivel de explicación de la variable dependiente ( $R^2 = 0,58$ ).

## 6. Conclusiones y aplicación práctica para las empresas

El concepto de identificación y las relaciones empresa-consumidor han adquirido un importante protagonismo en los últimos años debido al creciente interés del consumidor por conocer quién está detrás de las marcas y los productos que compra. Una justificación adicional a este protagonismo puede encontrarse en la creciente utilización por las empresas de acciones de comunicación corporativa, relativas a su identidad. La empresas son cada día más conscientes de los beneficios derivados de tener una buena imagen o una buena reputación ante sus grupos de interés en general, y los consumidores en particular. Con el presente trabajo contribuimos a esa corriente de investigación en marketing que analiza las relaciones de la empresa con los consumidores, concretamente al análisis de las relaciones basadas en la identificación.

Para las empresas es difícil conseguir una alta identificación de sus clientes, ya que los individuos suelen preferir para relacionarse otras entidades y organizaciones sociales a las que no se asocia un interés económico manifiesto como el que caracteriza el concepto de empresa. Sin embargo, disponer de un pequeño porcentaje de consumidores identificados sería muy conveniente a los intereses de la empresa, ya que actuarían como "vendedores" de la misma, hablando favorablemente, promocionándola e, incluso, favoreciendo el aumento del grado de identi-

ficación de otros consumidores. Por ello, las empresas y organizaciones en general pueden beneficiarse de dedicar recursos y esfuerzos a fortalecer los vínculos con sus consumidores, de manera que éstos lleguen a un estado de identificación con la organización, en la medida en que dicha identificación constituye un estado de relaciones con el consumidor ideal (Bhattacharya y Sen, 2003). Conforme aumente la proporción de consumidores identificados, la actividad comercial de la empresa, y su cifra de ventas, será menos sensible a cambios en el entorno y a las actividades de marketing de la competencia.

Los resultados del estudio empírico han demostrado la existencia de algunas de las causas que contribuyen a que los individuos se identifiquen más con las empresas con las que se relacionan en el mercado. En primer lugar los individuos tienen más tendencia a identificarse con empresas de las que tienen una alta evaluación. En la medida en que el individuo desea sentirse bien y cómodo en su relación con la empresa buscará el prestigio de una organización que le sirva para ser reconocido socialmente. Es un fenómeno similar al que se produce en la identificación con grupos deportivos o sociales, los equipos más exitosos como Real Madrid o Barcelona son los que tienen más forofos. Eso justifica que las empresas utilicen comunicación corporativa para promocionar sus productos, en las que pueden utilizar argumentos racionales, emocionales o una combinación de ambos, como BMW (Figura 3).

Otra variable que influye de forma significativa sobre la identificación son las acciones de responsabilidad social corporativa que desarrolla la empresa. Estas acciones son utilizadas para dar a conocer los rasgos más representativos de su identidad, para convertirse en una organización atractiva para el individuo y, en consecuencia, que éste se identifique con ella.



**Sobre cualquier superficie. En cualquier momento.**  
BMW X3.

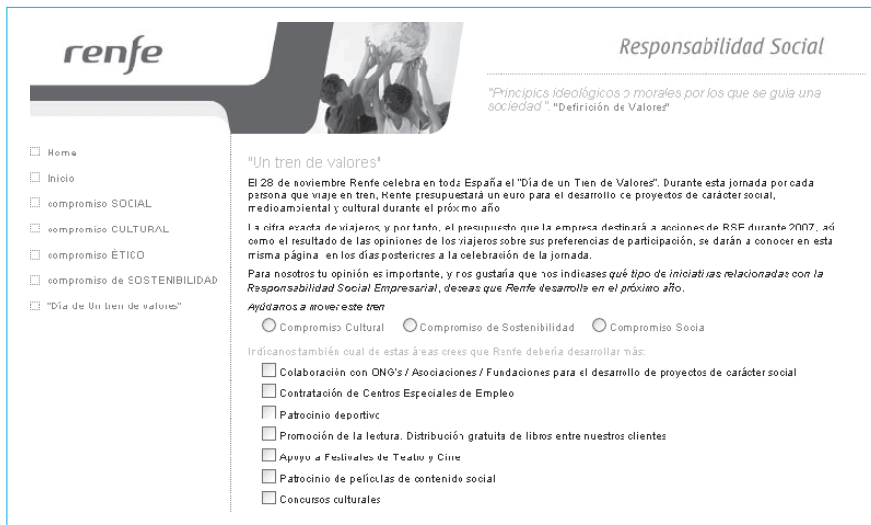
El BMW X3 siempre complacerá sus expectativas, lo lleve donde lo lleve. Los momentos de descanso, el trabajo, la familia y los amigos son elementos importantes de su vida, y el BMW X3 le ofrece la versatilidad necesaria para saber que nunca se verá limitado, sean cuales sean sus gustos. Pero hay un aspecto de este vehículo que nunca cambia: su carácter dinámico.

Fuente: [www.volkswagen.es](http://www.volkswagen.es)

Figura 3. Campaña de BMW X3. Imágenes de un anuncio para revistas y del anuncio de televisión que utiliza la imagen de Bruce Lee

Con este comportamiento corporativo, la empresa intenta atender las demandas que le plantean sus grupos de interés, entre los que están los consumidores. Los individuos, por tanto, pueden percibir que la empresa invierte recursos en atender sus demandas e intereses, pero además analizan cómo la empresa busca el beneficio de otras partes interesadas como trabajadores, medio ambiente o proveedores. Un ejemplo son las novedosas iniciativas de las empresas, como RENFE (Figura 4) o Caja Navarra, que trasladan al consumidor la decisión de cómo invertir los recursos que la empresa dedica a iniciativas sociales.

Figura 4. Iniciativa de RSC de RENFE



Fuente: www.renfe.es

Figura 5. Web de Coca Cola



Fuente: www.cocacola.es



Para el caso concreto de las entidades financieras, los resultados del estudio muestran que, de forma contraria a la esperada, la frecuencia de contacto entre el consumidor y la empresa no es una variable que influya de forma significativa sobre la identificación. La frecuente relación que mantenemos los consumidores con las entidades financieras de las que somos clientes, más frecuente que la que mantenemos con otras empresas, y su carácter generalizado para la mayoría de los clientes de la entidad puede ser el origen de esta influencia no significativa de la frecuencia de contacto en la identificación del consumidor con la empresa. Es posible también que pueda entenderse la frecuencia de contactos más como una consecuencia de la identificación que como un antecedente.

Asimismo, hay que considerar también que una mayor frecuencia de contacto no tiene que implicar necesariamente un mayor conocimiento de los rasgos de identidad de la empresa, lo que a su vez llevaría a una mayor identificación, sino los contactos pueden ser rápidos y desempeñados exclusivamente con motivos transaccionales. Por ello, muchas organizaciones tratan de aumentar la frecuencia de contactos con sus clientes en contexto que no son meramente transaccionales en relación al producto que comercializan, Así, por ejemplo, tratan de transmitirse estos rasgos de identidad a través de contactos virtuales. Las empresas intentan a través de sus sitios web que los individuos permanezcan el máximo tiempo navegando con ellos, facilitando descargas de archivos, ofreciendo participar en juegos, chats, foros o intercambios, como el caso de [www.cocacola.es](http://www.cocacola.es) (Figura 5).

El último antecedente de la identificación que se plantea en el estudio es la conexión personal entre el consumidor y las personas que trabajan en la empresa, ya que gracias a ella aumenta la probabilidad de que el individuo pueda considerar a la empresa como una categoría social viable a la hora de formar su identidad social.

La interacción y el vínculo con el personal de la empresa facilitan que la identidad de la empresa sea evocada con más frecuencia por el consumidor, que el consumidor aporte sugerencias, interactúe y, en definitiva, que se incremente el sentimiento de pertenencia propio de la identificación. La variable de conexión personal tendrá más protagonismo cuando las relaciones de intercambio se produzcan en empresas de servicios, ya que en este caso las evaluaciones de calidad de servicio se basan casi por completo en el comportamiento de los empleados en contacto con el cliente. En estos casos, como afirman Bhattacharya y Sen (2003; pg. 86) "quizás las empresas de servicios son más proclives a beneficiarse de la identificación que las empresas de bienes". No obstante, hay que decir que también los empleados pueden tener un especial papel en los intercambios para el caso de las empresas que comercializan bienes (IKEA, panadería,...) por su intervención en los actos comerciales, asesoría o asistencia técnica.

Todas estas acciones a favor de la identificación están justificadas por los grandes beneficios que para una empresa tiene este estado ideal de relaciones con el cliente, en la medida en que refuerza la lealtad del consumidor y activa comportamientos extraordinarios de apoyo a la empresa (Bhattacharya y Sen, 2003; Ahearne *et al.*, 2005). Es posible llegar incluso a implicar al

consumidor en la generación del servicio y en el desarrollo de ideas para nuevos servicios, de manera que se alcancen mayores niveles de eficiencia por la empresa, a la vez que un mayor nivel de satisfacción del consumidor. En definitiva, este concepto de identificación del consumidor con la empresa supone una nueva forma de entender las relaciones comerciales, superando los conceptos tradicionales de lealtad o satisfacción, vinculados en exclusiva con los motivos transaccionales del intercambio, y no con sus importantes beneficios sociales y bajo una perspectiva de largo plazo.

## Bibliografía

- AHEARNE, M.; C.B. BHATTACHARYA Y T.W. GRUEN: 2005, "Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574.
- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- BAGOZZI, R. y YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BELK, R. W. (1988): "Possession and the extended self", *Journal of Consumer Research*, 15, 139-168.
- BHATTACHARYA, C. B. y SEN, S. (2003): "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- BHATTACHARYA, C. B.; RAO, H. y GLYNN, M. A. (1995): "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Art Museum members", *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- BREWER, M. B. (1991): "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-495.
- BROWN T. J. y DACIN, P. A. (1997): "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- CIALDINI, R. B.; BORDEN, R. J.; THORNE, A.; WALKER, M. R.; FREEMAN, S. y SLOAN, L. R. (1976): "Basking in Reflected Glory: Three (football) Field Studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.





- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. y HARQUAIL, C. V. (1994): "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- 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.
- FOURNIER, S. (1998): "Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- GREMLER, D. D. y GWINNER, K. P. (2000): "Customer- Employee Rapport in Service Relationships", *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. y STUART, J. A. (2004): "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, 41, 7-18.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999): "Análisis Multivariante", Prentice-Hall.
- LICHTENSTEIN, D. R.; DRUMWRIGHT, M. E. y BRAIG, B. M. (2004): "The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- MAEL, F. y ASHFORTH, B. E. (1992): "Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O. C. (2004): "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MARÍN, L. y RUIZ, S. (2006): "Determinants of Corporate Identity Attractiveness for Consumers", *Communication EMAC 2006*. Milan..
- MOHR, L. A. y WEBB, D. J. (2005): "The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses", *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- SCOTT, S. G. y LANE, V. R. (2000): "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *The Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- SEN, S. y 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.



- SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. y KORSCHUN, D. (2006): "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 34(2), 158-166.
- SMITH, E. R. y MACKIE, D. M. (2000): *Social Psychology*, Courier, N.Y.
- STEPHENS, D. L.; HILL, R. P. y BERGMAN, K. (1996): "Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel", *Journal of Business Research*, 37(3), 193-202.
- TAJFEL, H. y TURNER, J. C. (1986): "The social identity theory of intergroup behaviour", In S. G. Worchel y W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2ª edición; pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.



# COMERCIO Y CIUDAD. LA MISIÓN DEL MARKETING DE CIUDADES EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO URBANO

Victoria de Elizagarate \*

## 1. Introducción

Los cambios provocados por la expansión de las ciudades, el nacimiento de las aglomeraciones urbanas<sup>1</sup> y el surgimiento de las áreas periurbanas, como alternativas al centro urbano en la localización de actividades terciarias, y el impacto que estos nuevos desarrollos urbanos han tenido en las transformaciones del sector de la distribución comercial, son el origen de la nueva competencia entre entornos para la atracción de visitantes y captación de gasto, en la que se encuentra inmerso el comercio urbano.

Pero es también una realidad, que las ciudades europeas afrontan el nuevo siglo con una visión innovadora de la gestión, que basada en la generación de calidad de vida, han encontrado en el conjunto de las actividades terciarias, y en particular en el comercio urbano, un nuevo eje estratégico de desarrollo para el logro de una mayor competitividad urbana.

Este trabajo aborda desde un planteamiento conceptual, la importancia de aplicar los principios de marketing a las ciudades, con el objetivo de desarrollar la competitividad del comercio urbano. El artículo expone la evolución que está experimentando la gestión de las ciudades con la introducción de los modelos de gestión del centro urbano en Europa, así como la misión que el marketing de ciudades deberá desempeñar en el impulso de actividad del comercio del área urbana, contenidos que se exponen a continuación.

### RESUMEN

El sector de la distribución comercial ha experimentado una fuerte transformación, que se ha visto también afectada por las grandes metamorfosis urbanas realizadas por las ciudades en la nueva economía, y que han conducido en muchas ocasiones, al declive de los centros urbanos. Ante esta realidad, las ciudades han emprendido procesos de regeneración urbana basados en la vuelta al centro urbano del comercio minorista, así como también, introduciendo nuevas herramientas de gestión en la ciudad, que como el marketing, permitirá mejorar los atractivos de la ciudad para atraer visitantes, y desarrollar la competitividad del comercio del área urbana.

### ABSTRACT

The commercial distribution sector has experienced a strong transformation, which has also been affected by the great urban metamorphosis realized by the cities in the new economy and that has driven in many occasions, the declivity of the urban centres. In this reality, the cities have attend regeneration process based in the return to the urban centre of the retail commerce, as well as, introducing new tools in the managements of the city, that, as in the marketing, will allow to improve the attractions of the city to attract visitors and to develop the competence of the commerce of the urban areas.

\* Profesora Titular de Universidad. Área de Comercialización e Investigación de mercados. Universidad del País Vasco.

<sup>1</sup> Se denomina aglomeración urbana a una forma de ocupación del suelo en la que una ciudad principal afectada por un rápido crecimiento genera la aparición en su entorno de coronas de núcleos de población funcionalmente dependientes, pero sin ningún alcance jurídico o administrativo. Este proceso de difusión espacial y económica de la ciudad sin límites, sobrepasando el estrecho marco municipal, es lo que da lugar, a la aparición del fenómeno metropolitano como respuesta organizada administrativa y políticamente, es decir como ente local supramunicipal. (Grupo Aduar, 2000).

## 2. Ciudades tradicionales y ciudades innovadoras. Nuevas alternativas para el desarrollo del atractivo urbano en el siglo XXI

Un cambio fundamental se ha producido en las ciudades desde finales del S.XX, impulsado por los cambios socioeconómicos, la globalización de la economía, y la necesidad de diversificar la base económica, buscando nuevas oportunidades en el sector de servicios, que sitúa a las ciudades en un entorno de competencia. Este cambio en el paradigma de la gestión de la ciudad tradicional, introduce similitudes con la gestión empresarial, e incorpora la necesidad de utilizar otros modelos de gestión urbana adaptados a la nueva situación, apoyándose en herramientas que permitan conocer como afectaran los cambios futuros a la ciudad, desde una visión estratégica.

En este contexto surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional, y la gestión urbana innovadora. Ver Tabla 1.

La ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, las áreas que se extienden alrededor del núcleo central de la ciudad, que se manifiesta en el crecimiento de todo tipo de edificaciones que buscan buenos accesos a las infraestructuras viarias para la atracción de una gran población, así como también, por el desarrollo en estas zonas de suelo para la implantación de empresas. Es decir, la ciudad tradicional se encuentra dominada por todas las manifestaciones que implican ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada. La ciudad tradicional se limita a controlar los servicios que usa el ciudadano, siendo en el caso de España su principal herramienta el plan general municipal de ordenación urbana (Fuente, 1999), en el que se establecen los distintos usos del suelo, y su clasificación como urbano, urbanizable y no urbanizable, así como también los sistemas generales que comprende, es decir, el sistema de comunicaciones, el sistema de espacios libres, y el sistema de equipamientos (Grupo Aduar, 2000).

**Tabla 1. Ciudades tradicionales y Ciudades innovadoras**

CIUDADES TRADICIONALES	CIUDADES INNOVADORAS EN LA GESTIÓN. LA CIUDAD COMO EMPRESA
Gestión centrada en la expansión de la ciudad.	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad.
La administración controla los servicios.	La administración promueve los servicios.
Ciudadanos usuarios.	Ciudadanos clientes.
Base económica especializada en el sector industrial.	Base económica diversificada en el sector de servicios.
La principal herramienta de la gestión urbana es el plan para la utilización del suelo. En España, el Plan General de Ordenación Urbana. (PGOU)	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad.
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público.	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ave, Corsico, (1994)



Además, el cambio en el modelo de gestión del sector público europeo, tanto a nivel del Estado como a nivel de las corporaciones locales, se ha traducido en la promoción de los servicios públicos, considerando a los usuarios no como administrados, sino como clientes, (Bouinot, Bermils, 1995) y este cambio ha supuesto una profunda transformación en la gestión de la ciudad tradicional. Es decir, a diferencia de la planificación urbana tradicional que gestiona el espacio de la ciudad, se introduce la planificación estratégica, que gestiona la ciudad en el espacio. (Noisette, Vallérugo, 1996).

Desde este planteamiento, adquiere relevancia la utilización del marketing en la gestión de las ciudades, que tiene como objetivo, el diseñar una comunidad que satisfaga las necesidades de los diferentes grupos de usuarios, como son, los visitantes, los residentes y trabajadores, las empresas y los mercados a los que se dirigen los productos exportados por ese lugar (Kotler, Haider, Rein, 1993).

Es decir, la utilización del marketing de ciudades como técnica, implicará que la ciudad deberá analizar las necesidades y deseos de estos grupos que configuran su mercado objetivo, con el fin de satisfacer sus necesidades de la mejor forma para ellos, y también para la ciudad. Y tendrá también una orientación estratégica, en el sentido de que, no se limitará a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que deberá lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto.

### 3. La regeneración urbana y la creación de nuevos espacios en las ciudades europeas

301

A partir de esta nueva forma de entender la gestión urbana, en la que ya no se trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de los clientes de la ciudad, ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados, o visitantes, surge una mayor interacción entre el gobierno local y el sector privado. Es decir, el desarrollo de los nuevos atractivos urbanos que son artífices del éxito logrado por muchas ciudades a escala mundial, han introducido otros elementos innovadores en la gestión y financiación de las nuevas actuaciones de regeneración urbana, como son los modelos basados en la colaboración público-privada.

El Libro Verde sobre la colaboración público-privada (CPP), (Comisión Europea, 2004), se refiere a dicha colaboración, como las diferentes formas de cooperación entre autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión, mantenimiento de una infraestructura, o la prestación de un servicio. Esta forma de cooperación entre actores públicos y privados, tiene un carácter duradero, en la cual, los actores desarrollan conjuntamente productos, y/o servicios, donde se comparten riesgos, costes, y beneficios (Klijn, Teisman, 2000).

El modelo de colaboración público privada opera en ámbitos donde el valor añadido de la actuación conjunta y la confianza mutua generada, ayudan a reducir el riesgo de cualquier actividad (Ysa, 2006), y tiene un gran impacto para garantizar el crecimiento de las ciudades, y la puesta en marcha de nuevos servicios para los ciudadanos. Es decir, identificar cuáles son los factores que permiten a las ciudades lograr una mayor prosperidad económica, con un desarrollo sostenible, y ofreciendo calidad de vida a los ciudadanos, desde un enfoque multidimensional, son los ejes estratégicos que la utilización de instrumentos como la planificación estratégica y el marketing, pueden alcanzar en los procesos de regeneración urbana, lo que implica, que no se trata únicamente de lanzar una campaña publicitaria, sino que se decide trabajar sobre el espacio público con el fin de reordenarlo, y animarlo, diseñando nuevos paisajes urbanos contruidos a la imagen de los ciudadanos (Hubbard, 1996). Pero muchas ciudades europeas, ajenas a esta nueva visión de la ciudad, se han visto además afectadas por la pérdida de alicientes para los visitantes, que atraídos por las actividades comerciales, de ocio, y entretenimiento que surgen entorno a la ciudad central, y que son presentadas como una oferta global por los grandes centros comerciales de la periferia, despiertan en el consumidor los comportamientos de compra recreativos, o hedonistas, cada vez más importantes en el consumidor actual.

#### 4. Los modelos de gestión del centro urbano en Europa

Aunque los modelos de gestión del centro urbano se inician en EEUU y en Canadá bajo el nombre de "Business Improvement Districts" (BID), o centros de mejora de negocios, estos se han desarrollado también con gran éxito en las ciudades europeas, iniciándose en las ciudades del Reino Unido en la década de los años 90 bajo la denominación de "Town Centre Management" (TCM), o gestión del centro urbano, que ha sido definido como "el proceso de planificación y actuación para mejorar la vitalidad y la viabilidad del centro de ciudad como un todo, implicando a recursos tanto públicos como privados" (Guy, 1994).

Los centros de mejora de negocios (BID), son organizaciones privadas sin ánimo de lucro con derecho a recaudar una tasa sobre la propiedad comercial, en la que además de comercios incluyen también, a profesionales y a la hostelería, como operadores de una zona específica de la ciudad, creándose la organización bajo la legislación de los estados y de las ordenanzas locales. Con este mismo objetivo surgieron los denominados "Downtown", término utilizado en EE.UU. para definir el centro de negocios de la ciudad, que comienza a utilizarse en Nueva York en contraposición a la palabra "uptown" donde se concentraba el área residencial. Esta "parte de abajo", o "Downtown", empezó a especializarse en comercios y oficinas, y así comenzó a utilizarse en otras ciudades americanas como lugar visitado diariamente por los americanos para trabajar, comprar, divertirse, o resolver asuntos (Fuente, 1999).



Los servicios que prestan los BID son relativos a la seguridad, la limpieza el mantenimiento de las calles, y el equipamiento de mobiliario urbano, realizando también acciones de marketing, como actividades promocionales, o de creación de imagen de marca.

Sin embargo, la implantación de estos modelos de gestión del centro urbano en Europa, marca una diferencia fundamental sobre el modelo americano, ya que se han centrado en actuar sobre la revitalización comercial de los centros de las ciudades, ante la pérdida de visitantes provocada por la competencia de los grandes equipamientos comerciales de las áreas periurbanas. No obstante, cuando se ha analizado el éxito en la gestión de estos grandes centros comerciales, se ha llegado a la conclusión de que en gran parte se ha debido a que poseen un modelo de gestión que se ha basado en desarrollar estrategias que promocionan el centro de compras “como un todo” (Stubbs, Warnaby, Medway, 2002), cometido que corresponde al gerente del centro comercial, además de ser el responsable de coordinador a los distintos propietarios, y del mantenimiento de las áreas comunes, siendo esta forma de gestión y las estrategias desarrolladas, los requisitos que se consideran fundamentales en la ventaja competitiva que han logrado.

Pero también el (TCM) ha ido evolucionando como modelo de gestión del centro urbano, como señala (Whyatt, 2004), ya que aunque inicialmente ha sido promovido por la autoridad local y se ha basado en una gestión promocional, está adquiriendo mayor confianza entre el sector comercial, al poseer actualmente una gestión estratégica basada en implementar una visión a largo de la ciudad. Por eso actualmente, es normal encontrar en las ciudades del Reino Unido que tienen implantados modelos de “Town Centre Management” (TCM), un cambio en sus objetivos, estando en la actualidad más preocupados por el diseño de la ciudad, y por las inversiones que afectan al urbanismo, que son objetivos largo plazo, que por otro tipo de objetivos. Es decir, estas organizaciones son conscientes de que este tipo de actuaciones inciden en la atracción de visitantes a la ciudad, y son por tanto, una de sus principales preocupaciones. Además se constata también, que en algunas ciudades del Reino Unido se está introduciendo el modelo americano de centro de mejora de negocios (BID).

La experiencia belga en la adopción de los modelos de gestión del centro urbano se inicia en 1997 con la apertura del primero, en la ciudad de Charleroi. En las ciudades belgas, estas organizaciones se crean de forma diferente a la experiencia del Reino Unido, ya que, aunque basadas en la colaboración público-privada, su forma de financiación se realiza con una aportación equilibrada de ambas partes. Además el gobierno regional financia durante los tres primeros años de vida de la asociación la figura del gerente. Lo mismo ocurre con la experiencia de Francia que surge de las federaciones de comerciantes, y su modelo de financiación es a partes iguales entre los comerciantes y el ayuntamiento.

A partir de estas experiencias se introduce también en España la gestión del centro urbano con la denominación de Centro Comercial Abierto, como modelo de colaboración público-privada, impulsado en algunas Comunidades Autónomas por los Gobiernos Autónomos, y en otras ocasiones, desde la iniciativa de las Asociaciones de Comerciantes en colaboración con los ayuntamientos.

En la organización que se crea para formar el Centro Comercial Abierto, se asocian el comercio minorista, el sector terciario establecido en el área urbana, y el sector público representado por el ayuntamiento, con la finalidad de revitalizar el área urbana, por medio de la realización de un plan de marketing, que presenta al consumidor el área urbana como un único producto, formado por el conjunto de la oferta comercial, las actividades de ocio, la animación urbana, y los servicios, que junto a las actuaciones que realiza el ayuntamiento en materias como diseño urbano, urbanismo comercial, mejora de la accesibilidad, y gestión de la cultural, ofrece a los clientes un conjunto de atractivos, tangibles e intangibles, con el objetivo de competir por la atracción de visitantes y gasto de otros entornos, fomentando la mejora continua de la calidad de vida, el dinamismo de la ciudad, y la competitividad del comercio urbano.

## 5. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano

El comercio minorista en Europa se ha caracterizado desde mediados del siglo XX por llevar a cabo una intensa transformación que ha afectado, no solo a su estructura, y a los productos y servicios comercializados, sino también a su modelo de gestión, que ha tenido como consecuencia, el desarrollo de nuevas estrategias de marketing para adaptarse a los hábitos del consumidor, en un contexto de intensa competencia sectorial.

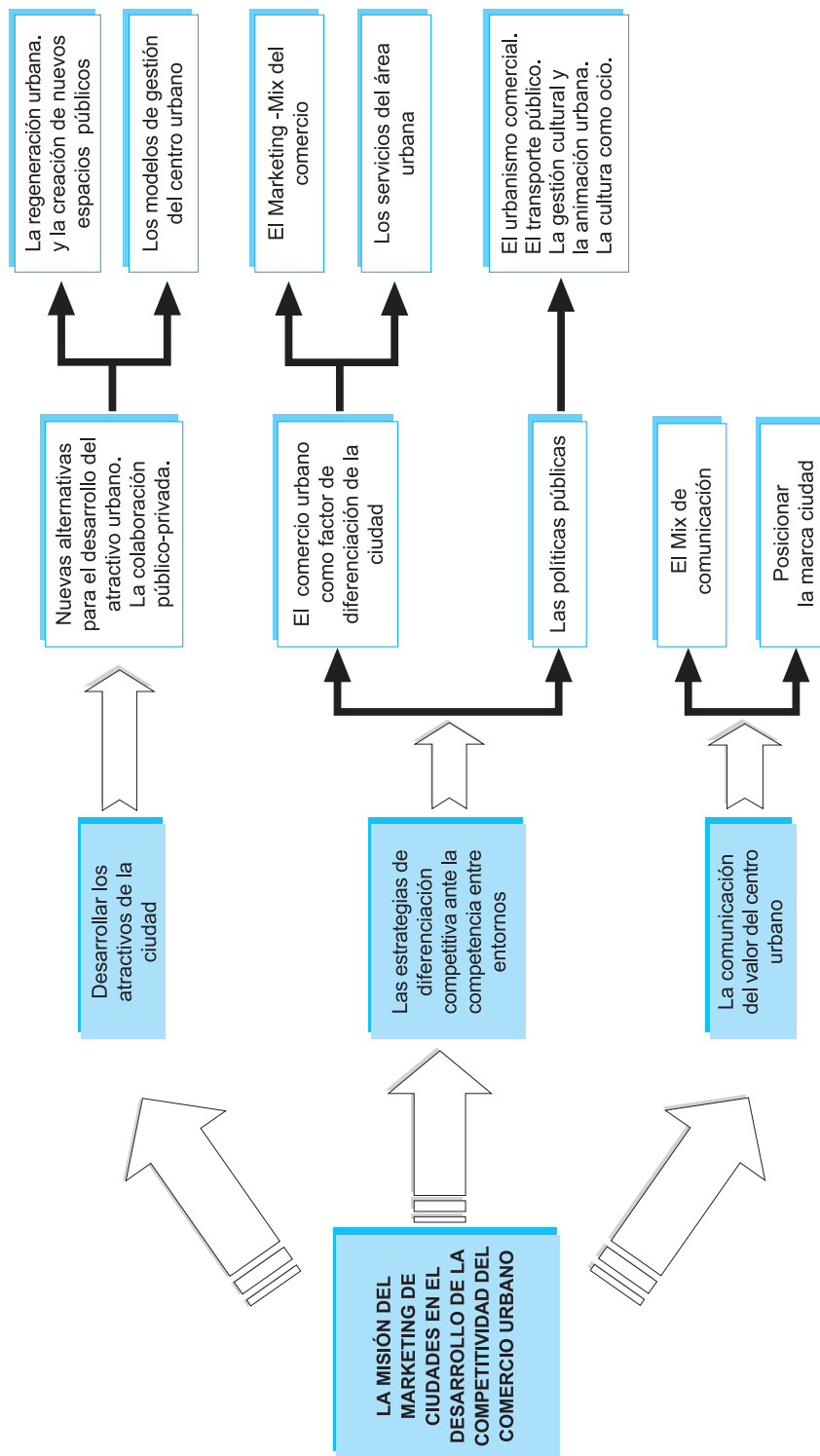
Sin embargo, además de la intensificación de la competencia horizontal entre las empresas del sector de distribución comercial, han debido hacer frente también a una competencia multipolar entre los diferentes entornos urbanos en los que se encuentran localizadas, competencia entre entornos para la captación de visitantes y gasto, que no solo incluye a las ciudades, sino también, a las nuevas formas de ocupación del espacio, como son, las periferias, o las aglomeraciones urbanas. Las grandes transformaciones que han afrontado las ciudades, como consecuencia de los cambios socioeconómicos del pasado siglo, las ha situado en un marco de competencia para atraer todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar (Elizagarate, 2003), siendo la presencia del comercio minorista en los centros urbanos, un firme soporte de la diversificación económica de las ciudades hacia el sector de servicios, que desempeña un papel fundamental para impedir las fugas de gasto, contrarrestando el interés de la población por salir fuera de su localidad (Warnaby, 1997).

Pero la gestión urbana ha considerado durante mucho tiempo, que la única intervención que podían realizar era la actividad promocional, debido en gran parte a la dificultad de definir que actividades urbanas configuran el producto ciudad, (Ashworth, Voogd, 1994) (Van den Berg, Braun, 1999) en lugar de asumir, que la aplicación de los principios del marketing en la gestión de la ciudad, es una filosofía que se centra en la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente, que significa un cambio de visión en la planificación urbana y en las actuaciones del sector público y del privado, en la revitalización de los centros urbanos (Warnaby, Davies, 1997).





Figura 1: El marketing de ciudades y la competitividad del comercio urbano



Fuente: Elaboración propia.

Desde esta perspectiva, la utilización de estrategias de marketing enfocadas en captar visitantes y gasto, en el marco de una competencia entre entornos, debería centrarse en los consumidores que compran, además de bienes y servicios, experiencias, y emociones, seleccionando las ofertas de mayor valor (Ver Figura 1).

## 5.1. El comercio como factor de diferenciación en la competencia entre entornos

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades del sector de distribución comercial, como parte de los atractivos que el área urbana ofrece a los residentes y visitantes, deberán ser analizados por medio de un conjunto de indicadores, entre los que se encuentran, el tipo de establecimientos comerciales por ramas de actividad, el número de establecimientos en relación a la población, o densidad comercial, la oferta comercial de los mercados municipales, la atracción o evasión de gasto, la especialización comercial en productos de compra ocasional, entre otros, (Elizagarate, 2003), que permitirán medir y conocer la situación de la oferta comercial de la ciudad, estableciendo las actuaciones necesarias en el área urbana.

Pero además del impacto que la estructura comercial tiene en la configuración de la imagen del lugar, la estrategia que cada comercio desarrolla, presentando ofertas de valor al cliente, son también factores de diferenciación del lugar.

Si tenemos presente que el desarrollo de los grandes centros comerciales en Europa, se ha basado en una estrategia de marketing que consiste en presentar a los consumidores una oferta conjunta integrada por un surtido de tiendas, dentro de un ambiente agradable, con buena accesibilidad, proporcionando una compra segura, con experiencias de ocio, y servicios al cliente (Kirkuk, Rafiq, 1999), el comercio urbano puede también desarrollar estrategias de diferenciación basadas en el surtido y sus componentes de calidad, selección, estilo, precios, así como también, en los servicios, en las instalaciones físicas que facilitan la compra, y en la atmósfera de la tienda, en sus componentes de diversión, emoción, y satisfacción post-compra, (Loudon, Della Bitta, 1996) como parte importante de la imagen percibida por los consumidores del área urbana.

Entre estas estrategias de diferenciación se encuentran, las denominadas ofertas “de valor”, que proporcionan mayor valor al cliente basándose en precios, o en la relación calidad precio, o las denominadas de “alto contacto”, que se centran en el trato al cliente, el asesoramiento, en la atmósfera del establecimiento, y en la oferta de servicios al cliente, o las denominadas de “sensaciones”, que se centran en los clientes que disfrutan con la compra (Mollá, Vallet, 2006).

Además, el comercio puede ofrecer a los clientes una gran variedad de servicios, como resultado de su integración en el centro comercial abierto, que actuaran como factores de diferenciación de los entornos. Son servicios gratuitos para los clientes, al ser financiados con la aportación



público-privada al presupuesto de gestión del centro comercial abierto, y son servicios que facilitan las compras, o hacen que la estancia en el área urbana dure más tiempo, como son las entregas a domicilio, el servicio de guardería, las consignas, o aquellos que facilitan la accesibilidad al centro urbano, como el servicio de transporte gratuito desde las zonas de aparcamiento alejadas del centro urbano, o desde las conexiones con el transporte público, que aproximan el centro comercial abierto a los clientes, al reducir la percepción de la distancia a la que se encuentra.

También desempeña un papel significativo en la estrategia de diferenciación, la oferta de hostelería y de ocio del centro urbano, si establecemos un paralelismo con la estrategia que han adoptado los centros comerciales. Si se analiza la estrategia que han seguido para la atracción de visitantes, ante la proliferación de centros comerciales en los que gran parte de ellos tienen una oferta similar de marcas y tiendas, han optado por diferenciarse en la oferta de ocio, y la restauración (Kirkuk, Rafiq, 1999). Es decir, la oferta de bares y restaurantes que se integra en los centros comercial abiertos, y que se presenta junto al atractivo comercial, la oferta cultural de la ciudad, la animación, y otros atractivos urbanos, es también un factor de diferenciación del centro comercial abierto para la atracción de un mayor número de visitantes.

## 5.2. Las políticas municipales con orientación al marketing

Las políticas municipales que nacen de una gestión con orientación al marketing, tendrán la finalidad de adecuar la escena urbana a las necesidades de los clientes de la ciudad, entre los que se encuentran, las empresas del sector de distribución comercial y otras actividades del sector terciario, que forman parte de los atractivos que se ofrecen al consumidor del centro comercial abierto. Entre estas políticas municipales hay que considerar, el urbanismo comercial, la movilidad y el transporte público, la gestión cultural y la animación urbana, o la seguridad en la vía pública, como parte de los servicios que vertebran y dinamizan una ciudad, y que se resumen a continuación.

### 5.2.1. El urbanismo comercial

La misión del urbanismo se entiende como una práctica político-administrativa que implica la reflexión, la proyección y construcción de las ciudades, generalmente de acuerdo con un plan previamente establecido, que se asocia a la asunción por parte de la administración, de responsabilidades y capacidades técnicas para dirigir o controlar la expansión urbana (Grupo Aduar, 1999), siendo la misión del urbanismo comercial, adecuar el entorno urbano, facilitando el desarrollo de la actividad comercial. Sin embargo, este concepto de urbanismo es necesario acomodarlo a las nuevas necesidades de los clientes de la ciudad, al ciudadano, a los visitantes, al comercio urbano, a las actividades terciarias, en un esfuerzo por satisfacer sus necesidades. Esto plantea nuevos retos al urbanismo, entendido casi exclusivamente desde las intervenciones

de planificación y ejecución de planes urbanísticos, enfocándolo hacia el denominado urbanismo postmoderno (Hebbert, 2006), que se basa en la realización de proyectos centrados en el estudio del paisaje urbano, con una interpretación de los elementos visuales que configuran la identidad de la ciudad, y en donde el diseño urbano nace de la interpretación de las nuevas necesidades de los ciudadanos, para adecuarlas a la ciudad. Entre estas acciones se encuentran, las que facilitan la accesibilidad física y la accesibilidad intelectual al centro urbano. La accesibilidad física implica intervenciones en la peatonalización de los ejes comerciales de la ciudad, junto a la dotación de plazas de aparcamiento que posibiliten el acceso de visitantes en coche. La accesibilidad intelectual comprende un conjunto de intervenciones que permiten la comprensión y localización en las calles, de los comercios, hostelería, y otros servicios que configuran el centro comercial abierto, por medio de la exposición en lugares visibles de los planos de orientación comercial, que junto a la señalética, y a la diferenciación visual de las diferentes áreas urbanas, conducen los desplazamientos de personas y de vehículos. Además, comprende también aquellas intervenciones que favorecen la duración de la estancia en el centro urbano, como son las relacionadas con la creación de una atmósfera de pulcritud y seguridad, por medio de la limpieza, la vigilancia, y la iluminación de la vía pública.

### 5.2.2. El transporte público

Esta nueva orientación de la gestión urbana centrada en conocer las necesidades de los ciudadanos, ha permitido también un cambio en la gestión del transporte público. Hasta los años 90, en la mayoría de las ciudades europeas el transporte público se consideraba un factor de poca relevancia estratégica en la gestión de la ciudad, pero en el nuevo contexto competitivo en el que se encuentran las ciudades, ha logrado situarse como un elemento de diferenciación, atrayendo grandes inversiones. Actualmente, la decisión de invertir en las infraestructuras de transporte público de las ciudades, se aborda desde un contexto de múltiples motivaciones, entre las que se encuentran razones históricas, económicas, de diseño urbano, sociales, medioambientales, y políticas (Siemiatycki, 2005).

El transporte público y la multimodalidad urbana, con la conexión entre los diferentes sistemas de transporte urbano, autobús, tren, tranvía, metro, y la introducción del billete único, permitirá ampliar el área de influencia comercial del centro comercial abierto, al conseguir un mayor radio de acción para la atracción de un mayor número de visitantes. Se abren también en esta materia, nuevas posibilidades de colaboración con el sector privado del centro comercial abierto, por medio de la realización de acciones promocionales que reduzcan el coste de las tarifas del transporte urbano, que tienen el efecto de ampliar el área de influencia comercial, atrayendo a clientes alejados geográficamente, que ven en el coste de las tarifas un elemento disuasorio para acudir al centro de la ciudad. Hay que tener en cuenta también, que el deterioro de estas infraestructuras logísticas hace que la experiencia del consumidor en el área urbana pierda valor, cuando pensamos que percibe la ciudad como un todo (Warnaby, Davies, 1997).



### 5.2.3. La gestión cultural y la animación urbana. La cultura como ocio

La gestión cultural municipal, con la creación de nuevos equipamientos culturales que albergan ofertas museísticas, o la programación de festivales, de música, cine, o artes escénicas, así como las actuaciones para la conservación del patrimonio cultural, son una contribución fundamental para la regeneración urbana y la creación de una nueva imagen de la ciudad, además de ser elementos inherentes de la animación urbana. La cultura como ocio, en la denominada “civilización del ocio”, es un consumo habitual y una exigencia de los ciudadanos (Herrero Prieto, 2004), que atrae visitantes y gasto a la ciudad, alentados por la organización de los eventos culturales, que forman parte también de la estrategia de comunicación, y posicionamiento de la ciudad.

## 5.3. La comunicación del valor de la ciudad

La estrategia de comunicación, como última fase del proceso de entrega de valor en el plan de marketing de la ciudad, es un factor crítico, de igual manera a lo que ocurre en los centros comerciales (Warnaby, Benninson, Davies, 2005), ya que se trata de captar el mayor número de visitantes, y de cambiar los hábitos de muchos consumidores acostumbrados a salir de compras fuera de la ciudad, aumentando la frecuencia de sus visitas, y el tiempo de estancia en el área urbana, aunque puede no existir correlación entre el tiempo de estancia y el dinero gastado en el comercio (Warnaby, Man Yip, 2005).

En la estrategia de comunicación de las ciudades, se ha reconocido la importancia de utilizar el logotipo y el eslogan para crear la imagen del lugar en la mente de los consumidores, contribuyendo a forjar una identidad corporativa (Short, 1999). La creación de la marca, actúa como soporte de la estrategia de comunicación, que deberá utilizar de forma integral campañas publicitarias en prensa y radio, así como la realización de eventos, ligados en ocasiones a actividades promocionales con determinadas marcas comerciales, o eventos estacionales enfocados a diferentes públicos objetivos, como pueden ser, las familias, o los jóvenes, que logran diferenciar el posicionamiento de la ciudad como centro de compras, ocio y cultura.

## 6. Conclusiones

En este artículo se ha analizado la importancia de la aplicación de estrategias de marketing en las ciudades, con el objetivo desarrollar la competitividad del comercio urbano ante un contexto de competencia, no solo entre ciudades, sino también entre estas y las nuevas formas de ocupación del espacio como son, las áreas periurbanas, y las aglomeraciones urbanas. Además, las ciudades deberán hacer frente a los nuevos desafíos con una gestión innovadora, que

apoyada en la planificación estratégica y en el marketing, permitirá transformar la ciudad, creando aquellos elementos que hacen que la ciudad disponga de mayores factores de interés que otros lugares, logrando impulsar la competitividad del comercio urbano, como eje estratégico de la regeneración del área urbana.

## Bibliografía

- AVE, G. y CORSICO, F. (1994): *Planificazione urbanística e marketing urbano strategico in Europa*. Marketing urbano in Europa. Conferenza Internazionale. Edizione Torino Incontra, Torino, pp.89-126.
- ASHWORTH, G. J y VOOGD, H. (1994): "Marketing and place promotion" en *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Gold, J. R.; Ward, S. V. (Eds.), John Wiley & Sons, Chichester.
- BOUINOT, J. y BERMILS, B. (1995): *La gestion stratégique des villes: entre compétition et coopération*. Editions Armand Colin, Paris.
- ELIZAGARATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Editorial Pirámide, Madrid, pp.95-106.
- FUENTE, M. J. (1999): *Diccionario de Historia urbana y urbanismo. El lenguaje de la ciudad en el tiempo*. Colección de la Universidad Carlos III y Boletín Oficial del Estado, Madrid, pp. 299-300.
- GUY, C. (1994): *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*. Routledge, London.
- INGALLINA, I. y PARK, J. (2005): "City Marketing et espaces de consommation". *Revue Urbanisme*, Septembre-Octobre, N° 344, Paris, pp.64-68.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Libro verde sobre la colaboración público privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones*. Bruselas, pp.3-8.
- GRUPO ADUAR (2000): *Diccionario de geografía urbana, urbanismo y ordenación del territorio*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, pp. 266-267.
- HERRERO PRIETO, L. C. ( 2004): "Impacto económico de los macro festivales culturales. Reflexiones y resultados". Portal Iberoamericano de gestión cultural. [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)
- HUBBARD, P. (1996): "Urban desing and city regeneration. Social representation of entrepreneurial landscapes". *Urban studies*, Vol 33, nº 8, pp.1.441-1.446.



- KIRKUK, M. H. y RAFIQ, M. (1999): "Marketing shopping centres: challenges in the UK context." *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 5, Nº 5, pp.119-133.
- KLIJN, E. H. y TEISMAN, G. (2000): "Governing public-private partnerships: Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships." En Osborne, S.P., *Public-private partnerships*. Londres. Routledge.
- KOTLER, P; HAIDER, D. H. y REIN, I. (1993): *Marketing Places*. The Free Press. New York.
- MOLLÁ, A. y VALLET, T. (2006): "Las estrategias del comercio especializado" en *Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*. ICE, Nº 828, Enero-Febrero, pp.153-155.
- MOMMAES, H. (2002): "City Branding: The necessity of socio-cultural goals". Publicado en *City Branding. Image Building & Building Images*. Ed. by Nai Uitgevers Publisher. Rotterdam, pp. 70-71.
- NOISETTE, P. y VALLÉRUGO, F. (1996): *Le Marketing des villes*. Les éditions d 'Organisation, Paris, pp. 120- 121.
- SIEMIATYCKI, M. (2005): "Beyond moving people: Excavating the motivations for investing in urban public transit infrastructure in Bilbao Spain". *European Planning Studies*, Vol.13, Nº 1, pp.24-43.
- STUBBS, B.; WARNABY, G. y MEDWAY, D. (2002): "Marketing at the public/private sector interface: town centre management schemes in the south of England" *Cities*, Volumen 19, Nº 5, pp. 317-326.
- SHORT, J. R. (1999): "Urban imaginers: boosterism and the representation of cities" en *The Urban Growth Machine: Critical Perspectives Two Decades Later*, State University of New York Press, Albany, NY, pp.55-57.
- YSA, T. (2006): "La concertación público privada en clave de red". Curso de verano, "Ciudades innovadoras: cluster para la promoción económica local". *XXV Cursos de verano de la Universidad del País Vasco*, San Sebastián.
- VAN DEN BERG, L. y Braun, E. (1999): "Urban competitiveness marketing and need for organising". *Urban Studies*. Vol.35. nº 5-6. London, pp. 987-999.
- WARNABY, G.; BENNINGSON, D. y DAVIES, B. J. (2005): Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 Nº 12, pp. 893-904.



- WARNABY, G. y MAN YIP, K. (2005): "Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study." *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, pp.43-57.
- WHYATT, G. (2004): "Town centre management: how theory informs a strategic approach" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, N°7, pp. 346-353.





# EL MARKETING Y LA RECONFIGURACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES: LOS CENTROS COMERCIALES

Emilio López de Castro \*

## 1. Conceptos previos

En nuestra sociedad actual parece obvio que cualquier persona conoce y ha visitado un Centro Comercial. Sin embargo, es posible que si preguntamos por las diferencias entre un Centro Comercial planificado y uno abierto, encontremos una diversidad de respuestas, cuando no conceptos equivocados. Por ello, comenzamos el trabajo definiendo estos equipamientos comerciales.

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define un Centro Comercial como “conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias, están relacionadas con su entorno, y dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

### RESUMEN

Los Centros se han consolidado en nuestro país, convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros. Paralelamente, el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento para aumentar el valor del Centro. En este capítulo además de presentar el concepto de Centro Comercial, diferenciando entre los planificados y los abiertos, se profundiza en la evolución del concepto en el tiempo. Se describen los principales rasgos de los centros comerciales planificados instalados en España, prestando especial interés en los avances incorporados a través de los nuevos modelos de gestión y de marketing que persiguen mejorar su posición competitiva en el mercado. La fidelización, el estudio de la experiencia de consumo, la incorporación de servicios añadidos, la información y la creación de marca a través del marketing emocional y relacional, constituyen los principales ejes utilizados para vertebrar sus nuevas estrategias competitivas.

### ABSTRACT

The Shopping centres have been consolidated in our country, becoming in one mature industry and valued by the national and foreigners investors. In a parallel way, the marketing have been becoming more professional and considering a key element to increase the value Shopping centre. In this chapter we will also introduce the concept of Commercial Centre, differentiating among the planned and the opened, it gets deepened in the evolution of the concept. It is describes the main features of the planned commercial centres installed in Spain, giving special interest in the advances incorporated via the new models of management and marketing that are trying to improve their competitive position in the market. The loyalty, the study of the experience of consumption, the incorporation of added services, the information and the creation of a brand through the emotional and relational marketing, constitute the main axes to organize new competitive strategies.

\* Director general EMPORION. Asesor permanente del comité técnico de la AECC.

Agradecimientos: Este trabajo no hubiera sido posible sin la inestimable información y ayuda de la AECC y, especialmente, de D. Eric-Jan Buillena, responsable de investigación y marketing, y de su directora D<sup>a</sup> Victoria Gozalvez. A ambos, muchas gracias. También quiero agradecer su información, colaboración y ayuda a D. Sebastián Fernández de Lara (Hamilton Retail), D. Fernando Ramos (Larry Smith), D. José Luís Martínez (4Áreas), D<sup>a</sup> Iluminada Olivares (Jurado ICSS Solal Marketing Award) y D. Carlos Pestaña (ING).

*El Urban Land Institute y el International Council of Shopping Centres (ICSC) define Shopping Centre como: “A group of commercial establishments planned, developed, owned and managed as a unit related in location, size and type of shops to the trade area that the unit serves; it provides on-site parking in definite relationship to the types and sizes of stores”.*

Son muchas las definiciones que podrían darse, pero resulta más interesante centrarnos en aquello que caracteriza al Centro Comercial:

- Criterio de unidad desde el principio al final: planificación, proyecto, desarrollo, gestión e incluso propiedad.
  - ⇒ Por eso las tiendas no se venden individualmente, sino que se alquilan, aunque también existen Centros en multipropiedad.
  - ⇒ Por eso la marca es la del conjunto, no las de las diferentes unidades, aunque en algunos casos se imponga la “locomotora”.
- Adaptación al entorno: tamaño, mezcla comercial, servicios, etc.

Es importante destacar que una mezcla comercial adecuada es fundamental para el éxito del Centro.

- Servicios comunes: Publicidad y estacionamiento fundamentalmente, pero también seguridad, climatización, información, coches para niños, etc.

Los servicios se están valorando cada vez más y serán uno de los elementos diferenciadores que más considere la clientela, ya que el precio ha pasado a segundo término.

No obstante, la evolución de los Centros Comerciales ha hecho que esta definición se esté quedando anclada en el pasado. Los Centros Comerciales deben ser una parte de la ciudad, una parte del contexto urbano y su actividad no se limita al comercio, también al ocio, al entretenimiento, a otras actividades. Serán conjuntos de usos mixtos en uno o varios edificios, pero seguirán siendo importantes las ideas de concepción y gestión unitaria, adaptación al entorno y servicios comunes.

Estos Centros pueden diferenciarse y dividirse en función de diversas características: superficie, ubicación, especialización, estructura, configuración física, etc. Siguiendo a la AECC, Cuadro 1, se distinguen Centros Comerciales:



**Cuadro 1. Clasificación de Centros Comerciales**

MG	Muy grande	SBA superior a 79.999 m <sup>2</sup>
GR	Grande	SBA desde 40.000 hasta 79.999 m <sup>2</sup>
ME	Mediano	SBA desde 20.000 hasta 39.999 m <sup>2</sup>
PE	Pequeño	SBA desde 5.000 hasta 19.999 m <sup>2</sup>
H	Hipermercado	Galería Comercial fundamentada en un hipermercado
PC	Parque Comercial	Parque de Actividades Comerciales
CF	Centro de Fabricantes	Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet)
CO	Centro de Ocio	Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre

SBA: Superficie bruta arrendable.

Nota: Esta clasificación esta adaptada al nuevo marco europeo común de clasificación de Centros Comerciales, acordado por el ICSC Europe y las Asociaciones de CC.CC. de países europeos.

La existencia del agrupamiento del comercio no es nueva: los Mercados Municipales podrían considerarse verdaderos Centros Comerciales. Incluso, en la mayoría de las ciudades, el comercio no cotidiano se ha agrupado, físicamente, en determinadas calles constituyendo un centro-ciudad comercial. En los últimos años estos comercios se han planteado la conveniencia de agruparse, no sólo físicamente, sino para la realización de determinadas actividades conjuntas y así surgen, a mediados de los años 90, los “Centros Comerciales Abiertos”, que no deben confundirse con los Centros Comerciales planificados en los que el “mall” (paseo comercial) es abierto.

Según la Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA): “Un Centro Comercial Abierto es una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, de todos los agentes económicos implicados en un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio. El Centro Comercial Abierto se constituye a través de una sociedad jurídica y con una gestión externa común, donde cobra vital importancia la figura del gerente que debe centralizar la gestión y poner en marcha las diferentes líneas estratégicas adoptadas”.

En este concepto también se da importancia a la imagen y estrategia propia y a la gestión externa común.

Esta imagen unitaria podría concretarse en la utilización de servicios y, en algunos casos, espacios comunes (p.ej. estacionamiento), la creación de una marca e imagen comercial unitaria y la realización de comunicación, promoción y animación conjunta.

En ambos tipos es importante destacar la voluntad de imagen y gestión unitaria y de servicios comunes, pero otras características son más fáciles de conseguir en alguno de ellos.

Así:

- La adaptación de la mezcla comercial al entorno, a su zona de atracción, es más fácil en los Centros Comerciales Planificados, debido a la concentración de la Propiedad en un número reducido de propietarios, lo que permite destinar cada local al uso conveniente según recomiende el Estudio de Mercado.
- La escasa cultura asociativa de los comerciantes tradicionales (algunos estudios sitúan la media en un 50% y consideran un éxito superar el 65%), hacen difícil la integración para realizar un gestión unitaria del Centro Comercial abierto, mientras que en los programados esto no supone ningún inconveniente, al tener un presupuesto común, al que es obligatorio contribuir.
- La comodidad y dotación de aparcamiento, la protección de la intemperie, la seguridad, la limpieza..., son más viables en los Centros Comerciales Planificados, al realizarse en nuevos edificios y no depender de la complejidad y limitaciones de la trama urbana de los Centros-ciudad y de la colaboración o acuerdos con la administración pública, fundamentalmente municipal, para la ejecución de dotaciones en la ciudad (la básica el estacionamiento), o prestación de servicios como, por ejemplo, la limpieza.

Sin embargo, frente a estos inconvenientes, el desarrollo de Centros Comerciales abiertos presenta ventajas frente a los programados en otros aspectos.

- La proximidad, muy valorada por el consumidor, y su localización en el entorno urbano, que en muchos casos coincide con los cascos históricos de las ciudades, supone al mismo tiempo un importante potencial turístico.
- El atractivo y la consolidación del Centro-ciudad tanto desde el punto de vista comercial, como urbanístico.
- El elevado nivel de acceso en transporte público, que reduce el inconveniente de la dificultad de acceso y estacionamiento para el vehículo privado.
- La apuesta de las administraciones públicas por el desarrollo y rehabilitación de los centros históricos con facilidades en forma de subvenciones, ayudas, reformas urbanas, etc.

## 2. Evolución

Los Centros Comerciales programados nacen realmente en España en 1980, con la apertura de Baricentro, aunque con anterioridad, desde 1974 ya habían aparecido algunos Hipermercados con una pequeña Galería Comercial. Desde estos inicios se han comportado como un producto vivo, modificándose a la vez que las necesidades del consumidor.



## 2.1. Centro comercial

### a) Centros Comerciales programados

A continuación se analiza la evolución de los Centros Comerciales programados en función de:

- Época de apertura
- Tipología
- Tamaño medio del Centro
- Ciudades donde se implantan

#### *Época de apertura*

En la Tabla 1 se indica la evolución de aperturas de Centros Comerciales, tanto en número de centros, como en m<sup>2</sup> de superficie SBA, en función de su año de inauguración.

**Tabla 1. Aperturas de Centros Comerciales según año**

Año	Número		SBA	
	Nº	%	M <sup>2</sup> SBA	%
Hasta 1980	19	4,2	318.792	3,0
1981	4	0,9	70.262	0,7
1982	8	1,8	227.272	2,1
1983	5	1,1	128.593	1,2
1984	2	0,4	14.938	0,1
1985	9	2,0	136.104	1,3
1986	7	1,6	71.562	0,7
1987	7	1,6	94.381	0,9
1988	9	2,0	92.883	0,9
1989	15	3,3	249.317	2,3
1990	11	2,4	187.546	1,7
1991	16	3,5	294.453	2,7
1992	17	3,8	354.393	3,3
1993	29	6,4	600.795	5,6
1994	18	4,0	463.103	4,3
1995	23	5,1	569.573	5,3
1996	19	4,2	388.340	3,6
1997	17	3,8	459.482	4,3
1998	29	6,4	576.310	5,4
1999	16	3,5	290.097	2,7
2000	24	5,3	649.766	6,1
2001	20	4,4	644.212	6,0
2002	26	5,8	820.701	7,7
2003	36	8,0	1.029.083	9,6
2004	27	6,0	867.159	8,1
2005	27	6,0	786.118	7,3
2006/Jun	11	2,4	336.705	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>451</b>	<b>100,0</b>	<b>10.721.940</b>	<b>100,0</b>

Fuente: AECC.

Hasta el año 1990 se habían desarrollado el 21,3% de los Centros actuales, con un 14,9% de la SBA total.

Durante el período 1991-2000 se inició la verdadera expansión de Centros Comerciales en España. En este período se inauguran el 46% de los abiertos hasta el 30/06/2006, con un 43,3% de superficie SBA.

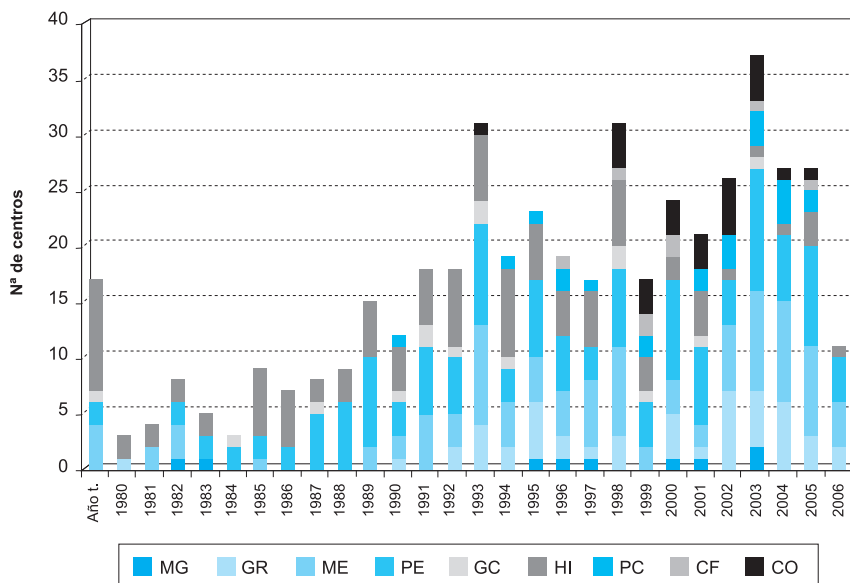
A partir del año 2000 tiene lugar un crecimiento espectacular del número de Centros, a pesar de las dificultades y trabas administrativas impuestas por moratorias a las licencias comerciales y las leyes comerciales de la mayoría de las Autonomías. Así, desde 2001 al 30/06/2006 se han abierto 147 Centros, un 32,6% del total, con un 41,8% de la superficie total.

Las aperturas del año 2006 y los proyectos en marcha, junto a la liberación comercial exigida por la normativa europea, hacen pensar que en esta década se continuará con un importante ritmo de aperturas, aunque menor que en el trienio 2002-2004.

### Tipología del Centro

En el Gráfico 1 se recoge la evolución del tipo de Centro, conforme a la clasificación de la AECC, según el año de apertura.

Gráfico 1. Tipología del Centro según año de apertura



Fuente: Elaboración propia.



Puede observarse que los Centros especializados: Centros de Fabricantes, Parques Comerciales y Centros de Ocio son un producto de la última época (finales de los 90), cuando el Sector de los Centros Comerciales está consolidado y maduro; aunque no haya mantenido una línea uniforme, sí se detecta una tendencia de aperturas continuada y uniforme en estos años.

Se aprecia un descenso en los Centros basados en Hipermercados desde 1998. Su justificación es doble: por un lado las limitaciones y trabas administrativas a la libertad de implantación de grandes superficies; por otra, la tendencia a construir Centros más grandes, con mayor participación de la moda, el ocio y la restauración.

Los Centros muy grandes, grandes y medianos comienzan a desarrollarse en el inicio de los 90 y, desde ese momento, se aprecia un desarrollo en diente de sierra, pero con una tendencia bastante uniforme. En los Centros pequeños la línea es más uniforme, con una tendencia al aumento desde el inicio de los 90.

Sin embargo, las galerías comerciales desde finales de los 90 han iniciado un declive que parece que debería continuar a favor de Centros pequeños y medianos, con más masa comercial. Los principales operadores no quieren instalarse en Centros con poca masa, salvo que estén integrados en el centro-ciudad comercial. Los Centros con menos de 30.000-35.000 m<sup>2</sup> SBA no son atractivos y resultan muy vulnerables frente a nuevas implantaciones competitivas. Y eso se aprecia, tanto en la evolución de la tipología de los Centros, como en el tamaño medio de los mismos.

### *Tamaño medio del Centro*

Analizando la Tabla 2, se aprecia que el tamaño medio del Centro, con algunos altibajos, va creciendo desde el inicio de esta industria a la actualidad. Esto coincide, como luego veremos, con la incorporación a los Centros de nuevas actividades, relacionadas con el ocio y la restauración y el mayor peso de los locales destinados a moda y equipamiento de la persona.

### *Ciudades donde se implantan*

Los primeros hipermercados y Centros Comerciales se implantaron en las grandes ciudades o en su entorno. Con el tiempo ha ido aumentando el número de Centros en cada ciudad, con lo que la zona de atracción del Centro se ha reducido y disminuyendo el tamaño de las ciudades que se consideran adecuadas para la implantación de un Centro Comercial. Aunque ya en los inicios de la década de los noventa se implantaron Centros Comerciales en ciudades con poblaciones próximas a 50.000 habitantes, pero cabeceras de Comarca, como Cuenca (en la actuali-

**Tabla 2. Tamaño medio del Centro (m<sup>2</sup> SBA) según año de apertura**

Año	Tamaño medio (m <sup>2</sup> SBA)	Año	Tamaño medio (m <sup>2</sup> SBA)	Año	Tamaño medio (m <sup>2</sup> SBA)
Hasta 1980	16.780	1990	17.050	2000	27.075
1981	17.565	1991	18.405	2001	32.210
1982	28.410	1992	20.845	2002	31.565
1983	25.720	1993	20.715	2003	28.585
1984	7.470	1994	25.730	2004	32.117
1985	15.125	1995	24.765	2005	29.115
1986	10.225	1996	20.440	2006	30.610
				(Hasta 30/06/06)	
1987	13.485	1997	27.030		
1988	10.320	1998	19.875		
1989	16.620	1999	18.130		

Fuente: AECC y elaboración propia.

dad con dos Centros) o Mérida; ha sido en los últimos años donde han proliferado los Centros Comerciales en ciudades pequeñas, incluso de 15.000 a 20.000 habitantes. Pueden citarse multitud de ejemplos: Arcos de la Frontera, Jaca, Navalmoral de la Mata, Puente Genil, Lucena, Don Benito, Calahorra, Lalin, Coín, Tomelloso, Coristanco, etc. Esta evolución conducirá a la reducción de la Zona de Atracción de los Centros o, al menos, a la disminución de su penetración en las mismas, creándose Centros cada vez más próximos al consumidor, para los que el Sector Primario será muy importante.

#### b) Los Centros Comerciales Abiertos

En los años 80, la aparición de los primeros Centros Comerciales no se siente como una amenaza para el comercio tradicional, aunque sí sirve para conseguir que los profesionales más activos, renueven sus tiendas y empiecen a actualizar su gestión.

Pero el proceso de cambio y la evolución de la distribución comercial, con la incorporación y proliferación de nuevos formatos comerciales, las modificaciones en los hábitos de consumo y la incorporación de nuevas tecnologías, ha generado graves problemas en el sector comercial tradicional.

En este contexto, en los 90, nace la figura del Centro Comercial abierto que comienza a desarrollarse de modo sistemático e importante en los últimos años de esa década.

Inicialmente tienen que vencer dificultades: falta de espíritu corporativo del comerciante individual, mínima incorporación de nuevas tecnologías en su explotación, multipropiedad, desertización de los Centros-ciudad e, incluso, falta de colaboración pública.





En muy pocos años han conseguido superarlo en base a una mayor cooperación y asociacionismo comercial, a la implantación de estrategias de gestión y promoción conjuntas y al apoyo de las administraciones públicas. En la actualidad todas las Comunidades disponen de alguna subvención o ayuda para incentivar o potenciar su crecimiento.

## 2.2. Mix-comercial

En referencia a los centros comerciales planificados, desde el punto de vista del marketing, lo que más interesa es la evolución en la distribución de actividades y del peso o porcentaje de cada una de ellas en la composición del Centro. Para ilustrar esta evolución, se analiza a continuación:

- Mezcla comercial en función de: antigüedad, tipo y ubicación del Centro.
- Presencia de franquicias, cadenas y comercio individual según los mismo parámetros indicados anteriormente.

Este análisis se ha realizado sobre una muestra de 190 Centros con una SBA total de más de 4.750.000 m<sup>2</sup> SBA, por el departamento de investigación y marketing de la AECC.

### *Mezcla comercial*

321

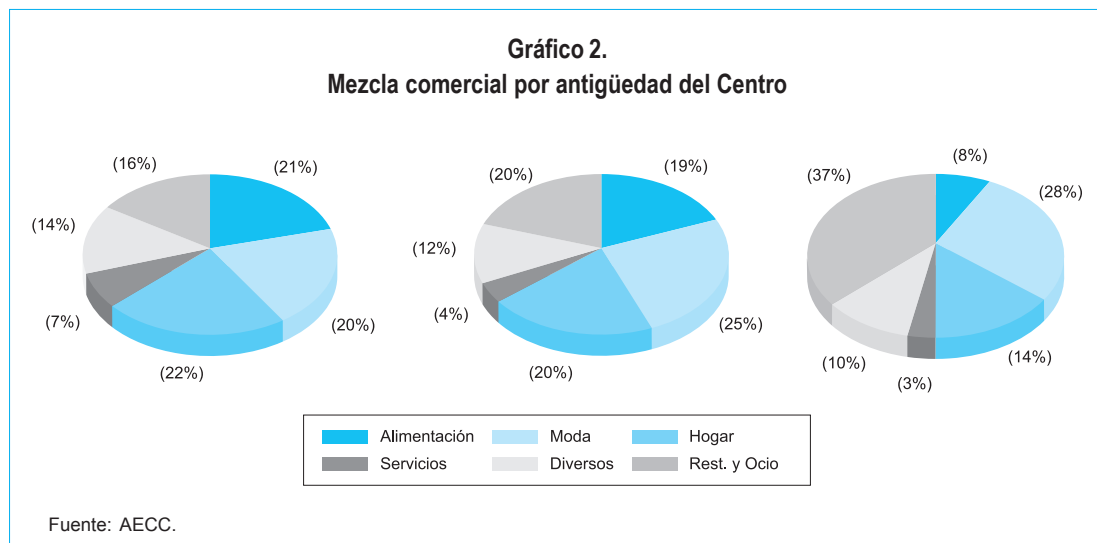
#### a) Según antigüedad del Centro

En el Gráfico 2 se ha representado la mezcla comercial tipo de Centros de los ochenta, los noventa y los inicios del presente siglo.

Puede apreciarse que:

- Se reduce el peso de la alimentación, desde una media del 21% en los 80 al 8% en el 2000. Hemos dejado a un lado los primeros Centros, basados en un hipermercado para pasar a los actuales, con un componente importante de moda, así como de ocio y restauración. El consumidor también ha cambiado, ha aumentado su capacidad de gasto y, evidentemente, este incremento no se destina a alimentación, sino a otro tipo de comercio o entretenimiento.
- La componente de moda va aumentando progresivamente, 20% en los 80, 25% en los 90 y 28% en el 2000.

- Del mismo modo, el ocio y la restauración ha tenido un importante crecimiento: 16%-20%-37%, sobre todo en los últimos años en los que se han inaugurado, incluso, Centros de Ocio, sin ninguna componente comercial.
- No obstante, conviene destacar que el mix comercial de los últimos Centros Comerciales inaugurados está influido por las trabas administrativas y las dificultades para la obtención de la licencia comercial de las grandes superficies y fundamentalmente de los hipermercados. No se trata, por tanto, de la mezcla demandada por los consumidores ni la adecuada para adaptarse correctamente a las necesidades de la Zona de Atracción, sino de la mejor mezcla posible dentro de las limitaciones legales derivadas del intervencionismo en materia de comercio. El Hipermercado continúa actuando como locomotora en los Centros Comerciales y, además, genera afluencias en momentos que otras actividades no lo hacen. Según un estudio de Hamilton Retail, la media de usuarios del Sector alimentación se sitúa actualmente en un 60% de los visitantes al mismo.



b) Según tipo de Centro

En la Tabla 3 puede apreciarse la diferente importancia de cada actividad según el tipo de Centro:

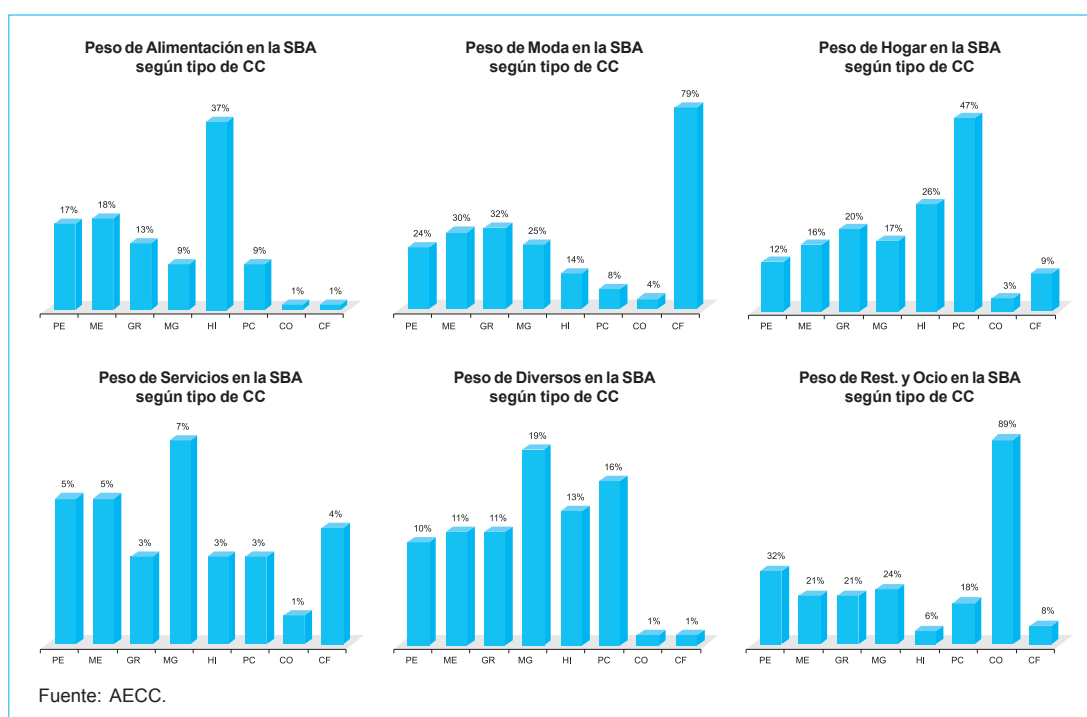
- La importancia de la alimentación, como es lógico, es muy elevada (37%) en los Centros basados en hipermercado, muy escasa en los Centros especializados y disminuye en el resto según el tamaño del Centro, representando un 13% en los muy grandes (MG), según la clasificación de la AECC.
- La importancia de la moda es máxima (79%) en los Centros de Fabricantes (Factory Outlet), apenas tiene importancia en los Parque Comerciales y Centros de Ocio, es reducida en los Centros basados en Hipermercado (14%) y no está afectada sensible-

mente por el tamaño del Centro, oscilando entre el 24% en los pequeños y el 32% en los grandes.

- El Hogar alcanza su mayor desarrollo en los Parques Comerciales (47%), apenas tiene presencia, como es lógico, en los Centros de Ocio y Parques de Fabricantes y, aunque crece con el tamaño del Centro desde el 12% en los pequeños al 20% en los grandes, se reduce en los muy grandes al 17%.
- El Ocio y la Restauración alcanza su máximo en los Centros de Ocio: 89% y su mínimo en los Centros basados en Hipermercado: 6%. En relación con el tamaño del Centro llegan al 32% en los Centros pequeños y se mueven en la banda 21-24% en el resto.
- Los Servicios y el Comercio diverso están más presentes en los Centros muy grandes, donde es necesario ampliar actividades y servicios para completar su SBA.

**Tabla 3. Mezcla Comercial según Tipo de Centro**

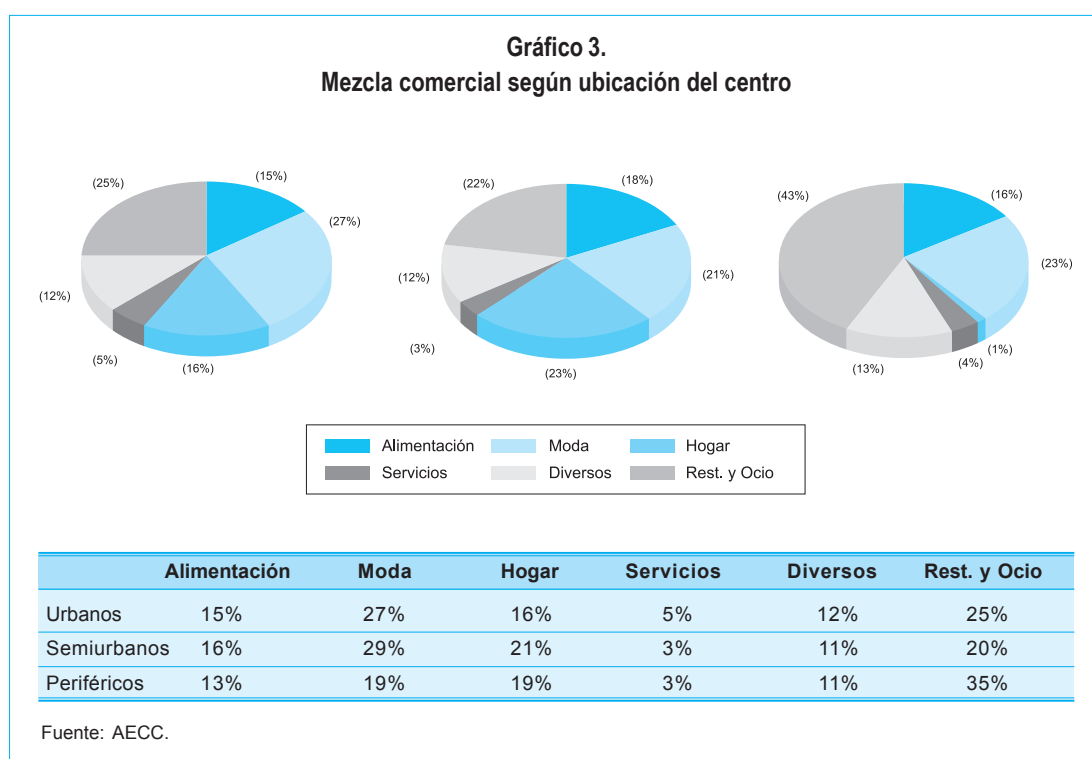
	Alimentación	Moda	Hogar	Servicios	Diversos	Rest. y Ocio
PE	17%	24%	12%	5%	10%	32%
ME	18%	30%	16%	5%	11%	21%
GR	13%	32%	20%	3%	11%	21%
MG	9%	25%	17%	7%	19%	24%
HI	37%	14%	26%	3%	13%	6%
PC	9%	8%	47%	3%	16%	18%
CO	1%	4%	3%	1%	1%	89%
CF	1%	79%	9%	4%	1%	8%



c) Mezcla comercial según la ubicación del Centro

En el Gráfico 3 se representa la distribución de la mezcla comercial en función de la localización del Centro, distinguiendo entre Centros Urbanos, integrados en el continuo urbano de la ciudad; semiurbano, si están en el límite y periféricos, los que se sitúan fuera de las ciudades o en municipios próximos.

Puede apreciarse que el mix es muy similar en los urbanos y semiurbanos y presenta diferencias significativas con los periféricos: menos alimentación, menos moda y más ocio y restauración.

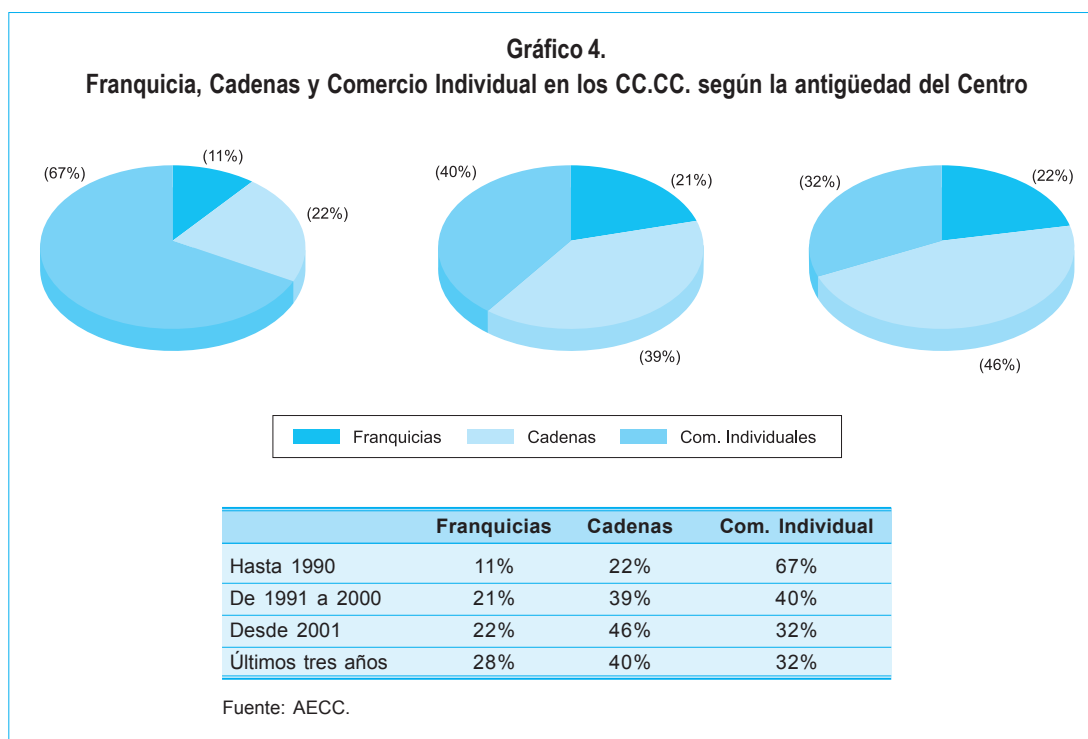


*Presencia de franquicias, cadenas y comercio individual*

a) Según la antigüedad del Centro

El Gráfico 4 recoge, en % sobre el número total de locales, los que son explotados por franquicias, cadenas o comerciantes individuales.

Puede observarse que el porcentaje de comerciantes individuales ha decrecido de un modo sustancial desde el 67% de los Centros de los 80 al 32% de los inaugurados en los últimos años. Esta pérdida se ha compensado con un crecimiento, bastante similar, de las franquicias (11%-22%) y cadenas (22%-40%).



La fuerte presencia de cadenas y franquicias trae como consecuencia que todos los Centros Comerciales tengan mezclas comerciales y rótulos similares (podríamos decir que son clónicos) y sea muy difícil la diferenciación y el posicionamiento del Centro en base a éstos, lo que representa una importante dificultad en la definición del plan de marketing.

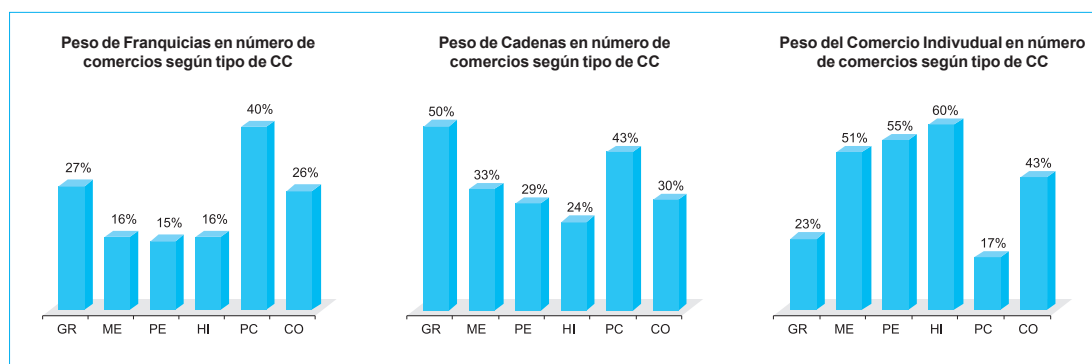
b) Según el tipo de Centro

En la Tabla 4 se compara el peso de franquicias, cadenas y comercio individual según el tipo de Centro.

El comercio individual alcanza su máximo, 60%, en los Centros basados en Hipermercados, y su participación es importante en Centros pequeños y medianos. Las cadenas y franquicias prefieren implantarse en Centros Grandes y Parques Comerciales, donde entre ambas fórmulas alcanzan en torno al 80%. Los principales rótulos quieren implantarse en Centros Comerciales por encima de una masa comercial crítica (35.000 a 40.000 m<sup>2</sup>) que suponga más variedad y atractivo y permita competir con otros equipamientos. También en los Centros de Ocio tienen una participación importante: 56%, fundamentalmente por la proliferación de cadenas y franquicias de restauración.

**Tabla 4. Franquicias, Cadenas y Comercio Individual según el Tipo de Centro Comercial**

	Franquicias	Cadenas	Com. Individual
GR	27%	50%	23%
ME	16%	33%	51%
PE	15%	29%	55%
HI	16%	24%	60%
PC	40%	43%	17%
CO	26%	30%	43%



**b) Centros Comercial abiertos**

Antes del inicio de los Centros Comerciales programados, el comercio del Centro-ciudad era el único que existía y estaba formado, fundamentalmente, por actividades destinadas a comercio no cotidiano regentado por comerciantes individuales, con tradición en el mercado y en la zona. En la mayoría de los casos el establecimiento era propiedad del comerciante y se aunaba el negocio comercial con el inmobiliario.

La agresividad y la necesidad de expansión de las cadenas y las franquicias ha hecho que, poco a poco, estos establecimientos hayan ido ganando locales al comerciante individual y aumentando, del mismo modo que en los Centros programados, su participación en los Centros-ciudad.

No obstante, debido fundamentalmente a la multipropiedad, las actividades no se han distribuido en función de las necesidades a satisfacer por los consumidores de su Zona de Atracción, sino atendiendo a su mayor o menor rentabilidad, lo que les sitúa en desventaja respecto a los Centros Comerciales.

Los Centros-ciudad tienen una tipología edificatoria que dificulta y, en muchos casos, impide la implantación de determinados formatos comerciales y de ocio. Las grandes y medianas superficies no pueden disponer de locales del tamaño adecuado a su formato. Por eso los supermercados de tamaño medio y pequeño han ganado cuota en detrimento de los hipermercados



y, sólo algunas medianas superficies de tamaño reducido, y capaces de adaptarse a locales con una configuración complicada (p.ej. Zara), han sido capaces de integrarse en el Centro-ciudad. Los cines, necesitados de grandes alturas y división en multisalas se han adaptado mejor a los nuevos Centros Comerciales programados y han ido cerrando en los Centros-ciudad y reconvirtiéndose en locales destinados a otras actividades.

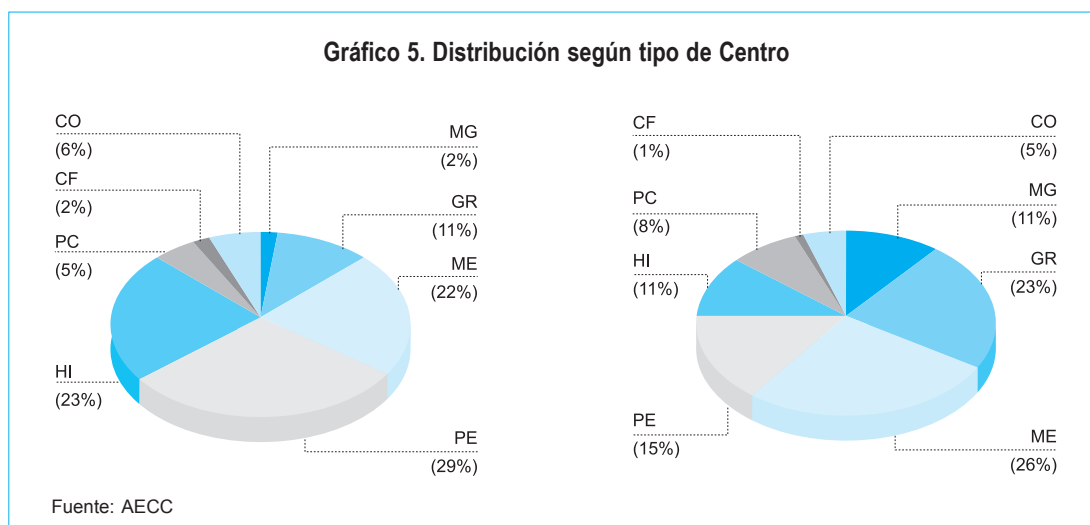
Realmente, si de los Centros Comerciales excluyéramos las grandes y medianas superficies, o sustituyéramos los hipermercados por supermercados medianos, podríamos comprobar que las mezclas comerciales de ambos tipos de Centro: programados y abiertos, coinciden en un elevado porcentaje.

Sin embargo, el Centro Comercial abierto compite favorablemente en que junto a las actividades destinadas a ocio y comercio, se integran otras administrativas y de servicios, que generan un tráfico, tanto en intensidad como en relación a su distribución en el tiempo, del que no disponen los Centros Comerciales semiurbanos y periféricos.

### 3. Situación actual

#### 3.1. Centros Comerciales

Basándonos en la información disponible más actualizada, la situación actual del sector se caracteriza porque a 30/06/2006 existen en España 451 Centros, con una superficie SBA de 10.721.940 m<sup>2</sup> y 27.798 locales. A 01/01/2006 España ocupaba el noveno lugar en Europa por densidad de centros comerciales con 213 m<sup>2</sup> SBA por 1000 habitantes, por encima de la media europea de los quince que se situaba en 190 m<sup>2</sup> SBA por 100 habitantes. En el Gráfico 5 se presenta su distribución según tipo de Centro.



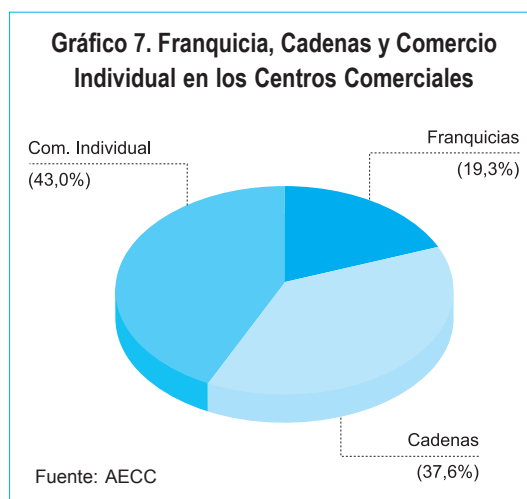
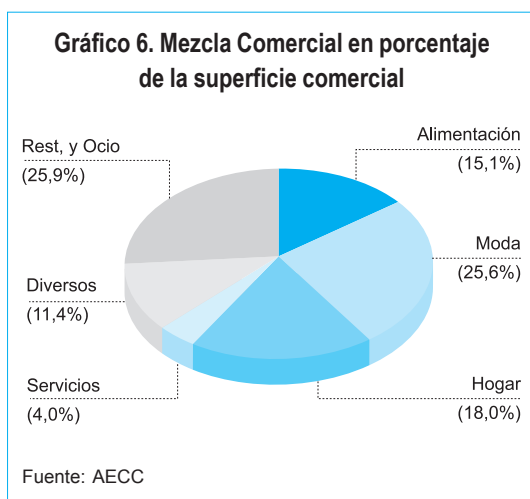
Para los Centros Comerciales abiertos no se dispone de una información estadística tan actualizada y precisa como la facilitada por la AECC para los Centros Comerciales programados.

Según la CECA, Andalucía dispone en estos momentos de 30 Centros Comerciales abiertos consolidados, 11 en formación, 30 que en estos momentos están realizando estudios de viabilidad y se estima que en otros 42 podrían instalarse Centros de este tipo. Esta es una de las Comunidades que más ha evolucionado desde 1997 a la actualidad en el desarrollo de este tipo de equipamiento. Pero con diferentes desfases, las capacidades de desarrollo de Centros Comerciales abiertos podrían extrapolarse a otras comunidades.

### 3.2. Mezcla comercial

La mezcla comercial media sobre una muestra realizada en 190 Centros, según la información facilitada por la AECC, se recoge en el Gráfico 6.

La participación de franquicias, cadenas y comercio individual sobre la misma muestra es la reflejada en el Gráfico 7.



328

### 3.3. El Consumidor

El conocimiento del consumidor es fundamental para poder plantear decisiones y estrategias relacionadas con el marketing.

En la actualidad, la mayoría de los Centros Comerciales son propiedad de empresas o de fondos de inversión inmobiliaria, que se preocupan del valor inmobiliario de su patrimonio y es





práctica, cada vez más habitual, analizar al consumidor y conocer su actitud y comportamiento respecto al Centro Comercial. Esta preocupación fue compartida por la AECC, que en el año 2003 encargó un amplio estudio sobre “El Consumidor español y los Centros Comerciales”. Cada año, diferentes empresas continúan analizando al consumidor de multitud de Centros.

Se indican a continuación algunas conclusiones del análisis realizado por Hamilton Retail sobre más de 80 Centros: “Perfil poblacional de los visitantes de Centros Comerciales” (Madrid, Diciembre 2006).

- Frecuencia de visita media al Centro Comercial “habitual”: 6,1 veces al mes. Se ha incrementado ligeramente en los últimos años y no quiere decir que necesariamente acudan más clientes (mayor afluencia), sino que los que vienen lo hacen más veces, son más fieles.
- El medio de acceso habitual continúa siendo el vehículo privado; un 71,4% de los clientes de los Centros analizados utilizan este medio. No obstante, está cediendo algo de terreno a favor de los de “a pie”.

La interpretación que Hamilton Retail da a este dato es el acortamiento de las Zonas de Atracción de gran parte de los Centros Comerciales, como consecuencia de la competencia de otros Centros similares.

A continuación se sitúa el acceso a pie: 19% y el transporte público continúa siendo la asignatura pendiente, en muchos casos difícil de resolver.

- La mujer es el consumidor por excelencia: acude sola, en grupo o en familia, y normalmente desde su domicilio. Así, la mujer se encuentra presente en más de un 75% de los casos. Y en un 25,5% de las visitas acude sola.
- Entre los clientes del Centro, los usuarios del Sector alimentación se sitúan ligeramente por encima del 60%. La fuga de gasto en esta actividad, es decir, el porcentaje del presupuesto que el consumidor destina a otros Centros o establecimientos alternativos a estos (calle) es del 60%, porcentaje que está aumentando: en 2003 era del 52%. También se ha incrementado el porcentaje de compradores de estos productos fuera de los Centros Comerciales.
- El Sector de Moda es el Sector que más usuarios congrega (83%), pero a pesar de ello el porcentaje de clientes fieles a la moda y los complementos de un determinado Centro Comercial también ha disminuido. Sin embargo, el de no compradores en Centros Comerciales, aunque ligeramente, se ha visto aumentado.

- El porcentaje de clientes que utiliza la restauración, entre los visitantes del Centro es elevada: 63,3%.
- De los cuatro sectores más importantes que componen el mix comercial de los Centros, los cines es el que posee menor porcentaje de usuarios (53,7%). En los últimos años ve mermado su potencial de atracción y se aprecia un cambio de tendencia en el porcentaje de veces que el aficionado al cine va al Centro Comercial de referencia: prefiere a los de la competencia o a los de los Centros de las ciudades.

Para completar la imagen del consumidor actual de Centro Comerciales se recogen a continuación algunos datos del informe de la AECC sobre “El Consumidor español y los Centros Comerciales” citado anteriormente.

- Las características más valoradas son: Posibilidad de encontrar todo en un mismo lugar, variedad de oferta y la cercanía. Es interesante destacar este último porque la proliferación de Centros Comerciales y la mejora del comercio de centro-ciudad hace que se reduzcan las Zonas de Atracción y cada vez sea más importante conocer, captar y fidelizar a los consumidores del sector primario.
- Los aspectos del Centro más valorados son: relación calidad/precio, limpieza, variedad de oferta, comodidad de compra y horario.

## 4. Evolución del Marketing en los Centros Comerciales

Se ha comentado anteriormente la evolución de los Centros Comerciales desde su nacimiento al final de los setenta y su situación actual, en paralelo a los cambios del consumidor con objeto de adaptarse a sus necesidades. Recordemos que esta adaptación es uno de los principales elementos que se destacaron en el concepto de Centro.

Para conocer esas necesidades, incluso crearlas en algunos casos, y conseguir satisfacerlas antes y mejor que la competencia es muy importante un buen Plan de Marketing que analice la situación, defina objetivos y plantee estrategias y medios.

### 4.1. Los primeros pasos

En sus primeros momentos los Centros Comerciales consisten básicamente en un hipermercado con una pequeña Galería Comercial y prácticamente dependen en todos sus aspectos de la locomotora, incluso en el marketing. A principios de los 80 aparecen los primeros



Centros que pueden calificarse como tales: Baricentro, Las Salesas y La Vaguada, aunque la situación entonces era bien distinta de la actual:

- El posible cliente desconocía por completo lo que era un Centro Comercial e, incluso, un Hipermercado.
- La competencia se limitaba a la tienda tradicional. No existían otros Centros competidores en el entorno.
- El consumidor estaba muy preocupado por el precio.
- La alimentación representaba un importante porcentaje del consumo familiar.
- Las locomotoras entendían que ellas “eran” el Centro Comercial y se confundía la marca de éste con la de sus “anclas”. Desgraciadamente aún sigue pasando en muchos casos. Los gerentes de los Centros sufrían las imposiciones de las locomotoras.

En esta situación no se sentía la importancia del marketing y las actuaciones, en consecuencia, eran rudimentarias y sencillas.

- Como muestra de la escasa valoración, aunque sea anecdótico, recordamos los Estatutos de alguna Comunidad de Propietarios y los Reglamentos de Régimen Interior donde la aportación a los gastos de Promoción y Publicidad del Centro es obligatoria únicamente durante los tres primeros años desde la inauguración. ¿Qué pasaba después? Se pensaba que, una vez conocido, el Centro “vivía” por sí solo sin necesidad de marketing ni publicidad.
- El objetivo fundamental era dar a conocer el Centro, conseguir notoriedad y mejorar las afluencias. Y ello suponía en la mayoría de los casos, modificar hábitos de consumo. Los métodos para valorar las afluencias eran rudimentarios, en función del número de tickets de caja del hiper, de conteos esporádicos de vehículos, del volumen de basura, etc. Para estimar la venta se utilizaban ratios de compra media que se aplicaban al número de visitantes.
- Se analizaba la Zona de Atracción para conocer el número de habitantes por zonas y donde interesaba realizar “buzoneos”. Los Estudios de Mercado eran escasos y de poca profundidad. Se investigaba el grado de notoriedad del Centro y los aspectos que el cliente más valoraba: normalmente precio, seguridad y limpieza.
- Las campañas que se realizaban eran de carácter comercial, buzoneos para comunicar precios, rifas, sorteos, etc. y se complementaban con actividades y actuaciones

en los Centros. Y, por supuesto, dirigido a un público objetivo único, sin ninguna segmentación y muy indefinido.

- El seguimiento de la competencia, quizá porque no existía o no se la valoraba, era muy escaso.

## 4.2. Consolidación

Con los años, el sector va consolidándose y progresando, el Centro Comercial ya es una figura conocida y la situación cambia:

- La rivalidad y competencia intratipo aumenta, lo que supone una importante reducción de la penetración y de la Zona de Atracción.
- Comienzan a aparecer los Centros Comerciales abiertos como reacción del comercio de Centro-ciudad ante los Centros Comerciales programados.
- Las formas de venta sin establecimiento avanzan y amenazan con robar una parte de la cuota de mercado.
- Los hábitos de consumo cambian, junto a los de compra, siendo favorable la utilización de los Centros como destino de compra.

En consecuencia:

- Se empieza a valorar la necesidad del marketing y aunque tardíamente se incorporan verdaderos profesionales al Sector. Por un lado, en los propios equipos de gerencia se designan personas especializadas que se ocupen de esta área, por otro se van sustituyendo las “agencias de comunicación” por “empresas de marketing”.
- Se empiezan a implantar equipos de medición para conocer las afluencias con precisión. El primer Centro español que instaló un equipo de este tipo, de la marca Foot Fall, fue Ruta de la Plata (Cáceres) en 1993. Se difundieron rápidamente y se han ido ampliando no sólo para medir la afluencia sino también los movimientos internos dentro del Centro.
- Aumenta la frecuencia y la profundidad de los Estudios de Mercado. Se analizan número de viviendas, tipo de familias, composición del gasto familiar, eficacia de los medios utilizados, etc.



- El público objetivo se diferencia, aunque inicialmente no se segmente, y empieza a considerarse a los jóvenes y la tercera edad. Poco a poco se divide el mercado en segmentos de consumidores, valorándolos, caracterizándolos y seleccionando aquel o aquellos que sean interesantes tanto por su tamaño como por resultar más fáciles de atender o de defender, teniendo en cuenta las características del Centro propio y de la competencia.
- Comienza a valorarse y a interesar el mix-comercial y el efecto de las medianas superficies como generadores de tráfico, tanto desde el exterior como en movimientos dentro del Centro.
- Las actividades que se realizan van abandonando el carácter comercial y se centran en generar actividad en el Centro, que tenga vida, que siempre suceda algo en el mismo.
- Se piensa más en el comerciante, pero quizá con una visión a corto plazo. El objetivo es tenerle satisfecho porque se hacen cosas, pero no se le plantean objetivos con una óptica a largo plazo.
- La competencia comienza a preocupar, se analizan sus acciones y se realizan análisis DAFO para potenciar los valores de cada Centro y diferenciarlos de la competencia.
- También, sobre todo en los últimos años de los 90, se comienza a valorar los servicios al cliente, a aumentarlos y a cuidarlos.

En definitiva, poco a poco va mejorando la preocupación por el marketing y a finales de los 90 ya se realizan verdaderos planes de marketing que consideran:

- Resumen del año anterior: afluencias, cumplimiento de objetivos, etc.
- Resumen del año en curso.
- Análisis de la situación actual: Público, entorno, competencia, características internas, mix comercial, etc.
- Análisis DAFO.
- Objetivos (alcanzables, medibles y concretos).
  - Cualitativos: consolidación de clientes, crecimiento, etc.
  - Cuantitativo: Número, procedencia, etc.

- Estrategia: Camino o cauce a seguir para lograr esos objetivos, “hoja de ruta”.
- Definición de campañas o plan de acción: cuáles, mando, como, coste y resultado esperado.

Realmente, como sucede con el mix comercial, todos los Centros tenían y, posiblemente, siguen teniendo, unos planes de acción muy similares. Un programa resumen típico de finales de los 90 se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5. Programa promocional anual de un Centro Comercial**

<b>Enero</b>		<b>Julio</b>	
<b>Campañas:</b>	“Rebajas”: TV, radio, prensa y cartelería	<b>Campaña:</b>	“Rebajas”: TV, radio, cartelería “Turismo”
<b>Febrero</b>		<b>Agosto</b>	
<b>Campaña:</b>	“Promoción”: radio y cartelería “San Valentín”: radio/prensa	<b>Campaña:</b>	“Turismo”
<b>Animación:</b>	“San Valentín” y “Carnaval”	<b>Septiembre</b>	
<b>Promoción:</b>	“Compra divertida”	<b>Campaña:</b>	“Vuelta al Cole”: cartelería y prensa
<b>Marzo</b>		<b>Animación:</b>	“Payasos”
<b>Campaña:</b>	“Alimentación y Restauración”: buzoneo, cartelería “Día del Padre”: radio/prensa	<b>Revista:</b>	Año 2. 3 <sup>er</sup> Trimestre
<b>Animación:</b>	“Día del Padre”	<b>Octubre</b>	
<b>Promoción:</b>	“Alimentación y Restauración”: Cross selling entre sectores	<b>Campaña:</b>	“Tardor”: opis y cartelería
<b>Revista:</b>	Año 2. 1 <sup>er</sup> Trimestre	<b>Animación:</b>	“Festival de los sentidos”
<b>Abril</b>		<b>Noviembre</b>	
<b>Campaña:</b>	“Primavera”: opis y cartelería “Día del libro”: radio/prensa	<b>Campaña:</b>	“Alimentación y restauración”: cartelería, buzoneo
<b>Animación:</b>	“Día del libro”	<b>Promoción:</b>	Cross Selling
<b>Mayo</b>		<b>Animación:</b>	“Festival de títeres” “Bazar SOS”
<b>Campaña:</b>	“Hogar”: buzoneo y cartelería “Día de la Madre”: radio/prensa	<b>Diciembre</b>	
<b>Animación:</b>	“Día de la Madre” “Educación Vial”	<b>Campaña:</b>	“Navidad”: cartelería, buzoneo
<b>Junio</b>		<b>Animación:</b>	“Navidad” (incluyendo decoración especial)
<b>Campaña:</b>	“Vacaciones”: buzoneo y cartelería	<b>Revista:</b>	Año 2. 4 <sup>o</sup> Trimestre
<b>Animación:</b>	“Festival de Magia”	<b>Otros</b>	
<b>Promoción:</b>	“Vacaciones”	Explotación base de datos	
<b>Revista:</b>	Año 2. 2 <sup>o</sup> Trimestre	Azafatas	
		Publicidad institucional	
		Revista	
		Presencia en Internet	



Los presupuestos destinados al marketing habitualmente se incluyen en el presupuesto de gastos comunes del Centro, y se consideran como gastos afines a la renta. No obstante, en algunos Centros son objeto de un presupuesto independiente que maneja la Asociación de Comerciantes, a la que contractualmente es obligatorio pagar y pertenecer. El importe suele oscilar entre el 15% y el 20% del presupuesto total de cargas comunes, aunque desgraciadamente se utiliza con excesiva frecuencia para cubrir desviaciones en otras partidas. A pesar del aumento de competencia y de la concienciación del interés del marketing para mantener o mejorar el correcto funcionamiento del Centro, esta partida presupuestaria sigue estabilizada, aunque los responsables de marketing de cada Centro intenten cada año aumentarla. Quizá sea, como se comentaba anteriormente, una componente de la visión a corto plazo y de la dificultad de comunicar y convencer a propietarios y arrendatarios del interés del largo plazo en el futuro de sus negocios y del Centro.

### 4.3. Estado actual

Los Centros se han consolidado en nuestro país, convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros. Paralelamente, el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento para aumentar el valor del Centro.

Curiosamente, los presupuestos no han aumentado, pero posiblemente se están utilizando mejor. Y se es consciente de que para poder ofrecer un producto lo primero que hay que conocer es al consumidor. Y en este sentido se realizan estudios mejores y más profundos del consumidor y se segmentan en función de sus características: no todos quieren lo mismo ni debe presentarse el producto del mismo modo. Se analiza cada grupo y se preparan propuestas y estrategias diferenciadas para cada uno. Incluso se incide en las que se consideran más adecuadas a las características del Centro y de su mix-comercial. Del mismo modo se profundiza mucho más en el análisis de la competencia para poder potenciar los aspectos en los que cada Centro tiene ventaja. El objetivo en muchas ocasiones no es ganar clientes, sino fidelizarlo, porque se entiende que es menos costoso.

También se ha avanzado en pensar en la “experiencia del consumo” que tiene cada cliente y en que ésta no se limita al período que pasa en el Centro:

- Se inicia antes, desde que decide ir al mismo. Y para ello es importante cuidar la señalización, mejorar los accesos, disponer un estacionamiento ordenado, fácil de entender, bien iluminado, etc.
- Continúa con su presencia en el Centro. Ya se ha comentado que las mezclas comerciales en muchos Centros son similares. También la mayoría de servicios que se prestan. Pero hay que tratar de potenciar lo que nos diferencia, la marca competitiva de la que otros no disponen, el nuevo servicio al cliente que no existe en la competencia, etc.

- Y no finaliza con la salida del Centro: después es muy importante el recuerdo de la compra y la atención o servicio post-venta. En este servicio poco se puede actuar como Centro, pues depende de las tiendas y, fundamentalmente, de las grandes y medianas que actúan de locomotoras. Pero sí se puede influir, inicialmente, en la elección de éstas. Así, el cliente agradece y valora, por ejemplo, el servicio de EL CORTE INGLÉS, las marcas blancas de MERCADONA, la rabiosa actualidad de ZARA, sin olvidar a IKEA o MEDIA MARKT.

Aunque los demás Centros avancen en idéntico sentido, no podemos quedarnos atrás en el ofrecimiento y prestación de servicios al cliente, algunos se vienen prestando desde hace mucho, otras están incorporándose en la actualidad, pero todos son importantes: puesto de información y atención al cliente, cambiapañales, aseos familiares, limpieza cuidadosa, mantenimiento esmerado, seguridad, salas de lactancia, zonas estanciales amplias y agradables.

Es difícil incidir en los aspectos racionales de la compra: la mezcla de actividades, los servicios, las comunicaciones y accesos; pero podemos actuar sobre motivaciones emocionales: prestigio, “estatus”, atento, seguro, confortable, etc. En este sentido hay aspectos que no se aprecian conscientemente: vegetación natural agradable, iluminación adecuada, sonido diferenciado según zonas y distinto en cada momento del día, en función de lo que queramos transmitir, incluso olores en la entrada, en los aseos, etc. En principio se avanza en una mejora en los servicios tanto cualitativa como cuantitativa.

Es diferente, sin embargo, la atención al cliente, sobre todo después de la venta. Aunque el Centro Comercial pueda disponer puntos de información, de recogida de sugerencias o quejas, etc, la realidad es que el trato directo con el cliente se produce en la tienda y la mayoría de las reclamaciones derivan de esto.

En este aspecto, la Gerencia del Centro poco puede hacer salvo transmitir la queja a los responsables del local e insistir en que deben mejorar. Pero las tiendas, salvo las familiares que son más frecuentes en el centro-ciudad y pueden dar una atención más personalizada, son las mismas y tienen los mismos problemas de formación con sus empleados en los Centros programados, abiertos o en la calle.

Se tiende a un marketing emocional, presentando al cliente no la compra como necesidad, sino el placer de comprar. Y para ello se busca “tocar el corazón”, “despertar los sentidos”, ser amable, sensible a la naturaleza, el medio ambiente, etc. Y, junto a esto, un objetivo fundamental: crear la “marca” propia, caracterizar el Centro, diferenciándolo de los demás y buscando clientes fieles y satisfechos.

El cliente actual busca ser tratado de un modo personalizado e individualizado, por eso el marketing transaccional ha dejado paso a un marketing relacional y directo, adaptando el mensaje a cada cliente. En este sentido las bases de datos y su correcta utilización son muy importantes.





La información ha cambiado no sólo en el modo de presentarla, sino también en su contenido. Ya no se informa de precios, sino de la oferta, la variedad, los servicios y todos aquellos aspectos que pueden incidir en representar la visita como un disfrute, amplitud, luminosidad, oportunidades de ocio, etc.

La animación en el Centro continúa siendo una preocupación. Se pretende que en el Centro siempre pase algo. Y se da importancia a los niños como elemento que atrae a toda la familia. Realmente en esto no se ha evolucionado y, en la mayoría de los Centros, continúan realizándose las mismas campañas de hace años.

Ha aumentado la preocupación por el entorno social y la imagen de protección del medio ambiente. En este sentido, ya desde hace años, los premios más importantes en el entorno europeo en relación con el marketing en Centros Comerciales: "ICSC SOLAL MARKETING AWARD" crearon una categoría para premiar la mejor campaña relacionada de "Community Relation" y en España, la Asociación Española de Centros Comerciales ha incorporado en su X Congreso celebrado en Octubre del 2006, una nueva categoría en los premios de marketing a la "Mejor Campaña de Acción Social", que fue una de las categorías más concurridas como muestra de la preocupación en el marketing de los Centros Comerciales por las causas solidarias y sociales.

Ya se ha analizado la mezcla comercial y su evolución, pero conviene destacar que cada vez se considera más como una parte del marketing y se plantea la interacción entre el mix-comercial y el valor y funcionamiento del Centro. Y dentro de esta mezcla se consideran las locomotoras como una parte importante del mismo, no sólo por su capacidad de atraer público, sino como un pilar en su comunicación y publicidad. En el caso de Centros pequeños y, fundamentalmente, en los basados en hipermercados, el presupuesto y la importancia del marketing es superior en las locomotoras que en el propio Centro.

Podría concluirse que en la actualidad, aunque los medios no han crecido, se están utilizando mejor, profundizando en el conocimiento del consumidor, sectorizando y eligiendo los segmentos que más interesan en el Centro, planteando unos planes de marketing más profesionales, con estrategias diferenciadas y adecuadas a cada grupo, con un planteamiento emocional y una visión a largo plazo, intentando crear la "marca" propia del Centro, que fidelice al cliente, la haga suya y la transmita a los demás.

#### 4.4. Centros Comerciales abiertos

Del mismo modo que sucede en los Centros Comerciales programados, los gerentes se encuentran con la práctica imposibilidad de actuar sobre: producto, precio y distribución y sólo le cabe la posibilidad de trabajar la promoción, con objetivos, estrategias y acciones similares.

Así, en los últimos años, en los Centros Comerciales abiertos se han realizado campañas y animaciones. Entre las primeras: Reyes, Primavera, Rebajas, San Valentín, Vuelta al Cole, etc.; y entre las segundas: Minigolf, Paseo en camello, Talleres, trenecito, representaciones teatrales, concurso de villacincos, etc.

Pero junto a esto ofrecen otros servicios a sus asociados como: información sobre urbanismo, legislación, comercio, ayudas y subvenciones, etc; formación a los empleados, precios especiales para diseño y publicidad, jornadas sobre seguridad en el comercio, concienciación a la Administración sobre problemas de pintadas, inseguridad, etc.

En definitiva, una vez concienciados de la conveniencia del asociacionismo y la actuación unitaria, los Centros Comerciales abiertos discurren, en muchos aspectos, entre los que se encuentra el marketing, en paralelo a los Centros programados aprovechando cada uno de ellos las ventajas propias de su tipología.

# EL MARKETING Y LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS <sup>1</sup>

Alejandro Mollá Descals <sup>2</sup>

## 1. Introducción

La nueva definición de marketing formulada por la AMA (2004)<sup>3</sup>, responde a los cambios provocados en las dos últimas décadas que hicieron necesarias nuevas prácticas de gestión empresarial y de marketing. Las nuevas herramientas surgidas de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente internet, generan ideas nuevas y oportunidades sobre cómo operar y competir en un nuevo entorno de marketing. El enfoque tradicional del marketing no da la respuesta adecuada, y los expertos reconocen la necesidad de aplicar un enfoque más completo y cohesionado que supere las aplicaciones tradicionales del enfoque de marketing. Es por lo que la función del marketing dentro de las empresas está cambiando. El marketing ya no tiene la exclusiva de interactuar con los clientes, analizando las necesidades de los clientes y transmitiéndolas a las diferentes funciones o departamentos de la organización, sino que, más bien, trata de integrar todos los procesos relacionados con los clientes, llevando a cabo un marketing “holístico” y no tan departamental. El marketing holístico es consciente de que “todo importa” en el marketing (el consumidor, los empleados, otras empresas, los competidores y la sociedad en su conjunto) y de que normalmente es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada (Kotler *et al.*, 2006).

### RESUMEN

En el presente trabajo se analizan algunos de los cambios y tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios, en especial en los productos frescos (frutas y hortalizas) por la importancia que tienen en el contexto mediterráneo español y europeo, para poner de manifiesto su incidencia sobre la organización del canal, dificultando o facilitando la entrega de valor a los consumidores finales. Dicho análisis servirá para comprobar el grado de orientación al mercado en la cadena de valor alimentaria, orientación al mercado que resulta imprescindible para crear y entregar un valor superior al cliente, considerado como el principal determinante de ventaja competitiva, en un sector en el que la competencia en los mercados internacionales se dirige hacia productos con un alto valor añadido y una, cada vez, mayor diferenciación.

### ABSTRACT

In this paper, it is analysed some of the changes and tendencies in the marketing of the agro-food products, especially in the fresh products (fruits and vegetables). The importance that agriculture has in both European and Spanish Mediterranean context, shows its impact on the channel organization tasks, impeding or facilitating the delivery of value to end-consumers. Such analysis will help to check the degree of market orientation that it is essential to create and give a superior value to the customer, considered as the main determinant of the competitive advantage, in the sector in which the competence on the international market is directed towards the products with a high added value and one, each time different, bigger differentiation.

<sup>1</sup> Este trabajo se realiza en el marco del proyecto SEJ2005-06105 del Ministerio de Educación y Ciencia.

<sup>2</sup> Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

<sup>3</sup> La American Marketing Association (2004) define el marketing como la función organizacional y el conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de las relaciones del cliente, de modo que se beneficie a la organización y a los grupos de interés.

Ese proceso de creación, comunicación y entrega de valor a los clientes que plantea el marketing no tiene fácil aplicación en un sector como el agroalimentario, en el que las estructuras del sistema agroalimentario están siendo objeto de los efectos de la globalización e intensificación de la competencia en la distribución minorista alimentaria y, en concreto, en el sector hortofrutícola donde los fenómenos de concentración y de integración de funciones están alcanzando a todos los niveles de la producción y comercialización hortofrutícola (Mollá y Sánchez, 2000).

En el ámbito internacional, la creciente internacionalización de las empresas y la integración de los mercados, son las dos tendencias más relevantes como consecuencia de la caída de las barreras al comercio internacional y a los flujos de inversión y la creciente libertad de movimiento de bienes, servicios y conocimientos entre países y lugares diferentes; de los avances en las tecnologías de comunicación y el transporte creando nuevas oportunidades para el desarrollo y crecimiento de las empresas multinacionales; además los avances en las telecomunicaciones y el procesamiento de la información aumentan las capacidades de las multinacionales para coordinar las complejas funciones de las grandes distancias, dando lugar a costes más bajos en la coordinación entre diferentes países (Baldwin y Winters, 2004). Al igual que ocurre con mayor intensidad en otros sectores (como el del automóvil, los electrodomésticos y la ropa entre otros), la globalización del sistema alimentario se puede observar al comprobar cómo muchos de los productos y marcas que se venden en nuestros mercados locales, nos resultan cada vez más familiares cuando viajamos a diferentes países, y al mismo tiempo, cómo nos vamos acostumbrando a disponer de frutas y hortalizas durante todo el año en nuestros establecimientos de compra habitual.

En el presente trabajo se analizan algunos de los cambios y tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios, en especial en los productos frescos (frutas y hortalizas) por la importancia que tienen en el contexto mediterráneo español y europeo, para poner de manifiesto su incidencia sobre la organización del canal, dificultando o facilitando la entrega de valor a los consumidores finales. Dicho análisis servirá para comprobar el grado de orientación al mercado en la cadena de valor alimentaria, orientación al mercado que resulta imprescindible para crear y entregar un valor superior al cliente, considerado como el principal determinante de ventaja competitiva, en un sector en el que la competencia en los mercados internacionales se dirige hacia productos con un alto valor añadido y una, cada vez, mayor diferenciación (Grunert, *et al.*, 2004).

## 2. El sector agroalimentario en la Unión Europea

Una parte muy importante de la agricultura de la Unión Europea (25 miembros) viene representada por el sector de frutas y hortalizas con el 17% del valor de la producción agraria total, utilizando sólo el 3% de las superficies agrícolas cultivadas, siendo 1,4 millones de explotaciones agrarias las que producen frutas y hortalizas, sobre un total de 9,7 millones de explotaciones agrarias en los 25 Estados miembros de la UE.



En un muy reciente documento de trabajo de los servicios de la Comisión de las Comunidades Europeas ( SEC(2007) 74) sobre la reforma de la OCM en el sector de frutas y hortalizas frescas y transformadas, se sintetizan las principales características del sector, que exponemos a continuación.

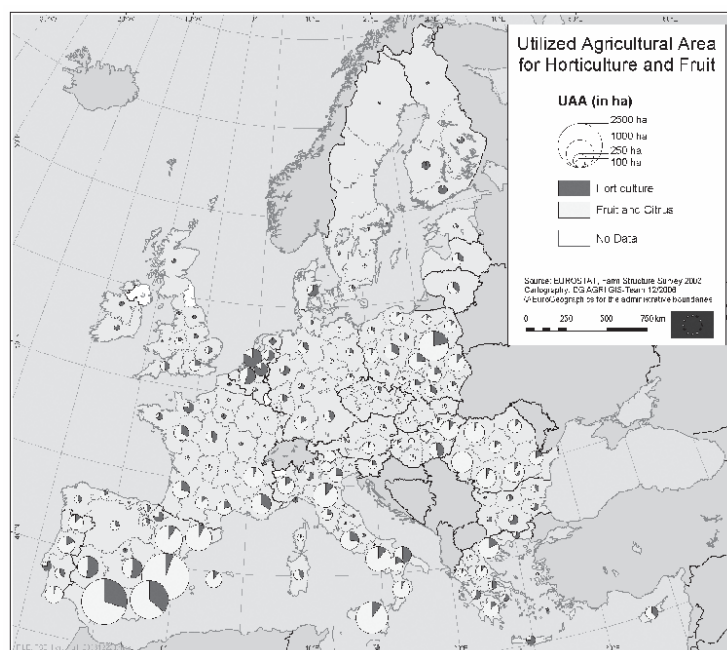
## 2.1. La diversidad del sector

Si alguna característica define al sector de frutas y hortalizas en la Unión Europea ésta es la diversidad:

- *diversidad de productos*, de cultivos (cultivos anuales, plurianuales, permanentes, al aire libre o en invernadero), de métodos de producción (agricultura convencional, racional, biológica, agricultura periurbana);
- *diversidad de estructuras agrarias* en cuanto a tipos y tamaños de las explotaciones y organizaciones agrarias;
- *diversidad de canales de comercialización*: venta directa, minoristas especializados, mercados, grandes y medianas superficies;
- *diversidad de modos de consumo*: en el hogar y fuera del hogar, consumo de productos frescos para preparar, productos frescos listos para tomar (cuarta gama) y consumo de productos transformados a base de frutas y hortalizas;
- *diversidad de problemáticas*, desde los subsectores que no presentan problemas concretos, a aquellos que son excedentarios respecto a las necesidades del mercado, o aquellos que sufren la presión de las importaciones procedentes de terceros países; y
- *diversidad de condiciones de empleo y de trabajo*: el sector precisa una intensidad de mano de obra mayor que la del resto de la agricultura y ocupa a la mayor parte del trabajo agrario estacional.

El sector, como en el resto de la agricultura, experimenta un fenómeno de concentración en las estructuras de producción de dimensión creciente. En cuanto a la superficie agrícola utilizada (en Ha) el Mapa 1 muestra la distribución regional en los Estados miembros de la UE-27 para horticultura (incluidas todas las zonas de producción, en campos y en invernaderos, de hortalizas frescas, melones y fresas, flores y plantas y setas) y para frutas y cítricos. Los datos provienen de la encuesta de 2003 sobre la estructura de las explotaciones agrarias (Eurostat, 2003).

**Mapa 1. Principales regiones productoras de frutas y hortalizas en la UE-27**



Fuente: Eurostat (2003): Farm Structure Survey 2003.

## 2.2. El papel creciente de los intercambios

342

El comercio intracomunitario y el comercio con terceros países desempeñan un papel creciente en el sector de frutas y hortalizas. El volumen total de las importaciones de hortalizas (comercio interior e importaciones de terceros países) de la UE-15 ha aumentado considerablemente hasta llegar a casi el 40% de la producción comunitaria en el año 2005. La mayor parte de ese crecimiento se ha registrado en el comercio entre los Estados miembros y no en el realizado con terceros países que se ha mantenido en niveles más modestos.

En el caso de las frutas frescas de clima templado, sin embargo, el crecimiento ha sido similar tanto en el comercio interior de la UE como en las importaciones de terceros países (que juntos representan un volumen equivalente a casi el 70% de la producción comunitaria). En los últimos años, sin embargo, las importaciones de frutas de clima templado procedentes de terceros países han aumentado a un ritmo mayor que el comercio interno de la UE y representan alrededor del 20% del consumo total de esos productos en la UE (en el caso de las hortalizas, las importaciones procedentes de terceros países se sitúan por debajo del 5%).

Las principales frutas y hortalizas importadas por la UE procedente de países terceros son:



- manzanas, alrededor de 850.000 toneladas en los dos últimos años, procedentes en su mayor parte del hemisferio sur, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile y Argentina;
- naranjas, alrededor de 800.000 toneladas procedentes de países mediterráneos y del hemisferio sur;
- peras, más de 300.000 toneladas, procedentes principalmente de Argentina y Sudáfrica,
- limones, alrededor de 250.000 toneladas, de Argentina, Turquía y Sudáfrica,
- el tomate, es la hortaliza más importada, alrededor de 250.000 toneladas en su mayoría procedentes de Marruecos.

La balanza comercial de la UE-25 en cuanto a frutas y hortalizas sigue siendo negativa, debido a las cuantiosas importaciones, que ascienden a 16.000 millones de euros, contra exportaciones de sólo 5.000 millones de euros.

### 3. El sistema de comercialización agroalimentario

En la comercialización de productos agroalimentarios (agrícolas y alimentos) son diversos los tipos de empresas u organizaciones que intervienen, como agricultores, productores, industria, comerciantes, procesadores y distribuidores entre otros. Desde el punto de vista del marketing es clave comprender cual es el papel que cada una de ellas desempeña en el canal de comercialización y las interrelaciones que se establecen entre ellas.

343

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un producto o servicio para su uso o consumo, existiendo una serie de trayectorias que siguen los productos y los servicios tras su producción, y que culminan en la compra y uso por parte del usuario final (Stern, *et al.* 1999).

En todo este proceso, algunos intermediarios (agentes, instituciones, operadores...), como los mayoristas o los minoristas, compran, se hacen con la propiedad y revenden la mercancía; otros como los comisionistas, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas, buscan clientes y pueden negociar en representación del productor, pero no compran los productos; otros, como empresas de transporte, de almacenaje, bancos u otros servicios, colaboran en el proceso de distribución pero ni adquieren la propiedad de los bienes ni negocian su compra-venta, son los llamados *proveedores o facilitadores de servicios* (Kotler, *et al.* 2006).

En la comercialización hortofrutícola, se observa como los mercados originan interacciones entre las diversas entidades participantes, en origen, en destino y, dentro de éste, el minorista,

generando muchas alternativas de canales para comercializar en función del producto concreto, el área geográfica, el tiempo o incluso el tipo de organización participante.

Para el caso de España, las estructuras empresariales del sector agroalimentario están siendo objeto de los efectos de los altos niveles de competitividad en la distribución minorista alimentaria, en concreto, en el sector hortofrutícola los fenómenos de concentración y de integración de funciones están alcanzando a todos los niveles de la producción y comercialización hortofrutícola, si bien todavía es bajo.

Los principales tipos de empresas que operan en el sector hortofrutícola español, son los siguientes (MAPA, 2003):

- *Agrofactorías vegetales*: son las grandes firmas que incluyen en una sola empresa la producción agraria y la manipulación, dirigen su producción a los mercados exteriores y a los segmentos más cualificados. Está muy extendida la certificación y mantienen acuerdos a medio plazo con la distribución. Se centran en el sureste peninsular y Canarias. Su producción es la horticultura intensiva de invierno, aunque algunas empresas están ampliando sus temporadas y gamas incluso extendiéndose a otras áreas.
- *Cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) de origen del sistema de horticultura intensiva*: son empresas similares a las anteriores, en las que la producción agraria es realizada por los socios. Suelen tener un nivel muy alto de disciplina, cuentan con técnicos de campo y la estrategia de la producción cada vez más la define la cooperativa. Su eficacia es alta.
- *Mayoristas "alhondiguistas"*: son empresas que provienen de la evolución de las alhondigas tradicionales, que cuentan con central hortofrutícola y compran en firme una parte considerable de la producción de sus suministradores. Cada vez más disponen de acuerdos de suministro con los agricultores. Su peso en la exportación y en el suministro a la gran distribución es inferior que el de las fórmulas anteriores. Son originarias de la horticultura intensiva del sudeste peninsular, pero fórmulas similares se encuentran en más sistemas productivos.
- *Operadores en origen de plátano*: toda la producción se encuentra en organizaciones de productores, es decir, verticalizada con mayores o menores niveles de disciplina interna. Están completamente especializados en plátano y, con frecuencia, están verticalizados con operadores de los mercados internacionales de banana y de los mercados centrales españoles.
- *Grandes productores verticalizados y cooperativas de fresa*: reúnen en una misma empresa o grupo empresarial la producción en campo y la manipulación. Están centrados en un solo producto, aunque algunos intentan diversificar, sobre todo la naranja.





Están concentrando la producción. Entre estas empresas hay cooperativas con un alto nivel de disciplina. Dificultades para resolver la contratación de la mano de obra, lo que repercute en las explotaciones de mayor tamaño, que no disponen de mano de obra familiar suficiente.

- *Cooperativas de primer grado de cítricos:* entre ellas hay empresas de gran dimensión que comercializan bien sus producciones, pero también existen pequeñas empresas con instalaciones y gestión deficientes. Están muy generalizadas las Agrupaciones para Tratamientos Integrados de Agricultura (ATRIA) y cuentan con técnicos de campo. Se encuentran con el problema de la desprofesionalización de una parte de su base social debido a la fragmentación de las explotaciones. Algunas cuentan con sección de cultivos para solventar este problema.
- *Mayoristas en origen de cítricos:* aquí se encuentran un número muy alto de operadores con distinta estructura. Entre ellos existe un núcleo que funciona muy bien, suele tener los mismos suministradores con los que mantienen acuerdos de suministro estables y, frecuentemente, realizan la compra en árbol. Algunos tienen una parte de la producción propia. Otro colectivo de empresas tienen menor dimensión y deficiencias en la verticalización con los agricultores, lo que puede ser importante en la aplicación de la trazabilidad. En general están bien posicionados en la exportación.
- *Operadores comerciales en origen de manzana y pera (cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles).* Incluye cooperativas de primer grado y sociedades mercantiles. Se encuentran sobre todo en el Valle del Ebro. No suelen ser de gran tamaño. Muchas cuentan con socios o suministradores poco profesionalizados. En el caso de las cooperativas, la disciplina, aunque difiere mucho de unos casos a otros, en general no es alta. Con frecuencia se encuentran deficiencias en la gestión y comercialización. Compiten más con los productos europeos y los del hemisferio Sur.
- *Cooperativas de fruta de temporada (albaricoque, melocotón, ciruela, níspero, cereza, etc.):* Existe un colectivo de cooperativas con adecuado nivel de eficiencia, disponen de y con frecuencia servicios de campo. Muchas están orientadas a la exportación y cuentan con una disciplina alta. Muchas disponen de acuerdos con la gran distribución. En este bloque hay también empresas con escasa disciplina interna y deficiente gestión.
- *Mayorista de origen de fruta de temporada:* Es un bloque heterogéneo de empresas. Algunos han conseguido la catalogación de organización de productores tras aplicar mecanismos de verticalización con sus suministradores agricultores. Pueden estar o no especializados en un solo producto, dependiendo de las producciones locales. Algunos tienen al menos una parte de producciones propias e incluso están verticalizados con operadores de los mercados centrales. Sin embargo, en este seg-

mento también coinciden algunas empresas poco estructuradas que trabajan a través de una red de corredores y almacenes locales. Los mayores exportan y tienen acuerdos de suministro con la gran distribución.

- *Organizaciones de productores de patata*, la mayoría son cooperativas, existen 12 (algunas de las cuales se están especializando en servir a la industria transformadora). Se enfrentan a un sector que es poco interesante para el agricultor en gran medida. Han realizado instalaciones en cámaras y han mejorado el tratamiento poscosecha y la presentación del producto.
- *Cooperativas de segundo grado*: entre las cooperativas de segundo grado del sector de frutas y hortalizas existen algunas que se encuentran entre las primeras firmas del sector, cuentan con buena gestión y tienen excelentes equipos comerciales. Las hay especializadas mientras otras trabajan con más producciones. Los niveles de disciplina interna son muy distintos, lo que provoca que difiera su situación en la cadena de producción. Algunas mantienen estrechos vínculos de colaboración de cara a la exportación. Un segmento dentro de estas empresas juega un papel muy importante en asesorar a sus asociadas en cuestiones como la trazabilidad. Su participación en el conjunto del sector está creciendo y cada vez más dirigen sus producciones a la exportación y a los segmentos más organizados. Cuentan con importantes acuerdos con la gran distribución.
- *Grandes operadores de los mercados de frutas y hortalizas*: la mayoría tienen rango al menos europeo. Trabajan con toda la gama de productos. Con frecuencia importan y exportan productos hortofrutícolas. Suelen disponer de acuerdos de suministro con operadores de origen o incluso participaciones de capital. Habitualmente tienen resuelta la logística, internamente o externalizada, y a veces prestan ese servicio a otros operadores. Están empezando a aplicar la trazabilidad. Entre sus clientes están algunas de las grandes superficies y centrales de compra. Algunos de ellos trabajan desde varios MERCA.

A pesar de la creciente importancia de las organizaciones de productores (OP), en el marco de la reforma europea del sector de 1996 y de la presión cada vez mayor que ejerce la competencia (importaciones de terceros países, concentración del sector de distribución), la presencia del «sector organizado» en EU-25 en la comercialización de las frutas y hortalizas llega a 1.528 Organizaciones de Productores (OP) y Asociaciones de Organizaciones de Productores (AOP). La solución que se propone a los problemas estructurales actuales consiste en reforzar el papel de las OP, estableciendo un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, incrementando el poder de negociación de los productores y fomentando las economías de escala, con el objetivo de estabilizar los precios.



En 2004, cerca del 34% de la producción total se comercializó por mediación de las OP. El valor total de la producción comercializada en las diferentes OP difiere de un país a otro: inferior al 10% en Polonia y superior al 80% en Bélgica, en Irlanda y en los Países Bajos. La proporción de productores afiliados a una OP, que varía igualmente según los países, se establece en torno al 33,7%.

Por otra parte, del análisis del sistema alimentario español (Langreo, 2006), y en concreto de las mayores empresas del sector, destacan cinco grupos empresariales que tienen como función principal la producción y comercialización de frutas y hortalizas (Tabla 2): Socomo (con 542,85 millones de euros en 2005), filial de Carrefour (Francia) para el suministro de frutas y hortalizas que ha conseguido situarse también entre las mayores exportadoras; la cooperativa de segundo grado Anecoop (con 414,00 millones de euros), especializada en cítricos, pero que trabaja otras gamas dentro del subsector gracias a su expansión geográfica que la ha llevado a admitir nuevas asociadas; Arc Eurobanan (con 233,48 millones de euros), filial española de la comercializadora de frutas y hortalizas irlandesa Fyffes, tras su fusión con Ángel Rey y su colaboración con Coplaza; Antonio Muñoz y Cía. mayorista en origen tradicional que tiene su base fundamental en los cítricos; y Agrupaejido, primera empresa hortofrutícola andaluza.

A pesar de la especialización de algunas de ellas en cítricos, trabajan una amplia gama de frutas y hortalizas y todas, a excepción de Socomo, han hecho incursiones en algún tipo de transformado (zumos, cuarta gama o incluso conservas), exportando una parte alta de su facturación y vendiendo prioritariamente a la gran distribución. Algunas de las grandes empresas de otros subsectores agroalimentarios tienen también actividad en frutas y hortalizas.

**Tabla 1. Número de Organizaciones de Productores en la UE-25, en 2005**

Estado miembro	OP y AOP
Chipre	6
Malta	2
Polonia	7
Finlandia	6
Hungría	8
República Checa	8
Dinamarca	5
Suecia	7
Austria	5
Grecia	127
Portugal	60
Irlanda	16
Alemania	37
Bélgica	18
Holanda	14
Francia	311
Reino Unido	75
España	594
Italia	222
<b>UE-25</b>	<b>1.528</b>

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas (2007). *Reforma del sector de frutas y hortalizas*, Memo/enero/07/REV

**Tabla 2. Principales empresas españolas del sector de frutas y hortalizas (facturación en millones de euros)**

EMPRESA	2005	2004	2003	2002
Socomo, S.A.	542,85	518,60	455,68	407,60
Anecoop, S.Coop.	414,00	400,02	387,04	357,34
Arc Eurobanan. S.L.	233,48	216,92	138,46	71,61
Antonio Muñoz y Cía	298,71	267,30	232,12	--
Agrupaejido, S.A.	n.d.	163,73	141,23	161,40

Fuente: Alimarket y SABI (Sistema de Bases de Datos Ibéricos).

## 4. El poder de la distribución

La internacionalización y globalización de la economía, han contribuido a que grupos de distribución comercial sigan un proceso de crecimiento y concentrando un volumen importante de ventas. Según el informe, *2007 Global Powers of Retailing* (Deloitte, 2006) un grupo de sólo 250 empresas concentra casi un tercio de las ventas de todo el mundo, siendo Wal Mart el líder mundial concentrando más del 10% del total de las ventas (315.654 millones de \$), más del triple de ventas que Carrefour (92.778 millones de \$). Entre ellas, Mercadona es la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece de todo el mundo, con un ritmo del 25,2% de media anual de crecimiento en los últimos cinco años, con la apertura de nuevos supermercados, sin recurrir a adquisiciones y sin haber desarrollado todavía una expansión internacional.

De las 250 empresas el 58% pertenecen a la distribución alimentaria, encontrándose ocho de ellas entre las diez primeras, dentro de una variedad de propuestas que van de la tienda de descuento al hipermercado, pasando por los supermercados y los *cash & carry*.

La creciente internacionalización del sector de frutas y hortalizas es consecuencia del desarrollo por parte de los productores europeos, de estrategias basadas en parte en la exportación (España y los Países Bajos, principalmente), en un contexto donde la gran distribución realiza sus arbitrajes de aprovisionamiento dentro y fuera de las fronteras nacionales o comunitarias, con el objetivo de proporcionar a los consumidores frutas y hortalizas frescas durante todo el año en un contexto de competencia creciente por mantener sus cuotas de mercado. Este movimiento de fondo se aceleró a mediados de la década de los 80 cuando las grandes cadenas de distribución se internacionalizan. En la Tabla 3 se observa la clasificación mundial de las empresas minoristas europeas de alimentación.

348

La influencia de las grandes cadenas de distribución ha ido cambiando también las prácticas de comercialización, que ahora se caracterizan por la centralización de la oferta y por el uso de mayoristas especializados, de «suministradores privilegiados» y de normas privadas.

En términos económicos, la creciente envergadura de las grandes cadenas de distribución y la ampliación geográfica de sus fuentes de suministro fuera de las fronteras nacionales y comunitarias han conducido al fortalecimiento del poder de mercado de esas cadenas frente a los productores de frutas y hortalizas. Además, el desarrollo de las cadenas de descuento, particularmente en Alemania, añade un factor más a la creciente presión que sufre el sector agrario.

En España, la cuota de mercado, medida en metros cuadrados de superficie de venta, de la venta minorista por formatos en la distribución organizada, con base alimentaria (Tabla 4), a finales de 2005 el gran supermercado (es decir más de 1.000 m<sup>2</sup>) alcanza el 28,7%, los supermercados (de 400 a 999 m<sup>2</sup>) el 27,2%, los hipermercados el 15,9% y los autoservicios (hasta 399 m<sup>2</sup>) el 13,4%. Las principales cuotas sobre superficie minorista correspondían en un 17,74% al



grupo Carrefour y el 11,9% a Mercadona. En términos absolutos, en diciembre de 2005 había unos 18.000 puntos de venta con algo más de 10 millones de m<sup>2</sup>. Llama la atención la importancia de las operaciones de ámbito local o regional que consiguen sobrevivir, incluso imponerse, a la competencia de las grandes cadenas de distribución, siendo líderes en varias provincias (Briz y De Felipe, 2006).

**Tabla 3. Clasificación mundial de las empresas minoristas europeas de alimentación**

Puesto en el Ranking mundial	Empresa	País de origen	Ventas del Grupo 2005 (en millones US \$)
2	Carrefour,S.A.	Francia	92.778
4	Metro AG	Alemania	69.396
5	Tesco	Reino Unido	68.866
10	Schwarz	Alemania	45.891
11	Aldi	Alemania	45.096
12	Rewe-Zentral	Alemania	51.933
15	Auchan	Francia	41.855
17	Edeka	Alemania	41.347
21	Ahold	Holanda	55.415
22	Leclerc	Francia	35.494
23	Intermarche	Francia	34.660
26	Tengelmann	Alemania	29.077
27	J Sainsbury	Reino Unido	28.690
28	Casino	Francia	28.402
31	Delhaize	Belgica	23.164
33	WM Morrison	Reino Unido	21.935
42	PPR (Pinault-Printemps_Redoute)	Francia	22.125
43	El Corte Ingles	España	19.476
49	Coop Italia	Italia	13.293
53	Migros	Suiza	16.397
54	Louis Delhaize	Bélgica	12.133
55	Mercadona	España	11.958
57	Coop Norden AB	Suecia	11.624

Fuente: Deloitte (2007): *2007 Global Powers of Retailing*.

**Tabla 4. Reparto de la Superficie de Venta Minorista por Formatos en la Distribución Organizada, (con base alimentaria) a 31/12/05**

	Nº Establecimientos	Cuota (%)
Gran Supermercado	2.106	28,70%
Supermercado	4.412	27,20%
Hipermercado	429	15,90%
Descuento	3.434	14,80%
Autoservicio	7.611	13,40%
<b>TOTAL</b>	<b>17.992</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Alimarket.

Los mayores grupos de distribución minorista en España (con base alimentaria) según *Alimarket*, a diciembre de 2005 (Tabla 5), fueron Carrefour (3.001 establecimientos y 1,7 millones de m<sup>2</sup>), Mercadona (960 establecimientos y 1,2 millones de m<sup>2</sup>), Eroski (1.236 establecimientos y 0,8 millones de m<sup>2</sup>) y Caprabo (581 establecimientos y 0,5 millones de m<sup>2</sup>).

**Tabla 5. Estructura de la Distribución minorista de alimentación en España, según superficie de venta (m<sup>2</sup>) a 31/12/05.**

EMPRESA	Nº establecimientos	Superficie (m <sup>2</sup> )	Cuota (%)
Carrefour	3.001	1.798.241	17,74%
Mercadona	960	1.205.489	11,89%
Eroski	1.236	840.059	8,29%
Caprabo	581	555.515	5,48%
El Corte Inglés, S.A.	268	407.770	4,02%
Dinosol Supermercados	508	395.412	3,90%
Auchan	271	386.865	3,82%
Lidl	390	308.331	3,04%
Coviran	1.969	270.461	2,67%
Consum	427	251.910	2,49%
Grupo El Arbol	367	212.869	2,10%
Gadisa	396	180.127	1,78%
Plus Supermercados	227	168.056	1,66%
Condis Supermercats	400	166.474	1,64%
Unide, S. Coop.	677	119.882	1,18%
Alimerka	163	119.258	1,18%
Miquel Alimentació	470	112.755	1,11%
Ahorramas	171	110.570	1,09%
Resto empresas	5.510	2.524.649	24,91%
<b>TOTAL</b>	<b>17.992</b>	<b>10.134.693</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Alimarket (2006).

## 5. La formación del precio: los precios y los costes de distribución

En las empresas de distribución alimentaria, supermercados y tiendas de descuento principalmente, la sección de frutas y hortalizas está siendo, cada vez más, un factor para competir entre las diferentes cadenas y para atraer clientes del comercio tradicional, lo cual lleva a que las empresas minoristas traten de mantener unos precios competitivos para sus clientes sin que por ello tengan que reducir sus márgenes comerciales, teniendo que soportar esos descuentos en destino los productores en origen, ya que las subidas de los precios y de los márgenes comerciales no parecen responder a subidas en los precios en origen percibidos por los productores (Rebollo, Romero y Yagüe, 2006 a).



Algunas de las causas que se señalan (Cruz y Yagüe, 2004), para explicar el crecimiento del coste de distribución y por tanto de los márgenes comerciales aplicados por los distribuidores, son las siguientes:

- el incremento del coste de producción de los servicios de distribución (mano de obra, combustible, transporte),
- el incremento de los servicios añadidos por la distribución (mejores servicios, innovaciones en presentación y variedades de producto), y
- la estrategia comercial de las empresas de distribución, que les permite incrementar sus márgenes brutos sin aumentar los costes de producción o incluso obtengan ganancias de productividad en la realización de sus funciones.

Mejorar el funcionamiento de los canales de comercialización de los productos agroalimentarios requiere mayores análisis en el proceso de formación del precio final del producto, por lo que se hace necesario (Rebollo, Romero y Yagüe, 2006 b) que se tengan que abordar análisis de:

- la influencia de las características particulares de cada uno de los grupos de productos,
- la influencia en el comportamiento de compra de los consumidores de los precios unitarios de cada producto y los efectos sustitución dentro de cada categoría,
- el grado de determinación de los precios en los mercados internacionales sobre los precios en el mercado interior español y, finalmente,
- la influencia de la reorganización de los canales comerciales en especial por la aparición de grandes comercializadores tanto en el mercado interior como exterior y la nueva configuración de las relaciones productor-distribuidor.

Por último, señalar que un mayor conocimiento de los canales de comercialización en el sector agroalimentario, de las relaciones entre los miembros e instituciones que lo componen permitirá a las empresas que intervienen en el canal orientar su gestión hacia el mercado mejorando el rendimiento empresarial, con un mayor conocimiento de los consumidores, de las relaciones de los productores con los minoristas, de introducción de innovaciones de producto, en definitiva de considerar la orientación al mercado a nivel de cadena de valor.

## Bibliografía

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2004): *2004 AMA Summer Marketing Educator's Conference*, agosto. Boston.
- BALDWIN, R. E. y WINTERS, L. A. (eds) (2004): *Challenges to Globalization. Analyzing the Economics*, The University of Chicago Press.
- BRIZ, J. y DE FELIPE, I. (2006): "La cadena alimentaria en España. Retos y perspectivas". *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, págs. 71-85.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007): *Vers une réforme de la OCM dans le secteur des fruits et légumes frais et transformés*. SEC (2007) 74.
- CRUZ, I. y YAGÜE, M. J. (2004) : "Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación", *Economistas*, nº 100, págs. 127-136.
- DELOITTE (2007): *2007 Global Powers of Retailing*. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- EUROSTAT (2003): *Farm Structure Survey 2003*.
- GRUNERT, K. G.; JEPPESEN, L. F.; JESPERSEN, K. R.; SONNE, A-M.; HANSEN, K.; TRONDSEN, T. y YOUNG, J. A. (2004): "Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries". *Working Paper*, nº 83-2004.
- LANGREO, A. (2006): "El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español", *Distribución y Consumo*, enero-febrero, págs. 5-22
- MAPA (2003): *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. [www.mapa.es/alimentacion](http://www.mapa.es/alimentacion)
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 186, págs. 39-73.
- REBOLLO, A., ROMERO, J. y YAGÜE, M<sup>a</sup> J. (2006a): "El coste de la comercialización de los productos de alimentación en fresco. Un análisis de la evolución de los márgenes comerciales en España". *Distribución y Consumo*, nº 85, enero-febrero, págs. 31-51.
- REBOLLO, A., ROMERO, J. y YAGÜE, M<sup>a</sup> J. (2006b): "Análisis de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación en España". *Información Comercial Española*, nº 828, págs. 67-82.
- SERVICIO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2004): *Investigación de la cadena de distribución de determinadas frutas y hortalizas*. Ministerio de Economía. Madrid.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*. Prentice-Hall, Madrid.





MEDITERRANEO ECONÓMICO

# Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor

- El enfoque del marketing en el desarrollo empresarial
- El marketing y la reconfiguración de las estructuras comerciales
- Nuevas estrategias de marketing para la creación de valor



## RESUMEN

El actual y feroz entorno competitivo exige que las empresas lancen continuamente innovaciones al mercado para lograr su supervivencia a largo plazo, pero innovar siempre implica unos elevados costes y altos riesgos. Así lo demuestran la escasa proporción de nuevos productos desarrollados que alcanzan el éxito. Para amortiguar esta tasa de fracaso y enfrentarse a los nuevos retos empresariales ha surgido el co-desarrollo, es decir, el fenómeno por el que dos organizaciones independientes colaboran en el desarrollo de un nuevo producto. El objeto de este capítulo es el de ofrecer una visión panorámica de las alianzas de co-desarrollo entre empresas, analizando a través de la revisión de la literatura cuales son los costes, beneficios y riesgos de esta colaboración, la forma de gestionar la relación con los distintos agentes y algunas recomendaciones para que funcionen correctamente. El propósito de esta reflexión es ayudar a las empresas a ser más exitosas en sus procesos de generación de nuevos productos de forma que generen un mayor valor para los compradores, los intermediarios comerciales y los propios accionistas de la compañía.

## ABSTRACT

The current and fierce competitive environment demands that the businesses throw constantly new innovations into the market to allow it to survive in the long term, but innovations always imply high costs and high risks. So it is showed by the few proportion of new products developed that reach success. To muffle this rate of failure and confront the new business challenges it has been created the concept of co-development, so to say, the phenomenon by which two independent organizations collaborate in the development of a new product. The aim of this chapter is to offer a panoramic vision of the alliance of co-development between businesses, analysing through the review of the literature which costs, profits and risks of this collaboration, the way of managing the relationship with different agents and some recommendations to work properly. The aim of this reflections is to help the businesses to be more successful in its process of generation of new products in the way that create a bigger value for the buyers, wholesalers, retailers and the own shareholders of the company.

# EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN DE LA EMPRESA CON OTRAS ORGANIZACIONES

José Luis Munuera Alemán y M<sup>a</sup> Pemartín González-Adalid \*

## 1. Introducción

La importancia de la innovación para sostener la competitividad de la empresa está ampliamente reconocida en el mundo académico y en el profesional (Calia *et al.*, 2006). Así, el desarrollo de nuevos productos se ha convertido en una actividad estratégica para muchas empresas, ya que los nuevos productos explican el crecimiento de la compañía (Koufteros *et al.*, 2005). Por otro lado, el actual y feroz entorno competitivo exige que las empresas lancen continuamente innovaciones al mercado para lograr su supervivencia a largo plazo (Griffiths-Hemans y Grover, 2006). No obstante, innovar implica elevados costes en cada una de las etapas del desarrollo de un nuevo producto (DNP), y sin embargo, la proporción de productos desarrollados que alcanzan el éxito ronda, en las previsiones más optimistas, sólo el 60% (Cooper y Edgett, 2003).

Al mismo tiempo, la investigación interna de las empresas es cada vez menos efectiva (Chesbrough, 2006), y en un entorno turbulento, donde la competencia global se ha incrementado y el ciclo de vida de los productos ha disminuido (Chen y Li, 1999), la innovación es un continuo desafío que ha llevado a las empresas a implementar modelos diferentes a los convencionales para seguir siendo competitivos (Emden *et al.*, 2006).

En este contexto, autores como Droge *et al.* (2000) o Fliess y Becker (2006), llegan a la misma conclusión que ya adelantaban hace más de una década Morgan y Hunt (1994): las empresas han de colaborar para competir. Al trasladar esta idea al proceso de DNP, se presume que las empresas deberían colaborar para innovar, y así lograr alcanzar sus objetivos de una manera más eficiente. De hecho, hay investigaciones que demuestran que la colaboración de una empresa innovadora

\* Universidad de Murcia.

con sus proveedores, el también denominado co-desarrollo, puede reducir hasta en 5 meses el lanzamiento de un nuevo producto (Clark, 1989).

Por otro lado, la innovación es fundamental para la creación de valor. De hecho, Drozd (2004) lo señala como el factor más importante para una empresa a la hora de generar valor, por encima incluso de otros factores como el capital humano de la compañía o el capital relacional de la empresa con sus clientes. Kalafut y Low (2001) también concluyen que la innovación es el factor que mayor impacto tiene sobre la creación de valor por delante de factores como la calidad del producto/servicio, las relaciones con los clientes, la capacidad de la dirección, las alianzas o la tecnología. Sin embargo, los factores que influyen positivamente sobre la creación de valor no son excluyentes, o no lo son al menos en el marco de una alianza de investigación. Es decir, que el co-desarrollo implica al mismo tiempo innovación (dado que el objetivo es el DNP) y una alianza (en tanto que se trata de una relación estratégica entre dos organizaciones independientes que trabajan de manera conjunta para la consecución de un objetivo común). Observamos por tanto, que estos factores, lejos de ser excluyentes, convergen cuando hablamos del co-desarrollo.

Cabe reseñar también, que la creación de valor surge a partir de la combinación e intercambio de recursos (Nahapiet y Ghoshal, 1997), y que las alianzas de co-desarrollo facilitan este intercambio entre las empresas que colaboran para el DNP, pues precisamente el objetivo común que persiguen es integrar y combinar esos recursos (Tsai y Ghoshal, 1998).

Así, el objeto de este capítulo es el de ofrecer una visión panorámica de las alianzas de co-desarrollo entre empresas, analizando cuáles son los costes y beneficios de esta colaboración, cómo surgen, y proponer algunas recomendaciones para lograr que funcionen correctamente. El propósito de esta reflexión es ayudar a las empresas a ser más exitosas en sus procesos de generación de NP. De esta forma las empresas podrán ser más eficientes en la generación de valor para los consumidores y por ende para sus accionistas. Para ello, en primer lugar presentamos el concepto de co-desarrollo, diferenciándolo de otro tipo de relaciones entre empresas y clasificándolo según el agente con quien la empresa innovadora coopera. A continuación presentaremos los principales costes, riesgos y beneficios que del co-desarrollo se derivan. Y finalmente, comentaremos aquellos factores que influyen más positivamente en el éxito de las alianzas de investigación para la innovación.

## 2. Las alianzas de co-desarrollo para la Innovación

La complejidad de la tecnología necesaria para innovar es cada vez mayor y los costes de I+D se han disparado (Rindfleisch y Moorman, 2001). También existe una creciente movilidad de los recursos humanos con mayor experiencia y capacidad, y una dispersión de las habilidades y de los conocimientos entre las empresas (Das y Teng, 2000). De forma que, aunque la innova-



ción requiere de más coordinación, cooperación e integración entre las distintas áreas de la empresa (Sarin y Mahajan, 2001), la creación de procesos y estructuras ínter disciplinares no es suficiente (Perks, 2000). Así, una de las recientes propuestas para enfrentarse a estos nuevos retos ha sido el co-desarrollo. Esta nueva propuesta o paradigma de la innovación, frente a la idea convencional de que la innovación surge dentro de la propia empresa (paradigma cerrado), afirma que la generación de innovación es una actividad multidisciplinar que abarca múltiples organizaciones, circunstancias y escenarios (paradigma abierto) (Chesbrough, 2006).

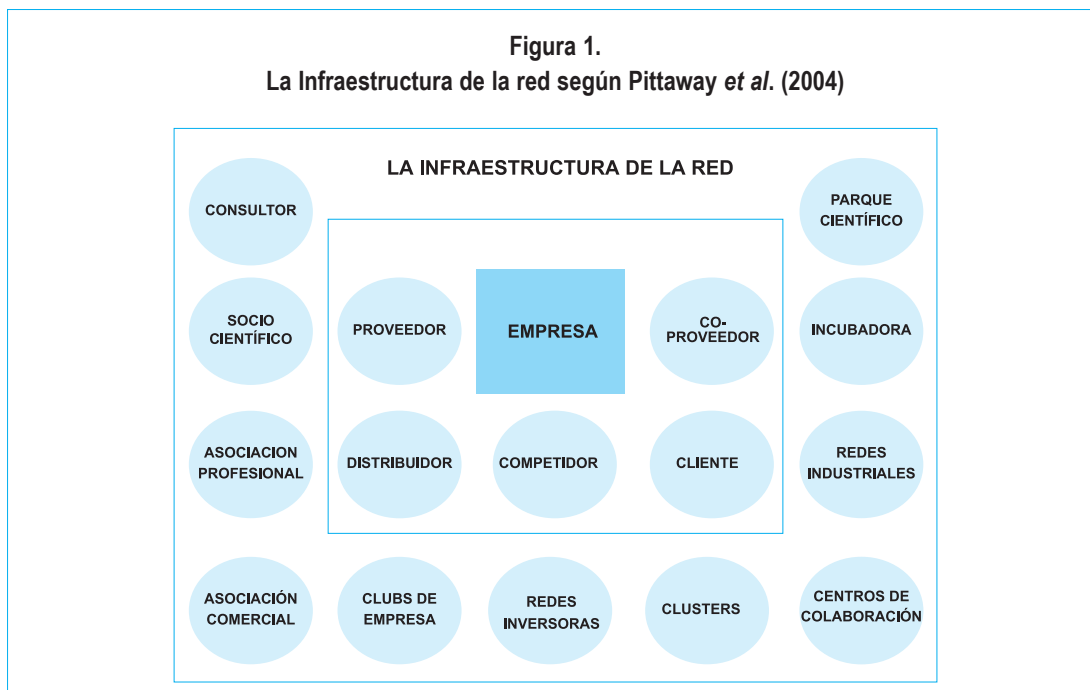
La literatura que analiza el fenómeno del co-desarrollo carece de una terminología común. Así, encontramos trabajos que se refieren a este tipo de colaboración con términos tales como co-desarrollo, integración externa para el DNP, cooperación en I+D entre empresas, desarrollo colaborativo de nuevos productos, cooperación para la innovación, co-innovación, alianzas de investigación, etc. (Athaide *et al.*, 2003; Koufteros *et al.*, 2005; Roy *et al.*, 2004). Nosotros emplearemos muchos de estos términos a lo largo de este capítulo.

Por otro lado, y dado que este fenómeno ha sido objeto de estudio desde muy diversas áreas (comportamiento organizacional, sociología, economía política, marketing, dirección estratégica, etc.) el conocimiento actual está muy fragmentado (Pittaway *et al.*, 2004). Además, dada la juventud de este área de trabajo, y la continua y creciente proliferación de publicaciones en las últimas fechas, todavía es difícil encontrar una definición consensuada de este concepto. Entre las publicaciones anteriores encontramos definiciones como la de Rindfleisch y Moorman (2001, p. 1) que describen las “alianzas de co-desarrollo” como «acuerdos de colaboración formales entre dos o más empresas para adquirir y utilizar conjuntamente información y know-how relativo a la investigación y al desarrollo (I+D) de innovaciones de nuevos productos». Sin embargo, la colaboración entre empresas para la innovación también puede basarse en acuerdos informales, tal y como señalan Bönnte y Keilbach (2005).

Otra reciente definición es la de Bstieler (2006), quien habla de una asociación vertical, como de: «una relación de colaboración entre un fabricante y un cliente o un proveedor, implicados en la concepción, prueba, producción y comercialización de un nuevo producto, es decir, la colaboración está basada en un proyecto concreto». No obstante, la cooperación de las empresas para la innovación no se realiza exclusivamente con proveedores y clientes sino que puede englobar una gran cantidad de diferentes agentes como son las universidades, las asociaciones empresariales, los propios competidores, etc.

Finalmente, Littler *et al.* (1995; p. 460), describen la colaboración entre empresas para la innovación como: «fenómeno por el que dos organizaciones independientes colaboran en el desarrollo de un nuevo producto». Esta propuesta tiene la ventaja de incluir a todos los distintos tipos de colaboración posibles para la innovación entre empresas, y no sólo aquellas que se entablan verticalmente con clientes o proveedores como señalaban otros autores. Creemos que esta propuesta es más global y recoge mejor el concepto estudiado.

**Figura 1.**  
**La Infraestructura de la red según Pittaway *et al.* (2004)**



Entre los artículos recientemente publicados, encontramos el de Pittaway *et al.* (2004), quienes presentan una revisión de todas las investigaciones publicadas hasta el momento acerca de la cooperación para la innovación, y analizan la importancia de contar con diversos compañeros con los que cooperar para innovar, así como el papel que cada uno de ellos desempeña en el proceso de cooperación e innovación. De esta forma, los distintos trabajos estudiados quedan agrupados según el tipo de relación tratada, pues ésta puede analizarse: la relación de una empresa con su proveedor, con su cliente, con asociaciones profesionales y asociaciones comerciales, con universidades y centros de investigación, con organismos e instituciones o con socios financieros. De acuerdo con esta clasificación, y en base a la revisión de investigaciones previas como las de Tether (2002) o Miotti y Sachwald (2003), clasificaremos las posibles relaciones de colaboración de las empresas en tres grandes bloques:

- 1) Relaciones de colaboración con proveedores.
- 2) Relaciones de colaboración con clientes.
- 3) Relaciones de colaboración con otros agentes. Este tercer bloque engloba las relaciones de la empresa con los restantes agentes que aparecen en la Figura 1 y que no están incluidos en los bloques anteriores, es decir: centros de investigación, asociaciones empresariales y comerciales, consultores externos, competidores, etc.



### 1) Relaciones de colaboración con proveedores

A la dificultad que supone la reciente atención prestada por la literatura a este fenómeno y las distintas denominaciones que recibe (Littler *et al.*, 1995; Pittaway *et al.*, 2004) hay que añadirle el ostracismo que rodea a la figura del proveedor pese a ser una importante fuente de innovación, lo que ha propiciado que la mayor parte de los estudios se centren en analizar la integración de los clientes en los procesos de co-desarrollo y se olvide la aportación de los proveedores (Fliess y Becker, 2006). Nos encontramos además, con que la investigación anterior sobre la implicación del proveedor en el desarrollo de nuevos productos presenta resultados contradictorios, donde algunos estudios señalan una relación positiva, otros que no la hay, y otros incluso que la relación negativa es entre la implicación del proveedor y el resultado del proyecto (Hoegl y Wagner, 2005).

Por otro lado, ninguno de los estudios hasta ahora publicados sobre este fenómeno, tiene en cuenta el peso que la satisfacción ejerce sobre la relación. La satisfacción, como «estado afectivo positivo que surge como resultado de la evaluación de todos los aspectos relacionados de la interacción con la otra empresa» (Geyskens *et al.*, 1999, p.224), evidentemente es uno de los resultados de la relación, y surge durante el proceso de interacción entre los agentes.

Su importancia sobre el fortalecimiento de la relación es fundamental, dado que cuanto más satisfechos estén los agentes, más dispuestos en profundizar en el desarrollo de la relación y en el mantenimiento de ésta a lo largo del tiempo (Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994). Son además las relaciones a largo plazo entre empresas, las que otorgan a los agentes una ventaja competitiva difícilmente imitable (Sheth y Sharma, 1997), de manera que cuanto más satisfechos están estas con la relación de colaboración que mantienen con su proveedor, mejores serán los resultados del proyecto.

### 2) Relaciones de colaboración con clientes

Son muchos los autores que señalan la importancia de la colaboración del cliente como factor clave para el éxito de la innovación, aunque las variables empleadas para medir éste varían de unos estudios a otros. Hemos de precisar aquí que en ningún caso se abarcan todas las posibles dimensiones de los resultados estratégicos de marketing y financieros en el desarrollo de un nuevo producto (Conway, 1995; Ragatz *et al.*, 1997). Muchos son los estudios realizados sobre las bondades que tiene para la empresa innovadora contar con la firme colaboración de sus clientes tanto en la fase de creación, como en el DNP, y mucho más importante en la fase del lanzamiento (Koufteros *et al.*, 2005).

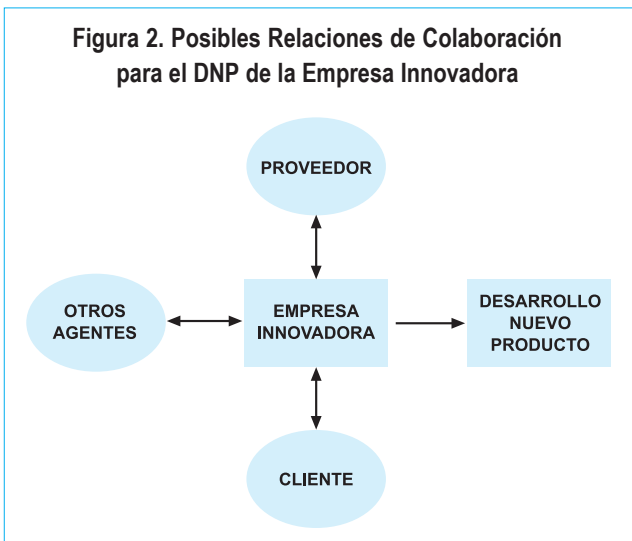
Del mismo modo, y tal y como ocurría con la relación de colaboración con los proveedores, si la empresa está satisfecha con la relación que mantiene con su cliente, la relación se fortalecerá, manteniéndose en el largo plazo y otorgándole a ambos una ventaja competitiva difícilmente imitable.

### 3) Relaciones de colaboración con otros agentes

Los niveles de evidencia acerca de la influencia de la colaboración de los agentes calificados como socios para el co-desarrollo (como por ejemplo el rol de los mecanismos institucionales) son actualmente insuficientes para obtener conclusiones relevantes (Pittaway *et al.*, 2004). No obstante, autores como Bayona *et al.* (2002) sugieren que las empresas distinguen entre la fase de generación de ideas, para la que suelen buscar un cliente o proveedor que colabore con ellas, y la habilidad para desarrollar dichas ideas que se espera radique en centros de investigación.

Por otro lado, al igual que ocurría con proveedores y clientes, si la empresa está satisfecha con la relación que mantiene con el agente, la relación se fortalecerá, manteniéndose en el largo plazo y otorgándole a ambos una ventaja competitiva difícilmente imitable.

**Figura 2. Posibles Relaciones de Colaboración para el DNP de la Empresa Innovadora**



La Figura 2 recoge un esquema que representa las posibles relaciones de colaboración que una empresa innovadora puede entablar con distintos agentes.

Por último, y antes de comentar los principales beneficios, costes y riesgos del co-desarrollo, cabe señalar que, pese a que existe una amplia literatura sobre las alianzas estratégicas entre empresas, las alianzas de co-desarrollo se diferencian de otro tipo de relaciones entre empresas. Y es que, tal y como indica la definición adoptada, cuando una empresa colabora en el DNP, lo hace con diferentes organizaciones tales como competidores, proveedores, clientes o universidades y centros de investigación (Bayona *et al.*, 2002). Se trata de relaciones basadas en la no equidad, donde cada parte contribuye significativamente a la solución del problema, y que implican al mismo tiempo la integración y un cierto nivel de competitividad entre las partes (Rindfleisch y Moorman, 2001), contradicción que añade una dimensión única y específica a las relaciones de co-desarrollo.

Por otro lado, observamos que para que una alianza estratégica funcione la información debe fluir frecuentemente entre sus miembros. Sin embargo, cuando hablamos de DNP, hablamos de las capacidades esenciales/principales de las empresas, por lo que el control de la información y la defensa de esas capacidades entran en conflicto directo con la lógica que impera en las alianzas estratégicas entre empresas (Emden *et al.*, 2006). Es decir, que las alianzas para el DNP suponen un conflicto entre la propia lógica de las alianzas, que requiere grandes flujos de información, y la del DNP, que se basa en la propiedad y el uso exclusivo de una ventaja competitiva diferencial (Bidault y Cummings, 1994). En este sentido, es evidente que





la colaboración para el DNP requiere de flujos de información continuos entre las partes para asegurar la mejor integración y flexibilidad posibles (Sivadas y Dwyer, 2000). Sin embargo, si ya es difícil que la información fluya entre distintos departamentos de una misma empresa, mucho más será que lo haga entre empresas distintas (Perks, 2000). Además, las empresas pueden volverse recelosas del uso de sus recursos, sobre todo si su ventaja competitiva descansa sobre estos mismos recursos (Hamel, 1991). En este caso, las empresas se esforzarán por limitar el conocimiento e intentarán controlar totalmente el proceso DNP, dificultando las actividades conjuntas o las relaciones de colaboración (Emden *et al.*, 2006). De esta manera, el conflicto y la cooperación son las dos caras de un misma moneda directamente relacionada con el proceso DNP exitoso (Perks, 2000).

### 3. Beneficios, costes y riesgos de las alianzas de co-desarrollo

La colaboración para el DNP implica no sólo beneficios, sino también costes y riesgos adicionales; elementos todos ellos que han de ser tenidos en cuenta por las empresas antes de embarcarse en este tipo de relaciones (Littler *et al.*, 1995).

#### 3.1. Beneficios

Entre los beneficios que se derivan de las alianzas de co-desarrollo, uno de los más citados es la *velocidad de acceso al mercado* con el nuevo producto. La reducción del tiempo necesario para DNP y su lanzamiento mediante la colaboración para la innovación ha sido objeto de diversos estudios. A modo de ejemplo, el trabajo de Hagedoorn (1993) señala, tras analizar 4.192 relaciones de colaboración, que la velocidad es uno de los dos motivos más importantes para las empresas a la hora de formar alianzas de co-desarrollo. Parece evidente que las alianzas permiten a las empresas reaccionar rápidamente ante las necesidades del mercado, de manera que cuanto más se basa la competencia en el tiempo, más crítico es el papel de las alianzas para controlarlo (Parker, 2000).

Junto con la velocidad, otro de los beneficios más señalados en la literatura es que la colaboración lleva a la *distribución* entre las partes *de los costes y riesgos* inherentes a la investigación y al desarrollo (Perks, 2000). Si bien es cierto que el *acceso a nuevas técnicas y tecnologías* (Mohr y Spekman, 1994), *a información y conocimientos relevantes para el DNP* (Wagner y Hoegl, 2006), *o a medios para crear y explotar nuevos mercados* (Littler *et al.*, 1995) son también beneficios relevantes asociados al co-desarrollo.

En este sentido, la apremiante necesidad de alcanzar los objetivos de rendimiento, calidad y precio de todos los sistemas, subsistemas y partes del avión, llevaron a la empresa Airbus a integrar sus recursos con los de sus proveedores más importantes en el desarrollo del A380 "Superjumbo"; de esta forma la empresa Easton se encargó de los sistemas hidráulicos del avión y la United Technologies de los sistemas de generación de aire (Wagner y Hoegl, 2006). Pero es que la propia compañía Airbus es un consorcio formado por la EADS ("European Aeronautic Defence and Space Company") y BAE Systems; donde la EADS es a su vez el resultado de la fusión en 2000 de diversas empresas: la francesa Aerospatiale-Matra, la alemana Daimler-Chrysler Aerospace y la española CASA. El A380, buque insignia de Airbus para el siglo XXI, es por tanto un claro ejemplo de NP desarrollado conjuntamente por diversas organizaciones que han colaborado en torno a un proyecto común y concreto, y para cuya gestación ha sido necesario compartir: conocimientos técnicos, información, nuevas técnicas y tecnologías, recursos y know-how entre las empresas participantes. El resultado es, según la propia empresa, el avión de pasajeros más avanzado, más espacioso y más rentable construido hasta la fecha, y que abre sin duda, una nueva era para las líneas aéreas (página web consultada con fecha 27/12/2006 <http://www.eads.com>).

Por su parte, Cisco Systems e Italtel decidieron trabajar juntos con el objetivo de acelerar la convergencia e integración de las redes de voz, datos y video, reducir el tiempo de lanzamiento de los NP desarrollados, e incrementar su competitividad. Así, pusieron en común el liderazgo de Cisco en "comunicaciones IP" y la amplia experiencia en redes multimedia y de voz de Italtel, para ofrecer en los mercados de Europa y América Latina nuevos servicios, y para desarrollar conjuntamente redes integradas de alta velocidad capaces de transmitir voz, mensajes y video a consumidores, empresas y proveedores de servicios. El año 2006 es su cuarto año trabajando juntos, y la alianza Cisco-Italtel ha experimentado ya un crecimiento anual de sus ingresos alrededor del 30%, excediendo sus objetivos de ventas cada año. Además han reforzado su propuesta de valor a los proveedores de servicio que están apostando por las tecnologías IP en el largo plazo, pues los productos que ofrecen son los más innovadores en su clase, y sus ofertas conjuntas son las más competitivas del mercado (páginas web consultadas con fecha 27/12/2006 [http://www.roundtable.com/codev/CoDev2007/CD07\\_casestudies.html#Ciscoltaltel](http://www.roundtable.com/codev/CoDev2007/CD07_casestudies.html#Ciscoltaltel) e [www.italtel-cisco.com](http://www.italtel-cisco.com)).

Y un último ejemplo lo encontramos dentro de las fronteras nacionales, en concreto en los proyectos de investigación del Centro Tecnológico Nacional de la Conserva (CTNC), que coopera con instituciones públicas y con empresas privadas para promover la transferencia industrial de tecnologías y la innovación en las empresas. Este es el caso del proyecto de innovación DIC (Deshidratación Instantánea Controlada) cuyas aplicaciones en los sectores agroalimentarios, farmacéutico y de aditivos serán explotadas por las empresas Grainnergie (Francia), Gallina Blanca (España), Tecniche Industriali Europee (Italia) y Zini (Italia); siendo L'Association Gradient Compiègne (Francia) y Neu Séchage Industriel (Francia) los proveedores de la tecnología; y CTNC (España), el Contento Trade S.R.L. (Italia) y el Divergent SA (Francia) los centros que la transferirán. Esta nueva tecnología, la DIC, ofrece numerosas ventajas a la hora de DNP, como la



fácil extracción del agua de los productos (lo que permite la deshidratación de numerosos productos como vegetales, carne, pescado, etc.) y su capacidad para reducir la carga microbiana de los mismos, o cambiar su textura (página web consultada con fecha 27/12/2006 <http://www.ctnc.es/alimentacion/index.htm>).

Observamos como los NP surgen como una mezcla de *recursos internos y externos*, donde las empresas pueden ser el origen de la innovación, pero donde pueden también beneficiarse de los recursos de sus colaboradores, al tiempo que esos colaboradores pueden aprovecharse de los recursos de la propia empresa innovadora (Emden *et al.*, 2006).

La colaboración permite también la *integración ínter disciplinar*, esencial en la creación de productos realmente novedosos, y crea *oportunidades para utilizar tecnologías* a las que todavía no se ha encontrado aplicación (Chesbrough, 2006). No obstante, en relación a la configuración de los equipos de trabajo que van a desarrollar el NP, los estudios hasta ahora publicados señalan que además de buscar la ínter disciplinariedad, las empresas deben procurar que los futuros miembros tengan predisposición hacia la comunicación abierta, espontánea, precisa y oportuna con otros integrantes del equipo, bien sean de su empresa o de otras organizaciones (Wagner y Hoegl, 2006). Por otro lado, también se debe intentar que las características personales de los futuros miembros sean compatibles o complementarias, al mismo tiempo que debe tenerse en cuenta su motivación y capacidad para generar confianza ínter personal.

Por último, cabe señalar que *la calidad del NP desarrollado* se beneficia también de la colaboración entre empresas para la innovación. De hecho, el trabajo empírico de Primo y Amudson (2002), señala la calidad del producto como el mayor beneficio al implicar a los proveedores en el DNP.

### 3.2. Costes

Como contrapartida, y dado que se trata de un acuerdo ínter organizacional, los gerentes de las alianzas de co-desarrollo necesitan superar muchos obstáculos y operar a través de nuevas configuraciones (Achrol y Kotler, 1999). Así, las diferencias entre: a) las culturas organizativas de las partes, b) sus distintas perspectivas, y c) sus diversas expectativas y comportamientos, pueden hacer que el mantener y gestionar estas relaciones sea extremadamente costoso (Hanson y Lackman, 1998).

También se han de tener en cuenta los costes iniciales en los que incurren las partes en su esfuerzo por buscar y seleccionar al colaborador adecuado, lo cual implica invertir tiempo en la recogida de información y en las negociaciones previas a la colaboración (Claycomb y Frankwick, 2005), así como la incertidumbre asociada a la imposibilidad de predecir el comportamiento futuro del colaborador elegido (Claycomb y Frankwick, 2005).

Pero, además de los costes propios de cualquier relación entre organizaciones independientes, las alianzas de co-desarrollo presentan costes específicos derivados de sus especiales características. La complejidad de dirigir a un equipo ya no inter departamental o inter disciplinar, sino que procede de organizaciones distintas cuyas metas y objetivos difieren la mayoría de las veces (Wagner y Hoegl, 2006), y el mayor tiempo y recursos financieros que implica debido a esa complejidad, son algunas de las desventajas que se atribuyen a las alianzas de co-desarrollo para los NP.

### 3.3. Riesgos

El propio proceso de DNP implica en sí mismo un alto nivel de riesgo, dado el alto índice de fracaso de NP lanzados al mercado. Pues bien, la mayoría de esos riesgos también están presentes en las alianzas de co-desarrollo (Littler *et al.*, 1995). Además de los propios del DNP, existen otros riesgos específicos en estas relaciones de colaboración para la innovación entre empresas.

El primero de ellos hace referencia a la posibilidad de que haya una pérdida de las capacidades, experiencias y conocimientos de la empresa innovadora, sobre la que se asienta su competitividad, hacia sus colaboradores (Yan *et al.*, 2000). Existe el peligro de que los colaboradores de la empresa innovadora adquieran no sólo las competencias que la empresa emplea en el DNP, sino que también absorban el conocimiento y las habilidades que la empresa innovadora utiliza en otras áreas de negocio (Hamel *et al.*, 1989). Del mismo modo, podrían surgir comportamientos oportunistas entre los colaboradores de la empresa innovadora a partir de la información y la formación que la empresa innovadora suministra a sus colaboradores para acceder a mercados actuales o futuros en los que, de otro modo, podría operar la empresa innovadora de manera exclusiva.

Por otro lado, colaborar en el DNP conlleva inevitablemente la reducción del control directo de la empresa innovadora sobre todo el proyecto o NP desarrollado. Esto es así, pues deberá delegar el desarrollo de partes del mismo a sus colaboradores, o bien deberá consultar con las otras organizaciones las decisiones que surjan durante el proceso de desarrollo y comercialización del mismo, entre otras posibles situaciones (Parker, 2000).

Y un último riesgo a tener en cuenta es la posibilidad de que se dediquen excesivos recursos y esfuerzos hacia una colaboración en el DNP, de forma que el mantenimiento de esa relación se convierta en el principal objetivo a expensas del producto concreto a desarrollar (Littler *et al.*, 1995). Es decir, es evidente el riesgo de que la empresa innovadora y sus colaboradores inviertan más tiempo, recursos y esfuerzos en conservar la relación que se ha entablado entre las dos organizaciones, que en el objetivo primordial de esa relación: el propio DNP.

## 4. Factores de éxito de las alianzas de co-desarrollo

Una vez explicado el concepto de co-desarrollo y analizados sus beneficios, costes y riesgos, vamos a profundizar en aquellos factores que, según la literatura, influyen positivamente en el éxito de la colaboración para la innovación entre organizaciones independientes.

### 4.1. La selección del colaborador adecuado

Una manera de evitar o reducir estos costes y riesgos es la elección del colaborador adecuado (Emden *et al.*, 2006). Así, tal y como adelantaba Glaister (1996), la sostenibilidad y viabilidad de una alianza viene determinada en gran parte por la elección del compañero.

En el caso de los clientes y los proveedores, las principales motivaciones de la empresa son la obtención de información crucial acerca de tecnologías, necesidades de los usuarios y de los mercados (Miotti y Sachawald, 2003), lo que repercute en una reducción del riesgo asociado a la introducción del NP en el mercado (Tether, 2002). La comunicación abierta y directa entre empresas ha sido identificada como un factor clave para el éxito de este tipo de colaboración (Ragatz *et al.*, 1997).

Los competidores son atractivos en tanto pueden reducir los riesgos y costes inherentes al proceso de DNP, pero sobre todo porque poseen recursos complementarios a los de la empresa (Miotti y Sachawald, 2003). Sin embargo constituyen la colaboración potencialmente más peligrosa, dado que venden en mercados similares y van a tener acceso a los recursos propios de la empresa a través de la alianza de co-desarrollo (Cassiman y Veugelers, 2002). No obstante, los competidores pueden no ser rivales en todas sus actividades, de forma que compitan en determinados mercados o con bienes y servicios concretos, pero no en otros. Por otro lado, a menudo empresas rivales colaboran entre sí de cara a establecer estándares comunes como ocurre en el sector de las empresas de alta tecnología (Mariti y Smiley, 1983). Aunque también es frecuente que la colaboración entre competidores esté motivada por la necesidad de resolver a un complejo problema común (Hamel *et al.*, 1989).

La colaboración con universidades y centros de investigación públicos no conlleva ningún riesgo empresarial, ya que las instituciones públicas no tienen ánimo de lucro en sus investigaciones. De hecho, en muchos casos, los fondos públicos financian la investigación conjunta de varias organizaciones o empresas, con el fin de maximizar los flujos de información y los excedentes de conocimiento entre ellas (Miotti y Sachawald, 2003). Así, estos actores son importantes contribuyentes que aportan conocimientos nuevos y tecnológicos, especialmente útiles para la investigación básica y a largo plazo, que son vistos como una fuente de conocimiento específico y especializado, barata y con poco riesgo (Tether, 2002).

Por último, en relación a las consultoras, asociaciones e instituciones privadas, más allá de su experiencia profesional y las recomendaciones que de ella se derivan, estos posibles colaboradores pueden ayudar a la empresa con un diagnóstico que les ayude a articular y definir sus necesidades concretas para la innovación, o pueden actuar como intermediarios de sus relaciones, emparejando empresas con necesidades y soluciones parecidas o complementarias (Bessant y Rush, 1995).

Sin embargo, y pese a la reconocida importancia de la selección de posibles colaboradores, este proceso ha recibido muy poca atención en la literatura (Wagner y Hoegl, 2006). Destaca no obstante, el reciente trabajo de Emden et al. (2006), cuyos autores desarrollan una teoría emergente sobre la selección de un compañero. Plantean un modelo por fases que consta de tres grandes pasos: el alineamiento tecnológico, el alineamiento estratégico y el alineamiento relacional (Emden et al., 2006).

El modelo resultante de estos estudiosos, Emden et al. (2006), pone de manifiesto que el primer conductor de los acuerdos de co-desarrollo es el potencial de las ganancias mutuas que se derivarían de la puesta en común de sus respectivas tecnologías y capacidades, es decir, del *alineamiento tecnológico* de las empresas. Las empresas se sienten atraídas por la tecnología innovadora y la experiencia de los posible candidatos en determinados campos. Esta capacidad técnica la suelen descubrir cuando la buscan deliberadamente o la encuentran en congresos, reuniones, ferias o en la publicidad. El alineamiento tecnológico de las empresas hace referencia, por tanto, a la complementariedad de los recursos y capacidades de ambos socios, de forma que puedan ser integrados para la creación de sinergias y de valor (Doz y Hamel, 1998).

Pero el alineamiento tecnológico no es suficiente para generar valor. Dado que las alianzas de co-desarrollo implican la integración de competencias esenciales para las empresas y existe el riesgo, como hemos señalado anteriormente, de transmitir conocimientos valiosos a la otra parte, la congruencia de motivación y metas (*alineamiento estratégico*) es otra condición necesaria para asegurar el flujo de información requerido para el éxito del co-desarrollo (Emden et al., 2006). Llegamos así a la segunda de las fases del modelo: el *alineamiento estratégico*.

Y aún cuando se den entre las partes el necesario alineamiento tecnológico y estratégico, la alianza de co-desarrollo podría fallar si no existiese *alineamiento relacional* alguno; es decir, si las partes no tiene las mismas normas, valores y procedimientos (lo que impide que se comprendan unos a otros y que la información fluya), si no están dispuestos a adaptarse conforme cambian las necesidades, o si están preocupados tan sólo por los rendimientos a corto plazo (Emden et al., 2006).

Por tanto, son el alineamiento tecnológico, estratégico y relacional entre las partes los que determinan el potencial de las alianzas de co-desarrollo para crear valor (Emden et al., 2006).

## 4.2. Atributos de la relación de colaboración

La importancia de la gestión de la relación es evidente en la literatura, y se centra sobre todo en la confianza y en el compromiso como atributos claves de la relación (Monzcka *et al.*, 1998; Ragatz *et al.*, 1997).

- *Compromiso*: La noción de compromiso expresa el deseo de las partes de desarrollar los recursos, esfuerzos e inversiones necesarias para desarrollar una relación exitosa (Moorman *et al.*, 1992). Así, siguiendo el trabajo de Walter (2003), distinguimos las cuatro características que se emplean para describir el compromiso del colaborador: la lealtad, el deseo de hacer sacrificios a corto plazo, la orientación al largo plazo y el deseo de invertir en la relación.

En el caso de las alianzas de co-desarrollo, ambas partes deberán realizar considerables inversiones en la forma de dinero, equipos, know-how y formación (Araujo *et al.*, 1999). Estos recursos reciben el nombre de activos específicos, en tanto van claramente orientados hacia la otra parte; es la especificidad de los mismos, lo que prueba el compromiso de las partes (Monzcka *et al.*, 1998). El co-desarrollo requiere además de una estrecha cooperación entre las partes durante un periodo largo de tiempo (Muffato y Panizzolo, 1996). Por otro lado, las partes esperan cierta lealtad entre ellas, de cara a la no utilización de la tecnología desarrollada en sus relaciones con otros posibles agentes competidores (Kalwani y Narayandas, 1995). Y es que el compromiso resta atractivo a los resultados del corto plazo en favor de los beneficios de mantener la relación a largo plazo (Ganesan, 1994). De forma que, aquellos colaboradores comprometidos cooperarán porque desean que la relación funcione (Morgan y Hunt, 1994).

- *Confianza*: El DNP es un proceso incierto que implica un gran riesgo al que, en el caso del co-desarrollo, hay que añadir los riesgos propios de las relaciones de colaboración entre empresas (Cooper, 1997). Se trata además de un proceso lleno de retrasos e interrupciones imprevistas. No obstante, si las partes confían entre sí podrán mantener un diálogo constructivo y se enfrentarán a estos problemas buscando el máximo beneficio común (Walter, 2003). Y es que la confianza reduce el temor a la explotación, minimiza el sentimiento de vulnerabilidad, y promueve un mayor intercambio de información y una mejor exposición de las metas y objetivos de la relación (Delgado *et al.*, 2003). De esta forma las partes estarán menos preocupadas por el riesgo que implican sus decisiones en relación al co-desarrollo, pues asumirán que las consecuencias negativas derivadas de comportamientos oportunistas y egoístas de su colaborador serán menos probables (Crespin-Mazet y Ghauri, 2006).
- *Comunicación*: La comunicación, como intercambio de información entre las partes, resulta fundamental para una relación de colaboración (Bstieler, 2006). Para saber si la comunicación entre las partes es efectiva se precisa confirmar que toda la información

es relevante, es compartida y es de calidad (Monzcka *et al.*, 1998). La información compartida hace referencia a la información crítica y propia de la empresa que es comunicada al colaborador. En este sentido, es necesario conocer la salud financiera de los colaboradores, sus niveles de endeudamiento, su capacidad de crecimiento, su estructura de costes, entre otros aspectos. Esta información es relevante para planear las compras y el crecimiento dentro de la alianza (Burt *et al.*, 1990).

Por su parte, la calidad de la información incluye aspectos tales como la corrección, adecuación, credibilidad u oportunidad con la que la información es intercambiada (Daft y Lengel, 1986). Su papel en el éxito de la relación es fundamental ya que permite la coordinación de las actividades dentro de la relación de colaboración (Littler *et al.*, 1995). El intercambio de información relevante y a tiempo, resulta también imprescindible entre las partes pues permite: la resolución de los conflictos y la alineación de percepciones y expectativas, facilita un mayor entendimiento, mejora la atmósfera de la relación, fomenta el compromiso y asegura que los plazos se cumplen e impulsa la confianza (Dyer y Chu, 2003).

### 4.3. Resolución de conflictos

Los conflictos surgen inevitablemente en cualquier tipo de relación ínter organizacional que se extiende en el tiempo, y es la manera de resolverlos lo que tiene una influencia directa en su continuidad (Monzcka *et al.*, 1998). Las técnicas para la resolución constructiva del conflicto consisten en su eliminación conjunta o en la persuasión (Littler *et al.*, 1995). Este tipo de comportamiento es el que tiene más probabilidades de producir resultados positivos, dado que el esfuerzo conjunto de las partes en la búsqueda de una solución integrada y sinérgica refuerza el compromiso y la confianza mutua.

En cuanto a las técnicas destructivas de resolución de conflictos, éstas implican influencias coercitivas que algunas empresas emplean con sus colaboradores y que consisten en tratos, promesas y cláusulas legales (Frazier *et al.*, 1989). Estas técnicas son muy dañinas para la relación e incluso pueden agravar el conflicto inicial (Mohr y Spekman, 1994).





## Bibliografía

- ACHROL, R. S. y KOTLER, P. (1999): "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, 63 (2), 146-163.
- ARAUJO, L.; DUBOIS, A. y GADDE, L. E. (1999): "Managing Interfaces with Suppliers", *Industrial Marketing Management*, 28, 497-506.
- ATHAIDE, G. A.; STUMP, R. L. y JOSHI, A. W. (2003): "Understanding New Product Co-Development Relationships in Technology-Based Industrial Markets", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (3), 46-59.
- BAYONA, C.; GARCÍA, T. y HUERTA, E. (2002): "Collaboration in R&D with Universities and Research Centres: An Empirical Study of Spanish Firms", *R&D Management*, 32 (4), 321-342.
- BESSANT, J. y RUSH, H. (1995): "Building Bridges for Innovation: The Role of Consultants in Technology Transfer", *Research Policy*, 24, 97-114.
- BIDAULT, F. y CUMMINGS, T. (1994): "Innovating through Alliances: Expectations and Limitations", *R&D Management*, 24 (1), 33-45.
- BSTIELER, L. (2006): "Trust Formation in Collaborative New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 56-72.
- BÖNTE, W. y KEILBACH, M. (2005): "Concubinage or Marriage? Informal and Formal Cooperations for Innovation", *International Journal of Industrial Organization*, 23, 279-302.
- BURT, D.; NORQUIST, W. y ANKLESARIA, J. (1990): *Zero Base Pricing: Achieving World Class Competitiveness through Reduced All-In-Cos*, Chicago, IL: Probus Publishing.
- CALIA, R. C.; GUERRINI, F. M. y MOURA, G. L. (2006): "Innovation Networks: From Technological Development to Business Model Reconfiguration", *Technovation*, en prensa.
- CASSIMAN, B. y VEUGELERS, R. (2002): "R&D Cooperation and Spillovers: Some Evidence from Belgium", *American Economic Review*, 92, 1169-1184.
- CHEN, R. y LI, M. (1999): "Strategic Alliances and New Product Development: An Empirical Study of the U.S. Semiconductor Start-Up Firms", *Advances in Competitiveness Research*, 7 (1), 35-61.
- CHESBROUGH, H. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Boston: Oxford University Press.
- CLARK, K. B. (1989): "Project Scope and Project Performance: The Effects of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development", *Management Science*, 35 (10), 1247-1263.
- CONWAY, S. (1995): "Informal Boundary-Spanning Communication in the Innovation Process: An Empirical Study", *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(3), 327-342.

- COOPER, R. G. (1997): "The Dimensions of industrial New Product Success and Failure", *Journal of Marketing*, 43, 93-103.
- COOPER, R. G. y EDGETT, S. J. (2003): *Best Practices in Product Innovation: What Distinguishes Top Performer*", Lancaster, Ontario, Canadá: Product Development Institute Inc.
- CRESPIN-MAZET, F. y GHAURI, P. (2006): "Co-developoment as a Marketing Strategy in the Construction Industry", *Industrial Marketing Management*, en prensa.
- DAFT, R. y LENGEL, R. (1986): "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- DAS, T.K. y TENG, B. S. (2000): "A Resource Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- DELGADO, E.; MUNUERA, J.L. y Yagüe, M. J. (2003): "Development and validation of a brand trust scale", *International Journal in Marketing Research*, 45 (1), 35-54.
- DOZ, Y. L. y HAMEL, G. (1998): *Alliance Advantage: Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press.
- DROGE, C.; JAYARAM, J. y VICKEREY, S. (2000): "The Ability to Minimize the Timing of New Product Development and Introduction: An Examination of Antecedent Factors in the North American Automobile Supplier Industry", *Journal of Product Innovation Management*, 17, 24-40.
- DROZD, F. A. (2004): "The Components of Value Measurement", *Journal of Accountancy*, 198 (6), 79-82.
- DYER, J. H. y CHU, W. (2003): "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea", *Organization Science*, 14 (1), 57-68.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. y Oh, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- EMDEN, Z.; CALANTONE, R. J. y DROGE, C. (2006): "Collaborating for New Products Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 330-341.
- FLIESS, S. y BECKER, U. (2006): "Supplier Integration-Controlling of Co-Development Processes", *Industrial Marketing Management*, 35, 28-44.
- FRAZIER, G.; GILL, J. y KALE, S. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, 33 (1), 50-69.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.



- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study", *International Journal of Research Marketing*, 13, 303-317.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. y KUMAR, N. (1999): "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- GRIFFITHS-HEMANS, J. y GROVER, R. (2006): "Setting the Stage for Creative New Products: Investigating the Idea Fruition Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (1), 27-39.
- GLAISTER, K. W. (1996): "UK-Western European Strategic Alliances: Motives and Selection Criteria", *Journal of Euromarketing*, 5 (4), 5-35.
- HAGEDOORM, J. (1993): "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Technology Transfer", *Technovation*, 10 (1), 17-30.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 83-103.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. y PRAHALAD, C. K. (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67 (1), 133-139.
- HANSON, D. y LACKMAN, C. (1998): "Managing through Cultural Differences", *Competitiveness Review*, 8 (2), 46-54.
- HOEGL, M. y WAGNER, S. M. (2005): "Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects", *Journal of Management*, 31 (4).
- KALAFUT, P. C. y LOW, J. (2001): "The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value", *Strategy & Leadership*, 29 (5), 9-15.
- KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N. (1995): "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M. y Jayaram; J. (2005): "Internal and External Integration for Product Devevelopment: The Contingency, Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy", *Decision Sciences*, 36 (1), 97-133.
- LITTLER, D.; LEVERICK, F. y Bruce, M. (1995): "Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development: A Study of UK Manufacturers of Information and Communications Technology Products", *Journal of Products Innovation Management*, 12, 16-32.
- MARITI, P. y Smiley, R. H. (1983): "Co-Operative Agreements and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*, 31 (4), 437-451.
- MIOTTI, L. y SACHWALD; F. (2003): "Co-operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis", *Rersearch Policy*, 32 (8), 1481-1499.

- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
- MONCZKA, R. M.; PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B. y Ragatz, G. L. (1998): "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", *Decision Science*, 29 (3), 553-577.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDÉ, R. (1992): "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1997): "Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 35-39.
- PERKS, H. (2000): "Marketing Information Exchange Mechanism in Collaborative New Product Development", *Industrial Marketing Management*, 29 (2), 179-189.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D. y Neely, A. (2004): "Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence", *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 137-168.
- PRIMO, M. y Amundson, S. (2002): "An Exploratory Study of the Effects of Supplier Relationships on New Product Development Outcomes", *Journal of Operations Management*, 20 (1), 33-52.
- RAGATZ, G.; HANDFIELD, R. y SCANNELL, T. (1997): "Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 14 (3), 190-202.
- RINDFLEISCH, A. y MOORMAN, C. (2001): "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing*, 65 (2), 1-18.
- ROY, S.; SIVAKUMAR, K. y Wilkinson, I. F. (2004): "Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 61-79.
- SARIN, S. y MAHAJAN, V. (2001): "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Products Development Teams", *Journal of Marketing*, 65 (2), 35-53.
- SHETH, J. y SHARMA, A. (1997): "Supplier relationships: Emerging issues and challenges", *Industrial Marketing Management*, 26(2), 91-101.



- SIVADAS, E. y Dwyer, F. R. (2000): “An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes”, *Journal of Marketing*, 64 (1), 31-49.
- TETHER, B. (2002): “Who Co-operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis”, *Research Policy*, 31 (6), 947-967.
- TSAI, W. y GHOSHAL, S. (1998): “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- WAGNER, S. M. y HOEGL, M. (2006): “Involving Suppliers in Product Development: Insights from R&D Directors and Project Managers”, *Industrial Marketing Management*, en prensa.
- WALTER, A. (2003): “Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development”, *Journal of Business Research*, 56 (9), 721-733.





# LAS FERIAS DE PROFESIONALES: CREACIÓN DE VALOR DESDE LA RED DE NEGOCIO Y LA COMUNIDAD

*Carmen Berné Manero y Esperanza García Uceda \**

## 1. Introducción

El valor añadido por las ferias se genera primero por la transformación de recursos en servicios que lleva a cabo el organizador. Una vez que la oferta de ese valor añadido es aceptada por la demanda potencial decidiendo la asistencia a la feria, el propio desarrollo de cada certamen permite crear valor a través de la implicación de los asistentes profesionales al evento, que actúan no sólo como clientes sino también como factores productivos en un proceso de transformación.

En el contexto de negocios actual, la entrega de una oferta diferenciada y adaptada a las necesidades del cliente es la base para incrementar el valor ofrecido. Se desarrollan nuevos sistemas productivos y de gestión; se crean nuevos productos o se ofrecen servicios adicionales; se usan elementos que incrementan el valor estético o simbólico de la oferta, o se establecen nuevos canales de comunicación, intercambio y relación, donde la presencia y el grado de uso de las tecnologías de la información y la comunicación es importante (Ansari y Mela, 2003).

Atendiendo a estas circunstancias, las ferias, en sus orígenes mercados temporales periódicos, han ido evolucionando hasta ser consideradas como redes de relaciones de negocios (Rosson y Seringhaus, 1995; Rice y Almosawi, 2002; Ling-Yee, 2005; García, 2005), las cuales extienden el radio de acción de la feria a otros agentes además de los tradicionales, esto es,

### RESUMEN

Las ferias han evolucionado hacia comunidades en las que se desarrollan no sólo relaciones de negocio sino también relaciones sociales que incrementan el valor que proporcionan sus servicios. Este trabajo defiende la premisa de que las ferias conforman actualmente un sector productivo que ofrece buenos resultados y expectativas de futuro gracias a su capacidad de adaptación a la evolución de la demanda de sus servicios. En España, la multiplicidad, especialización y profesionalización actuales de las ferias, así como el crecimiento que han experimentado en los últimos diez años, permiten concluir la aceptación de la premisa inicial. Su reto para el futuro se centra en mejorar en competitividad, en procurar innovación y en incorporar la tecnología idónea para desarrollar servicios que giren más en torno al asistente que al producto.

### ABSTRACT

The fairs have evolved towards communities in which it has developed not only business relationships but also social relationships that increase the value that its services provide. In this paper we hold the assumption premise that the fairs agree currently a productive industry that offers good outcomes and future expectations thanks to its capacity to adapt to the evolution and demand of its services. In Spain, the multiplicity, specialization and current professionalism in the fairs, as well as the growth that has experimented in the latest ten years, allows to conclude the acceptance on the initial premise. Its challenge for the future it concentrated in improving the competence, to providing innovation and incorporating the proper technology to develop services that looks after more to the people than to the product.

\* Universidad de Zaragoza. Investigadoras del proyecto MICYT SEJ 2005-06603 y del GRUPO CREVALOR.

organizador, expositores y visitantes. Su desarrollo depende de la existencia de un adecuado flujo de información entre la organización y su entorno. El conocimiento exhaustivo de este último permitirá reconocer las oportunidades y amenazas presentes en un entorno industrial y comercial cada vez más globalizado.

La perspectiva más novedosa por la que se entiende que las ferias crean valor es la extensión de la red a comunidades o colectividades de prácticas con intereses comunes o complementarios (Borghini *et al.* 2006). Los clientes se incorporan a la cadena de valor iniciada por el organizador, que puede conseguir así su principal ventaja competitiva. El éxito de la organización depende cada vez en mayor grado de cómo gestione sus activos intangibles en relación a cómo maneje sus recursos materiales. El valor incremental se crea ahora a través de la producción de relaciones sociales.

El objetivo de este trabajo es explicar y justificar la premisa de que las ferias, pese a ser una actividad muy antigua, conforman actualmente un sector productivo que ofrece buenos resultados y expectativas de futuro gracias a su capacidad de adaptación a la evolución de la demanda de sus servicios.

Para cubrir el objetivo general, expondremos la evolución de las ferias a través de los cambios de concepto y de la forma en la que actualmente crean valor. Después, desde una taxonomía de ferias y datos de las magnitudes del sector en España y en Europa pondremos de manifiesto la aceptación por la demanda de las ferias del valor creado, la situación del sector y las expectativas de futuro que afronta. El epígrafe final ofrece las principales conclusiones del trabajo.

## 2. Evolución del concepto y de la creación de valor por las ferias

La selección de una definición de feria, el desarrollo de medidas válidas de su actividad y la comparación e interpretación de los resultados obtenidos ofrece ciertas dificultades (Hansen, 2004). Entre otras razones que explican esta situación se encuentran la variedad de versiones de diferentes autores, el papel cambiante que han venido desarrollando las ferias a lo largo de su historia, la gran variedad de tipologías existentes y el elevado grado de intangibilidad del valor añadido que proporcionan.

A intentar resolver la primera dificultad señalada dedicamos este epígrafe. Las otras dos las enfrentaremos en los siguientes.

Una revisión de la literatura especializada nos permite proporcionar una visión evolutiva del concepto de feria desde sus orígenes, asentar el conocimiento de la actividad ferial y explicar las razones de su mantenimiento como actividad productiva desde sus distintas capacidades para crear valor (ver Tabla 1).





Tabla 1. Evolución temporal del concepto de feria

PERÍODO TEMPORAL	VERSIÓN DE FERIA	VALOR INCREMENTAL
Orígenes-Finales años 70	Mercados temporales	Espacios donde realizar transacciones comerciales
Finales años 70	Espacio de comunicación integral	Venta, publicidad, relaciones públicas, promoción, investigación de mercados
Principios años 90	Herramienta multiusos del marketing	Generar conocimiento, imagen corporativa, formación y motivación
Mediados años 90	Red de negocio	Especialización, relaciones micro y macro como base de la estrategia competitiva
Comienzo S. XXI	Concepto emergente de comunidades	Relaciones micro y macro, y relaciones sociales: oportunidades de convivencia, nuevo conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. Las ferias hasta mediados de los años 90

Desde los años sesenta, las ferias se consideran mercados e incluyen todas las actividades relacionadas con ventas durante y después del acontecimiento (Bonoma, 1983; Greipl y Singer, 1980; Kerin y Cron, 1987; Shoham, 1992). En los primeros modelos sobre el funcionamiento de las ferias, la evaluación de las actividades relacionadas con las ventas es muy visible (Carman, 1968; Bonoma, 1983; Cavanaugh, 1976; Lewin, 1978; Bellizzi y Lipps, 1984). Actualmente, las ferias siguen proporcionando valor en este sentido. Por ejemplo, Tanner y Chonko (1995), afirman que muchas empresas han reconocido el poder de las ferias como un vehículo para acortar el ciclo de sus ventas; y la investigación sobre compra industrial sigue dedicándole atención.

Sin embargo, las ventas efectivas tienden a ser bajas en la mayoría de las ferias (Konopacki, 1982). De manera que, a finales de los setenta, las ferias se empiezan a valorar como eventos de comunicación. Esto es, un medio que permite la combinación de múltiples formas de comunicación para la consecución de sus objetivos -la promoción comercial, la comunicación publicitaria, las acciones de venta, las relaciones públicas o la investigación de mercado- (Lilien y Little, 1976; Bonoma, 1983; Lilien, 1983; Faria y Dickinson, 1986; Kerin y Cron, 1987; Browning y Adams, 1988; Tanner, 2002). Siguiendo a Parasuraman (1981) y Le Monnier (1994), las ferias son un espacio de comunicación integral de gran potencial, que debe incluirse en una estrategia de comunicación multicanal.

Con el inicio de los años noventa, la investigación de las ferias se centra en sus figuras protagonistas: los organizadores, los expositores y los visitantes; y descubre que estos agentes aspiran a mayores logros que los de vender y/o comunicarse, de manera que ni la concepción de venta ni la de comunicación, describen las actividades de las ferias con precisión, siendo necesaria una ampliación de la perspectiva desde el marketing (Tanner y Chonko, 1995). De tal modo que las ferias se utilizan como una herramienta multiusos de marketing que permite a las empresas, además de vender sus productos actuales, generar conocimiento, proyectar una imagen corporativa favorable, facilitar información del producto y tramitar directamente reclamaciones de los clientes (Hutt y Speh, 1985). Además, las ferias posibilitan el contacto personal, lo que les permite llevar a cabo un conjunto de actividades complementarias, como la formación y la motivación del personal de ventas (Barczyk *et al.*, 1989; Witt y Rao 1989; Shoham 1992; Shipley *et al.* 1993; Hansen 1996; Blythe, 2002).

Ahora bien, en cada feria se crea un entorno especial en el cual los miembros de las industrias se reúnen para llevar a cabo negocios y aprender acerca de nuevos desarrollos (Bello y Barczak, 1990; Miller, 1990). En este sentido, las ferias son microcosmos que representan a la industria con una multitud de compradores y vendedores, proveedores del servicio, socios y cuerpos reguladores. Todos reunidos para hacer negocios en un entorno propicio para la creación de una cadena de valor que incorpore de forma efectiva a todos los agentes y permita definir servicios de valor añadido que generen ventaja competitiva (Rosson y Seringhaus, 1995).

## 2.2. Las ferias como redes

378

La creación de valor deja entonces de depender directamente de los organizadores de las ferias y se reparte a lo largo de los miembros de la cadena. La dependencia entre los mismos se incrementa y comienza a aparecer una estructura ferial en forma de red (Dyer y Nebeoka, 2000), donde la especialización de cada unidad en sus competencias se convierte en la base de la formulación de su estrategia competitiva.

Según Mattson (1989), las empresas realizan inversiones en marketing y esfuerzos en el desarrollo de posiciones micro y macro en las redes de negocio. Una posición micro describe la relación directa entre empresas y una posición macro describe las relaciones de una empresa con otras que constituyen una red. La feria se concibe como una red temporal de empresas que organiza micro-experiencias y facilita macro-posiciones desde sinergias de experiencia. Los organizadores competentes diseñan macro-experiencias de manera activa para el visitante a través de la selección de expositores –entre los que deben estar los líderes del sector para ofrecer valor al visitante- y de la creación de la atmósfera adecuada (Borghini *et al.*, 2006). Desde esta perspectiva, las ferias de profesionales son grandes proveedores de interrelaciones de negocios, de formación profesional y de soluciones profesionales para sus clientes, expositores y visitantes (Kennedy, 2005).



Con todo, las concepciones anteriores de las ferias se han extendido conformando una estructura en la que todos los grupos de actores, esto es, oferta, demanda y entorno, participan y se complementan en la generación de valor añadido. La oferta está formada por agentes que actúan en diferentes niveles: organizadores, servicios feriales y servicios de la ciudad de celebración<sup>1</sup>, así como los propios expositores, quienes no sólo buscan la interacción con los visitantes (clientes actuales y potenciales), con analistas y con proveedores de la industria con influencia, sino que se unen en cadena a competidores, reguladores, socios, organizadores de feria y asociaciones<sup>2</sup>. La demanda de la feria la constituyen los expositores (que tienen así una doble posición), los visitantes y, según Condom (2005), también los medios de comunicación. Así, las relaciones que se crean y gestionan son tanto verticales como horizontales y se orientan al desarrollo de negocios y mercados, de la economía<sup>3</sup> y del sector turístico<sup>4</sup>.

Las ferias aportan valor desde su papel de redes de relaciones de negocio a través de (1) su participación en la difusión de innovaciones y la utilización de tecnologías, de (2) su papel como medios para incrementar la competitividad empresarial y de (3) su capacidad para ampliar el valor de las empresas y organizaciones implicadas.

Por ejemplo, los visitantes minoristas de ferias profesionales dirigidas a su sector, seleccionan aquella feria que es percibida como un entorno de negocios que proporciona la oportunidad de conseguir información útil a través de la interacción con expertos o de la comparación de la oferta expuesta, de proteger y aumentar la posición competitiva de sus empresas, así como la posibilidad de desarrollar relaciones de negocio con clientes actuales y potenciales, y de obtener relaciones de distribución que consigan una mayor efectividad de su sistema logístico (Berné y García, 2007).

Por un lado, la innovación en la empresa afecta a productos y procesos. En este caso, los elementos que cuentan en la creación de valor son la innovación de la oferta del organizador, las innovaciones que se presentan en los certámenes y el aprovechamiento de la innovación en las relaciones con los clientes dirigido a lograr eficiencias (Quintana, 2006). Todo ello además de la propia innovación organizativa, esto es, transformaciones importantes que afectan a cambios en la gestión, la estructura y las estrategias organizativas, y que tendrá repercusiones sobre los nuevos procesos o productos que la empresa puede desarrollar (Langerak *et al.*, 2004).

1 El marketing de ciudad desarrolla aquí aplicaciones.

2 Los organizadores públicos están representados por la Asociación de Ferias Españolas (AFE) ([www.afe.es](http://www.afe.es)). Otros operadores organizadores y gestores de ferias son el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), las asociaciones sectoriales, como la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER) que organiza la feria COVERING en EEUU desde hace 15 años, y los organizadores privados, que promueven alianzas y desarrollan acuerdos con gobiernos, con propietarios de recintos, con organizadores de congresos, con editores, con otros organizadores de ferias, con asociaciones profesionales, con instituciones académicas y científicas, y con medios de comunicación, intentando responder al desafío de la internacionalización y de la interdependencia creciente (Shanks, 2003).

3 El sector ferial presenta un potencial de creación de riqueza económica porque su naturaleza dinamiza la economía local y/o nacional (Rice y Almossawi, 2002).

4 El primer estudio sobre las implicaciones del sector de ferias en el turismo, realizado por BCF Consultores en 2006 para el Instituto de Turismo de España y AFE, confirma que el mercado ferial provoca un fuerte impacto económico para el sector en el que se inscribe la feria y para la ciudad donde se celebra.

La oferta de certámenes feriales emitida por un organizador es un amplificador de la innovación (Cervera, 2005), siempre que se constituya en motor de renovación y modernización del sector o sectores implicados. La organización puede procurar innovación en este apartado mediante su propio know how o mediante la adquisición de manifestaciones de éxito probado (Perini, 2005).

Los organizadores estimulan la innovación empresarial presentando la misma como una garantía de atracción de visitantes. Aquellos certámenes que convocan a distintos sectores interesados en una misma innovación parece que son más valorados, como, por ejemplo, las ferias que exponen productos ligados al desarrollo sostenido medioambiental de interés social (Cardona, 2005). Aquellos otros que se adaptan a la creciente personalización y segmentación, complican la gestión del volumen de trabajo a absorber, de manera que la clave de la innovación no se encuentra solamente en acumular novedades y aplicar tecnología punta sino en la habilidad para simplificar los procesos de gestión (Quintana, 2006). Las propuestas vanguardistas, más estimulantes y atrevidas pueden estar basadas en nuevas formas de hacer lo mismo pero consiguiendo un híbrido adecuado entre negocio y ocio<sup>5</sup> (Dehesa, 2006). También existe la posibilidad de arriesgar en el uso de comunicación comercial no convencional, como la viral o la combinada, buscando notoriedad e impacto.

Además, un elevado porcentaje de ferias tiene como base temática la presentación de invenciones<sup>6</sup> y la difusión de innovaciones o provoca la misma a través de la adopción de sus visitantes de las ideas y/o productos expuestos<sup>7</sup>.

Es también altamente valorada la diferenciación de la oferta a través de la aplicación de nuevas tecnologías de gestión de los asistentes (registro on-line, microwebs, wireless, id-chips...) y de comunicación. La gestión de citas<sup>8</sup> es una tecnología de comunicación que facilita el encuentro y una interesante herramienta para la red: las citas pueden ser solicitadas por el visitante, por el expositor, o ser creadas por el sistema sin petición expresa (intronetwork).

5 Por ejemplo, EXPOBODAS, en Auditorio de Zaragoza, organiza sorteos, desfiles y demostraciones. El Salón Internacional del Caballo (SICAB), en el Palacio de Exposiciones y Congresos de Sevilla, organiza concursos, competiciones, espectáculos y un concurso internacional de medicina equina. El salón náutico de Fira Barcelona también organiza áreas sobre deportes náuticos, pesca, innovación en el sector, etc., y encuentros de negocios.

6 Las denominadas "ferias de invenciones" reúnen inventores y empresarios inversores.

7 SMAGUA, en Feria de Zaragoza, apuesta por la innovación en feria en relación al agua y al medioambiente. En 2004, el 67% de los expositores (de un total de 1.316) afirmaba haber exhibido únicamente productos nuevos en sus stands (véase García, 2005). SIMO, en Institución Ferial de Madrid (IFEMA), presenta las propuestas más innovadoras en informática, multimedia y comunicaciones. DOMOGAR, en Feria de Valencia, presenta las novedades de los sectores comerciales implicados en el desarrollo del hogar digital, integrando sistemas, servicios y tecnologías para el hogar.

8 La feria EIBTM (European Incentive & Business Travel & Meeting) y la MITM (Meetings and Incentives Trade Market) facilitan a los visitantes una identificación con contraseña para pedir citas con expositores. Después de estudiar la descripción de los mismos, el visitante organiza su agenda de visitas. La tecnología facilita el encuentro: los participantes rellenan un formulario en el que se les solicita datos sobre su perfil, preferencias, funciones, etc., y con esos datos, el sistema define las combinaciones de citas más convenientes.



Por otro lado, la creación de valor a través de la ayuda que proporcionan las ferias a las empresas para ganar en competitividad, se deriva fundamentalmente de los ahorros en costes que se producen con el desarrollo de relaciones ligadas a los certámenes. Así, las ferias procuran una mejor selección de proveedores y/o distribuidores. Las empresas emplean generalmente las ferias para invertir en relaciones con proveedores presentes y buscar e iniciar relaciones con proveedores nuevos (Barreyre y Letrein, 1990; García, 2005; Berné y García, 2007). Específicamente, las ferias profesionales son un camino directo para mejorar posicionamientos o abrir nuevos mercados, sobre todo en ediciones internacionales. Su utilización permite que los costes de distribución y compra sean asequibles para muchas empresas, de manera que la empresa de tamaño medio europea cuenta con un instrumento de marketing alternativo para abrirse camino en el mercado de la exportación (Zitzewitz, 2003). Además, las empresas buscan distribuidores de sus productos así como conseguir distribuciones o representaciones. El aprovechamiento de “redes de distribución” es un elemento clave en la evaluación de la feria a visitar (Berné y García, 2007).

Finalmente, desde su perspectiva de redes de relaciones de negocio, las ferias también crean valor incrementando el de la base de clientes de las empresas participantes, uno de sus activos más valorados, a través del aumento en la cantidad y la calidad de las relaciones (García y Berné, 2007).

La cantidad se incrementa aprovechando la oportunidad de contactar con personas con poder de decisión (Shust, 1981; Witt y Rao, 1989), desarrollando relaciones con clientes propios (Bonoma, 1983; Carman, 1968; Lilien, 1983; Kerin y Cron, 1987; Morris, 1988; Kijewski *et al.*, 1993; Seringhaus y Rosson, 1994), y estableciendo relaciones con nuevos clientes (Sashi y Perretty, 1992; Herbig *et al.*, 1994; Shipley *et al.*, 1993; Tanner y Chonko, 1995). La calidad de las relaciones se incrementa a través de la creación de valores añadidos al del negocio directo, como el conocimiento no anticipado, el estímulo, el refuerzo y los lazos sociales (Borghini *et al.*, 2006). Se trata de aprendizaje como conocimiento inesperado, no anticipado, fundamentalmente sobre desarrollos de mercado y tecnológicos; del estímulo que proporciona el entorno de feria, más allá de las intenciones de comunicación de los expositores: los expositores (directos e indirectos) proporcionan valor con los nuevos productos que presentan, las conversaciones informales que mantienen con los visitantes, las de estos últimos entre ellos mismos, ...; la oportunidad de reafirmar (o no) decisiones tomadas con anterioridad, como confirmar (o no) a los proveedores actuales (cuya presencia es importante porque proporciona seguridad al visitante-cliente en este sentido), observar y comparar lo que hacen otros visitantes/clientes: qué hace la competencia, cómo evalúa los productos nuevos, conversar directamente entre visitantes sobre proveedores o productos alternativos (información que será después compartida con el resto del personal de la empresa del visitante, extendiendo el valor generado en la feria más allá de su celebración); y las implicaciones sociales: las relaciones no son sólo profesionales, son también personales, y pueden crear lazos sociales.

## 2.3. Las ferias como comunidades de prácticas

El hincapié en los intercambios sociales (además de los de producto/servicio, información y financieros)<sup>9</sup> y la creciente preocupación de la oferta por proporcionar vivencias concretas en feria, son los elementos que extienden la perspectiva de red de la feria a la más emergente de comunidad (ver Figura 1).

El marketing de relaciones<sup>10</sup> que se aplica en la estructura de red, se alimenta del marketing de experiencias (véase Holbrook, y Hirschmann, 1982; Pine y Gilmore, 1998, 1999) y las ferias se empiezan a aprovechar como proveedores de experiencias que los organizadores y expositores proporcionan a los visitantes (Schmitt, 1999). Organizar actos paralelos a la exposición de los distintos stands, facilitar reuniones casuales en áreas de descanso, mostrar (los expositores) ejemplos de prototipos que podrían ser obtenidos con sus productos o regalar muestras o documentación como recuerdos capaces de re-evocar las experiencias mantenidas en la feria, son algunos de los elementos que se están actualmente utilizando para diferenciarse y atraer a la demanda.

Los lazos sociales que ya se sabía facilitaban las ferias, deben ser estimulados por la oferta. Se puede crear valor reduciendo la distancia social y desarrollando un nuevo conocimiento consiguiendo reunir a miembros potenciales de una comunidad. Esto es, asistentes (proveedores o visitantes) con intereses comunes, que interaccionan con las otras personas asistentes

como tales, además de como profesionales. La posibilidad de entablar relaciones sociales además de profesionales en el mismo nivel, es decir, entre expositores y entre visitantes puede llegar a ser un importante motivo para decidir la visita a una feria.

Con todo, nacen las denominadas comunidades de prácticas, que permiten la circulación de conocimiento de forma tácita, sobre todo a través de la oferta de intangibles como la creatividad, la información, la generación de experiencias y las vivencias sociales (que los implicados en la red transforman en ideas para la innovación, soluciones para

**Figura 1. Los implicados en la red de feria y las comunidades**



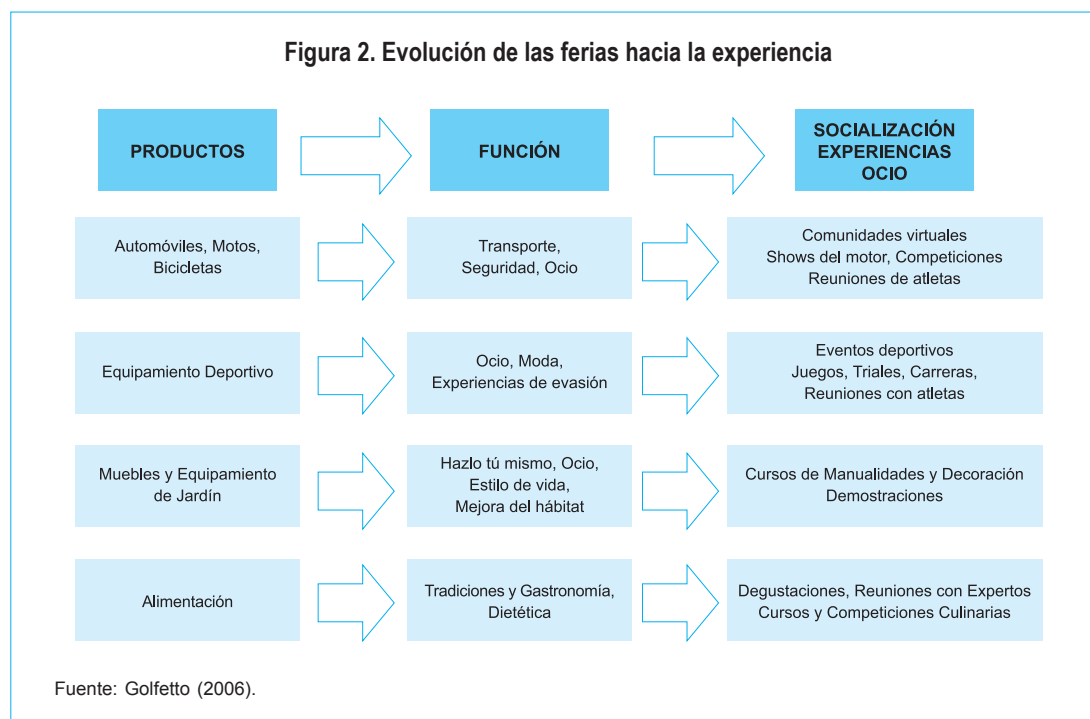
9 Los intercambios financieros son los que ocupan un menor tiempo para un mayor número de empresas (Rice y Almosawi, 2002). De tal modo que es sobre las actividades de no-venta a las que se destinan más recursos actualmente.

10 Consideramos que el marketing de relaciones está ya considerado en la última definición general de marketing aportada por la Asociación Americana de Marketing. Marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y entregar valor a los clientes así como a gestionar las relaciones con los mismos de forma que se beneficie a la organización y a otros interesados (AMA, 2004).



resolver problemas comunes, oportunidades para intercambiar favores, etc.) y la reproducción de pasiones de los asistentes, que complementan los aspectos de conocimiento profesional con el personal. Se trata de conectar emocionalmente con la audiencia ofreciendo vivencias que giren en torno al visitante y no tanto en torno al producto (Cardona, 2005) (ver Figura 2).

Las comunidades son así una forma de generar valor que aprovecha la identificación de intereses comunes entre los implicados en la actividad ferial para mejorar la dinámica de trabajo de las empresas, tanto a nivel interno como en las relaciones con sus clientes. Estas comunidades pueden ser horizontales o verticales. Las horizontales se desarrollan entre colegas de distintas empresas y especialistas en distintas funciones, de manera que establecer contactos y relaciones entre ellos aumenta su experiencia profesional y les permite resolver problemas comunes –compartidos-. La versión de la feria como comunidad lleva a considerarla como una señal que identifica a sus miembros, que refuerza los valores del colectivo, mantiene la unidad del grupo y estimula la emergencia espontánea de sentimientos de comunidad entre sus miembros (visitantes y/o expositores) (Borghini *et al.* 2006).



### 3. Evaluación del valor que aportan las ferias

Teniendo en cuenta distintos tipos de ferias y las principales magnitudes económicas del sector abordamos en este epígrafe la evaluación del valor aportado por las ferias y sus implicados.

#### 3.1. El valor desde tipologías de feria e implicados

Existen distintos criterios que permiten clasificar las ferias<sup>11</sup>. Las distintas tipologías muestran un abanico de posibilidades a partir del cual distintos agentes crean valor interactuando entre sí, participando como recursos de varios procesos productivos y como clientes que obtienen servicios diversos.

Los criterios que nos interesan ahora se encuentran en la Tabla 2 y en la Tabla 3, donde pueden observarse los tipos del criterio específico de contenido de feria, que sigue la clasificación de la Unión de Ferias Internacionales (UFI)<sup>12</sup>.

**Tabla 2. Taxonomía Ferial**

CRITERIO	TIPO DE FERIA / DENOMINACIÓN
Grado de Especialización/ Cobertura del Mercado	Feria General, Multisectorial u Horizontal Feria Monográfica, Sectorial o Vertical
Tipología del Visitante	Feria de Público Genérico-Feria Muestras-Feria de Consumo Feria de Profesionales Feria Mixta
Ámbito Geográfico cubierto	Feria Local o Regional Feria Nacional Feria Internacional
Contenido de la Feria	Feria del Grupo A Feria del Grupo B Feria del Grupo C
Tamaño	Feria Grande Feria Mediana Feria Pequeña
Complementariedad	Feria Paraguas Feria Recíproca o Inversa Las Ferias en World Wide Web

Fuente: Elaboración propia a partir de Navarro (2001), Marcos (2000), Muñiz (2002), Ley 13/1999, de 22 de diciembre, de Ordenación de la Actividad Comercial en Aragón, y datos de UFI.

<sup>11</sup> Una taxonomía más exhaustiva se encuentra en García (2005).

<sup>12</sup> La Unión de Ferias Internacionales (The Global Association of the Exhibition Industry), En 2006 tiene 311 miembros que incluyen 226 organizadores, 139 centros de exposición y 40 asociaciones.





**Tabla 3. Clasificación de las ferias atendiendo a su contenido**

<b>Grupo A</b>	A.1 Bienes de equipo y consumo A.2 Bienes de equipo A.3 Bienes de consumo
<b>Grupo B Ferias monográficas por sectores de actividad</b>	B.1 Agricultura, Silvicultura, Viticultura y sus equipos B.2 Alimentación, Hostelería y sus equipamientos B.3 Textiles, Vestimenta, Cuero, Accesorios y sus equipos B.4 Obras públicas, Construcción, Subcontratación y sus equipos B.5 Hábitat, Decoración del Hogar y sus equipos B.6 Salud, Higiene, Medio-Ambiente, Seguridad y sus equipos B.7 Transportes, Circulación y sus equipos B.8 Información, Comunicación, Oficina, Organización y sus equipos. Libros B.9 Deportes, Ocio, Juegos y sus equipos B.10 Industria, Comercio, Servicios y sus equipos. Ciencia y Tecnología
<b>Grupo C</b>	C.1 Anticuarios C.2 Artesanía C.3 Arte C.4 Animales

Fuente: UFI.

La medición y la evaluación de la actividad ferial, esto es, de su eficacia, puede ser diferente dependiendo, entre otras cosas, de si la feria es horizontal o vertical y de los objetivos de visita. Una mayor eficacia, tanto de expositores como de visitantes, se consigue en ferias horizontales si las intenciones de compra y de venta son bajas y es elevado el interés en el producto cruzado (interdependencias diferentes entre categorías de producto como software y hardware). Las ferias horizontales pueden ser más atractivas para los visitantes si tanto estos como los expositores tienen un horizonte temporal más largo, están interesados en la búsqueda de información y los expositores quieren aumentar su imagen corporativa; es decir, cuando los objetivos de feria son más bien de no-ventas, las ferias más eficaces son las horizontales. La eficacia es mayor en ferias verticales si las intenciones de compra y venta son altas y el interés en el producto cruzado es bajo (Wu *et al.* 1997).

La especialización de los salones es cada vez más demandada por los expositores e incluso por los colectivos de visitantes (AFE, 2000<sup>13</sup>; Moreno *et al.*, 2006), lo que precisa de la adopción de una orientación estratégica que permita identificar y ocupar nichos de mercado desatendidos desde la perspectiva ferial (Marcos, 2000), así como un cambio hacia la preponderancia de las ferias verticales (Rice y Almossawi, 2002), dedicadas a promover una única categoría de industria para una clientela profesional especializada. La combinación entre el criterio de cobertura y el de grado de especialización ofrece un diferente nivel de atractivo para distintos colectivos profesionales<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Actualmente forman parte de la AFE 47 instituciones, así como los principales operadores privados y 5 agrupaciones de servicios feriales en calidad de colaboradores.

<sup>14</sup> Para una extensión véase García (2005).

El criterio del tamaño es muy utilizado por los organizadores feriales como un elemento de calidad del evento. Sin embargo, el valor de la superficie de exposición debería contrastarse con otros rasgos como el desarrollo del país o la especialización de la feria (Navarro, 2001), ya que cuanto más grande es la feria más duro puede resultar para sus asistentes encontrar lo que buscan (Carman, 1968; Bertrand, 1989) se ha observado que las empresas que participan en ferias pequeñas experimentan una mayor eficacia de atracción de visitantes cualificados que las empresas que exponen en ferias grandes (Dekimpe *et al.*, 1997).

Algunas ferias proporcionan efectos complementarios dirigidos a procurar mejoras en la rentabilidad de las actuaciones de las instituciones organizadoras de los eventos o de las empresas participantes. Se trata de añadir valor al proporcionado por la feria base o principal a través de las denominadas Ferias Paraguas, Ferias Recíprocas o Inversas y, Ferias en world wide web<sup>15</sup>.

Hasta que las ferias empiezan a ser consideradas como redes de relaciones, el interés por la evaluación de su eficacia se restringía prácticamente al expositor, pero después es también una necesidad para organizadores y visitantes. Incluso se llega a afirmar que los proveedores no son los únicos que exponen, sino que también lo hacen los visitantes. De manera que éstos también deben aprender a optimizar el tiempo en la feria.

En el contexto internacional, el 67% de los organizadores de ferias miden el resultado de sus eventos “siempre” o “a menudo”<sup>16</sup>, y los responsables de marketing de las empresas entienden que la herramienta que ofrece un mayor rendimiento es el marketing directo, seguida por los eventos. Dentro de éstos, los que ofrecen mayor rendimiento son las ferias, seguidas de conferencias y seminarios<sup>17</sup>. En España, las dos partidas con un mayor presupuesto medio de marketing destinado a comunicación son la publicidad convencional (25,6%) y los eventos (21,9%), donde se incluye la participación en ferias, que ofrece el porcentaje más elevado (84,6%). Además, se prevé un incremento en el presupuesto futuro destinado a eventos de las empresas españolas<sup>18</sup>.

En cualquier caso, el punto de partida del organizador debe ser la aceptación de un enfoque estratégico orientado al cliente y que combine de manera adecuada las estrategias de captación de clientes nuevos y las dirigidas al mantenimiento de los clientes ya existentes. A los organizadores se les pide que demuestren la superioridad de sus ferias no solamente en base a indicadores cuantitativos como el número de metros cuadrados alquilados o de visitantes registrados, sino también en base a indicadores cualitativos como la capacidad de atracción de especialistas, profesionales y empresas con habilidades para generar nuevos tejidos comercia-

15 Para una extensión sobre los tipos de feria complementarios a la general, véase García (2005).

16 Según la encuesta Future Watch de 2005, realizada por la fundación Meeting Planners International (MPI).

17 Según el estudio Global Events Trends Study, realizado por la fundación MPI (2003). [www.mpiweb.org](http://www.mpiweb.org).

18 Según un estudio del European Event Research de 2006 (MCI), que cuenta con datos obtenidos desde encuesta a 397 responsables de marketing/comunicación de empresas de Alemania, Francia y Reino Unido y España. El 32% de las empresas españolas encuestadas (100) tienen previsto aumentar su presupuesto en eventos un 22%.



les o para hacer más potentes los existentes. Los organizadores deben saber extender la red (o la comunidad) en orden a ser más eficaces. Mediciones de satisfacción con la gestión del organizador y de fidelidad a sus certámenes son un medio de evaluación cualitativo del grado de eficacia conseguido por el organizador.

Al respecto de la evaluación de la actuación del visitante, es importante identificar indicadores de la eficacia de la visita, tanto cuantitativos como cualitativos. La implementación de protocolos de seguimiento de las relaciones establecidas y el estudio de las causas de su insatisfacción (p.e. Rosson y Seringhaus, 1995, 2001) son algunos de los métodos. El visitante debe preguntarse en qué medida la feria le ha permitido conseguir el principal objetivo de la visita y el resto de sus objetivos.

La eficacia del expositor ha sido tratada mucho más ampliamente en la literatura de investigación (p.e. en Tanner, 2002; Hansen, 2004 y García, 2005). Para el expositor la medición de su gap de resultados se mide también desde indicadores cuantitativos, como el número de visitantes atraídos al stand, el número de contactos individuales conseguidos y el porcentaje de estos últimos que se convierten en clientes a corto y medio plazo. La medición cualitativa permite evaluar la eficacia del expositor por ejemplo desde sus percepciones de consecución de los objetivos y de satisfacción con sus resultados.

La medición cuantitativa de la eficacia se complementa con la medición del retorno de la inversión, indicador que puede ser utilizado por las tres figuras protagonistas implicadas.

### 3. 2. El valor desde los indicadores económicos

387

La evolución temporal y la magnitud de los indicadores económicos del sector de ferias reflejan la importancia de la actividad en el panorama productivo español y la presencia creciente de la actividad en el marketing empresarial.

Por un lado, los recintos feriales son generadores de riqueza. El sector ferial ha crecido significativamente en las últimas décadas hasta generar un volumen de negocio en torno a los 25.000 millones de Euros anuales, 100.000 empleos directos y cerca de 500.000 empleos indirectos<sup>19</sup>.

Según las normas de la UFI, los aspectos auditados del sector de ferias son el número de salones celebrados (cabeceras o marcas feriales), la superficie ocupada (metros cuadrados alquilados de ocupación neta), el número de expositores (que pueden ser directos e indirectos) y el número de visitantes. En la Tabla 4 puede observarse la evolución de los mismos para el periodo 1990-2005.

<sup>19</sup> Datos de AFE.

**Tabla 4. Evolución de los indicadores de la actividad ferial (1990-2005)**

Año	Salones (a)	%(*)	Superf. neta (m <sup>2</sup> ) (b)	%	Expos. (c)	%	Visits. (d)	%
<b>1990</b>	<b>193</b>	<b>-</b>	<b>2.064.256</b>	<b>-</b>	<b>70.585</b>	<b>-</b>	<b>5.532.924</b>	<b>-</b>
1991	189	-2,07	2.010.005	-2,62	65.175	-7,66	6.185.700	11,79
1992	194	2,64	2.012.386	0,12	72.991	11,99	5.076.212	-17,94
1993	197	1,54	1.752.959	-12,89	60.290	-17,4	5.349.111	6,26
1994	222	12,69	1.921.991	9,64	59.492	-1,32	4.555.767	-14,83
1995	238	7,20	2.115.210	10,05	62.319	4,75	6.203.314	36,16
1996	251	5,46	2.143.712	1,35	73.524	17,98	6.481.388	4,48
1997	256	1,99	2.073.064	-3,29	75.544	2,74	6.738.028	3,96
1998	325	26,95	2.677.907	28,7	93.797	24,19	12.973.809	97,89
<b>1999</b>	<b>350</b>	<b>7,69</b>	<b>2.808.828</b>	<b>5,26</b>	<b>101.422</b>	<b>8,13</b>	<b>13.967.598</b>	<b>7,66</b>
2000	381	8,85	3.554.764	26,55	109.185	7,65	13.978.544	0,08
2001	393	3,15	3.578.528	0,67	105.526	-3,35	14.544.730	4,05
2002	419	6,62	3.956.532	10,56	114.646	8,64	15.379.986	5,74
2003	423	0,95	3.823.196	-3,37	115.378	0,64	15.017.846	-2,35
2004	423	0,00	4.076.069	6,61	116.265	0,77	15.476.105	3,05
<b>2005</b>	<b>441</b>	<b>4,26</b>	<b>4.219.549</b>	<b>3,52</b>	<b>121.450</b>	<b>4,46</b>	<b>15.479.164</b>	<b>0,02</b>

Fuente: AFE

(a) Ferias (salones o certámenes) voluntariamente auditadas por AFE.

(\*) Porcentajes de variación respecto al año anterior.

(b) Metros cuadrados ocupados por expositores y actividades paralelas a las ferias. Espacio alquilado.

(c) Expositores directos e indirectos.

(d) Suma del número de visitantes identificados (nacionales e internacionales), entradas de pago y pases.

En la década de los 90 se observa la tendencia al crecimiento del sector. Los datos de 1993 confirman la incidencia en el panorama ferial de la crisis económica, que soportó reconversiones sectoriales y empresariales, y que supuso que no se celebraran algunos salones consolidados. Pero a medida que se reproduce el crecimiento de los sectores económicos, las ferias experimentan un crecimiento notable, tal como destacan Moreno *et al.* (2006). En la década analizada, la oferta medida en número de salones aumenta en más de un 80% (81,35%), mientras que la demanda de superficie alquilada se incrementa un 36%, el número de expositores un 43,7% y el número de visitantes un 16,6%.

En los cinco años siguientes, de 2000 a 2004, con alguna variación anual en distinto sentido, la situación parece sostenerse en el sector. Ya en 2005, los indicadores arrojan crecimientos medios en torno al 4% en todos los indicadores, a excepción del número total de visitantes, cuya cifra se mantiene respecto al año anterior. Se celebraron 441 salones en los que hubo casi 70.000 exposiciones directas, casi 6 millones de visitantes y más de nueve millones y medio de pases<sup>20</sup>, que dan una idea, aunque sólo parcial, de la extensión actual de intereses en la red de feria (ver Tabla 5).

<sup>20</sup> Visitantes no identificados que han accedido gratuitamente al certamen, visitantes de honor, pases de expositor, pases de prensa y pases de servicios.

**Tabla 5. Indicadores de la actividad ferial por contenido en España en 2005**

Sector	Nº Salones	% s/ total	Superficie Neta (m <sup>2</sup> )	% s/total	Exposit. directos	% s/total
A	28	6,3	243.446	5,8	4.445	6,4
B	382	86,6	3.848.910	91,2	61.933	89,4
C	31	7,0	127.193	3,0	2.873	4,1
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>100,0</b>	<b>4.219.549</b>	<b>100,0</b>	<b>69.251</b>	<b>100,0</b>
Exposit. indirectos		Visitantes		Pases		
A	1.147	2,2	645.389	10,9	1.816.738	18,9
B	50.984	97,6	5.086.902	86,3	7.240.840	75,5
C	68	0,1	159.539	27,0	529.756	5,5
<b>Total</b>	<b>52.199</b>	<b>100,0</b>	<b>5.891.830</b>	<b>100,0</b>	<b>9.587.334</b>	<b>100,0</b>

Fuente: AFE.

En 2005, las ferias sectoriales acaparan más de las dos terceras partes de la oferta y fueron ferias profesionales un 61%. Aunque aproximadamente el 70% de estas últimas se celebran en grandes ciudades, cada vez hay un mayor número de ferias de especialidad en ciudades pequeñas. Las ferias profesionales son las principales generadoras de negocio directo e inducido ya que no sólo tienen una mayor presencia en el mapa ferial sino que además albergan un 74,7% de los expositores y un 46,6% de los visitantes, y venden el 68,4% de los 4,2 millones de metros cuadrados alquilados. Además, sobre el total de ferias celebradas en España, un 36,7% son internacionales, de las cuales un 65,4% se celebran en las grandes ciudades.

Con todo, parece que el sector ferial español muestra una sólida situación, que efectivamente se sustenta en un valor añadido de calidad, con demostrada capacidad de generación de negocio y de rentabilidad.

Según datos de la UFI, la cuota de España en 2004 en espacio alquilado en ferias internacionales en Europa, es del 14% frente al 37% de Alemania, el 25% de Italia, y el 13% para Francia (ver Tabla 6). La cuota nacional y regional es del 6%, la más baja de los cuatro países (12% Italia y el resto un 8% cada uno)<sup>21</sup> lo que puede dar cabida a cierto margen de actuación en este segmento.

**Tabla 6. Indicadores de Europa de la actividad ferial en 2004**

	Ferias Internacionales	Ferias Nacionales y Regionales	Total Ferias
Nº de salones	830	10.170	11.000
Superficie Neta (m <sup>2</sup> )	18.500.000	31.500.000	50.000.000
Expositores Directos	430.000	930.000	1.360.000
Visitantes Totales	43.000.000	112.000.000	155.000.000

Fuente: Estimaciones CERMES-Bocconi <sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Análisis de CERMES-Bocconi.

<sup>22</sup> Research Centre on Markets and Industrial Sectors, Bocconi University. [www.unibocconi.it](http://www.unibocconi.it)

En la Tabla 7 se pueden observar los datos de CERMES que España está en tercera posición respecto al número de salones, detrás del Reino Unido y Alemania. El número de ferias certificadas es sobresaliente.

**Tabla 7. Indicadores de oferta de ferias en países europeos hasta 2004**

País	Años	Nº Salones	Exposiciones por niveles (%)			Certif.* %
			Internal.	Nacional	Regional	
R. Unido	1990-2004	6.286	7	79	15	20
Alemania	1990-2004	4.676	41	49	10	85
<b>España</b>	<b>1990-2004</b>	<b>4.371</b>	<b>43</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>90</b>
Francia	1990-2004	3.993	32	42	26	100
Italia	1985-2004	3.908	75	9	16	66

\* Certificado o bajo control de Cuerpos Oficiales.  
Fuente: CERMES-Bocconi.

Estos datos expuestos se complementan con los del retorno de la inversión (ROI), cuya tasa alcanza un 26'8% de media en Alemania, Francia, Italia y España. En nuestro país, se estima que el retorno de la inversión en feria es del 32%, al que sigue el de lanzamientos de productos nuevos (19%) y las conferencias/convenciones/seminarios y congresos (igualados con un 11%)<sup>23</sup>.

## 4. Conclusiones

Los datos que arroja el sector observan una dinámica constante en la actividad de la oferta de ferias y confirman que los organizadores se preocupan por desarrollar capacidad de adaptación a los cambios en las necesidades de su demanda, de tal modo que siguen desarrollando sus funciones originales pero procuran la ampliación del valor que proporcionan sus servicios.

Al inicio de su actividad, las ferias eran mercados temporales en los cuales se consumaban ventas. Después, las ferias pasan a ser entendidas acontecimientos de comunicación y, más adelante su versión se extiende a la de una herramienta multiuso del marketing. Actualmente, las ferias se constituyen en redes de relaciones de negocio que implican a varios agentes. La versión más evolucionada de la feria, que procede de una ampliación de la perspectiva anterior desde el marketing de experiencias, entiende la feria como una comunidad donde se desarrollan relaciones no sólo de negocio sino también sociales. Esta versión es abordada por aquellas ferias más pro-activas, capaces de crear comunidades con intereses complementarios, no sólo profesionales, sino personales. Para ello se tienen que analizar los cambios y las demandas de la sociedad actual.

<sup>23</sup> Estudio de MCI (2006).



El seguimiento de una estrategia de orientación al cliente que observe la oportunidad que proveen los mercados globales y la demanda segmentada es el factor básico que consigue que las ferias de profesionales sean incluidas en el desarrollo de las estrategias de marketing de cada vez un mayor número de empresas, aceptando su utilidad como redes de relaciones de negocio y sociales.

Los rasgos que caracterizan actualmente el panorama del sector de ferias en España son multiplicidad, especialización y profesionalización. Si tenemos en cuenta el crecimiento experimentado en los últimos diez años, tanto en el número de salones, como de visitantes o metros cuadrados, al margen de otros datos cualitativos, como la importancia internacional de nuestros salones, la conclusión inmediata es que la evolución experimentada por este sector de actividad ha sido muy positiva y que podría mejorar en función de su dinamismo económico y comercial, el cuidado de la calidad y la diversidad de la oferta en certámenes y servicios.

Los salones crecen en número y en aceptación, sobre todo en visitantes profesionales. Para llegar a este punto de alta participación, los gestores de los recintos han seguido un claro enfoque de comunicación y captación de visitantes y expositores, han segmentando el mercado y se han orientado hacia el cliente. Esta estrategia debe seguir para controlar un posible exceso de oferta que puede provocar un desequilibrio no deseable para el sector.

El reto es la mejora en competitividad, procurar innovación, incorporar la tecnología idónea para desarrollar el servicio más adecuado a cada evento e incluso para cada asistente (por ejemplo, personalizar al máximo las experiencias de las visitas en los stand de los expositores), son otros desafíos.

El incremento de la presencia internacional y de la oferta de nuevos formatos adaptados a las nuevas necesidades y deseos de la demanda; la participación en asociaciones profesionales, la relación con los medios de comunicación y su adecuada utilización, así como con los medios administrativos; la aceptación de la inversión privada<sup>24</sup> y, en definitiva, la creación y adquisición de valor a través de la red de relaciones sociales y de negocio que es la feria, es una realidad que debe seguir siendo aprovechada.

24 Desde 1984 las ferias son una competencia de cada Comunidad Autónoma. Desde 1992 la actividad ferial está liberalizada y los organizadores privados conviven con los institucionales.

## Bibliografía

- AFE (2006): [www.afe.es](http://www.afe.es)
- AMA (2004): [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)
- ANSARI, A. y MELA, C. F. (2003): "E-Customization", *Journal of Marketing Research*, 40(2), pp. 131-145.
- BARCZYK, C. C., GLISAN, G. B. y LESCH, W. C. (1989): "Trade show participation: inter-industry and organizational motives", *Journal Prof. Service Marketing*, vol. 4, pp. 131-47.
- BARREYRE, P. y LETREIN, D. (1990): "Promotional communication towards suppliers". *Proceedings of 6<sup>th</sup> Industrial Marketing and Purchasing Conf. Università Bocconi*, pp. 106-116, Milán.
- BELLIZZI, J.A. y LIPPS, D.J. (1984): "Managerial guidelines for trade show effectiveness", *Industrial Marketing Management*, vol. 13 (1), pp. 49-52.
- BELLO, D. y BARCZAK, G. (1990): "Using industrial trade shows to improve new product development", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 5 (2) (Summer / Fall), pp. 43-56.
- BERNÉ, C. y GARCÍA, M.E. (2007): "Criteria involved in evaluation of trade shows to visit", Forthcoming in *Industrial Marketing Management*.
- BERTRAND, K. (1989): "High-Tech competition breeds exhibit options", *Business Marketing*, pp. 70-76 (May).
- BLYTHE, J. (2002): "Using trade fairs in key account management", *Industrial Marketing Management*, vol.31 (7), pp. 627-635.
- BONOMA, T. V. (1983): "Get more out of your trade show", *Harvard Business Review*, pp. 75-83 (January-February).
- BORGHINI, S., GOLFETTO, F. y RINALLO, D. (2006): "Ongoing search among industrial buyers", *Journal of Business Research*; vol. 59; issues 10-11, October, pp. 1151-1159.
- BROWNING, J. y ADAMS, R. (1988): "An effective promotional tool for the small industrial business", *Journal Small Business Management*, vol.26 (4), pp. 31-36.
- CARDONA, J. J. (2005): "Impacto de las ferias en su entorno geográfico y como valor añadido", *Documento de trabajo. V Congreso de Ferias Españolas. Fires i Congressos de Balears*, (Junio) pp. 14-16, Palma de mallorca.
- CARMAN, J. M. (1968): "Evaluation of trade show exhibitions", *Calif. Manage Review*, vol. 11, pp. 35- 44 (winter).
- CAVANAUGH, S. (1976): "Setting objectives and evaluating the effectiveness of trade show exhibits", *Journal Marketing*, vol. 40, pp.100- 3.





- CERVERA, J. M. (2005): “Tenemos ferias altamente competitivas y perfectamente exportables”, *Expone, Revista profesional de Ferias y Eventos*, vol. 3, pp. 44-45 (Mayo-Junio), Barcelona.
- CERMES (2006). [www.unibocconi.it](http://www.unibocconi.it)
- CONDOM, T. (2005): “Ventaja competitiva de las ferias respecto a otros instrumentos del mix de comunicación”, *En Actas del 5º Congreso de Ferias Españolas. Ferias: Retos y Oportunidades ante nuevos escenarios*. (30 de Junio – 2 de Julio), pp.26-28. Palma de Mallorca, Islas Baleares.
- DEHESA, A. de la (2006): “Construir Community”, *Expone, Revista profesional de Ferias y Eventos*, vol. 10, (Noviembre-Diciembre), pp. 06, Barcelona.
- DEKIMPE, M. G. FRANÇOIS, P., GOPLAKRISHNA, S., LILIEN, G. L. y VAN DEN BULTE, C. (1997): “Generalizing about trade show effectiveness: A Cross-National Comparison”, *Journal Marketing*, vol. 61 (4), pp. 55-64 (October).
- DYER, J. H. y NEBEOKA, K. (2000): “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- ESPAÑA. Ley 13/199, de 22 de Diciembre, de Ordenación de la Actividad Comercial en Aragón. Boletín Oficial de Aragón, 30 de diciembre de 1999, núm. 166, p. 6995.
- FARIA, A.J., y DICKINSON, J. R. (1986): “What kinds of companies use trade shows most and why”, *Business Marketing*, vol. 71(6) (Junio) pp. 150-55.
- GARCÍA, M. E. (2005): “Las ferias desde el marketing. Análisis de las decisiones de los visitantes y de los resultados de los expositores”, Director: Carmen Berné. Tesis. *Universidad de Zaragoza, Departamento de Economía y Dirección de Empresa*. Zaragoza.
- GARCÍA, M. E. y BERNÉ, C. (2007): “¿Por qué algunos minoristas no visitan ferias profesionales?, aceptado para su publicación en *Cuadernos Aragoneses de Economía*.
- GOLFETTO, F. (2006): “What do visitors want? Communication strategies for B2B and B2C exhibitions”, *IFES Convention*. (22-23 Junio), Madrid.
- GREIPL, E. y SINGER, E. (1980): “Auslandsmessen als instrument der aussenhandelsfoerderung” (Schriftenreihe des IFO-Instituts Fuer Werbewissenschaftliche Gesellschaft) Berlin: Duncker and Humblot.
- HANSEN, K. (1996): “The dual motives of participants at international trade shows: an empirical investigation of exhibitors and visitors with selling motives, *International Marketing Review*, vol.13 (2), pp. 39 –54.
- HANSEN, K. (2004): “Measuring performance at trade shows. Scale development and validation”, *Journal of Business Research*, vol.57 (1), pp. 1-13.
- HERBIG, P., O’HARA, B. y PALUMBO, F. (1994): “Measuring trade show effectiveness: an effective exercise?”, *Industrial Marketing Management*, vol. 23 (2), pp. 165–70.

- HOLBROOK, B. y HIRSCHMANN, C. (1982): "The experiential aspects of consumption: consumer fantasy, feelings and fun", *Journal Consumer Research*, vol 9 (2), pp. 132-40.
- HUTT, M. D. y SPEH, T. W. (1985): *Industrial Marketing Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Chicago: The Dryden Press.
- KERIN, R. A. y CRON, W. L. (1987): "Assessing trade show functions and performance: an exploratory study", *Journal Marketing*, vol. 51 (3), pp. 87 – 94 (July).
- KENNEDY, P. (2005): "Los proyectos de EIBTM: para ir más allá de los metros cuadrados", *Eventos Magazine*, vol.1 (Octubre-Noviembre), pp. 94-96, Barcelona.
- KIJEWski, V., YOON, E. y YOUNG, G. (1993): "How exhibitors select trade shows", *Industrial Marketing Management*, vol.22 (4), pp. 287-298.
- KONOPACKI, A. (1982): "The different sell at trade shows", *Industrial Marketing*, pp. 71-72.
- LANGERAK, F., HULTINK, E. J. y ROBBEN, H. S. J. (2004): "The impact of market orientation, product advantage and launch proficiency on new product performance and organizational performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, pp. 79-94.
- LE MONNIER, F. (1994): *Marketing ferial. Cómo gestionar y rentabilizar la participación en salones profesionales*. 1<sup>a</sup> edición, Barcelona, Gestión 2000.
- LEWIN, R. (1978): "An exhibit is for super sales calls", *Inform-a-Gram # 28, National Association of Exposition Managers, Aurora, OH. Originally published in Successful Meetings*, vol.37 (July).
- LILIEN, G. y LITTLE, J. (1976): "The advisor proyect: A study of industrial marketing budgets", *Sloan Management. Review*, vol. 17, pp.17-31 (Spring).
- LILIEN, G. L. (1983): "A descriptive model of the trade show budgeting decision process. *Industrial Marketing Management*", vol. 12 (1), pp. 25 –29.
- LING-YEE, L. (2005): "Marketing resources and performance of exhibitor firm in trade shows: A contingent resource perspective", *Industrial Marketing Management*, Article in Press.
- MARCOS, H. (2000): *Jornadas técnicas sobre ferias comerciales y congresos en Aragón*. (Febrero), Huesca.
- MATTSON, L. G. (1989): "Development of firms in networks: positions and investments", *In Advances in International Marketing : A Research Annual*, 3. Lars Hallén and Jan Johansen, eds., JAI Press Inc., Greenwich, CT. pp. 121-139.
- MILLER, S. (1990): "How to get the most out of trade shows". NTC Business Books, Lincolnwood IL.
- MORENO, M. F., REINARES, E. M. y SACO, M. (2006): "Planificación estratégica de las ferias comerciales". *Ciencias Jurídicas y Sociales*, 41. Servicio de publicaciones, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.



- MORRIS, M. H. (1988): "Industrial and organizational marketing". *Columbus, OH: Merill Publishing*.
- MUÑIZ, R. (2002): "Ferias virtuales: cómo liderar el mercado ferial". *www.baquia.com*
- NAVARRO, F. (2001): *Estrategias de marketing ferial*. 1ª Edición, Madrid, ESIC.
- PARASURAMAN, A. (1981): "The relative importance of industrial promotion tools", *Industrial Marketing Management*, vol. 10, pp. 277-281 (October).
- PERINI, M. (2005): Entrevistador: Noemí Boza. *Expone, Revista Profesional de Ferias y Eventos*, vol. 3, (Mayo-Junio), pp. 49, Barcelona.
- PINE, B. y GILMORE, F. (1998): "Welcome to the experience economy". *Harvard Business Review*, (Julio-Agosto), pp. 87-105.
- PINE, B. y GILMORE, F. (1999): "The experience economy: work is theatre and every business a stage". *Harvard: HBS Press*.
- QUINTANA, P. (2006): "¿Dónde innovar?". *Expone, Revista profesional de Ferias y Eventos*, vol. 7 (Marzo-Abril), Barcelona.
- RICE, G. y ALMOSSAWI, M. (2002): "A study of exhibitor firms at an Arabian gulf trade show: goals, selection criteria and perceived problems. *Journal of Global Marketing*, 15 (3/4).
- ROSSON, P. J. y SERINGHAUS, F. H. R. (1995): "Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs". *Journal of Business Research*, vol. 32 (1), pp. 81-90.
- SCHMITT, H. (1999): "Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands" *New York: The Free Press*.
- SASHI, C. M y PERRETTY, J. (1992): "Do Trade Shows Provide Value?", *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 249-55.
- SERINGHAUS, F. H. R. y ROSSON, P. J. (1994): "International Trade fairs and foreign market involvement: review and research directions", *International Business Review*, vol. 15 (5), pp. 398-412.
- SERINGHAUS, F. H. R. y ROSSON, P. J. (2001): "Firm experience and international trade fairs", *Journal of Marketing Management*, vol.17 (7-8), pp. 877-901.
- SHANKS, A. (2003): "Una mirada hacia el futuro en el mundo de las ferias". En *Actas del 4º Congreso de Ferias Españolas*, (19-20 Junio), pp. 22-27, Vigo.
- SHIPLEY, D., EGAN, C. y WONG, K. S. (1993): "dimensions of trade show exhibiting management", *Journal Marketing Management*, vol.9, pp. 55- 63.
- SHOHAM, A. (1992): "Selecting and evaluating trade shows", *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 335-41.

- SHUST, R. (1981): "Why trade shows are important", *Industrial Marketing*, vol. 2 (1), pp. 68–9.
- TANNER, JR. J.F. y CHONKO, L. (1995): "Trade show objectives, management, and staffing practices". *Industrial Marketing Management*, vol. 24, pp. 257-264.
- TANNER, JR. J.F. (2002): "Levelling the playing field: factors influencing trade show success for small companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 31 (3), pp. 229-239.
- UFI (2006). [www.ufinet.org](http://www.ufinet.org)
- WITT, J. y RAO, C. P. (1989): "Trade Shows as an industrial promotion tool: a review and a research agenda", In: *Hawes JM, Thanopoulos J, editors. Developments in Marketing Science*, vol. 12. Proceedings of the Academy of Marketing Science Annual Conference. Akron, OH: Academy of Marketing Science.
- WU, J., DASGUPTA, A. y LILIEN, G. (1997): "A Model of Trade Show Diversity." 8-1997, *working paper. PennState Smeal College of Business*.
- ZITZEWITZ, M. (2003): "Crecimiento por medio de ajustes estructurales. Disociación empresarial de sociedades feriales públicas". En: *Actas del 4º Congreso de Ferias Españolas* (19-22 de Junio), pp. 28-32, Vigo.



## INTERNET Y EL VALOR DE NEGOCIO

Teodoro Luque Martínez y J. Alberto Castañeda García \*

### RESUMEN

La metamorfosis que el mundo está experimentando, muy especialmente en lo que afecta a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), conduce a cambios y nuevas formas de empresas y de su gestión.

La organización gana en flexibilidad con la incorporación de las TIC y de Internet, también en comunicación y relación interna y externa. Con todo, la generación de valor sigue siendo un desafío como lo es el reparto entre los agentes del intercambio. El objetivo de este capítulo es analizar el valor de negocio e Internet, su generación y las modalidades que presenta.

### ABSTRACT

The metamorphoses that the world is experiencing, especially in that they affected the information and communication technologies (ICT), drive to changes and new ways of business and management.

The organisation gains the flexibility with the incorporation of the ICTs and the Internet, also in the communication and internal and external relationship. With all, the generation the value keeps on being a challenge as it is the allotment between the agents of interchange. The aim of this chapter is to analyse the business value and Internet, its generation and the modalities that it offers.

## 1. Panorama del escenario virtual

En un proceso de transformación tan vertiginoso como el de los últimos años no es fácil encontrar una fecha para delimitar un antes y un después. El año 1985 se establece como un punto de inflexión, Ohmae (2005) de forma desenfadada lo denomina *anno domini*, y lo toma como referencia para indicar un antes (a de G.) y un después de Gates (d. de G). No deja de ser curiosa la coincidencia de tal fecha con la novela de Orwell, *1984*.

Efectivamente, en torno a dicho año se producen una serie de acontecimientos decisivos para comprender la realidad actual y la transformación hacia una economía global y hacia una nueva economía. Términos que no son sinónimos como nos recuerda Ohmae, la economía global se ha visto favorecida por la revolución cibernética, pero tiene su propia dinámica.

Para Friedman (2006), el final del siglo XX ha supuesto un conjunto de acontecimientos o de fenómenos aplanadores que conducen a una *Tierra más plana*. En efecto, se produce una convergencia de nuevos jugadores, en un nuevo terreno de juego y con el desarrollo de nuevos procesos y hábitos de colaboración horizontal que es lo que está conformando la economía actual. Los diez aplanadores de Friedman son:

\* Universidad de Granada.

- Caída del muro de Berlín y aparición de *Windows*
- Aparece *World Wide Web* y Netscape sale a bolsa
- Aplicaciones informáticas para el flujo de trabajo (*workflow software*)
- El acceso libre a los códigos fuente (*open sourcing*)
- Subcontratación (*outsourcing*)
- Traslado de fábricas para abaratar costes (*offshoring*)
- Cadena de suministros (*supply-chaining*)
- La intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes (*insourcing*)
- Acceso libre a la información (*in-forming*)
- Los esteroides que amplifican y aceleran a los demás: digital, móvil, personal y virtual

Efectivamente, los cambios de índole ideológico-política y económica (desaparición de la URSS, conformación de áreas geoestratégicas, acuerdos del G-5 y después del G-7, procesos de liberalización, procesos de reformas en países emergentes, especialmente en China e India, entre otros), junto con la innovación tecnológica (*windows*, navegadores, www, TCP/IP, HTML, SSL, XML, *open sourcing*, mejoras en hardware, software, redes e info-estructuras) han conducido a transformaciones revolucionarias también en la producción (organización del trabajo, subcontratación, deslocalización, por ejemplo) y en la comercialización (gestión de marcas, propiedad intelectual, cadenas de suministro y logística, desarrollo de nuevos productos y servicios) con la aparición de nuevos agentes (Amazon, eBay, Cisco Systems, Dell Computers, Sun Microsystems, FedEx, Ups, y también Zara, Mercadona, PulevaSalud, Barrabés, Axesor, Urban@). Todo ello en un contexto con menos barreras geográficas y de nacionalidad, con mayor interactividad y conexión y con nuevas plataformas tecnológicas y proyectos (MSN, Outlook, Apache, Linux, Wikipedia, FSF, RFID, Google, Yahoo!, YouTube)

En suma, estamos ante un nuevo panorama del mundo actual, virtual, globalizado y conectado por el *tejido de nuestras vidas: Internet* como dice Castells, quien identifica cuatro modalidades culturales: la *tecnomeritocracia* o *tecno-elites* compuesta por miembros formados técnicamente y orientados al reconocimiento de sus colegas, algo habitual en el mundo académico; la *hackers* que asumen retos tecnológicos y generan innovaciones; la de las *comunidades virtuales* impulsoras de nuevas formas de comunicación e interacción y la de los *emprendedores*, combinación de inversores, tecnólogos y capitalistas.

*Si el mundo es un escenario y todos los hombres y mujeres, simplemente, sus actores* (Shakespeare), en este nuevo escenario aparecen estas nuevas organizaciones, por encima de fronteras físicas, con un fuerte componente innovador en todas sus dimensiones y relaciones, y expectantes y atentas a los cambios al mismo tiempo que impulsando la adaptación, o lo que Ohmae denomina *kosoryoku*, algo parecido a la visión pero incorporando las ideas, la imaginación, la capacidad de ver y anticipar lo amorfo y lo invisible. Algo parecido a la capacidad de inventar proyectos junto con la habilidad de ponerse en marcha para el logro de los objetivos marcados en ellos.



Esta metamorfosis conduce a una estructura de organización en red. La organización, la empresa, se convierte en un proyecto común y compartido compuesto por partes con funcionamiento descentralizado que cooperan, pero incluso pueden competir, y orientadas hacia objetivos estratégicos comunes. La organización gana en flexibilidad con la incorporación de Internet y las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y, además, en comunicación y relación tanto externa como interna. Esto es así puesto que tales innovaciones posibilitan una mayor rapidez, agilidad, interactividad, flexibilidad, adaptación, “personalización” y ahorro de costes en la comunicación y las relaciones.

Con todo, en este escenario tan diferente, algo permanece como desafío y es la generación de valor vertical y horizontalmente, y la pugna por su reparto entre los agentes/actores. Claro está que todo esto supone una convulsión en cuanto a la potencialidad de la productividad, que por supuesto necesita una revisión de la forma en que se mide. Esto se traslada a una posibilidad de mejora de la eficiencia de la empresa como conjunto de factores, descompuesta en productividad del trabajo, en rentabilidad de capital atraído por la innovación o en eficiencia por la mayor cantidad, rapidez y agilidad con la que circula y se gestiona la información.

El *e-business* ha tenido un especial impacto en la dimensión estrictamente comercial (*e-commerce*). Además del crecimiento cuantitativo que el comercio electrónico ha tenido y sigue experimentando, también manifiesta un extraordinario dinamismo en las formas (B2C; B2B; P2P, etc.), de manera que ha supuesto una verdadera revolución que nos hace ver como menos utópicos algunos de los supuestos de la competencia perfecta. En efecto, el comercio electrónico amplía y mejora la información de los agentes del intercambio, en particular consumidores, pero también de empresas, colaboradoras o competidoras, o de distribuidores. La transparencia en precios es mayor y las restricciones vienen más por la saturación de la información que por el acceso a la misma. Al mismo tiempo, se desarrollan formas de comparación de características y de precios de los productos y servicios además de la posibilidad de leer críticas sobre los mismos. Es el caso de SHOPZILLA o CIAO. Incluso se implementan maneras de *personalizar* el producto o servicio con un diálogo permanente. En definitiva, es necesario revisar los roles, conceptos o criterios tradicionales aplicados a los agentes del intercambio como rapidez, satisfacción, fidelidad, accesibilidad, confianza, es decir, los referidos a sus relaciones y al valor que generan. Esta ebullición de formas genera estilos diferentes en continua transformación, que analizaremos en este capítulo.

## 2. El valor y su generación

El concepto del valor es uno de los más complejos de la economía. En su análisis rápidamente surgen dos acepciones. El valor como utilidad total de un producto o servicio, o valor de uso, y el valor como cantidad de un producto o servicio que puede intercambiarse por otro u otros. Pero, efectivamente, el valor de uso es un requisito necesario para la existencia del intercambio y, por tanto, del valor de cambio.

Desde un principio se planteaba la disyuntiva del valor como cantidad de trabajo o como coste de producción más o menos objetivable, por un lado, frente al enfoque subjetivo del valor, por otro. Estos planteamientos también determinan el valor de la empresa al que se llega por métodos sencillos sobre una base de contabilidad patrimonialista o real desde una perspectiva histórica o actual o bien por métodos compuestos que incorporen expectativas, fondo de comercio o criterios de expertos o de mercado.

Ya Adams Smith prestó especial atención al valor de cambio, puesto que derivaba de la actividad esencial del sistema económico: el intercambio. Por tanto, los postulados teóricos que conforman la teoría económica del valor tienen mucho que ver con el intento de explicar los intercambios de productos y servicios. Esta perspectiva también es la que más nos interesa desde una óptica de marketing.

Entre las aportaciones recientes para explicar la generación de valor destacamos dos. Por un lado, la que recurre al concepto de cadena de valor según el cual la actividad empresarial es desagregable en un conjunto de actividades a partir de las cuales se va generando el valor. Una de las más conocidas es la cadena de valor de Porter (1985), quien diferencia entre actividades primarias o las de transformación de inputs y de relación con clientes (aprovisionamiento, producción, logística, ventas y marketing, servicio postventa) y otras actividades de apoyo (infraestructura, incluyendo finanzas, planificación o información; I+D+i; gestión de recursos humanos).

Por otro lado, la que recurre a la teoría de recursos y capacidades. Según Grant (1996), los recursos normalmente no son productivos por sí mismos, se requiere la cooperación de grupos de recursos. Así, el término capacidad organizativa es la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta. Por tanto, hay que distinguir entre capacidades/competencias distintivas como aquellas que una empresa hace mejor que su competencia; y capacidades básicas como aquellas que son fundamentales para el resultado o para la estrategia. La clave no está en las capacidades sin más, sino en su comparación con las de otras empresas. Desde esta perspectiva, el valor que generen los recursos y las capacidades está en función de la combinación que la empresa realiza en aras de conseguir una ventaja competitiva sobre sus rivales ya sea por el alcance de esa ventaja (según la escasez y relevancia de los recursos y capacidades), por el mantenimiento de la misma (en función de la duración, transferibilidad o replicabilidad de los recursos y capacidades) o de la posibilidad de apropiación de las rentas de los recursos y capacidades (derechos de propiedad, poder de negociación o grado de incorporación de los recursos).





En este sintético y forzosamente incompleto análisis del concepto de valor hay que hacer referencia al valor desde la perspectiva del cliente. Así, para Rust, Zeithaml y Lemmon (2000) se produce una interrelación entre el valor percibido (*value equity*), el valor de marca (*brand equity*) y el valor de la relación (*retention equity*). Siendo el valor percibido del cliente el juicio general que éste realiza acerca de la utilidad de un producto basándose en las percepciones de lo que da y de lo que recibe (Zeithaml, 1988). Por tanto, es un concepto subjetivo y personal que condiciona el comportamiento dependiendo de la calidad percibida (como el juicio sobre la superioridad o excelencia general por atributos intrínsecos y extrínsecos), del sacrificio percibido (contrapartida, esto es, precio monetario o no monetario: esfuerzo, tiempo,...), de la abstracción o marco de referencia en el que se efectúa la evaluación y categoría de productos de que se trate, y de los atributos intrínsecos.

Estas breves reflexiones conviene tenerlas en consideración al analizar la generación de valor en el nuevo contexto delimitado por las tecnologías de la información y la comunicación y, en particular, por Internet.

### 3. Perspectivas de análisis del valor en Internet

Para analizar el valor de un e-negocio es necesario identificar las distintas facetas del valor. Comparando la medida del valor de un negocio con carácter previo a la adopción de Internet en su estrategia de marketing con la evaluación posterior a dicha incorporación, se obtendría una medida inicial de la aportación de Internet a dicho valor. No obstante, el evaluador debe considerar Internet tanto un recurso organizacional -valor interno- y como un medio de comunicación e interacción con el cliente mediante el que desarrollar actividades (por ejemplo de CRM; Gestión de Relaciones con el Cliente) -valor externo-, desagregando la aportación al valor de negocio que genera la utilización de Internet como herramienta empresarial (Stamoulis *et al.* 2002).

Estas dimensiones del valor serán evaluadas desde diferentes perspectivas, atendiendo a la tipología de negocio y a sus *stakeholders*. Cada grupo aportará su propia perspectiva de valor, basada en sus objetivos particulares y en las medidas de evaluación que utilice.

Debe existir correspondencia entre las dimensiones del valor y las perspectivas de análisis del mismo. La dimensión interna debe ser valorada por finanzas y por los responsables de fijar la estrategia empresarial. La dimensión externa será evaluada por el propio cliente, además de por los departamentos o responsables de marketing y ventas. Es necesario ponderar las distintas medidas de la contribución de valor de Internet al negocio de acuerdo con las prioridades del gestor y del usuario. Para cada sitio *web* varía la importancia de los aspectos a considerar (King y Liou, 2004).

### 3.1. Contribución de Internet al valor interno

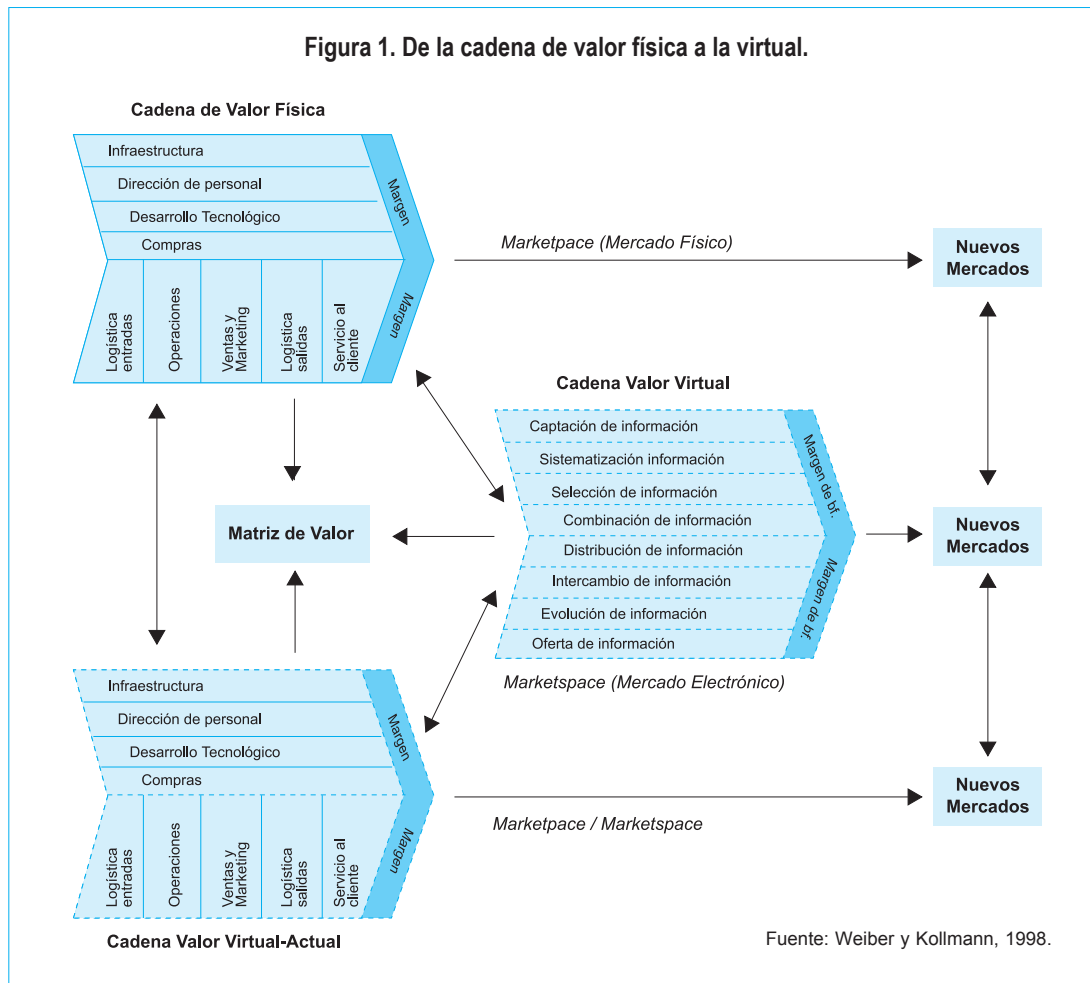
El proceso de competir ha sido definido como *el proceso de distribuir información*, considerando que las guías de la competitividad pueden ser explicadas siempre a través de las guías de la información. Es decir, los mismos factores que explican una información mayor y de más calidad en una organización, son los que provocan que dicha empresa sea más competitiva, e Internet es una TIC que permite gestionar eficientemente esa información.

Una compañía querrá no solamente generar valor para el cliente a través del mercado físico, sino también a través del mercado electrónico. La cadena de valor de Porter se puede adaptar para crear la cadena de valor virtual. Los procesos incluidos en esta nueva cadena de valor, que se ha dado en llamar virtual-actual (Rayport y Sviokla, 1995), están basados en la información y ligados con la cadena de valor original, puesto que influyen en las actividades de la misma. Por tanto, la aportación de Internet al valor interno de negocio se traduce en posibilitar un flujo de información y comunicación libre entre las actividades de la cadena de valor. Internet permite que un conjunto dispar de actividades puedan ser eficientemente planificadas y coordinadas.

Pero no se debe considerar que el único valor interno que genera Internet esté relacionado con la gestión de las actividades generadoras del mismo. El advenimiento de Internet está cambiando el papel y la dinámica de la cadena de valor, en buena medida por el poder que la Red le proporciona al cliente. Hay un conjunto de actividades en el mercado electrónico que son capaces de crear valor por sí solas, poniendo de manifiesto la importancia de la información. Para que la información se convierta en una fuente de ventaja competitiva han de surgir una serie de actividades que generen valor, totalmente independientes a la cadena de valor del mercado físico. Este nuevo conjunto de actividades se encargan de gestionar todo el proceso de la información, desde la captación de la misma, hasta la distribución y la venta. La cadena de valor virtual estará conformada, por tanto, por actividades establecidas a nivel de información, cuyo origen se encuentra exclusivamente en el mercado electrónico. Un ejemplo sería una compañía dedicada a ofrecer información acerca de la industria de la música, que ha recopilado información mediante el estudio de los navegantes y que se la proporciona a una compañía de ocio en la Red, indicando cuáles son los gustos musicales de los navegantes.

Conjuntamente, la aportación de Internet al valor interno de negocio se puede resumir en la Figura 1.

En definitiva, nos encontramos con que las empresas que actúan en el mercado físico y electrónico han de tener en cuenta la importancia estratégica de Internet, ya sea como apoyo a las actividades de la cadena de valor o como generadora directa de valor y de ventaja competitiva. En la situación actual, el valor que proporciona Internet para el marketing hacia el consumidor está en la habilidad para reducir el coste y en la habilidad de generar ingresos.



### 3.2. Internet como generador de valor externo

El resultado de la evaluación del usuario respecto a la contribución de Internet al valor de negocio se traduce en un nivel de satisfacción y de fidelidad. Ésta es quizá la vía de generación de valor más aludida en la literatura. En esta línea, una empresa tradicional (del mercado físico) con presencia en Internet no debe evaluar la rentabilidad de sus negocios (físico y electrónico) de manera independiente sino que, al seguir una estrategia de cartera de unidades de negocio, las decisiones en una de ellas repercuten en la evaluación de la otra por parte del cliente.

Los gestores de la mayoría de las empresas tradicionales con presencia en Internet observan cómo la rentabilidad de estas divisiones de negocio es negativa. El volumen de comercio electrónico, salvo meritorias excepciones, no supone para una compañía más del 1% de su facturación, mientras que la rentabilidad por venta de espacios para la publicidad *online* en contadas ocasiones compensa los gastos periódicos que conlleva el mantenimiento del sitio *web*. Esta es la razón por la que la mayoría de las “aventuras” electrónicas de negocios tradicionales es considerada por sus gestores un gasto y no una inversión. Pero, cuando un gestor toma la

decisión de abandonar esta “aventura” sobre la base de la rentabilidad directa de la misma ¿está considerando toda la aportación de Internet al negocio? ¿Dónde queda la complementariedad entre unidades de negocio? A veces, no hay grandes reparos en gastar varias decenas de millones de euros en publicidad con el objetivo de mantener una determinada imagen, mientras que hay una gran resistencia a gastar medio millón de euros en tener una presencia electrónica adecuada.

Los creativos de publicidad siempre aluden a la saturación de los medios tradicionales para justificar la escasa eficiencia de las inversiones publicitarias. Pues bien, en Internet tienen la posibilidad de transmitir los mensajes comerciales a través de un formato nuevo de comunicación, la propia página *web*. No estamos abogando por formatos de publicidad *online* agotados y desfasados (ej. *banners*), sino por ofrecer al cliente un formato de comunicación flexible y participativo donde es el cliente quién finalmente toma la decisión de exponerse a un determinado estímulo.

Los sitios *web* corporativos (*home pages*) deben considerarse anuncios publicitarios por similitud conceptual, apariencia física y por la función que cumplen (Singh y Dalal, 1999). Puesto que la publicidad ha sido considerada el principal camino para mejorar la imagen de marca, las actividades de marketing *online* deben entenderse como una forma de publicidad que aumenta ese valor de marca.

Además de escasas, las investigaciones que empíricamente tratan de evaluar el efecto que un sitio *web* corporativo tiene sobre el valor de una marca son de un carácter parcial. No obstante, estas investigaciones concluyen que la inversión en un sitio *web* corporativo genera imagen y valor de marca (véase Argryiou *et al.* 2005; Castañeda *et al.* 2004; Ilfeld y Winer, 2002; Thorbjornsen *et al.* 2002). Los resultados demuestran que el 91% de los clientes satisfechos con el sitio *web* valoran la marca mejor que el mercado, sin embargo, cuando los clientes no están satisfechos con el sitio *web* el efecto negativo sobre el valor de marca no se aprecia (Steenkamp y Geyskens, 2002). Por tanto, parece que la inversión de recursos en Internet se minusvalora en comparación con las inversiones en otras actividades de publicidad y marketing tendentes a la creación de valor de marca.

Para evaluar la contribución de Internet al valor de marca, y por extensión al de negocio, se puede partir de las metodologías desarrolladas para estimar el valor de marca (ej. Ailawadi *et al.* 2003) y adaptarlas tal y como se discute a continuación a partir de un diseño experimental:

$$\Delta \text{Ingresos}_j = (\text{Ingresos}_j^{\text{GE2}} - \text{Ingresos}_j^{\text{GE1}}) + (\text{Ingresos}_j^{\text{GE1}} - \text{Ingresos}_j^{\text{GC}})$$

donde

$$\text{Ingresos}_j^{\text{GE2}} = \text{Ventas}_j^{\text{GE2}} \times \text{Precio}_j^{\text{GE2}}$$

(las ventas y el precio de la marca *j* con el nombre de marca y para usuarios del sitio *web*)



$$\text{Ingresos}_j^{\text{GE1}} = \text{Ventas}_j^{\text{GE1}} \times \text{Precio}_j^{\text{GE1}}$$

(las ventas y el precio de la marca  $j$  con el nombre de marca y para no usuarios del sitio *web*)

$$\text{Ingresos}_j^{\text{GC}} = \text{Ventas}_j^{\text{GC}} \times \text{Precio}_j^{\text{GC}}$$

(las ventas y el precio de la marca  $j$  sin el nombre de marca y para no usuarios del sitio *web*).

El segundo paréntesis de la función es una medida del valor de marca, mientras que el primero de los paréntesis permite evaluar la contribución de Internet al valor de marca y a los ingresos empresariales. Junto a los ingresos sería necesario, obviamente, considerar los recursos invertidos para obtener una aproximación del valor neto. Esta medida de la aportación de valor al negocio por la página *web* corporativa debe ser tenida en cuenta por el gestor de marketing respecto a las inversiones a realizar en Internet.

#### 4. Modelos de generación de valor en el medio virtual

Una vez identificados los mecanismos a través de los cuales opera Internet para aportar valor de negocio, tanto interno como externo, es necesario discutir acerca de las motivaciones de una empresa para integrar Internet en su estrategia de marketing y de los distintos modelos de adopción.

Lo primero que debe plantearse una empresa es si está lista para obtener un rendimiento adecuado de la Red. Pese a las múltiples ventajas que para el negocio supone su adopción, la contribución de Internet al valor empresarial no está asegurada ni es igual para todo tipo de negocio. Así, la predisposición tecnológica es el factor más importante para crear valor en un e-negocio, mientras que el tamaño de la empresa contribuye negativamente a la generación de dicho valor. Además, cuando el e-negocio se crea en un país en desarrollo, los recursos financieros y la regulación gubernamental son elementos relevantes en la generación de valor, mientras que si se trata de un país desarrollado será la capacidad tecnológica el aspecto a tener en cuenta (Zhu *et al.* 2004).

Quizá el paso más importante y arriesgado sea la comercialización de productos o servicios a través de la Red, la realización de actividades de comercio electrónico. Un gerente debe plantearse algunas cuestiones previas a la migración, total (Dell) o parcial (Sony), de su negocio a Internet (Peterson *et al.* 1997):

- ¿Internet es un sustituto o puede incluso superar el rendimiento de los canales de intermediarios tradicionales?

- ¿El producto o servicio es adecuado para ser comercializado por el canal Internet?
- ¿El consumidor actual o potencial comprará este producto a través del medio electrónico o en un intermediario físico?

En relación con la primera pregunta, recordemos que la actividad de marketing se desarrolla a través de tres tipos de canales: distribución, transacción y comunicación. Dado que Internet es flexible, interactivo y un medio eficiente a través del cual las partes se pueden comunicar, el potencial que ofrece para mejorar cada una de las funciones variará entre los intermediarios. Además, no se debe obviar la posible aparición de conflictos entre el canal físico y el electrónico, lo que producirá ineficiencias en la estrategia de cobertura del mercado. En cualquier caso, para cada intermediario hay que considerar el resto de cuestiones planteadas, relativas a la naturaleza del producto y al comportamiento del consumidor.

Una clasificación de productos que permitirá identificar su adecuación a la comercialización mediante Internet es aquella que distingue entre productos y servicios atendiendo a tres dimensiones: coste y frecuencia de compra, proposición de valor y grado de diferenciación. En la primera dimensión los productos van desde aquellos de bajo coste y que se adquieren frecuentemente, hasta aquellos de alto coste infrecuentemente comprados. En general, cuando la compra requiere de una distribución física, es frecuente y de bajo coste (ej. leche) Internet será un medio poco apropiado para su comercialización.

En la segunda dimensión encontramos los productos que son tangibles y aquellos otros que son intangibles. Obviamente, Internet es particularmente aceptable para aquellos productos intangibles o servicios. Para los productos intangibles y con alta frecuencia de compra Internet supondrá una ventaja sobre los medios tradicionales.

La tercera dimensión refleja el grado en que un producto o servicio está diferenciado. El marketing basado en Internet puede resultar en una guerra de precios cuando los productos o servicios no están diferenciados. Cuando el producto está diferenciado, Internet puede servir como un mecanismo de segmentación para guiar a los compradores hacia tu producto.

La tercera cuestión hace referencia al mercado. Si el consumidor habitual del producto no tiene acceso a Internet y no prevé tenerlo en el futuro, la opción del comercio electrónico no será adecuada. En caso contrario, hay que tener en cuenta la secuencia de decisiones que lleva a cabo el consumidor. Los consumidores han de decidir :1) entre una categoría de producto, o una marca, 2) utilizar Internet o los canales tradicionales para adquirir la información y 3) utilizar Internet o los canales tradicionales para la adquisición del producto o servicio.

Cuando el consumidor comienza el proceso de adquisición con una marca ya seleccionada, probablemente prestará más atención en la información sobre el precio y disponibilidad y la transacción puede tener lugar tanto en los canales tradicionales como en Internet. En el caso de



que el consumidor seleccione la marca a comprar después de la búsqueda de información en uno de los canales, tradicional o electrónico, la comparación entre fabricantes se desarrollará en el canal utilizado por el cliente. Finalmente, en algunas situaciones de compra el consumidor solamente decide la marca una vez que ha explorado adecuadamente todos los canales disponibles, por lo que la presencia en cualquiera de los canales posibilita la selección del comprador.

Una vez que un gerente ha resuelto las cuestiones anteriores a favor de la virtualización del negocio, ha de decidir el modelo que mejor se ajusta a sus circunstancias. Quizá sea la de Hoffman *et al.* (1995) la primera y más popular clasificación de negocios *online*. Los autores identifican dos grandes categorías de sitios *web*: sitios de destino y sitios de control del tráfico en la *web*.

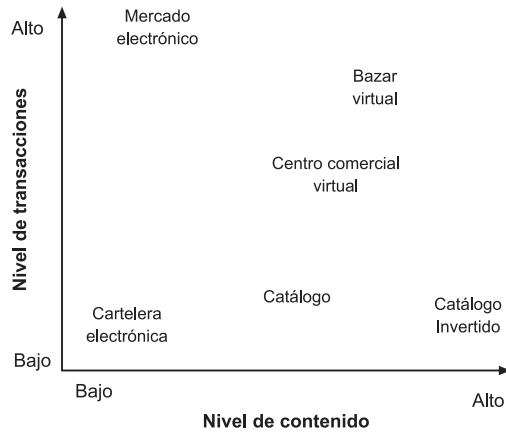
Los sitios de control del tráfico de visitas en la *web* incluyen los centros comerciales virtuales, los sitios *web* de incentivos y los agentes de búsqueda, que encauzan a los consumidores hacia los sitios de destino final. Los sitios *web* de destino se corresponden con destinos finales que compiten por la cuota, ya sea de visita o de compra, del consumidor en la *web*, e incluyen:

- Tienda *online*. Estos sitios *web* ponen a la venta productos a través del canal electrónico. Son los espacios *web* de comercio electrónico.
- Sitios de presencia en Internet. Los autores incluyen tres tipologías en esta categoría: anuncio, sitio de imagen y página *web* de información. Estos espacios *web* son anuncios publicitarios o páginas con información, más o menos elaborada, acerca de la empresa o de su oferta.
- Sitios *web* de contenido. Nuevamente son tres los tipos de negocios en Internet que se encuadran en esta categoría: basados en cuotas o suscripción, de contenido patrocinado y bases de datos de búsqueda. Estos espacios electrónicos ofrecen contenidos, bien gratuitos o bien mediante el pago de cierta cantidad.

Por otro lado, Dann y Dann (2004) distinguen tres estilos de las *webs* comerciales:

1. Informativo, cuando se trata de una fuente de información, desarrollada básicamente por técnicos informáticos. Proporciona contenidos a modo de folleto interactivo. Es un estilo adecuado para un propósito específico, para instrucciones o instalaciones cuando no hay opciones a particularizar.
2. Transaccional, orientado a las transacciones online por lo que requiere unas habilidades de programación más avanzadas. Para ello es básica una interfaz segura para validar transacciones y gestionar inventarios. Además de los intercambios habituales de dinero, productos o servicios por dinero, productos o servicios también se intercambia

**Figura 2. Tipos de negocio según contenido y de transacción.**



Fuente: O'Connor y O'Keefe, 1997.

datos (registro) por facilidad de acceso o pertenencia a alguna comunidad virtual o servicio interactivo. O'Connor y O'Keefe (1997) distinguieron seis tipos de *web* en función de su nivel de contenido y de transacción, es decir según estos dos estilos, como se puede observar en la Figura 2.

3. Personalizado, la innovación tecnológica permite adaptar la comunicación y los servicios a cada consumidor además del manejo de gran cantidad de información. Esta adaptación puede ser automática, si se elabora a partir del rastro dejado por el consumidor en navegaciones previas, o manual cuando el usuario elige previamente los contenidos que le interesa conocer y en base a ello se establece filtros. La captación automática es criticada por la violación de la privacidad,

a los consumidores no les agrada que se utilice información referida a ellos sin haber dado su consentimiento.

Estas categorías permiten identificar dos vías para obtener beneficios a partir del cliente, su visita y la generación de intercambios monetarios, por compra, uso o suscripción.

Estos modelos de negocio basados en las TIC evolucionarán con el paso del tiempo hacia nuevos conceptos, como el de *fábrica viva* o la *identificación de productos mediante radiofrecuencia* (RFID) (Alba y Landa, 2005). Los avances tecnológicos que permitirán estas futuras aplicaciones son:

- Chips miniaturizados, el salto a la nanotecnología.
- Comunicaciones inalámbricas, tiene algunos retos como las comunicaciones en entornos hostiles (temperaturas extremas, interferencias, presencia de líquidos, metales, etc.) y las comunicaciones masivas simultáneas.
- Agentes inteligentes distribuidos, que permitirán embeber en todos los elementos físicos (producto, carretilla, herramienta, camión, etc.) una inteligencia que le permitirá tener memoria de lo que les ocurre, reaccionar en tiempo real a estímulos internos o externos y coordinarse de forma autónoma con el resto de los elementos del sistema-fábrica.

Esto es simplemente una muestra del enorme dinamismo de la aplicación de Internet a los negocios. Sin embargo, en este tiempo de innovaciones también se produce un fenómeno que se puede denominar "Darwinismo Digital", por el que los sitios *web* más "débiles" desapare-





cerán del contexto electrónico. Este proceso se sustenta empíricamente en la conocida regla 20/80, en el sentido de que el 20% de los servidores (e-negocios) consiguen el 80% de las visitas/ventas en Internet. Esta realidad hace imprescindible dedicar la atención necesaria a identificar el modelo de integración de Internet en la empresa que mejor se ajusta a los condicionantes de la misma.

## 5. Casos prácticos y experiencias

Llegados a este punto merece la pena realizar una somera referencia a algunas experiencias o casos prácticos de la influencia de Internet en los negocios. Más que un examen profundo, el objetivo es conectar con ejemplos sugerentes las reflexiones realizadas hasta ahora.

Experiencias y casos prácticos de generación de valor para el consumidor encontramos en las aplicación de Internet a las actividades ordinarias y cotidianas de una empresa. Así, las webs de interacción o de intercambio de opiniones o información, por ejemplo las webs *wikis*, posibilitan a los internautas añadir contenidos o corregir los existentes. Otros ejemplos son los sitios como *flickr* (para archivar y compartir fotos) o *delicious* un sitio de anotaciones sociales.

Otra manifestación práctica es lo que Wade (2005) denomina informática continua, en el sentido de ininterrumpida, que cada vez es más factible gracias a los dispositivos digitales que llevan las personas (ordenadores portátiles, reproductores de media o teléfonos con cámara); a las redes de cable inalámbricas que prestan servicio por doquier y a Internet y su creciente colección de herramientas presentes en la *web* para buscar información y comunicarse y colaborar con otras personas.

También en esta línea es de destacar la informática ubicua de Mark Weiser consistente en crear redes de pequeños dispositivos que impregnaran las estructuras físicas que nos rodean, donde preverían nuestras necesidades y actuarían sin que tuviéramos que prestarle atención.

Entre diferentes iniciativas merece la pena destacar una concreta denominada *Project Oxygen*, que pretende una informática libre y a disposición de todos en todas partes, de forma tan fácil como las pilas o los enchufes, o el oxígeno del aire del que toma su nombre.

Cada vez es una realidad más evidente la generación de valor en las actividades ordinarias mediante estas *maquinas sociales* como las llama Wade.

Algunos ejemplos de sectores donde el comercio electrónico ha supuesto una gran transformación son los siguientes.

## Distribución audiovisual

Se multiplica al año por varias veces la descarga de música legal con la aparición de nuevas formulas: *iTunes*, *Terra Music Premium*, *MSN Music*, *Wanadoo Jukebox*, *Music 4 us*, *MTV*, *Tiscali Music Club*, *Latinery*, *Carrefouronline Music*, pero también la de video con experiencias como *Accine.com*, una plataforma de video bajo demanda en Europa. Al mismo tiempo la gestión de derechos digitales (DRM por sus siglas en inglés) es un terreno de litigio y de debate sobre innovación y derechos.

## Sector Editorial

En la progresión geométrica de crecimiento que lleva Google, la empresa fundada por Sergey Brin y Larry Page, continuamente se exploran nuevas oportunidades. Ahora se trata de volcar 15 millones de libros, en principio de dominio público y libre de obligaciones como pagos de derechos. El valor que esto genera es evidente, desde una perspectiva económica (por los ingresos vía publicidad de millones de consultas, reducción de costes de edición), de seguridad (protege textos que están en peligro de deterioro o pérdida) o de generalización del acceso y uso (acceso a muchas personas que por distancia o medios les sería imposible). Pero no se escapa que también supone una amenaza para diversos agentes del mundo editorial, por lo que puede representar la concentración del poder de negociación en un agente en perjuicio de editoriales, distribuidores o autores, si la actividad se extiende más allá de libros descatalogados. Pueden consultarse distintas iniciativas como [www.gutenberg.org](http://www.gutenberg.org); [www.classics.mit.edu](http://www.classics.mit.edu); y en España, destaca [www.cervantesvirtual.com](http://www.cervantesvirtual.com).

## Tienda virtual

Un modelo de negocio de larga cola (*long tail*) consiste en dirigirse a segmentos de reducido tamaño o nichos pequeños con una enorme variedad, con un catálogo de productos y servicios muy amplio aprovechando el ahorro que supone no tener, o ser reducidos, los costes logísticos (almacenamiento, manejo de productos, distribución, canales), de comunicación (publicidad, promociones, atención personalizada) o de gestión de ventas (llamadas, contactos, visitas, facturación, cobro). El comercio electrónico favorece la generación de beneficios ofreciendo mucha variedad a muchos grupos pequeños y específicos, a los que antes no era operativo o rentable llegar. Al fin y al cabo esta es la filosofía con la que opera Amazon o Lulu.

El negocio *online* también afecta de manera decisiva a otras empresas no nacidas en Internet, son los casos de Fnac, Wal-Mart, Carrefouronline, El Corte Inglés y tantas otras del sector de la distribución. Por no hablar del sector de la electrónica/informática, del automóvil o de tantos otros.



También hay experiencias que fracasaron o que no resultaron exitosas en un primer intento, incluso para empresas como Google. Esta empresa ha tenido que cerrar Google Answers, un servicio mediante el que se daban respuestas directas a preguntas directas, no automáticas, por parte de varios centenares de expertos y con coste para el usuario. Esta iniciativa no ha podido competir con Yahoo! que ofrece un servicio parecido y gratuito donde además se fomentan las discusiones entre internautas.

En todas estas experiencias el pago de la transacción ha operado como un constrictor de los intercambios, para superar esta restricción se ha recurrido a tarjetas de crédito, o vincular el pago al móvil con sistemas como el *Paybox*. Más recientemente han aparecido otros sistemas innovadores que no requieren tarjetas ni datos bancarios, los usuarios son reacios a proporcionarlos, consiste en sistemas prepago que se pueden comprar en establecimientos como quioscos y llevan una clave que permite pagar en establecimientos adheridos, es el sistema UKASH ([www.ukash.com](http://www.ukash.com)).

Como ya se ha dicho, para generar valor se ha de proporcionar productos y servicios de calidad a cambio de un razonable sacrificio. En el diseño de las *web*, como las que se anexan a modo de ejemplo, se intenta desplegar una gama de estrategias para la generación de valor que Kleindl (2003) clasifica como sigue:

- Estrategia de compra *online*, para comprar, vender o intercambiar información y servicios *online*.
- Estrategia de comunicación digital, para organizar la entrega o el pago de productos, servicios o información *online*.
- Estrategia de servicio, para reducir los costes, mejorar la calidad y aumentar la velocidad de servicio.
- Estrategia de proceso de negocio, para transacciones automáticas y flujo de trabajo.
- Estrategia de personalización, desarrollo personalizado de productos o de servicios.
- Estrategia de oferta, para realizar ofertas puntuales y específicas.
- Estrategia de precios, mediante la fijación de precios que pueden ser menores para conseguir objetivos de cuota de mercado.

Las páginas siguientes son un ejemplo y se puede comprobar como se enfatizan diferentes estrategias.

Figura 3.  
Página web de contenido gratuito  
(www.pulevasalud.com)



## 6. Epílogo

El nuevo escenario favorecido por Internet, como factor primordial, con nuevos agentes y nuevas reglas exige la revisión de las relaciones entre los agentes de intercambio, ya sea netamente virtuales o no, así como de la explicación de la generación de valor en su ámbito interno y externo.

La irrupción de Internet y las TIC supone nuevos recursos y nuevas capacidades que son fuentes potenciales de ventajas competitivas. Aunque tal ventaja puede ser relevante, depende del contexto y del sector, y está sometida a transformaciones que hacen que su mantenimiento y la apropiación de las rentas que generan los recursos constituya un proceso abierto y, en buena medida, por recorrer. Esta potencialidad, impulsada por las innovaciones referidas, se manifiesta en una triple vertiente. Primero, en la captación de información y recursos del exterior: investigación de mercados, nuevos hábitos y conductas sociales vinculados a *maquinas sociales*, seguimiento de clientes y distribuidores, aprovisionamiento de materia prima, reclutamiento de personal, captación de capitales, entre otros. Segundo, en la diseminación de la información y en el desarrollo de procesos internos en la organización: gestión de recursos humanos, dirección, procesos de producción, gestión administrativa y financiera o lo que supone el concepto de *fábrica virtual*, por ejemplo. Y tercero, la conexión con el exterior: comunicación, distribución, gestión de marca, imagen corporativa o enfoque relacional que tanto contribuye al valor percibido.



Figura 4. Página web de comercio electrónico B2B (www.axesor.es)

En definitiva, hay campo para la generación de valor en los procesos internos y en el desarrollo de capacidades distintivas de la empresa vinculados a Internet que actúan sobre el valor percibido y en las actividades cotidianas-sociales ligadas a la informática (calificada de continua o hasta de ubicua). La tecnología de la información, la programación y las redes constituyen generadores de valor.

## Bibliografía

- AILAWADI, K. L.; NESLIN, S. A.; LEHMANN, D. R. (2003): "Revenue premium as an outcome measure of brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 67, Otoño, pp. 1–18.
- ALBA, M.; LANDA, J. (2005): "Frankenstein siglo XXI. Y el hombre dio la vida a sus fábricas", *Innovación. La Revista de EOI & MIT Technology Review*, nº 4, Diciembre, pp. 55-59.
- ARGYRIOU, E.; KITCHEN, P. J.; MELEWAR, T. C. (2005): "The relationship between corporate websites and brand equity", *International Journal of Market Research*, Vol. 48, nº 5, pp. 575-599.

- CASTAÑEDA, J. A.; RODRÍGUEZ, M. A.; LUQUE, T. (2004): "Identifying the hierarchy of effects operative in an Internet attitude model applied to e-loyalty", *33<sup>rd</sup> European Marketing Academy Conference*, Murcia, España.
- CASTELLS, M. (2001): *La galaxia Internet*, Barcelona, Plaza & Janés Editores.
- DANN, S. and DANN, S. (2004): *Strategic marketing 2.0*. Ed. Wiley and Sons. Australia
- FRIEDMAN, T. (2006): *La Tierra es plana*, Madrid, Martínez Roca.
- GRANT, R. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, temas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P.; CHATTERJEE, P. (1995): "Commercial scenarios for the web: Opportunities and challenges", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 1, n° 3. Disponible en: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>.
- ILFELD, J. S.; WINER, R. S. (2002): "Generating website traffic", *Journal of Advertising Research*, Otoño, pp. 49–61.
- KING, S. F.; LIOU, J. (2004): "A framework for Internet channel evaluation", *International Journal of Information Management*, n° 24, pp. 473-488.
- KLEINDL, B. A. (2003): *Strategic electronic marketing. Managing e-business*, Thomson South-Western. OH.
- O'CONNOR, G. C.; O'KEEFE, B. (1997). "Viewing the Web as a marketplace: The case of small companies". *Decision Support systems*, vol. 21, n° 3.
- OHMAE, K. (2005): *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*, Barcelona, Granica.
- PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONENBERG, B. J. (1997): "Exploring the implications of the Internet for consumer marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n° 4, pp. 329-346.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*, Nueva Cork, Free Press.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. (1995): "Exploiting the virtual value chain", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 75-87.
- RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMMON, K. (2000): *Driving Customer Equity*, Nueva York, The Free Press.



- SINGH, S. N.; DALAL, N. P. (1999): "Web home pages as advertisements", *Communications of the ACM*, Vol. 42, nº 8, pp. 91-98.
- STAMOULIS, D.; KENELLIS, P.; MARTAKOS, D. (2002): "An approach and model for assessing the business value of e-banking distribution channels: evaluation as communication", *International Journal of Information Management*, Vol. 22, pp. 247-261.
- STEENKAMP, J.; GEYSKENS, I. (2002): "Building brand value through the Internet", *British Brands*, nº 16, Otoño, pp. 7-8.
- THORBJORNSEN, H.; SUPPHELEN, M.; NYSVEEN, H.; PEDERSEN, P. E. (2002): "Building brand relationships online: a comparison of two interactive applications", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, Verano, pp. 17-34.
- WADE, R. (2005): "Maquinas sociales", *Innovación. La Revista de EOI & MIT Technology Review*, nº 4, Diciembre, pp. 27-36.
- WEIBER, R.; KOLLMANN, T. (1998): "Competitive advantages in virtual markets-perspectives of 'information-based marketing' in cyberspace", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 7/8, pp. 603-615.
- ZEITHAML, V (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and sintesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, Julio.
- ZHU, K.; KRAEMER, K.; XU, S.; DEDRICK, J. (2004): "Information technology payoff in E-business environments: an international perspective on value creation of e-business in the financial services industry", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, nº 1, pp. 17-54.







## EL PRECIO EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

Sara Campo \*

### RESUMEN

El precio de un producto es una variable comercial que se puede clasificar como variable operativa, pues los responsables comerciales pueden fácilmente modificarla de un periodo comercial a otro, e incluso dentro del mismo periodo comercial. Las decisiones sobre la modificación del precio ejercen una clara influencia sobre las ventas del producto a corto plazo. Sin embargo las estrategias de precios seguidas por la empresa no sólo ejercen influencia en el corto plazo, también afectan a la evaluación que el consumidor hace del producto, y en consecuencia, a los resultados empresariales en el largo plazo.

### Palabras Clave:

Precio, promociones en precio, demanda del consumidor.

### ABSTRACT

The price of the product is a commercial variable that it can be classified as an operative variable, so the commercial managers can easily be it modified from a period to another, and even within the same commercial period. The decisions about the price modification exert a clear influence on the sales in the short term. Nevertheless, the price strategies follow by the companies not only act as an influence in the short term, also affect the evaluation that the consumer make of the product and in consequence, the business result over a long term.

### Key words.

Price, price promotions, consumers demand.

## 1. El precio como variable comercial

El precio, desde el punto de vista macroeconómico, es la variable que regula la demanda del consumidor, entendiéndose por función de demanda (Velasco, 1994, p.7): *“la cantidad de un producto, que por unidad de tiempo, los compradores potenciales están dispuestos a adquirir a un precio determinado, considerándose que las cantidades adquiridas variarán en relación inversa a la evolución del precio”*.

Esta definición de demanda parte de la hipótesis de que el consumidor realiza una compra basada en el principio de racionalidad, y que elegirá los productos que le aporten máxima utilidad a un mínimo precio. Adicionalmente también supone que el precio es la única variable que determina el nivel de demanda. Esta hipótesis se deriva del hecho de que el precio es la variable comercial que tiene una mayor influencia sobre los resultados empresariales a corto plazo.

Sin embargo, la demanda del consumidor no viene determinada únicamente por el precio de venta, sino también por el tipo y cantidad del resto de las variables del marketing mix de la empresa, o las habitualmente llamadas las cuatro variables o “cuatro pes” del marketing del marketing: el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

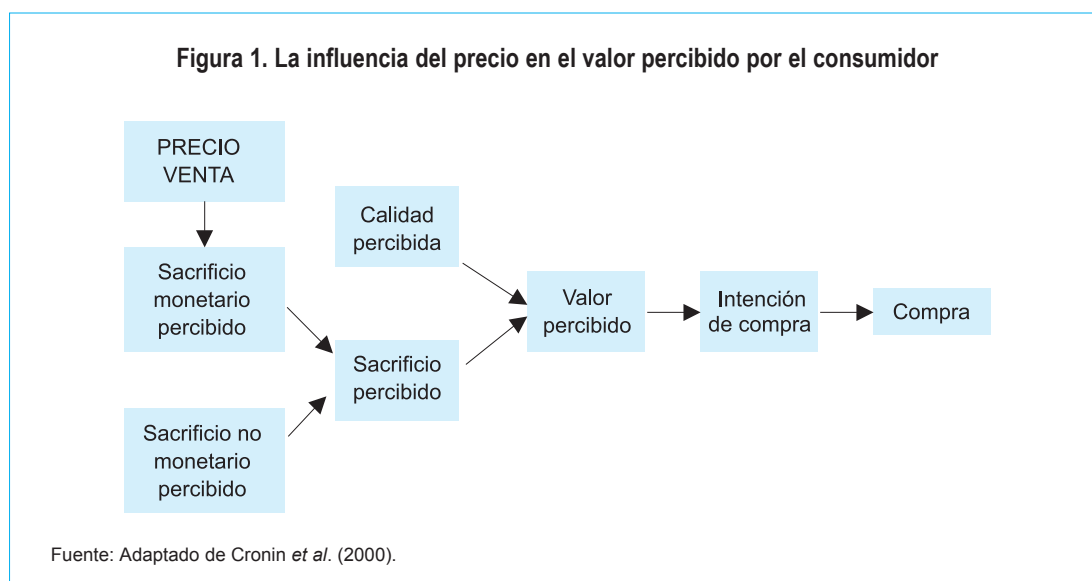
\* Universidad Autónoma de Madrid.

El precio, junto con la comunicación, son denominadas variables operativas o tácticas, pues pueden ser utilizadas por la empresa para llevar a cabo acciones o para ejecutar en el corto plazo decisiones comerciales. Sin embargo, la fijación de precios debe responder a una estrategia general de precios y no tanto a acciones concretas llevadas a cabo en el corto plazo. Es decir, la fijación de precios y las tácticas de precios seguidas por las empresas deben ser el reflejo de un proceso de planificación previo orientado a conseguir los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Esto es, porque las decisiones sobre precios no sólo tienen un efecto a corto plazo sobre la cantidad demandada, su efecto se prolonga en el largo plazo e influye en la percepción del consumidor sobre el valor de la compra y sobre su comportamiento posterior de compra.

## 2. La influencia del precio en el comportamiento de compra del cliente

La Figura 1 ilustra la influencia del precio en la intención de compra del consumidor. El precio de venta fijado por la empresa es un indicador del sacrificio monetario que debe hacer el consumidor para adquirir un producto. Éste es percibido por el consumidor de forma individual a través del proceso perceptivo. La percepción individual puede provocar que dos consumidores perciban un mismo precio uno como muy barato y el segundo como demasiado caro. En el primer caso, la probabilidad de compra del producto será alta, mientras que en segundo caso será más baja.

El precio percibido por el consumidor influye en la evaluación del sacrificio necesario para hacer la compra. Esta variable tiene una influencia directa en el valor percibido por el consumidor, entendiendo por valor percibido la evaluación realizada por el consumidor sobre la relación existente entre los beneficios esperados en la compra del producto y los costes soportados derivados de la compra.





La calidad percibida por el consumidor, consecuencia del conocimiento que sobre la marca tiene el consumidor o de la imagen comercial de la empresa, influye en la estimación de los beneficios futuros. De forma que el consumidor predice que los productos que tienen una mejor imagen de calidad le aportarán un mayor valor.

Por costes soportados se entiende todo aquello que el consumidor tiene que sacrificar para comprar el producto. Esta variable incluye la percepción del consumidor de los costes monetarios (como el precio de venta, los costes de transporte o los costes de información) y la percepción de los costes no monetarios (tales como el tiempo invertido en la compra o el coste de oportunidad).

El precio percibido forma parte del denominador, el coste soportado por el consumidor para adquirir el producto, e influirá de forma negativa sobre el valor percibido y sobre la intención de compra, de forma que los precios más bajos son percibidos como de mayor valor, y afectan de forma positiva a la intención de compra. Por el contrario, los productos de precios altos son percibidos como de menor valor, e influyen de forma negativa en la intención de compra del consumidor.

Para provocar la compra del consumidor y conseguir incrementar la cuota de mercado de las empresas, es habitual que las empresas fijen promociones en precios a corto plazo.

Una promoción de ventas es definida por Santesmases (1996) como *“aquel conjunto de actividades que mediante la utilización de inventivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.) tratan de estimular de forma directa e indirecta al demanda a corto plazo de un producto”*. Por tanto, una promoción en precios sería un tipo de promoción de ventas que utiliza como incentivo económico los descuentos en precios, es decir, la comercialización del producto a un precio de venta inferior al precio regular.

## 2.1. La influencia de las promociones en precio sobre la demanda del consumidor

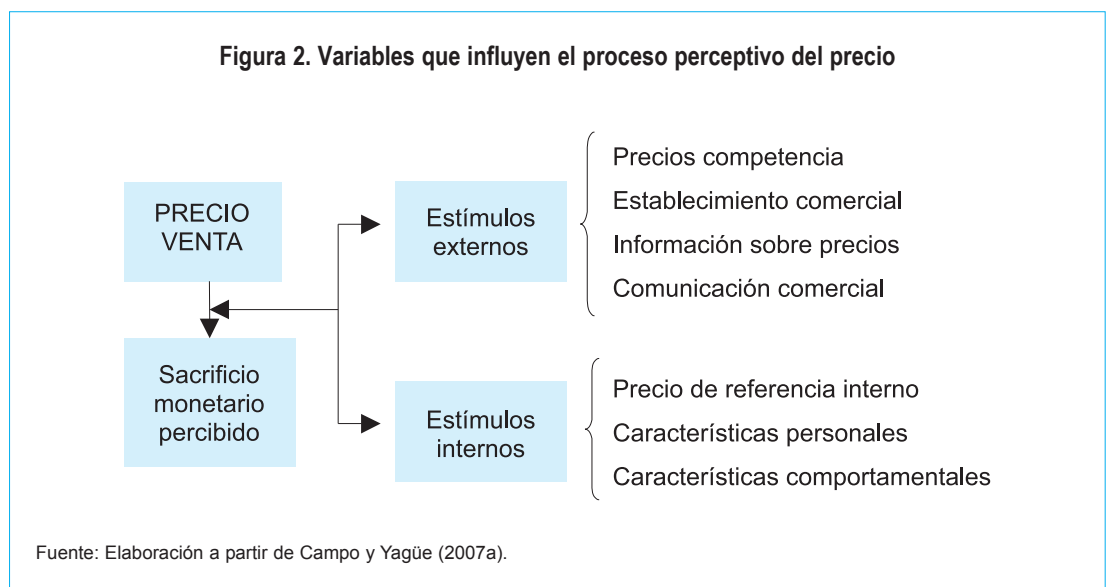
La literatura empírica ha demostrado que las promociones de ventas de una marca aumentan a corto plazo las ventas de la marca promocionada (Nijs, *et al.*, 2001). Sin embargo, la intensidad del efecto puede variar en función del tipo de incentivo ofrecido por la empresa. El efecto de una promoción es más fuerte cuando el incentivo ofrecido por la empresa es económico (Gredenck y Neslin, 1999), es decir, un descuento en precios. También la promoción en precio ejerce un efecto sobre las ventas más fuerte cuando este descuento es comunicado al consumidor (Fernández, 1993) y cuando el consumidor no dispone de otra información distinta al precio para decidir su compra.

Del mismo modo, el efecto varía en función de la marca analizada y de la intensidad y de la frecuencia del descuento en precios ofrecido. Por ejemplo, las marcas líderes son más inelásticas ante cambios en el precio que las segundas marcas (Kopalle, *et al.*, 1999).

En segundo lugar la literatura sugiere que los descuentos infrecuentes y profundos, en comparación con los frecuentes y poco profundos, son los que producen un mayor incremento en las ventas a corto plazo cuando la marca promocionada es alto precio, y al contrario cuando la marca promocionada es de bajo precio (Sivakumar, 1996).

Las características del individuo también influyen en la aceptación o no de la promoción en precios. La causa se debe al proceso perceptivo que provoca que el precio de venta se transforme en el sacrificio monetario percibido por el consumidor (ver Figura 1). El proceso perceptivo del consumidor es la forma en la que el individuo recibe, analiza e interpreta los estímulos del entorno. En el proceso de percepción del precio influyen una serie de variables externas al individuo (como los precios de otras marcas de la categoría de productos, las características del establecimiento comercial, la existencia o no de información sobre precios y la estrategia de comunicación comercial llevada a cabo por la empresa) y una serie de variables o estímulos internos del individuo, como el precio de referencia interno o sus características personales y comportamentales (Figura 2).

El precio de referencia interno del consumidor es el estándar de precio existente en la mente del consumidor y específico de cada individuo que éste utiliza para evaluar la información externa de precios. Este referente interno se deriva del recuerdo de precios del consumidor como consecuencia de su experiencia de compra, y/o está derivado de la información de precios consultada o recibida por el consumidor en el pasado a través de los sentidos (Moon, *et al.*, 2006).





Dentro de las características personales del consumidor que explican que un individuo perciba a acepte un descuento en precios como insuficiente/suficiente, o como no atractivo/attractivo, la literatura empírica ha demostrado la influencia de las características sociodemográficas del individuo [tales como el nivel de renta o la edad, las necesidades particulares del cliente, o su nivel de sensibilidad al precio (Guadagni y Little, 1983)], y de las características comportamentales del mismo como su nivel de lealtad (Campo y Yagüe, 2006a). Esta última variable tiene también una gran influencia sobre los resultados empresariales a largo plazo derivados de la promoción en precios. Cuando el producto bajo promoción es adquirido por consumidores habituales de la marca, es probable que éstos consumidores estén incrementando su tasa de compra y/o consumo del producto. En el primer caso, el consumidor está adelantando la decisión de compra para obtener una ventaja en precio. Si la promoción atrae este tipo de compra, y el producto se puede almacenar en el hogar, el efecto de la promoción sobre las ventas del producto una vez terminada la promoción será negativo. Por el contrario, si la promoción atrae proporcionalmente más nuevos consumidores, el incremento de las ventas en el periodo promocional procederá de una expansión de la categoría o de la sustitución de marca. En este caso, el efecto de la promoción a largo plazo dependerá de la capacidad de la marca para fidelizar a los nuevos consumidores atraídos por la promoción.

### 2.1.1. La sustitución de marca en el periodo promocional

Un amplio número de autores (ver por ejemplo los trabajos de Gupta, 1988 o Kumar y Leone, 1988) afirman que el incremento de las ventas de la marca promocionada en el periodo promocional procede en mayor medida de la sustitución de una marca no promocionada por la marca en promoción.

Adicionalmente se ha demostrado que este efecto denominado “*sustitución de marca*” es asimétrico entre las marcas de distinto nivel de calidad-precio percibido (Fernández, 1993, Kumar y Pereira, 1997, Nowlis y Simoson, 2000). El efecto asimétrico entre marcas significa que cuando las marcas de mayor calidad percibida por el consumidor llevan a cabo una promoción en precios, atraen a consumidores que compran marcas de menor calidad percibida. Sin embargo, este efecto no ocurre al contrario, pues cuando una marca de menor calidad percibida lleva a cabo una promoción en precios, atrae a pocos consumidores de las marcas de mayor calidad percibida (Blattberg y Wisniewski, 1989).

Cuando un fabricante dispone de una amplia cartera de productos dentro de una categoría de productos determinada, y comercializa productos de distinto nivel de calidad percibida, es importante que analice el efecto cruzado que provoca la promoción en precios de una marca. Si el consumidor sustituye una marca por otra que está en promoción, y ambas marcas pertenecen al mismo fabricante, se estaría produciendo una canibalización de las ventas del fabricante y un

efecto global de la promoción negativo. Por el contrario, el efecto sería positivo para dicho fabricante si el cambio de marca se realiza de la marca competidora a la marca del fabricante que se encuentra en promoción.

### 2.1.2. La expansión de la categoría en el periodo promocional

Un segundo área de investigación afirma que el incremento de las ventas en el periodo promocional como consecuencia de una promoción en precios procede principalmente del denominado efecto “*expansión de la categoría*” (Bemmaor y Mouchoux, 1991). Este efecto hace referencia a la capacidad de la promoción en precios de aumentar la demanda primaria de una marca. Este aumento de la demanda puede proceder de la anticipación de la compra, del aumento en la tasa de consumo y/o del cambio de categoría realizado tanto por los consumidores habituales como por nuevos consumidores (Nijs et al., 2001).

Cuando la expansión de la marca se debe a la anticipación de la compra del consumidor, el fabricante debe considerar el beneficio a largo plazo de dicha promoción. Si el análisis de los beneficios de la promoción se limita al periodo promocional, los resultados obtenidos pueden no estar mostrando el resultado global de la promoción, ya que de existir dicho efecto (como han contrastado algunos autores como Gupta 1988, Moriarty, 1985 o Neslin et al., 1985), el incremento de las ventas actuales de la marca se estaría produciendo a expensas de las ventas futuras.

## 2.2. La influencia de las promociones sobre la demanda del consumidor en el largo plazo

### 2.2.1. Efecto de las promociones en precios sobre el valor percibido

El efecto de las promociones en precios sobre el valor percibido a corto plazo, y sobre la intención de compra del consumidor, parecen claros. Un descuento en precios disminuye el sacrificio percibido por el consumidor y aumenta el valor de la compra. Si se sigue el principio de racionalidad de la compra, se puede afirmar que un consumidor que se encuentra ante distintas marcas competidoras, elegirá aquella que le aporta mayor valor.

La relación positiva y significativa entre el valor percibido y la intención de compra del consumidor queda demostrada a través de los trabajos empíricos realizados en la literatura académica que siguen, al analizar la elección de compra del consumidor, la teoría del valor (ver revisión literatura de Cronin, *et al.*, 2000).

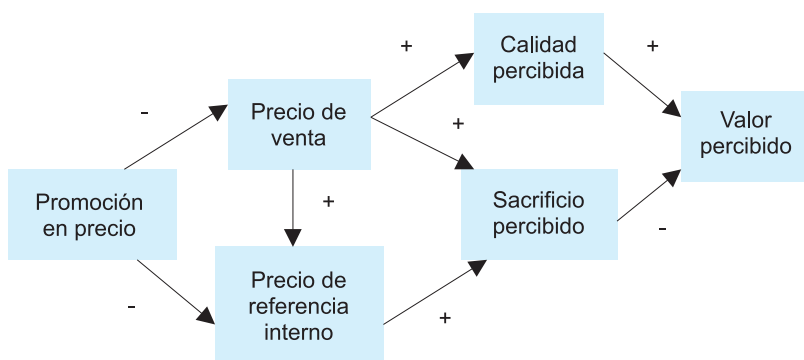


Sin embargo, el efecto de las promociones en precios sobre la percepción del valor del consumidor a largo plazo no es tan claro. La Figura 3 muestra una representación de la influencia de la promoción sobre el valor percibido por el consumidor en el largo plazo.

Por un lado, para los consumidores el precio es un indicador de la calidad del producto (Dodds, *et al.*, 1991; Rao y Monroe, 1989). Es decir, existe una relación positiva entre las variables, precio y calidad percibida, de tal forma que, cuando los consumidores perciben precios de venta elevados identifican que la calidad ofrecida por la empresa tiene que ser también elevada (Zeithmal, 1988), y por tanto perciben un alto valor en el producto ofrecido. Si la empresa fija descuentos en precios frecuentes, el consumidor podría percibir que estos productos tienen menor calidad e identificar el producto como de bajo valor percibido. En este caso, el efecto sobre las compras posteriores del individuo es negativo.

Por otro lado, cuando el consumidor evalúa el precio de venta no lo hace de forma absoluta, sino en relación a un estándar de precios existente en su mente y configurado a partir de su recuerdo de precios. Este estándar es denominado habitualmente el “*precio de referencia interno*”. Una promoción en precios es una disminución del precio de venta que el consumidor compara con su recuerdo de precios. A corto plazo, cuando el precio de venta es menor que el precio recordado, el consumidor identificará un menor sacrificio monetario y un mayor valor percibido por la compra, y por tanto aumentará la probabilidad de que el consumidor adquiera el producto (Kalwani and Yim, 1992; Oubiña, 1997). Sin embargo, la literatura ha demostrado que cuando el consumidor compra a precios más baratos, estos precios pagados pasan a formar parte del recuerdo de precios y configuran el futuro precio de referencia interno. Por tanto las promociones en precios frecuentes de la marca provocan una disminución del precio de referencia interno del consumidor (Campo y Yagüe, 2007a). Si el consumidor se acostumbra a comprar en promoción y en consecuencia la promoción lleva a una disminución de su precio de referencia interno, éste juzgará el precio regular de la marca en el futuro como demasiado caro. Es decir, se convertirá en un consumidor más sensible al precio que no está dispuesto a adquirir el producto mas que a precio rebajado.

**Figura 3. Influencia de las promociones en precio sobre el valor percibido**



Fuente: Elaboración a partir de Campo y Yagüe (2007a).

El efecto de las promociones sobre el valor percibido por el consumidor en el largo plazo dependerá de la capacidad de las promociones para modificar la calidad percibida por el consumidor y su precio de referencia interno. Cuando las promociones provoquen una disminución de alguna de estas dos variables, el efecto a largo plazo sobre la intención de compra del consumidor será negativo. Por el contrario, si el consumidor ve las promociones como un premio o como una circunstancia extraordinaria, éstas pueden no sólo incrementar las ventas a corto plazo de la marca, sino generar también una preferencia por la marca y contribuir al mantenimiento y/o incremento de las ventas de la marca en el largo plazo.

### 2.2.2. Efecto de las promociones en precios sobre la satisfacción del consumidor

La satisfacción del consumidor con la compra puede ser definida como la evaluación global realizada por el consumidor después de la compra. Cuando el consumidor evalúa el producto adquirido, no sólo analiza el rendimiento que le ha aportado el producto, sino también el resultado de la experiencia de la compra, de las sensaciones o emociones despertadas con el consumo del producto, etc. Por ello, se dice que la satisfacción tiene dos componentes: un *componente cognitivo*, formado por la evaluación realizada por el consumidor sobre el rendimiento que le ha aportado el producto; y un *componente emotivo*, formado por las emociones despertadas durante la compra y/o la experiencia del consumo del producto.

Cómo el consumidor realiza dicha evaluación ha llevado a un debate en la literatura académica y al surgimiento de dos teorías distintas, denominadas la “*Teoría de la Disconfirmación con las Expectativas*” (Oliver, 1980; 1981) y la “*Teoría de la Satisfacción*” (Kahneman y Tversky, 1979) (ver Figura 4).

La Teoría de la Disconfirmación con las expectativas afirma que el consumidor juzga su nivel de satisfacción a partir de la comparación de sus expectativas previas a la compra con sus percepciones después de la compra. Cuando las percepciones son mayores o iguales que las expectativas, la satisfacción del consumidor será positiva. A medida que esta diferencia positiva sea más elevada, el nivel de satisfacción del consumidor será mayor. Por el contrario, si las expectativas eran mayores que sus percepciones actuales, la satisfacción será negativa, es decir, el consumidor estará insatisfecho. Del mismo modo, cuando esta diferencia sea más negativa, el nivel de insatisfacción del consumidor será mayor.

La Teoría de la Satisfacción se basa en el concepto de utilidad percibida por el consumidor. Es decir, el consumidor juzga su nivel de satisfacción a partir de la comparación de los beneficios percibidos antes de la compra, denominado calidad percibida, con los costes soportados para adquirir el producto. La comparación, antes de la compra, de las variables beneficio percibido/coste soportado es lo que se conoce como “valor percibido”. Puede parecer a priori que



Figura 4. Teorías alternativas sobre la formación de la satisfacción

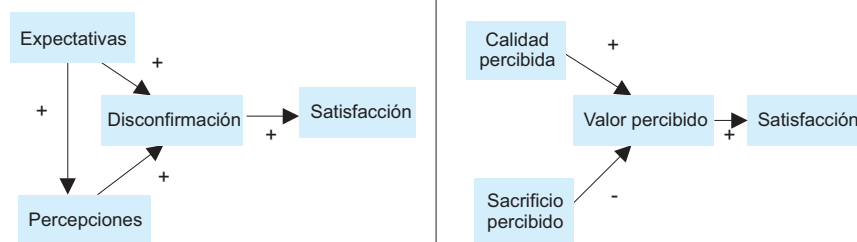


FIGURA A: TEORÍA DE LA DISCONFIRMACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

FIGURA B: TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN

Fuente: Elaboración a partir de Bolton y Drew (1991), Cronin et al. (2000) y Yi y La (2003)

el valor percibido y la satisfacción son el mismo concepto, sin embargo aunque están relacionados son conceptos distintos. El valor percibido es una estimación realizada por el consumidor antes de la compra. Si el producto aporta valor al consumidor, aumenta la probabilidad de que ese consumidor adquiera el producto, y esta probabilidad disminuye en caso contrario.

La satisfacción en cambio es una evaluación poscompra de esa estimación. Ambas variables están relacionadas. El valor es un antecedente de la satisfacción, sobre la que actúa de forma positiva y directa. Cuando el consumidor otorga un alto valor a una compra, su nivel de satisfacción normalmente será positivo. Esta relación aunque es positiva no es perfecta, es decir, tiene un valor menor que uno. Esto se deriva de la diferencia entre las evaluaciones recompra y poscompra. Antes de la compra el consumidor hace unas estimaciones que pueden no cumplirse exactamente y generar una desviación con respecto a su estimación inicial.

El efecto de las promociones en precios sobre la satisfacción del consumidor se produce de forma indirecta a través del efecto ejercido por las promociones en precios sobre el valor percibido. Si las promociones provocan que el consumidor otorgue mayor valor a la compra, su nivel de satisfacción será mayor. Por tanto, el efecto de las promociones sería indirecto y positivo. Por el contrario, si las promociones en precios perjudican la calidad percibida por el consumidor, éste otorgará menor valor a la compra y obtendrá un menor nivel de satisfacción.

El efecto neto o global de las promociones en precios sobre la satisfacción del consumidor no está claro. En términos generales, las investigaciones han demostrado que el efecto positivo ejercido por la calidad percibida sobre el valor percibido y sobre la satisfacción es alto (Anderson and Sullivan, 1990; Churchill and Suprenant, 1982; Oliver and DeSarbo, 1988) y mayor

que el efecto negativo ejercido por el sacrificio percibido (Campo y Yagüe, 2006a; 2006b, Cronin *et al.*, 2000). Por tanto, al ser mayor la influencia de la calidad percibida en la formación de la satisfacción, y al ejercer las promociones en precios un efecto negativo sobre la calidad percibida a largo plazo, los autores han afirmado que las promociones en precios, si bien incentivan la compra del consumidor a corto plazo, ejercen un efecto negativo sobre la satisfacción del consumidor en el largo plazo.

Al aplicar los trabajos que analizan el efecto del precio y de las promociones en precios a distintos mercados y a distintos grupos de consumidores, los investigadores han obtenido resultados contradictorios. Estos resultados llevan a afirmar que el efecto promocional difiere según el producto y el mercado analizado, así como según el grupo de consumidores a los que va dirigida la promoción.

- En primer lugar, depende de la categoría de productos y de los mercados analizados. Cuando el consumidor se enfrenta a la compra de un producto costoso, y sigue un proceso de decisión de compra largo y complejo, utiliza en mayor medida el precio como un indicador de la calidad del producto (Dodds, *et al.*, 1991; Rao y Monroe, 1989). Del mismo modo, cuando el mercado analizado se caracteriza por disponer de un defecto o un exceso de información sobre las características de los productos comercializados, el consumidor utiliza en mayor medida el precio como un indicador de la calidad del producto (Monroe, 1973). En ambos casos, al ejercer el precio una alta influencia sobre la calidad del producto, el efecto de las promociones en precios sobre la satisfacción del consumidor se espera sea negativo.
- En segundo lugar, el efecto promocional puede variar en función del grupo de consumidores analizado y/o del grupo de consumidores a los que va dirigida la promoción. Esto es debido a que los consumidores difieren en la utilización de la variable precio como un indicador de calidad, y a la existencias de distintos grupos de consumidores con diferente sensibilidad al precio promocional.

Los investigadores han analizado la influencia que las variables personales y comportamentales ejercen como moderadoras del efecto promocional.

En primer lugar Gupta *et al.* (1997) y Rosa-Díaz (2004) afirman que el efecto del precio sobre la demanda a largo plazo del consumidor depende de las características socio-demográficas del individuo.

En segundo lugar, algunas variables comportamentales del individuo tales como el conocimiento que este tenga de los precios de la categoría de productos (Jacobson y Obermiller, 1990); la importancia que los consumidores asignan al precio como variable determinante de la decisión de compra (Campo y Yagüe, 2006b); el esfuerzo que el consumidor hace para buscar promociones en precios (Campo y Yagüe, 2007b) o el patrón de compra del consumidor con respecto a si



es un nuevo consumidor o es un consumidor habitual de la marca (Campo y Yagüe, 2006a) moderan el efecto de las promociones sobre la satisfacción del consumidor y sobre los resultados empresariales a largo plazo.

En términos generales se puede afirmar que, cuando las promociones en precios van dirigidas hacia aquellos consumidores más sensibles al precio, éstos las utilizan en menor medida como indicadores de calidad, y por tanto el efecto de las promociones a largo plazo es menos negativo.

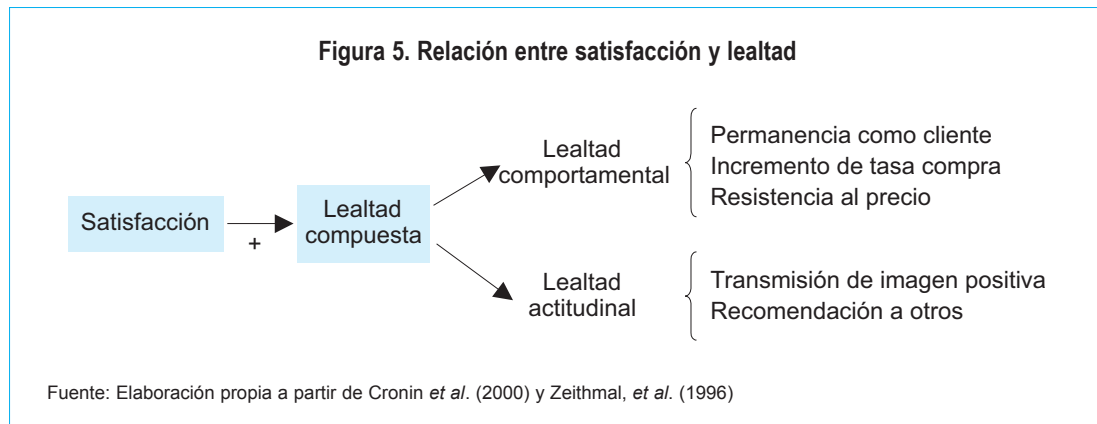
### 2.2.3. Efecto de las promociones en precios sobre la lealtad del consumidor

El concepto de lealtad del consumidor ha evolucionado a lo largo del tiempo. Los trabajos pioneros consideraban que un consumidor es leal cuando presenta un comportamiento de compra repetido hacia una marca (Jacoby y Chestnut, 1978; Oliver, 1997). Sin embargo trabajos posteriores afirman que para que un consumidor se considere leal debe tener una actitud positiva hacia la marca (Agrawal, 1996). Ambas definiciones han llevado a conceptualizar el término *lealtad compuesta* (Amine, 1998; Day, 1969 y Dick y Basu, 1994). Es decir, la lealtad del consumidor está formada por dos componentes o dimensiones, denominadas *lealtad conativa o comportamental*, cuando el consumidor compra de forma repetida una marca; y *lealtad actitudinal*, cuando el consumidor presenta una actitud positiva hacia la marca.

Los indicadores utilizados por los investigadores para medir cada componente de lealtad varía en función de los trabajos. Por ejemplo Zeithaml *et al.* (1996) y Cronin *et al.* (2000) utilizan como indicadores de la lealtad comportamental la permanencia del consumidor como cliente de la empresa, cuando el consumidor compra más unidades del producto en los siguientes años, y cuando el consumidor está dispuesto a pagar precios superiores por la marca; y como indicadores de la lealtad actitudinal cuando el consumidor dice cosas positivas de la marca, la recomienda a otros, y anima a sus amigos y conocidos a comprar el producto.

La importancia de analizar el efecto del precio y de las promociones en la lealtad del consumidor se deriva del hecho de que la lealtad es un claro antecedente de los resultados empresariales. En un mercado actual competitivo, resulta más caro atraer a nuevos consumidores que tratar de retener a los actuales. Por tanto, las empresas que llevan a cabo un marketing dirigido a la atracción de nuevos consumidores, en lugar un marketing dirigido a la retención, tienen un futuro dudoso (Hoffman y Bateson, 2002, p. 386).

La satisfacción del consumidor es el principal antecedente de la lealtad del consumidor (Yi y La, 2003). De forma que si un consumidor ha quedado satisfecho con la compra, aumenta la probabilidad de que este consumidor se convierta en un consumidor leal (Figura 5).



Dada la relación entre la satisfacción y la lealtad del consumidor, el efecto de las promociones en precios sobre la lealtad dependerá del efecto ejercido por éstas sobre la satisfacción. Cuando las promociones en precios proporcionan valor al consumidor, bien porque no perjudican la calidad percibida por el consumidor, o bien porque disminuyen el sacrificio percibido, su nivel de satisfacción se incrementará al igual que la probabilidad de que ese consumidor se convierta en leal. Por el contrario, si los productos promocionados son percibidos como de menor valor, el efecto sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor será negativo.

En la literatura académica no se ha llegado a un consenso sobre el efecto de las promociones en precios en la lealtad del consumidor. El efecto obtenido es negativo en algunos trabajos (Campo y Yagüe, 2006a; 2006b; 2007b; Dodson, *et al.*, 1978 o Hardie, 1996), positivo (Bawa y Shoemaker, 1987; Cotton y Babb, 1978; Lattin y Bucklin; 1989 o Rothschild y Gaidis, 1981) o nulo en otros (Davis, *et al.*, 1992; Ehrenberg, *et al.*, 1994; Neslin y Shoemaker, 1989). Los efectos contradictorios se deben a la existencia, al igual que en la satisfacción, de variables moderadoras de la relación, tales como el producto y mercado considerado o las características de los consumidores sobre los que se aplica la promoción.

428

## Conclusiones

El precio de venta, aunque es considerado una variable operativa, ejerce una influencia sobre la demanda del consumidor que va más allá del corto plazo. Esta variable no solo actúa como un indicador del coste monetario que supone la compra del producto, sino que también es para el consumidor un indicador de su nivel de calidad. De la relación existente entre ambas variables dependerá la percepción del valor por parte del consumidor y su intención de compra.

Cuando las empresas fijan promociones en precios con el objetivo de incentivar las ventas de la marca a corto plazo, no son conscientes del efecto que éstas ejercen en el largo plazo. Si la promoción provoca una disminución de la calidad percibida por el consumidor y/o del estándar



de precios que el consumidor utiliza para evaluar los futuros precios de la marca, el efecto de las promociones en precios a largo plazo será negativo. En este caso, la empresa está sacrificando ventas futuras por las ventas a corto plazo a un precio promocional. Por el contrario, si el consumidor ve la promoción como un premio a su fidelidad y éstas no influyen de forma negativa sobre la calidad percibida, la promoción en precios puede provocar un incremento de la satisfacción del consumidor y en consecuencia de su nivel de lealtad a largo plazo.

La evaluación que los consumidores hacen del precio, y por tanto su influencia a largo plazo sobre los resultados empresariales, depende del producto y de las variables que caracterizan el mercado analizado. Del mismo modo también depende del grupo de consumidores que este evaluando la promoción. Existen consumidores que presentan una mayor sensibilidad a los descuentos en precios y que evalúan de forma más positiva la existencia de promociones en precios. Sin embargo, otros consumidores pueden percibir que los productos que se venden a precios ventajosos ofrecen un menor nivel de calidad. Resulta imprescindible por tanto que las empresas analicen el efecto que estas decisiones de precios ejercen sobre su demanda, y que las empresas pasen de aplicar políticas promocionales dirigidas a públicos masivos, a aplicar estrategias de precios adaptadas a las características de los distintos segmentos de consumidores.

## Bibliografía

- AGRAWAL, D. (1996): "Effect of brand loyalty on advertising and trade promotions: A game theoretic analysis with empirical evidence", *Marketing Science*, Vol. 15 (1), pp. 86-108.
- AMINE, A. (1998): "Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 305-319.
- ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M. W. (1993): "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol. 12, (2), pp. 125-142.
- BAWA, K. y SHOEMAKER, R. W. (1987): "The Effects of a direct mail coupon on brand choice behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (November), pp. 370-376.
- BLATTBERG, R. C. y WISNIEWSKI, K. J. (1989): "Price-Induced Patterns of Competition". *Marketing Science*, Vol. 8 (4), pp. 291-309.
- BOLTON, R. N. y DREW, J. H. (1991): "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, 17 (4), pp. 375-384.
- CAMPO, S. y YAGÜE, M. J. (2006a): "Can price promotions improve tourist loyalty to tour operator?", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 14 (4), pp. 33-46.
- CAMPO, S. y YAGÜE, M. J. (2006b): "Effects of price promotions on consumer loyalty towards travel agencies". En Kozak, M. y Andreu, L. (Ed.): *Progress in Tourism Marketing*. Elsevier, Netherlands, pp. 269-279.

- CAMPO, S. y YAGÜE, M. J. (2007a): "Effects of price promotions on the perceived price", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 (3), (In press).
- CAMPO, S. y YAGÜE, M. J. (2007b): "Tourist royalty to tour operator: Effects of price promotions and tourist effort", *Journal of Travel Research*, (In press).
- CHURCHILL, G. A. y SURPRENANT, C. (1982): "An investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 19 (November), pp. 491-504.
- COTTON, B. C. y BABB, E. M. (1978): "Consumer response to promotional deals", *Journal of Marketing*, Vol. 42 (July), pp. 109-113.
- CRONIN, J. J.; BRADY, M. K. y HULE, G. T. M. (2000): "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 (2), pp. 193-218.
- DAVIS, S.; INMAN, J. J. y MCALISTER, L. (1992): "Promotion has a negative effect on brand evaluations – or does it? Additional Disconfirming Evidence", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (February), pp. 143-148.
- DAY, G. S. (1969): "A two dimensional concept of brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 9 (3), pp. 29-35.
- DICK, A. S. y BASU, K. (1994): "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2), pp. 99-113.
- DODDS, W. B.; MONROE, K. B. y GREWAL, D. (1991): "Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (3), pp. 307-318.
- DODSON, J. A.; TYBOUT, A. M. y STERNTHAL, B. (1978): "Impact of Deals and Deal Retractions on Brand Switching", *Journal of Marketing Research*, XV (February), pp. 72-81.
- EHRENBERG, A. S. C.; HAMMOND, K. y GOODHARDT, G. J. (1994): "The after-effects of price-related consumer promotions", *Journal of Advertising Research*, Vol. 34 (4), pp. 11-21.
- FERNÁNDEZ, A. (1993): "La utilización del precio como variable comercial por parte del minorista", *Información Comercial Española*, Nº 716, pp. 36-44.
- GEDENK, K. y NESLIN, S. A. (1999): "The role of retail promotion in determining future brand loyalty: Its effect on purchase event feedback", *Journal of Retailing*, Vol. 75 (4), pp. 433-459.
- GUADAGNI, P. M. y LITTLE, D. C. (1983): "A logit model of brand choice calibrated on scanner data", *Marketing Science*, Vol. 2, (Summer), pp. 203-238.
- GUPTA, S. (1988): "Impact of sales promotions on when, what and how much to buy", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (November), pp. 342-355.
- GUPTA, S.; CHINTAGUNTA, P. K. y WITTINIK, D. R. (1997): "Household heterogeneity and state dependence in a model of purchase strings: Empirical results and management implications", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14 (4), pp. 341-358.



- HARDIE, B. (1996): "Who Benefits from Price Promotions?", *Business Strategy Review*, Vol. 7 (4), pp. 41-48.
- HOFFMAN, K. D. y BATENSON, J. E. G. (2002): *Fundamentos de marketing de los servicios*. Thomson, México.
- JACOBSON, R. y OBERMILLER, C. (1990): "The formation of expected future price: A reference price for forward – looking consumers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (March), pp. 420-432.
- JACOBY, J. y CHESTNUT, R. W. (1978): *Brand loyalty measurement and management*. Wiley, New York.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: An analysis of decision under risk", *Econometrical*, Vol. 47(2), pp. 263-291.
- KALWANI, M. U. y YIM, C. K. (1992): "Consumer price and promotion expectations: An experimental study", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (1), pp. 90-100.
- KOPALLE, P. K., MELA, C. F. y MARSH, L. (1999): "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications", *Marketing Science*, Vol. 18 (3), pp. 317-332.
- KUMAR, V. y LEONE, R. P. (1988): "Measuring the effect of retail store promotions on brand and store substitution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (Mayo), pp. 178-185.
- KUMAR, V. y PEREIRA, A. (1997): "Assessing the Competitive Impact of Type, Timing, Frequency, and Magnitude of Retail Promotions", *Journal of Business Research*, Vol. 40 (1), pp. 1-13.
- LATTIN, J. M. y BUCKLIN, R. E. (1989): "Reference effects of price and promotion on brand choice behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (August), pp. 299-310.
- MONROE, K. B. (1973): "Buyers subjective perceptions of price", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (Febrero), pp. 70-80.
- MOON, S.; RUSSELL, G. J. y DUUVURI, S. D. (2006): "Profiling the reference price consumer", *Journal of Retailing*, Vol. 82 (1), pp. 1-11.
- MORIARTY, M. M. (1985): "Retail promotional effects on intra- and interbrand sales performance", *Journal of Retailing*, Vol. 61 (3), pp. 27-47.
- NESLIN, S. A.; HENDERSON, C. y QUELCH, J. (1985): "Consumer promotions and the acceleration of product purchases", *Marketing Science*, Vol. 4 (spring), pp. 147-165.
- NESLIN, S. A. y SHOEMAKER, R. W. (1989): "An alternative explanation for lower repeat rates after promotion purchases", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (May), pp. 205-213.
- NIJS, V. R.; DEKIMPE, M. G.; STEENKAMP, J-B. E. M. y HANSSENS, D. M. (2001): "The category – demand effects of price promotions", *Marketing Science*, Vol. 20 (1), pp. 1-23.

- NOWLIS, S. M. y SIMONSON, I. (2000): "Sales promotions and the choice context as competing influences on consumer decision making", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9 (1), pp. 1-17.
- OLIVER, R. L. (1980): "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (4), pp. 46-49.
- OLIVER, R. L. (1981): "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings", *Journal of Retailing*, Vol. 57 (3), pp. 25-48.
- OLIVER, R. L. (1997): *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill, Singapur.
- OLIVER, R. y DESARBO, W. (1988): "Response determinants in satisfaction judgments", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 (March), pp. 495-507.
- OUBIÑA, J. (1997): "La percepción de precios de los consumidores: Implicaciones para la fijación de precios minoristas", *Distribución y Consumo*, Vol. Abril – Mayo, pp. 88-100.
- RAO, A. R. y MONROE, K. B. (1989): "The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (August), pp. 351-357.
- ROSA-DÍAZ, I. M. (2004): "Price Knowledge: effects of consumer's attitudes towards prices, demographics, and socio-cultural characteristics", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13 (6), pp. 406-428.
- ROTHSCHILD, M. L. y GAIDIS, W. C. (1981): "Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions", *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Spring), pp. 70-78.
- SANTESMASES, M. (1996): *Marketing: Concepto y Estrategias*. Pirámide, Madrid.
- SIVAKUMAR, K. (1996): "Trade-off between frequency and depth of price promotions: Implications for high – and low – priced brands", *Journal of Marketing. Theory and Practique*, Winter, pp. 1-8.
- VELASCO, E. (1994): *El precio: Variable estratégica de marketing*. Instituto de Empresas. Ed. McGraw-Hill.
- YI, Y. y LA, S. (2003): "The moderating role of confidence in expectations and the asymmetric influence of disconfirmation on customer satisfaction", *The Service Industries Journal*, Vol. 23 (5), pp. 20-47.
- ZEITHMAL, V. A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), pp. 2-22.
- ZEITHMAL, V. A.; BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1996): "The behavioral consequence of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.





# LA CREACIÓN DE MARCA COMO ESTRATEGIA GENERADORA DE VALOR

*M<sup>a</sup> Elena Delgado Ballester \**

## RESUMEN

Hoy por hoy el papel estratégico de las marcas como activo intangible generador de valor es un aspecto que está fuera de toda discusión o debate, pues ya nadie duda de ello. Es por ello que este artículo tiene como propósito dar un paso más al respecto describiendo los elementos que condicionan la contribución de la marca al valor financiero de la empresa como son el tipo de sector, el atractivo del mercado y la estrategia de marca seguida. En el trabajo también se describe el proceso a través del cual esa contribución tiene lugar, sin olvidar el hecho importante de que si las marcas generan valor económico es porque aportan valor y utilidad a los consumidores a lo largo de su proceso de compra y consumo.

## ABSTRACT

Nowadays the strategic role of the brand as an intangible active generator of value is an aspect that is outside this discussion or debate, as nobody doubt about it. This is the reason why the paper has as purpose to go to a further step, describing the elements that condition the contribution of the brand to the financial value of the business, as the type of industry, the market attractiveness and the brand strategy followed. In this work it is also described the process through which that contribution takes place, without ignoring the matter that if the brands generate economic value, it is because they provide value and utility to the consumers through the process of buying and consumption.

## 1. El precio como variable comercial

En aras a proporcionar al mercado una oferta de valor superior al ofrecido por la competencia, las empresas han diseñado tradicionalmente sus estrategias de actuación sobre la base de una buena gestión de sus activos de carácter material o tangible. Sin embargo, la mayor intensidad competitiva, así como la mayor complejidad y cambios más rápidos en el entorno, junto con consumidores cada vez más sofisticados, son algunos de los factores que han provocado que para la obtención de un desempeño financiero superior tenga cada vez más importancia la explotación, desarrollo y mantenimiento de activos y capacidades difíciles de imitar como fuente de una ventaja competitiva sostenida (Srivastava, Tassadduq y Fahey, 1998).

Esta realidad empresarial tiene también su reflejo en el pensamiento más contemporáneo sobre gestión estratégica como la Teoría de los Recursos y Capacidades atribuido a teóricos como los profesores Jau Barney, C.K. Prahalad y R. Edward Freeman. Esta línea de pensamiento nos viene a decir que el valor de la empresa ya no se asienta únicamente en los activos de carácter material sino que también incorpora activos intangibles<sup>1</sup> como la reputación corporativa, las patentes, la capacidad innovadora y liderazgo en calidad. De entre este conjunto de activos intangibles, la literatura estratégica y de marketing ha incluido también a las marcas por su influencia en los niveles de aceptación de la oferta de la empresa por parte de los consumidores, idea resumida en el concepto de “capital de marca”.

\* Universidad de Murcia.

<sup>1</sup> Según Doyle (2001) en el año 2000 los activos tangibles representaron menos del 20% del valor de las 20 primeras empresas del mundo.

En este artículo profundizamos en cómo las marcas generan valor y para quien, no sin antes demostrar con evidencias empíricas de distintos trabajos que hoy por hoy ya no se cuestiona el papel estratégico de la creación de marcas como mecanismo de generación de valor.

## 1. Contribución de la marca al desempeño financiero de la empresa

Tradicionalmente la marca no ha recibido un tratamiento equivalente al de otros recursos empresariales dadas las dificultades que los profesionales del marketing han tenido para medir y comunicar a otros ámbitos funcionales y de gestión de la empresa el valor creado por sus inversiones en la actividad comercial (Srivastava, Tassadduq y Fahey, 1998), lo cual resulta en una mayor probabilidad de que la marca y su capital sean descuidados e infradotados en inversiones (Herremans, I. M.; Ryans, J. R. y Aggarwal, R., 2000). Esto se explica por su consideración como activo intangible basado en el mercado o *market-based asset*<sup>2</sup> (Byron, 1995; Falkenberg, 1996), ya que la marca tiene que manifestarse al exterior y ser experimentada y percibida por los individuos para que tenga existencia, razón de ser o significado alguno. Reside, por tanto, fuera de los límites de la empresa pues se asienta en la mente y en el comportamiento de los consumidores finales (Delgado, 2003). Consecuentemente, el hecho de que la actividad comercial centre su interés en aspectos de difícil contabilidad financiera tales como actitudes, preferencias, percepciones/asociaciones y comportamientos relacionados con la marca ha minado su credibilidad e incluso su capacidad distintiva dentro de la empresa (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava, 2004; P. 76).

434

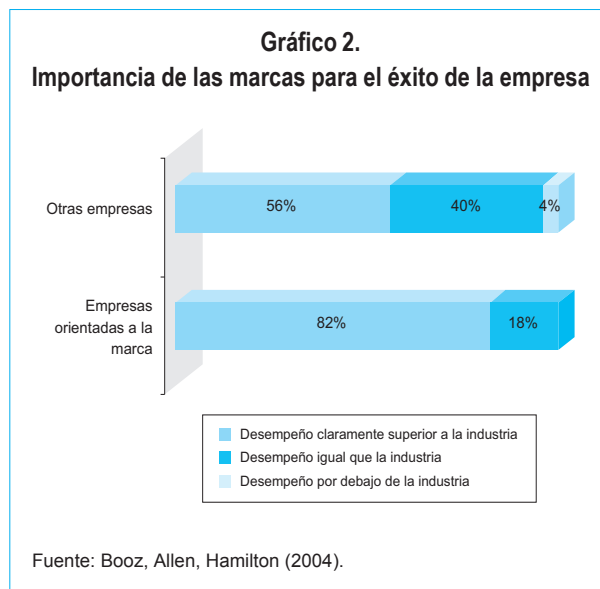
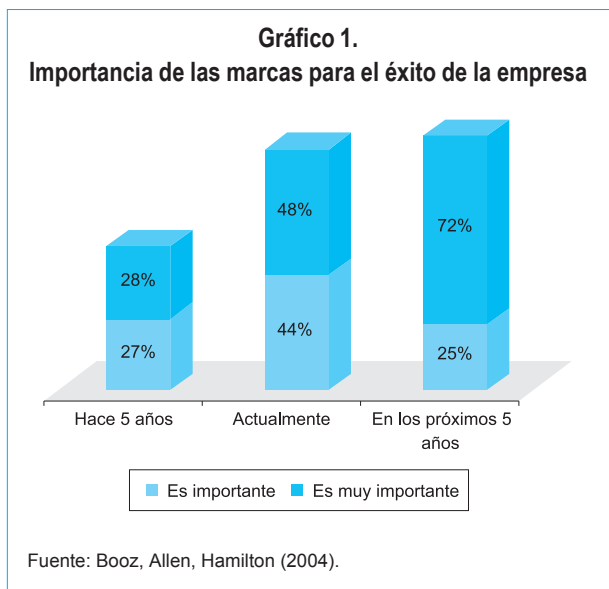
Afortunadamente en la actualidad hay numerosos trabajos que empíricamente demuestran las implicaciones financieras de las actividades comerciales tendentes a la construcción de marca. De entre estos trabajos, el más conocido y familiar es el de Aaker y Jacobson (1994), quienes con datos de retorno de la inversión (ROI) y cotizaciones bursátiles de 34 empresas en los años 1991 y 1993 demostraron que los indicadores de calidad percibida tienen un mayor poder explicativo del valor de las acciones que los datos ROI, lo cual justifica la necesidad de invertir en la construcción de una marca de calidad.

A una conclusión parecida pero con distinta metodología e información llegaron un año antes Simon y Sullivan (1993) quienes demostraron que el valor de las marcas representa un elevado porcentaje (¡más del 151%!) del valor de reemplazamiento de muchas empresas.

A raíz de estos dos trabajos han aparecido otros muchos que demuestran el vínculo existente entre las actividades de construcción de marca y el desempeño financiero de la empre-

---

2 Por activos de mercado entendemos, siguiendo a Srivastava et al. (1998), activos intangibles generalmente externos a la empresa y asociados al mercado como por ejemplo la lealtad, la imagen o la notoriedad de marca y a los que la literatura hace referencia con el término capital de marca.



sa. Por ejemplo, Barth, Clement, Foster, y Kaszkik (1998), y Kevin y Sethuraman (1998) constataron empíricamente una relación positiva entre el valor financiero de las marcas<sup>3</sup> y las cotizaciones bursátiles. Más recientemente, Kallapur y Kwan (2004) demuestran también la relevancia que tienen los activos de marca en los mercados bursátiles, y Conchar, Melvin, y Zinkhan (2005) constatan la significativa y positiva relación existente entre las inversiones realizadas en promoción y publicidad y el valor financiero de la empresa. El cada vez mayor número de evidencias empíricas que prueban la contribución de las marcas al desempeño financiero de la empresa tiene también su reflejo en la creciente, pero todavía tímida, importancia que las propias empresas atribuyen a éstas (ver Gráfico 1), y en el éxito relativo que las empresas orientadas a la construcción de marca reconocen tener en comparación con otras empresas (ver Gráfico 2).

### 1.1. Condicionantes de la contribución de la marca: tipo de sector, atractivo del mercado y estrategia de marca seguida

Aunque todos los estudios anteriores, que indican una relación positiva entre indicadores de capital de marca y retornos sobre la acción, son valiosos e importantes para comprender el vínculo existente entre las marcas y el valor para el accionista estos estudios no constituyen evidencias inequívocas de tal vínculo en todas las circunstancias. Esto se explica por el hecho de que el valor del accionista es un concepto relativo, al tener asociado un coste de oportunidad y ajustado al riesgo. Por consiguiente la marca contribuirá a dicho valor si y solo si como resultado de la inversión en la construcción de marca el incremento en la capitalización de mercado

<sup>3</sup> Los valores económicos de las marcas utilizados en estos trabajos son procedentes de la estimación anual que Interbrand realiza y que se publica en la revista Business week.

resultante es mayor que el que podría resultar de otras alternativas de inversión de riesgo similar (Madden, Fehle y Fournier, 2006). Prueba de lo anterior es que en muchas industrias hay otros determinantes del desempeño financiero de la empresa más importantes como la posesión de patentes, tecnología y particularmente las habilidades directivas y compromiso del personal (Doyle, 2001). Una muestra de la importancia relativa que tienen las marcas en comparación con otros activos tangibles e intangibles nos lo proporciona las estimaciones realizadas por Interbrand (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Importancia relativa de las marcas y otros activos**

	Marca (%)	Otros intangibles (%)	Tangibles (%)
Suministros	0	30	70
Industrial	5	25	70
Farmacéutico	10	50	40
Sector detallista	15	15	70
Info-tecnología	20	50	30
Automoción	30	20	50
Servicios financieros	30	50	20
Alimentación y bebidas	55	5	40
Productos de lujo	70	5	25

Fuente: Interbrand.

Como se puede observar en la Tabla 1 el predominio de las marcas como fuente generadora de valor varía entre sectores o tipos de producto, pues mientras en los productos de lujo son la fuente dominante del valor, en muchos otros como el farmacéutico, las telecomunicaciones o el sector de los suministros las marcas juegan un papel algo más secundario.

436

La importancia relativa de la marca frente a otro tipo de activos empresariales como fuente de valor también se constata en el estudio realizado en julio del 2005 por el IPA<sup>4</sup> (*Institute of Practitioners in Advertising*) con 50 analistas de mercado quienes valoran de distinta manera la importancia del activo en diferentes sectores e incluso entre empresas del mismo sector. (ver Tabla 2).

De todo lo anterior extraemos la idea de que la inversión en actividades de construcción de marca como mecanismo de generación de valor debe realizarse mediante una coordinación efectiva e integradora de los demás activos de la empresa, pues una excesiva inversión en los activos de marca (imagen, notoriedad, etc.) podría retraer recursos necesarios a invertir en otros activos tangibles e intangibles que son claves en el proceso de generación de valor. Prueba de lo anterior, y a modo de ejemplo, podemos aventurar que la escasa inversión en nueva tecnología y la ausencia de una innovación genuina más proactiva pueden haber jugado un papel importante en el declive del valor económico de las marcas Heinz y Kodak<sup>5</sup>.

4 [www.ipa.co.uk](http://www.ipa.co.uk)

5 Según las estimaciones realizadas por Interbrand para el año 2006 el descenso del valor económico de ambas marcas se estima en un 10% para Heinz y un 12% para Kodak.



Tabla 2. Diferencias sectoriales según la relevancia de las marcas

Opiniones de 50 analistas de mercado	
FMCG (Fast Moving Consumer Goods, productos envasados de gran consumo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos intangibles son considerados altamente importantes en este sector y especialmente las marcas que juegan un papel crucial y cada vez más valioso.</li> </ul>
Automoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los analistas consideran de creciente importancia la utilización de activos intangibles, y concretamente las marcas como tremendamente relevantes. No obstante esta importancia fue matizada según que la empresa esté operando en el segmento más Premium del mercado o no.</li> </ul>
Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este sector son las licencias el activo intangible más estratégico, si bien y dada la creciente competencia en el mercado muchos analistas piensan que las marcas van a jugar un papel clave en el diseño de la oferta.</li> </ul>
Bebidas alcohólicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos intangibles son definidos como cruciales, pues todo en este sector tiene que ver con la distribución y el marketing.</li> </ul>

Fuente: IPA (2005).

Si el sector en el que opera la empresa parece condicionar el potencial de la marca como generadora de valor no menos importante es el atractivo del propio mercado (DOYLE, 2001). Dos de los factores más determinantes de dicho atractivo son *la intensidad competitiva*, alimentada por el exceso de capacidad productiva, el grado de estandarización del producto, el nº de competidores y el crecimiento del mercado, y *la presión de los clientes*, al cual contribuyen su sensibilidad al precio y poder de negociación. Estos dos factores explican mucho del desempeño paradójico de empresas como P&G, Gillette, Unilever y Kellogg. Si bien son empresas claramente orientadas a la construcción y gestión de marcas sus desempeños financieros más recientes han sido muy pobres. Esto se explica porque los mercados de bienes de consumo frecuentes en los que estas empresas operan están caracterizados por una elevada intensidad competitiva provocada por un exceso de capacidad productiva, ratios de crecimiento bajos y la cada vez mayor presencia de marcas de distribución. Al mismo tiempo se da una elevada presión por parte de los grupos de distribución que tienen un inmenso poder de negociación.

Además del tipo de sector y atractivo del mercado Rao, Agarwal y Dahlhoff (2004) apuntan otro determinante del valor financiero generado por las marcas: el tipo de estrategia de marca seguida. Según estos autores en el momento de lanzar un nuevo producto o adquirir una empresa, hay que tomar la decisión estratégica de qué tipo de estrategia de marca adoptar (corporativa, marcas individuales o una combinación de las dos anteriores) para maximizar su valor intangible y contribuir así al desempeño financiero de la empresa. Las principales conclusiones que se extraen del análisis que realizan con la información financiera y de estrategia de marca seguida por 113 empresas nos vienen a decir que el tipo de estrategia también está relacionada con el valor financiero de la empresa. Concretamente, la utilización de una marca corporativa para todos

los productos ofertados es la que más contribuye a dicho valor en comparación con la utilización de marcas individuales, lo cual puede explicarse por las mayores economías de escala y de eficiencia comercial derivadas del uso de una única marca, y eso a pesar del posible riesgo de dilución de marca existente resultante de una elevada extensión de la misma a distintas categorías de producto.

Este resultado es llamativo en tanto que muestra cierta inconsistencia con la idea de segmentación de mercado que subyace con la implementación de una estrategia de marcas individuales o mixta -por ejemplo una mejor orientación y satisfacción de las múltiples necesidades del mercado- y además porque, desde una perspectiva de gestión del riesgo en la toma de decisiones, la marca corporativa sería la menos apropiada. No obstante, lo anterior puede explicarse por el hecho de que la comunidad financiera, y concretamente los inversores, a pesar de reconocer la sensible contribución económica de las marcas no está familiarizada con el portafolio de marcas de una empresa, pero sí son más conocedores o conscientes de la presencia de marcas corporativas.

## 2. ¿Cómo generan valor las marcas?

Para una mejor comprensión del impacto financiero resultante de las actividades de creación de marcas es necesario analizar cómo las marcas generan valor. Para ello, y siendo congruentes con la postura adoptada en este trabajo de que las marcas son activos intangibles, vamos a adoptar un enfoque de análisis financiero porque cada vez más se requiere que el propósito último de las actividades comerciales sea el de contribuir a los resultados financieros e ir más allá de las medidas tradicionales de desempeño (volumen de ventas o cuota de mercado) para incluir medidas financieras adicionales basadas en la maximización del valor del accionista (Srivastava, Shervani y Fahey, 1997). A este respecto la literatura más especializada propone que dicho valor viene determinado por una serie de procesos que:

- 1) Aceleran la velocidad con la cual se generan los flujos de caja (los más tardíos son menos preferidos porque los ajustes de riesgo y tiempo que llevan asociados reducen su valor).
- 2) Incrementan el importe de los flujos de caja a través de sus dos componentes (mayores ingresos y menores costes).
- 3) Reducen los riesgos asociados a la generación de futuros flujos de caja, pues reducen su volatilidad y vulnerabilidad.
- 4) Incrementan el valor residual o a largo plazo del negocio.

Bajo esta perspectiva, por tanto, la marca como activo estratégico contribuye al desempeño financiero de la empresa en la medida en la que participa en los procesos descritos anteriormente, y hay evidencias empíricas y argumentos teóricos que así lo demuestran. Esta contribución se explica por las ventajas de distinto tipo que proporciona la marca a la empresa propietaria (ver Tabla 3).

Las ventajas económico-financieras asociadas a la marca contribuyen no sólo a acelerar la velocidad con la cual se generan los flujos de caja sino también incrementan su valor. Esto se entiende por las economías de alcance que disfruta la empresa una vez que la notoriedad, la imagen y el prestigio de su marca están establecidos en el mercado, ya que los costes adicionales de utilizarla en otros productos pueden ser más bajos. Además se acelera la adopción de los nuevos productos cuando la marca que los rubrica ya es familiar y conocida por el mercado, aspecto ampliamente contrastado en toda la literatura de extensión de marcas.

**Tabla 3. Ventajas asociadas a la marca**

<b><i>Ventajas económico-financieras</i></b>
<b>1. Economías de alcance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la explotación de notoriedad e imagen de la marca en productos complementarios o similares</li> <li>• Extensión de actividades en nuevos mercados y productos a un menor coste en I+D y comunicación.</li> </ul>
<b>2. Poder de mercado que se refleja en...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en ventas y cuota de mercado</li> <li>• Menor presión a la competencia vía precios</li> <li>• Establecimiento de precios más elevados</li> </ul>
<b>3. Resultados superiores al promedio del mercado</b>
<b>4. Mayor valor financiero que influye en...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de préstamos y financiación</li> <li>• Adquisiciones o fusiones de la empresa al reflejar una visión más realista de la misma</li> </ul>
<b>5. Mayor rentabilidad y beneficios sobre ventas</b>
<b>6. Reduce el fondo de comercio que tiene que ser amortizado con cargo a resultados</b>
<b><i>Ventajas estratégicas</i></b>
<b>1. Recurso intangible fuente de ventaja competitiva sostenible</b>
<b>2. Medio de protección frente a la competencia</b>
<b>3. Mayor poder de negociación en el canal de distribución y con proveedores</b>
<b><i>Ventajas de marketing y de gestión</i></b>
<b>1. Produce un efecto diferencial en las actividades de marketing</b>
<b>2. Atribuye a la marca un nuevo estatus en la toma de decisiones y en el control de la gestión</b>
<b>3. Ayuda a la pedagogía de los jefes de marca y de los gestores financieros al mejorar la comprensión y comunicación entre distintas funciones de la empresa (marketing, contabilidad, finanzas, etc.)</b>

Fuente: Delgado (2003).

Por otro lado, en sectores donde el número de competidores es elevado, la posesión de una marca con una imagen fuerte y positiva confiere a la empresa de un importante poder de mercado. Este poder, medido por la percepción de calidad y los vínculos que la marca crea en el mercado, se verá reflejado en un liderazgo de ventas y de cuota de mercado y en una menor presión a la competencia vía precios, aspectos que en definitiva contribuyen a ensalzar el valor de los flujos de caja.

En un segundo grupo de ventajas encontramos aquellas que tienen una naturaleza estratégica y que contribuyen principalmente a reducir los riesgos asociados a la generación de los flujos de caja. El hecho de poseer una marca fuerte y consolidada constituye una alternativa a la competencia basada en el precio o en otras especificaciones del producto que están perdiendo sostenibilidad debido a sus grandes posibilidades de imitación por parte de la competencia (Grant, 1995; Hunt y Morgan, 1995; Srivastava, Shervani y Fahey, 1997). Esa marca consigue crear lealtad en el comportamiento de los individuos y permite a la empresa titular de la marca explotar las ventajas del poder de monopolio que ejerce sobre éstos a través de una diferenciación de la oferta más sostenible, lo cual le da tiempo a responder a las amenazas de la competencia.

Por último, y en cuanto a las ventajas de marketing, el efecto diferencial que se deriva de las actividades comerciales debido a la utilización de la marca, como consecuencia de la imagen y notoriedad asociada a la misma, hace más eficientes y efectivos los planes de marketing, en tanto que puede contribuir a atraer nuevos clientes o a recuperar antiguos. Por ejemplo, una promoción que suministra un incentivo para la prueba de un nuevo sabor o uso será más efectiva si la marca es conocida y resulta familiar (Aaker, 1991). También por esta vía, por tanto, la marca contribuye a la generación y aceleración de los flujos de caja.

### 3. ¿Dónde reside el valor económico que las marcas generan?

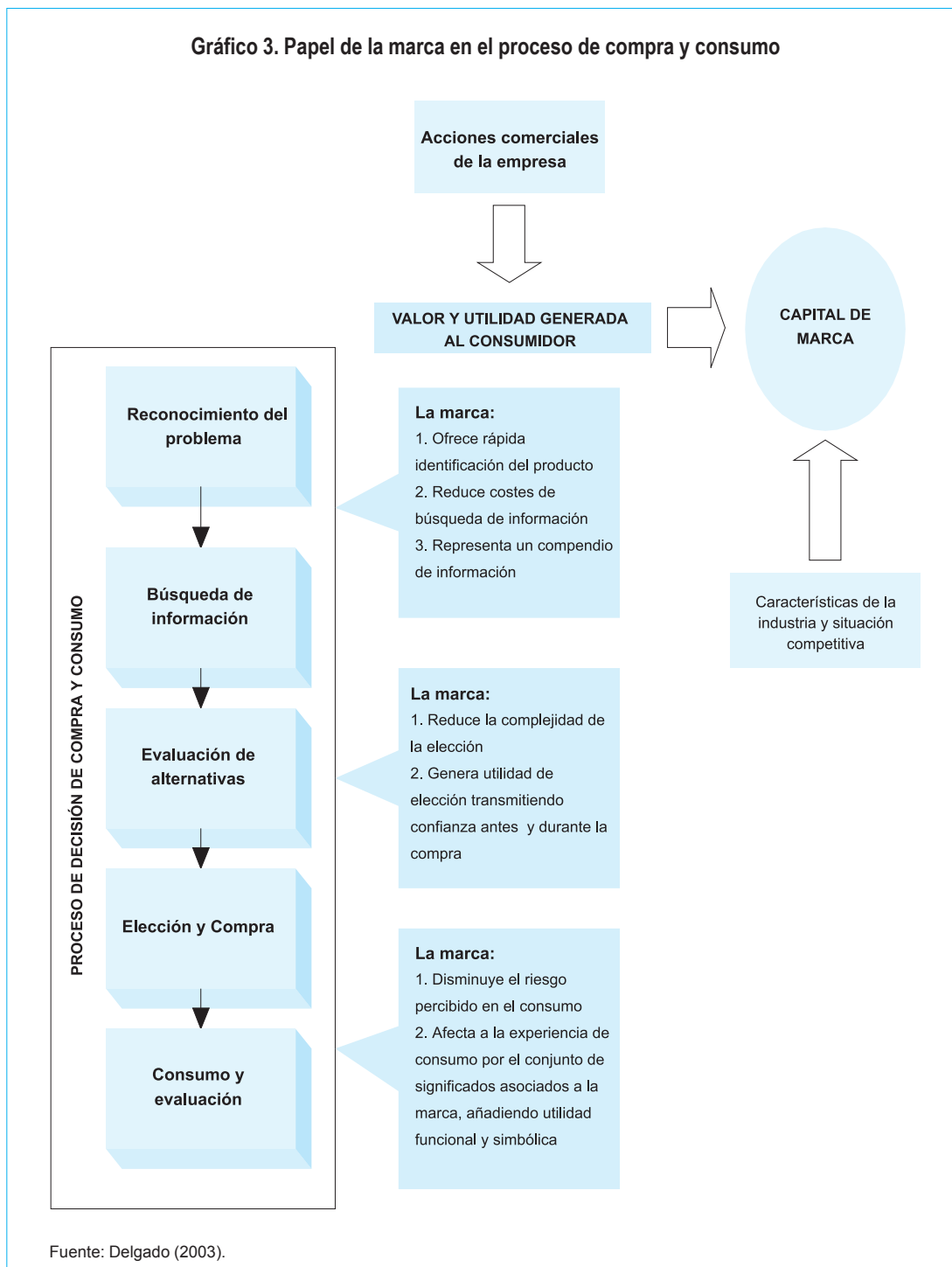
Partiendo de su función más básica, como es la de identificar y diferenciar entidades con potencial para satisfacer necesidades de consumo, se entiende y así subyace en todos los trabajos sobre marcas (ver Aaker, 1991; Ambler, 1997; Keller, 1993; Delgado, 2003; Fournier, 1998; Del Río, Iglesias y Vázquez, 2000) que la razón de ser de éstas es la de generar utilidad y valor a los consumidores finales a lo largo de su proceso de compra y consumo (Gráfico 3).

Desde la perspectiva del consumidor, la marca genera en términos generales diversos tipos de beneficios de naturaleza económica, funcional y psicológica que se describen en la Tabla 4. Los beneficios económicos provienen principalmente del papel de la marca como determinante de la competencia, al facilitar la identificación y diferenciación de distintas ofertas presentes en el mercado. Esto se traduce, en primer lugar, en más alternativas de elección de compra, al tiempo que incrementa la probabilidad de que el consumidor encuentre aquella marca que se ajusta mejor a sus necesidades. En segundo lugar, favorece tanto directa como indirecta-





**Gráfico 3. Papel de la marca en el proceso de compra y consumo**



**Tabla 4. Beneficios generados por la marca al consumidor**

<b>Beneficios económicos: valor y elección para los consumidores</b>
<b>1. Más alternativas de elección de compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor probabilidad de satisfacer en mayor medida las necesidades</li> </ul>
<b>2. Mejora del valor del dinero del consumidor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto directo: reducción del nivel de precios</li> <li>• Efecto indirecto: ahorro de costes y tiempo en la búsqueda de información</li> </ul>
<b>3. Asegura el valor del dinero del consumidor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizando unos estándares de calidad</li> <li>• Garantizando una satisfacción futura</li> </ul>
<b>Beneficios funcionales: satisfacción de necesidades</b>
<b>1. Mejora la satisfacción de las necesidades de los consumidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con diferentes niveles de calidad: diferenciación vertical</li> <li>• Con la existencia de unos valores añadidos: diferenciación horizontal</li> </ul>
<b>2. Genera confianza en la compra y consumo</b>
<b>Beneficios psicológicos</b>
<b>1. Simplifica el proceso de elección</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante una rápida identificación del producto</li> <li>• Al representar la marca un compendio de información sobre las características del producto</li> </ul>
<b>2. Permite la identificación y/o la aceptación por grupos sociales de referencia</b>
<b>3. Ayuda a comunicar y expresar valores y una imagen</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ambler (1997).

mente el valor del dinero del consumidor. El efecto directo se entiende porque la marca, para sobrevivir en el mercado a largo plazo, tiene que dar valor al consumidor en un sentido u otro; es decir, ya sea mediante ventajas en precio para un mismo nivel de beneficios funcionales y psicológicos, o bien mediante un incremento en el ofrecimiento de estos beneficios, acompañado de su correspondiente mayor precio. Por otro lado, el efecto indirecto tiene que ver con el ahorro en los costes de búsqueda que disfruta el individuo al considerar la marca como un compendio de información sobre el producto.

Por último, tampoco hay que olvidar el hecho de que la marca puede asegurar al consumidor el valor de su dinero, al ofrecer una garantía de satisfacción futura y cumplimiento constante de unos estándares de calidad, especialmente en aquellos productos en los que es difícil hacer un juicio sobre su calidad. La garantía que ofrece una marca de confianza, aun en el caso de que se corresponda con un mayor precio de venta, evita que el consumidor tenga que destinar tiempo y dinero para resolver y hacer frente a los problemas derivados de una mala elección.

El segundo grupo de beneficios, los funcionales, tiene que ver con la calidad de la marca y el cumplimiento de las expectativas del consumidor respecto a la solución de determinados problemas o la satisfacción de necesidades concretas, tanto las ya existentes como las futuras. Esto se ve facilitado de nuevo por la existencia de un conjunto diverso de marcas que genera una mayor competencia en el mercado, incentiva la continua innovación y potencia la diferenciación de la oferta tanto vertical como horizontal.



La diferenciación vertical se pone de manifiesto con la existencia de marcas que funcionalmente no son iguales al presentar diferentes niveles de calidad. De esta manera, el consumidor disfruta de la mejor calidad que se pueda permitir, al tiempo que puede elegir entre diversos niveles de calidad ante distintas situaciones de consumo y necesidades. Por otro lado, y ante situaciones donde las distinciones funcionales han pasado a ser cada vez más marginales, gracias al avance tecnológico que invita a la imitación y copia de esos beneficios o ventajas, se ha tendido a la búsqueda de elementos diferenciadores que van más allá de la propia funcionalidad del producto. Esto ha provocado que las empresas lleven a cabo una diferenciación horizontal de su oferta mediante la incorporación a su producto de unos rasgos diferenciadores, como por ejemplo en forma de beneficios emocionales, circunstancia que, sin la existencia de la marca como vehículo transmisor de los mismos, se vería muy dificultada.

Para finalizar con la descripción de los beneficios funcionales, no se puede dejar de mencionar el hecho de que la consecución y mantenimiento de la relación marca-consumidor, como medio de supervivencia de la marca en el mercado, ofrece ciertas garantías de que el fabricante cuidará de los intereses del consumidor, lo que genera confianza en la compra y consumo y en definitiva en la ocurrencia de una satisfacción futura. Esto es así desde el mismo momento en que dicha relación está en el interés de cualquier empresa que pretenda construir una marca con una perspectiva de largo plazo.

Los beneficios psicológicos se diferencian de los funcionales en el hecho de que se asientan en la mente del individuo y no tanto en las cualidades intrínsecas del producto. Entre estos beneficios distinguimos, en primer lugar, el papel que juega la marca en la simplificación del proceso de elección, ya que facilita una rápida identificación del producto y representa un compendio de información sobre determinados atributos del mismo. A modo ejemplificador, Murphy (1990) habla de las marcas como una especie de “mapa de ruta” a través de un abanico de alternativas para el individuo, que simplifica la elección de compra. Finalmente hay otros beneficios psicológicos importantes que están relacionados con la conceptualización más moderna de la marca, y que tiene que ver con la satisfacción de aquellas necesidades relacionadas con la identificación y aceptación social del individuo por determinados grupos de referencia, y con la expresión de su propia personalidad, valores y estilo de vida.

Además del valor que la marca proporciona a los consumidores, son cada vez más numerosas las opiniones que señalan que, dado que la empresa está inmersa en una compleja red de relaciones con distintos grupos de interés y agentes de mercado, la marca es un recurso que se debe gestionar para crear valor a toda la red de relaciones y no solo al consumidor (Jones, 2005). Se trata, por tanto, de un enfoque más holístico que incorpora un entendimiento de las relaciones a las que la marca genera valor porque en ello reside su contribución al desempeño de la empresa. A modo de ejemplo el potencial que tiene la marca para influir en el canal de distribución en ocasiones es un factor crítico y el más determinante de su valor económico que la propia relación marca-consumidor, en especial en los mercados de productos de consumo frecuente.

Nos referimos, por tanto, a las relaciones con el canal, proveedores, socios estratégicos, trabajadores o personal de la empresa, opinión pública, competidores, etc., pues al buen desempeño de todas estas relaciones la marca puede contribuir como un recurso más de la empresa, y en esta línea hay trabajos publicados recientemente que se centran en analizar el valor de las marcas en relaciones específicas de la empresa con grupos de interés distintos de sus propios consumidores (véase Balmer, 2001; Brodie, Flynn y Durme, 2002; Jones, 2005).

#### 4. Conclusiones: tres líneas para la reflexión

En este trabajo se ha puesto de manifiesto que la marca es un recurso más de la empresa, pero que por su naturaleza no ha recibido el mismo tratamiento y consideración que otros recursos empresariales. En un intento de generar una mayor sensibilidad académica y empresarial en el estudio y gestión de este recurso empresarial, hemos reflexionado en las páginas anteriores sobre tres aspectos primordiales: ¿generan valor las marcas?, ¿cómo lo generan?, y ¿dónde reside ese valor?. Las argumentaciones esgrimidas para responder a estas preguntas esperamos que hayan servido para poner de manifiesto que frente a las características actuales del entorno económico-empresarial (p.e., incremento en los costes de comunicación y distribución, la existencia de mercados de consumo saturados, la globalización de la economía y la competencia, etc.) las empresas requieren hoy más que nunca ser conscientes de que las marcas son otro recurso más a su disposición para crear valor no sólo a los consumidores finales sino también a aquellos otros grupos de interés que son claves para el desempeño financiero de la empresa.

Hoy por hoy la cuestión ya no es el valor económico de las marcas y su contribución al desempeño financiero de la empresa, sino a qué tipo de relaciones y cómo las marcas pueden contribuir para en última instancia maximizar dicho desempeño.

#### Bibliografía

- AAKER, D. (1991): *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
- AAKER, D. & JACOBSON, R. (1994): "The financial information content of perceived quality", *Journal of Marketing Research*, 31: spring, pp. 191-201.
- AMBLER, T. (1997), "Do brands benefit consumers?", *International Journal of Advertising*, 16, pp. 167-198.



- BALMER, J.M. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35: 3/4, pp. 248-291.
- BARTH, M.E.; CLEMENT, M.B.; FOSTER, g. & KASZKIK, R. (1998): "Brand values and capital market valuation", *Review of Accounting Studies*, 3:41-68.
- BOOZ, ALLEN, & HAMILTON (2004): [www.boozallen.com](http://www.boozallen.com).
- BRODIE, R.J.; GLYNN, M.S. & DURME, J. (2002), "Towards a theory of marketplace equity: integrating branding and relationship thinking with financial thinking", *Marketing Theory*, 2:1, pp. 5-28.
- BYRON, S. (1995): "Brand equity and market-based assets of professional service firms", *Journal of Professional Services Marketing*, 13:1, pp. 3-10.
- CONCHAR, M.P.; MELVIN, R.C. & ZINKHAN, G.M. (2005): "Market valuation models of the effect of advertising and promotional spending: a review and meta-analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 4, pp. 445-460.
- DEL RIO, A.B.; IGLESIAS, V. & VAZQUEZ, R. (2000), "El valor de marca desde la perspectiva del consumidor: desarrollo y validación de un instrumento de medida", *Encuentro de Profesores de Marketing*, ESIC: Santiago de Compostela, pp. 151-166.
- DELGADO, E. (2003): "Controversia conceptual sobre el capital de marca: propuesta de un marco teórico de análisis", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, pp. 7-24.
- DOYLE, P. (2001): "Shareholder-value based brand strategies", *Journal of Brand Management*, 9:1, pp. 20-30.
- FALKENBERG, A.W. (1996), "Marketing and the wealth of firms", *Journal of Macromarketing*, 16:1, pp. 4-17.
- FOURNIER, S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24, march, pp. 343-373.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Cambridge: Blackwell Publishers.
- HERREMANS, I.M.; RYANS, JR, J. & AGGARWAL, R. (2000): "Linking advertising and brand value", *Business Horizons*, 43:3, pp. 19-32.

- HUNT, S. y MORGAN, R. M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59: april, pp. 1-15.
- IPA (2005): "How analysts view marketing. An IPA study of city opinion". [www.ipa.co.uk](http://www.ipa.co.uk).
- JONES, R. (2005): "Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity", *Journal of Brand Management*, 13:1, pp. 10-32.
- KALLAPUR, S. y KWAN, S. Y. S. (2004): "The value relevance and reliability of brand assets recognized by UK firms", *Accounting Review*, 79: January, pp. 151-172.
- KELLER, K. L. (1993): "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57, January, pp. 1-22.
- KERIN, R. A. y SETHURAMAN, R. (1998): "Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: fall, pp. 260-273.
- MADDEN, T. J.; FEHLE, F. y FOURNIER, S. (2006): "Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:2, pp. 224-235.
- MURPHY, J. (1990), "Assessing the value of brands", *Long Range Planning*, 23:3, pp. 23-29.
- RAO, V. R.; AGARWAL, M. K. y DAHLHOFF, D. (2004): "How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?", *Journal of Marketing*, 68: october, pp. 126-141.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V. y SRIVASTAVA, R. K. (2004): "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions", *Journal of Marketing*, 68: October, pp. 76-89.
- SIMON, C.J. y SULLIVAN, M.W. (1993): "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", *Marketing Science*, 12: winter, pp. 28-52.
- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A. y FAHEY, L. (1997): "Driving shareholder value: the role of marketing in reducing vulnerability and volatility of cash flows", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 49-64.
- SRIVASTAVA, R. K.; TASSADDUQ, A. S. y FAHEY, L. (1998): "Marketing-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62:1, pp. 2-18.



## Números publicados:

---

1. PROCESOS MIGRATORIOS. ECONOMÍA Y PERSONAS.  
Coordinador: *Manuel Pimentel Siles*. ISBN: 84-95531-08-9
2. LA AGRICULTURA MEDITERRÁNEA EN SIGLO XXI.  
Coordinador: *José M<sup>a</sup> García Álvarez-Coque*. ISBN: 84-95531-10-0
3. CIUDADES, ARQUITECTURA Y ESPACIO URBANO.  
Coordinador: *Horacio Capel*. ISBN: 84-95531-12-7
4. MEDITERRÁNEO Y MEDIO AMBIENTE.  
Coordinadora: *Cristina García-Orcóyen*. ISBN: 84-95531-14-3
5. LAS NUEVAS FORMAS DEL TURISMO.  
Coordinador: *Joaquín Auriolas Martín*. ISBN: 84-95531-20-8
6. ECONOMÍA SOCIAL. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA AL SERVICIO DE LAS PERSONAS.  
Coordinador: *Juan Fco. Juliá Igual*. ISBN: 84-95531-24-0
7. MEDITERRÁNEO E HISTORIA ECONÓMICA.  
Coordinadores: *Jordi Nadal y Antonio Parejo*. ISBN: 84-95531-26-7
8. LOS RETOS DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN ESPAÑA.  
Coordinador: *Francisco de Oña Navarro*. ISBN: 84-95531-28-3
9. VARIACIONES SOBRE LA HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO MEDITERRÁNEO.  
Coordinador: *Pedro Schwartz*. ISBN: 84-95531-31-3
10. UN BALANCE DEL ESTADO DE LAS AUTONOMÍAS.  
Coordinador: *Francisco J. Ferraro García*. ISBN: 84-95531-31-3
11. NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING Y LA CREACIÓN DE VALOR.  
Coordinadora: *Marái Jesús Yagüe Guillén*. ISBN: 978-84-95531-37-7

