

UNIVERSIA BusinessReview

El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados

Manuela Pérez-Pérez, María José Vela-Jiménez,
Silvia Abella-Garcés y Ángel Martínez-Sánchez

Nº 45
Primer trimestre
2015
ISSN:1698-5117

Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S.A.

García-Canal, Esteban y Valdés-Llaneza, Ana

Turismo deportivo internacional-nacional: aplicación al patrocinio deportivo

Cristina Aragonés-Jericó, Inés Küster-Boluda y Natalia Vila-López

Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España

Jacob Guinot, Ricardo Chiva y Fermín Mallén

El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias

Lucía Melián-Alzola, Margarita Fernández-Monroy y
Marisa Hidalgo-Peñate



uni>ersia

www.trabajando.com

La Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 45

Primer Trimestre 2015

SUMARIO / SUMMARY N° 45



El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados

16-33

Work-family enrichment: new focus on labor balance and satisfaction

Manuela Pérez-Pérez, María José Vela-Jiménez, Silvia Abella-Garcés y Ángel Martínez-Sánchez



Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S.A.

34-67

Factors determining the growth of born global firms focused on export: the case of Valle, Ballina y Fernández, S.A.

García-Canal, Esteban y Valdés-Llaneza, Ana



Turismo deportivo internacional-nacional: aplicación al patrocinio deportivo

68-91

National-international sport tourism: a sport sponsorship implementation

Cristina Aragonés-Jericó, Inés Küster-Boluda y Natalia Vila-López



Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España

92-109

Altruism and organizational learning capability: a study on firms most highly valued by their workers in Spain

Jacob Guinot, Ricardo Chiva y Fermín Mallén



El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias

110-129

Tourism industry in a crisis context: analysis of risk situations and managerial implications for the hotel sector in Canary Islands

Lucía Melián-Alzola, Margarita Fernández-Monroy y Marisa Hidalgo-Peñate

CARTA DEL DIRECTOR
NÚMERO 45 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Universia Business Review inicia su duodécimo año cumpliendo fielmente la periodicidad y garantizando los principios de calidad editorial internacionalmente reconocidos. Queremos insistir en el compromiso del Comité de Dirección por esta apuesta para seguir indexados en la principales bases de datos internacionales y que UBR siga siendo considerada una revista científica de calidad contrastada. Por esta razón, estamos en proceso de ser revaluados por el *Social Science Citation Index* y somos optimistas en relación a la posibilidad de que en un plazo de tiempo, no excesivamente largo, la revista vuelva a ser aceptada.

Esta apuesta por la calidad ha permitido que UBR posea el certificado de revista EXCELENTE concedido por Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT); que esté indexada en *SCOPUS (Elsevier Bibliographic Databases. Scimago Journal Rank 2013 (SJR): 0,184 Q3; Category: Business, Management and Accounting. Posición 151 de 267; y que actualmente ocupe la segunda posición de 71 revistas españolas del área de economía (Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics, 2009-2013). Animamos a los autores a enviar artículos, que cumpliendo los requisitos exigidos, permitan a que los directivos y empresarios encuentren respuesta a sus reflexiones, inquietudes y problemas.*

Como todos los primeros números de cada año queremos agradecer, muy sinceramente, la labor de los editores asociados y de los profesores que, durante este último año, con su trabajo como evaluadores, han sido la mejor garantía formal del rigor de los trabajos de la revista, proponiendo mejoras en los trabajos y garantizando el mantenimiento de los niveles de exigencia. Durante 2014 hemos recibido 201 artículos, siendo la tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 9,3%. No obstante el 65% de los artículos no aceptados han sido rechazados editorialmente. Es decir, no se han enviado a los evaluadores ya que el Comité de Dirección ha considerado que no se adecuaban a los objetivos y línea editorial de UBR.

ARTÍCULOS (situación a 31 de diciembre de 2014)					
Artículos recibidos durante 2014	201	100 %	Artículos Evaluados	194	100 %
Artículos evaluados	194	96,5 %	Artículos aceptados	18	9,3 %
			Artículo no aceptados	176	90,7 %
Artículos en evaluación	7	3,5 %	Tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 9,3%		

En el primer artículo los profesores Manuela Pérez-Pérez, María José Vela-Jiménez; Silvia Abella-Garcés y Ángel Martínez-Sánchez (Universidad de Zaragoza) estudian el enriquecimiento trabajo-familia como nexo explicativo del efecto que las prácticas flexibles de recursos humanos tienen sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Para los autores los resultados de un estudio realizado a empresas españolas familiarmente responsables indican que el poder explicativo del enriquecimiento en sentido positivo es mayor que el del conflicto en sentido negativo.

Valle, Ballina y Fernández, S.A., elaboradora de la conocida sidra “El Gaitero”, es una empresa centenaria que encaja en el perfil de empresa nacida global orientada a la exportación regional. Ello es así porque esta empresa nace para aprovechar las oportunidades del comercio de sidra en ultramar asociadas a la emigración asturiana hacia Latinoamérica. Tomando como base la evolución histórica de esta compañía, los profesores Esteban García-Canal y Ana Valdés Llanez (Universidad de Oviedo) analizan los factores determinantes del crecimiento inicial y de su posible desarrollo corporativo posterior de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación.

Para las profesoras Cristina Aragonés-Jericó (Florida Universitaria); Inés Küster-Boluda y Natalia Vila-López (Universidad de Valencia) el objetivo del siguiente artículo es comparar a los turistas y residentes del país sede de un gran evento deportivo con los turistas procedentes de otras nacionalidades. Para ello, las autoras parten de un modelo global de patrocinio deportivo basado en los modelos del comportamiento del turista y las teorías de patrocinio deportivo. Los resultados permiten concluir que existen diferencias significativas en algunas variables del modelo de patrocinio propuesto entre los turistas nacionales y extranjeros, como por ejemplo la experiencia con el evento, la motivación del turista deportivo y la identificación con el equipo o piloto.

Las nuevas características del entorno económico y empresarial han llevado a que la capacidad de aprendizaje organizativo se convierta en un factor clave para que la empresa mantenga su competitividad y alcance el éxito. De ahí que surja la necesidad de desarrollar estrategias empresariales que permitan crear organizaciones con una elevada capacidad de aprendizaje. Los profesores Jacob Guinot, Ricardo Chiva y Fermín Mallén (Universidad Jaime I) muestran la importancia del altruismo en las organizaciones a la hora de facilitar el proceso de aprendizaje organizativo, provocando así una mejora del desempeño organizativo.

La naturaleza compleja y la dimensión internacional del sector turístico contribuyen a que sea una de las industrias más expuestas a situaciones críticas de diversa índole. Siendo el turismo una actividad que impacta de forma relevante en el desarrollo de la economía, la identificación de los tipos de crisis que afectan al sector emerge como un aspecto clave

en la dirección hotelera. En este último artículo, el análisis de la información aportada por un panel de expertos revela que no solo existen crisis económicas, sino que el sector turístico se enfrenta a múltiples tipos de riesgos y situaciones adversas. A partir de los resultados obtenidos, los profesores Luis Melián Alzola, Margarita Fernández Monroy, y Marisa Hidalgo Peñate (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) proponen una agenda directiva que contribuya a controlar e, incluso, minimizar el impacto negativo de situaciones potenciales y reales de riesgo

Les animo a leer todos los artículos. Esperamos durante el año que empieza seguir contando con la confianza de todos: Editores Asociados, miembros del Comité Científico, Consejo Editorial, evaluadores, autores-colaboradores, empresas y sobre todo de los lectores, tanto de la Universidad como del mundo empresarial.

José Ignacio López
Director de Universia Business Review

AGRADECIMIENTO A LOS EVALUADORES EXTERNOS

Universia Business Review desea manifestar públicamente su agradecimiento a los profesores doctores, expertos externos a la entidad editora, que han participado en el doble proceso de evaluación de los trabajos recibidos durante 2014. Sin su esfuerzo, dedicación y conocimiento este proyecto no sería una realidad.

Muchas gracias a todos,
El Comité de Dirección de UBR

Acedo, Miguel Ángel (Universidad de la Rioja)
Adame Sánchez, Consolación (Universidad de Valencia)
Albareda Vivo, Laura (Universidad de Deusto)
Alegre Vidal, Joaquín (Universidad de Valencia)
Alemany, Luisa (ESADE, Universidad Ramón Llul)
Álvarez Suescun, Emilio (Universidad Complutense de Madrid)
Amores Salvadó, Javier (Universidad Complutense de Madrid)
Arrondo, Rubén (Universidad de Oviedo)
Avella, Lucia (Universidad de Oviedo)
Balboa, Marina (Universidad de Alicante)
Ballesteros Rodríguez, José Luis (Universidad de las Palmas de Gran Canaria)
Barajas, Ángel (Universidad de Vigo)
Bernardo Vilamitjana, Mercè (Universidad de Barcelona)
Bonache, Jaime (Universidad Carlos III de Madrid)
Bordonaba, Victoria (Universidad de Zaragoza)
Bravo Gil, Rafael (Universidad de Zaragoza)
Bruque Cámara, Sebastián (Universidad de Jaén)
Buil Carrasco, Isabel (Universidad de Zaragoza)
Cabello Medina, Carmen (Universidad Pablo de Olavide)
Cabeza Garía, Laura (Universidad de León)
Calderón Monge, Esther (Universidad de Burgos)
Callarisa Fiol, Luis (Universidad Jaime I)
Calveras Maristany, Aleix (Universidad de las Islas Baleares)
Cambra Fierro, Jesús (Universidad Pablo Olavide)
Carrasco Gallego, Amalia (Universidad de Sevilla)
Cascón-Pereira, Rosalía (Universidad Rovira i Virgili)
Casillas Bueno, José Carlos (Universidad de Sevilla)
Cervantes Blanco, Miguel (Universidad de León)
Cerviño, Julio (Universidad Carlos III de Madrid)
Contín Pilart, Ignacio (Universidad Pública de Navarra)
Danvila del Valle, Ignacio (Universidad Complutense de Madrid)

de Andrés Suárez, Javier (Universidad de Oviedo)
de la Ballina Ballina, Francisco Javier (Universidad de Oviedo)
de la Cuesta González, Marta (UNED)
de los Ríos Berjillos, Araceli (Universidad Loyola Andalucía)
Dejo Oricain, Natalia (Universidad de Zaragoza)
Del Aguila, Ana Rosa (Universidad de Málaga)
Delgado Ballester, Elena (Universidad de Murcia)
Delgado García, Juan Bautista (Universidad de Burgos)
Díaz Marcos, Luis (CUNEF)
Fabregat Monfort, Gemma (Universidad de Valencia)
Fernández Sánchez, José Luis (Universidad de Cantabria)
Filipescu, Diana (Toulouse Business School)
Forcadell, Francisco Javier (Universidad Rey Juan Carlos)
Galán Zazo, José Ignacio (Universidad de Salamanca)
Gallego Álvarez, Isabel (Universidad de Salamanca)
García Canal, Esteban (Universidad de Oviedo)
García Cruz, Joaquín (Universidad Pablo de Olavide)
García Meca, Emma (Universidad Politécnica de Cartagena)
García Teruel, Pedro Juan (Universidad de Murcia)
Garrido Martínez, Elisabet (Universidad de Zaragoza)
Gascó Gascó, José Luis (Universidad de Alicante)
Gil de Albornoz, Belén (Universidad Jaime I)
Gómez, Jaime (Universidad de la Rioja)
González Benito, Javier (Universidad de Salamanca)
González Esteban, Elsa (Universidad Jaime I)
González Hernando, Santiago (Universidad de Oviedo)
González Méndez, Víctor Manuel (Universidad de Oviedo)
González, Francisco (Universidad de Oviedo)
González-Benito, Oscar (Universidad de Salamanca)
Guadamillas Gómez, Fátima (Universidad de Castilla La Mancha)
Guía Julve, Jaume (Universidad de Gerona)
Gutiérrez López, Cristina (Universidad de León)

Herrera Enriquez, Liliana (Universidad de León)	Pons Peregrort, Olga (Universidad Politécnica de Cataluña)
Hervás Oliver, José Luis (Universidad Politécnica de Valencia)	Puig, Francisco (Universidad de Valencia)
Jiménez Martínez, Julio (Universidad de Zaragoza)	Ramírez Alesón, Marisa (Universidad de Zaragoza)
Llopis, Juan (Universidad de Alicante)	Revilla Torrejón, Antonio (Universidad Carlos III de Madrid)
López Bayón, Susana (Universidad de Oviedo)	Rialp Criado, Josep (Universidad Autónoma de Barcelona)
López Fernández, María Concepción (Universidad de Cantabria)	Rodríguez Duarte, Antonio (Universidad Complutense de Madrid)
López Sánchez, José Ignacio (Universidad Complutense de Madrid)	Rodríguez Pomeda, Jesús (Universidad Autónoma de Madrid)
Martí Pellón, José (Universidad Complutense de Madrid)	Rodríguez Ruiz, Oscar (Universidad Complutense de Madrid)
Martín Bello, Juan Carlos (Universidad de Lérida)	Rodríguez, Plácido (Universidad de Oviedo)
Martín de Castro, Gregorio (Universidad Complutense de Madrid)	Rubio Bañón, Alicia (Universidad de Murcia)
Martínez Costa, Micaela (Universidad de Murcia)	Sánchez García, Javier (Universidad Jaime I)
Martínez Jurado, Pedro José (Universidad de Zaragoza)	Sánchez Marín, Gregorio (Universidad de Murcia)
Martínez León, Inocencia M ^a (Universidad Politécnica de Cartagena)	Sánchez Peinado, Esther (Universidad de Valencia)
Martínez Noya, Andrea (Universidad de Oviedo)	Sánchez Pérez, Manuel (Universidad de Almería)
Martos Partal, Mercedes (Universidad de Salamanca)	Sandulli, Francesco (Universidad Complutense de Madrid)
Más Ruiz, Francisco José (Universidad de Alicante)	Santos Vijande, Leticia (Universidad de Oviedo)
Matute Vallejo, Jorge (Universidad de Zaragoza)	Sanz Valle, Raquel (Universidad de Murcia)
Meroño, Ángel Luis (Universidad de Murcia)	Saorín Iborra, María del Carmen (Universidad de Valencia)
Molina Azorín, José (Universidad de Alicante)	Sarabia Sánchez, Francico José (Universidad Miguel Hernández de Elche)
Molina Collado, Arturo (Universidad de Castilla La Mancha)	Sesé, Javier (Universidad de Zaragoza)
Molina Moreno, Valentín (Universidad de Granada)	Sicilia Piñero, María (Universidad de Murcia)
Molla Descals, Alejandro (Universidad de Valencia)	Stirpe, Luigi (Universidad Carlos III de Madrid)
Monterrey Mayoral, Juan (Universidad de Extremadura)	Suarez Alvarez, Leticia (Universidad de Oviedo)
Montoro Sánchez, María Ángeles (Universidad Complutense de Madrid)	Suárez, Nuria (Universidad Pública de Navarra)
Mora Valentín, Eva María (Universidad Rey Juan Carlos)	Suárez-Ortega, Sonia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Muñoz Gallego, Pablo (Universidad de Salamanca)	Usero Sánchez, Belén (Universidad Carlos III de Madrid)
Muñoz Leiva, Francisco (Universidad de Granada)	Valverde Aparicio, Mireia (Universidad Rovira i Virgili)
Nicolau Gonzalbez, Juan Luis (Universidad de Alicante)	Varela Neira, Concepción (Universidad de Santiago de Compostela)
Nieto Sánchez, María Jesús (Universidad Carlos III de Madrid)	Vázquez Carrasco, Rosario (Universidad Pablo de Olavide)
Orfila-Sintes, Francina M ^a (Universidad de las Islas Baleares)	Verdú Jover, Antonio José (Universidad Miguel Hernández de Elche)
Ortega de Egea, Maria Teresa (Universidad de Granada)	Vicente Lorente, José David (Universidad de Salamanca)
Palazón Vidal, María (Universidad de Murcia)	Villanueva Orbaiz, María Luisa (Universidad Pública de Navarra)
Pasamar Reyes, Susana (Universidad Pablo de Olavide)	Villarejo Ramos, Angel Francisco (Universidad de Sevilla)
Pérez Aróstegui, Nieves (Universidad de Granada)	Zúñiga, José Ángel (Universidad Rey Juan Carlos)
Pérez Luño, Ana (Universidad Pablo de Olavide)	
Pina Pérez, José Miguel (Universidad de Zaragoza)	
Pinillos Costa, María José (Universidad Rey Juan Carlos)	
Pla, José (Universidad de Valencia)	

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

Juan P. Maicas
Universidad de Zaragoza

Finanzas y Contabilidad

Susana Menéndez
Universidad de Oviedo

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Marcos Santamaría
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Marisa Ramírez
Universidad de Zaragoza

Marketing

Jesús Cambra
Universidad Pablo de Olavide

Organización y Recursos Humanos

Raquel Sanz
Universidad de Murcia

Producción, Innovación y Tecnología

Lucía Avella
Universidad de Oviedo

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School

Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Pedro Aranzadi Elejabeitia

Secretario del Consejo Editorial

Universia

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Álvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Jaime Gómez Villaescuerna

Universidad de La Rioja

Francisco González

Universidad de Oviedo

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Domingo J. Santana Martín

Universidad Las Palmas de Gran Canaria

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2015. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España



Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.

Coordinadora, Editora y Maquetadora: M^a José Alcalá-Zamora y Rivera.

Fotografía: www.istockphoto.com. Imprenta: Carin Producciones, S.L.

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario”** respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a Universia Business Review los **derechos de publicación de los artículos**.

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. *Scimago Journal Rank 2013 (SJR)*: 0,184 Q3; Category: *Business, Management and Accounting*. Posición 151 de 267 (actualizado en agosto de 2014).
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2013 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **EXCELENTE**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2009-2013): 11. UBR ocupa la segunda posición de 71 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2014).
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directoy of Open Access Journal** (*DOAJ*).
- **Ulrich's Periodicals Directory**.
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades** (CSIC).
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS**
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index* (Category: *Business*). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).



Manuela Pérez-Pérez
Universidad de Zaragoza
✉ manuela.perez@unizar.es



María José Vela-Jiménez
Universidad de Zaragoza
✉ mjvela@unizar.es



Silvia Abella-Garcés
Universidad de Zaragoza
✉ sabella@unizar.es



Ángel Martínez-Sánchez¹
Universidad de Zaragoza
✉ anmarzan@unizar.es

El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*

Work-family enrichment: new focus on labor balance and satisfaction

I. INTRODUCCIÓN

La conciliación de la vida laboral y familiar es importante para la gestión de los recursos humanos, tanto porque los empleados buscan una mejor calidad de vida, como por los cambios acaecidos en la estructura familiar y en el avance hacia la igualdad laboral de hombres y mujeres. El aumento en el número de familias monoparentales y de familias con personas dependientes en las que ambos cónyuges trabajan en el mercado laboral externo, ha dado más protagonismo a las prácticas flexibles que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar, así como a la forma en que dichas prácticas influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados.

La interface trabajo-familia se ha estudiado tradicionalmente desde la perspectiva del conflicto entre los roles laborales y familiares que desempeña cada empleado. Según este enfoque, una persona dispone de una cantidad limitada de tiempo y energía que puede

CÓDIGO JEL:
M540

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de mayo de 2014. Fecha primera evaluación: 31 de julio de 2014.
Fecha de aceptación: 12 de noviembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo estudia el enriquecimiento trabajo-familia como nexo explicativo del efecto que las prácticas flexibles de recursos humanos tienen sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Los resultados de un estudio empírico a empresas españolas familiarmente responsables indican que el poder explicativo del enriquecimiento en sentido positivo es mayor que el del conflicto en sentido negativo.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyses the role of work-family enrichment to explain the relationship between flexible human resource practices and employees' labor satisfaction and organizational commitment. Data from Spanish family-friendly firms indicate that enrichment is more powerful to explain this relationship than conflict.

La relación entre prácticas flexibles y resultados puede explicarse a través del enriquecimiento trabajo-familia, con el fin de aportar una nueva herramienta para el fortalecimiento del compromiso y satisfacción de los empleados con sus organizaciones

dedicar a ambos roles, de tal forma que una mayor exigencia en uno de ellos (familia o trabajo) disminuye la capacidad para desempeñar el otro. De esa competencia por unos recursos escasos, es de donde surge el conflicto que puede generar insatisfacción y demandar prácticas flexibles para conciliar la vida laboral y familiar de los empleados. La literatura ha analizado desde hace tiempo esta perspectiva, denominada conflicto trabajo-familia, con sus antecedentes y consecuencias.

En cambio, otra perspectiva más novedosa considera que la multiplicidad de roles puede producir sinergias positivas, de tal forma que el desempeño de un rol por parte del empleado (en su

trabajo o en la familia) genera más energía y recursos para otros roles que, en su conjunto, mejoran la calidad de vida del empleado. Este concepto se ha denominado enriquecimiento trabajo-familia y, aunque está todavía poco desarrollado empíricamente, los resultados alcanzados sugieren utilizarlo para explicar la relación entre la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados.

Por ello, el propósito principal de este artículo es analizar la relación existente entre la disponibilidad y adopción de prácticas flexibles con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados, medido a través del efecto que tienen dichas prácticas sobre el enriquecimiento (y el conflicto) trabajo-familia. Cada día es más importante que las organizaciones entiendan todo aquello que rodea a la interface trabajo-familia, para ayudar en la atracción y retención del talento. Nuestro estudio pretende constatar que la relación entre prácticas flexibles y resultados puede explicarse a través del enriquecimiento

trabajo-familia, con el fin de aportar una nueva herramienta para el fortalecimiento del compromiso y satisfacción de los empleados con sus organizaciones.

El artículo se estructura de la siguiente manera. A continuación, se explica el concepto de enriquecimiento trabajo-familia y las relaciones que queremos estudiar con las prácticas flexibles, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Después detallamos la muestra de empresas y las variables utilizadas en el estudio, seguido de las explicaciones de los resultados y de sus implicaciones para la gestión empresarial.

2. EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La evidencia disponible hasta ahora apoya la tesis de que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son fenómenos diferentes, tanto desde una perspectiva conceptual como empírica (Carlson et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b). Mientras el conflicto trabajo-familia deriva de la perspectiva de la escasez de recursos, el enriquecimiento trabajo-familia deriva de la perspectiva de la acumulación de roles. El enriquecimiento ocurre cuando los recursos (habilidades, etc.) obtenidos en un rol mejoran, ya sea de manera directa el rendimiento en otro rol (lo que se denomina “ruta de acceso instrumental”), o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (la llamada “ruta de acceso afectiva”) (Greenhaus y Powell, 2006). Por ejemplo, el enriquecimiento puede darse cuando una madre que tiene un cargo directivo en una empresa, emplea el mismo método de dialogo o negociación que le sirve para aconsejar a su hijo en casa, en su puesto de trabajo con el fin de asesorar a sus jóvenes subordinados (ruta instrumental). O cuando un agente comercial que vuelve a casa contento del trabajo porque ha alcanzado sus objetivos de venta, se muestra más entusiasta y colaborador en su rol como padre y marido (ruta afectiva). En este tipo de situaciones, la acumulación de roles no constituye una pérdida de recursos o energías para el individuo sino incluso una ganancia neta que puede utilizar en ese rol o en otros (Nicklin y McNall, 2013)

Aunque reconocemos que la interface trabajo-familia es bidireccional y que el rol familiar puede influir en el laboral o viceversa (trabajo-familia o familia-trabajo), en este estudio hemos centrado el análisis en la dirección del trabajo sobre la familia (trabajo-familia). Tres razones justifican nuestra opción. La primera es porque la literatura muestra de forma consistente que, en el caso del conflicto, el que se produce del trabajo hacia la familia es mucho más frecuente e intenso que el que se da en la otra dirección (Casper et al., 2011). La segunda porque los fenómenos instrumentales y afectivos que suceden en la dirección trabajo-familia están más sujetos a prácticas y políticas organizativas, como por ejemplo las prácticas flexibles de recursos humanos (Chen y Powell, 2012; Holliday Wayne et al., 2013). Y en tercer lugar, porque altos niveles de enriquecimiento trabajo-familia y bajos niveles de conflicto trabajo-familia se han asociado con actitudes positivas de los empleados en el trabajo (Casper et al., 2011; Holliday Wayne et al., 2013).

PALABRAS CLAVE

Flexibilidad recursos humanos, Prácticas flexibles familiarmente responsables, Enriquecimiento trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Satisfacción laboral

KEY WORDS

Human resource flexibility, Family-friendly flexible practices, Work-family enrichment, Work-family conflict, Labor satisfaction

Una vez explicada la diferencia entre el conflicto y el enriquecimiento, y destacada la importancia de este último, explicamos ahora el otro elemento central de nuestro análisis, cual es el de las prácticas flexibles de recursos humanos que facilitan la conciliación laboral y familiar. Este tipo de prácticas –horario flexible, teletrabajo, etc.- dinamizan además la flexibilidad de recursos humanos en las empresas. Una tipología bastante utilizada en la clasificación de la flexibilidad de recursos humanos es la que diferencia entre flexibilidad interna y externa. La flexibilidad interna es la que acomoda cambios en las necesidades de producción modificando la polyvalencia funcional y la distribución horaria de la carga de trabajo de los empleados ya contratados, mientras que la flexibilidad externa es la que hace ajustes con cambios en el número de empleados o el uso de expertos externos.

Las prácticas de flexibilidad son introducidas en las empresas por distintos motivos y no todas ellas son relevantes para la conciliación laboral y familiar. Por ello, nuestra selección de prácticas para este estudio está sesgada hacia las que si contribuyen a esta cuestión, encontrándose muchas de ellas bajo el epígrafe de la flexibilidad interna de la empresa: horario flexible, reducción de jornada, teletrabajo, permisos, concentración de la jornada laboral en días, bolsa de horas, etc. Todas estas prácticas podemos considerar que son potencialmente facilitadoras de la conciliación aunque el propósito de la empresa al introducirlas pueda responder a otras necesidades como, por ejemplo, la reducción de costes. Si bien hay prácticas–como por ejemplo, el trabajo en equipo- que son emblemáticas de la flexibilidad interna, no tienen a priori tanto potencial de contribuir a la conciliación, por lo que desde un punto de vista conceptual no las incluimos en este estudio. Para evitar confusiones, vamos a categorizar a las prácticas utilizadas en nuestro estudio como prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR).

Por otra parte, la adopción de prácticas flexibles se considera que constituyen habitualmente un conjunto, en la medida en que existen sinergias entre ellas y su implantación combinada produce mejores efectos que si se hace aisladamente. Es decir, una práctica como el horario flexible es beneficiosa per se porque resuelve necesidades de conciliación pero si su adopción se combina con la de otras prácticas PFFR, como la reducción de jornada o el teletrabajo, se consiguen mayores efectos porque algunas personas podrían



conciliar mejor con una menor presencia física en la empresa que con retrasar solo una hora su incorporación al trabajo. Así pues, esperamos demostrar también el efecto sistémico de las PFFR en la medida que la adopción de un mayor número de prácticas consiga efectos más intensos sobre el enriquecimiento trabajo-familia.

La evidencia que muestra la literatura respecto al papel que tienen las prácticas flexibles en el desempeño de los empleados no parece ser concluyente y quizás ello sea debido a que los estudios realizados suelen analizar prácticas individuales. Por ejemplo, para la práctica más utilizada en las empresas, el horario flexible, los estudios empíricos muestran tanto un alivio del conflicto trabajo-familia como un agravamiento cuando los empleados muestran su agradecimiento con una mayor dedicación a su trabajo. Aunque los resultados de la literatura no sean concluyentes por la vía del conflicto, pensamos que las prácticas PFFR pueden contribuir al enriquecimiento trabajo-familia. Por un lado, prácticas como el horario flexible o el teletrabajo pueden dar a los empleados una mayor sensación de control sobre la conciliación, aumentando de esa forma las actitudes positivas en el trabajo que pueden transferirse en un afecto más positivo dentro del ámbito doméstico. Por otra parte, la implantación de prácticas PFFR requiere del apoyo, no solamente de la alta dirección de la empresa, sino también del de los supervisores directos para que los empleados no perciban que si utilizan alguna de ellas, pueda ir en detrimento de su carrera profesional porque les consideren menos comprometidos con la empresa que quienes no las usan. Por tanto, queremos comprobar que las prácticas PFFR están relacionadas positivamente con el enriquecimiento, considerando que son potencialmente ahorradoras de tiempo y pueden contribuir al desempeño de múltiples roles.

A su vez, queremos utilizar el enriquecimiento como variable explicativa de la satisfacción laboral y compromiso organizativo, gracias a los efectos beneficiosos que sobre dicho enriquecimiento pueden tener las prácticas PFFR. Por ejemplo, Bauregard y Henry (2009) evidencian que los empleados que teletrabajan suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. Una explicación para esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción

personal ligada al trabajo. De la misma forma, el teletrabajo puede generar enriquecimiento trabajo-familia en los empleados, en la medida en que los recursos sociales necesarios para la implantación con éxito del teletrabajo (hace falta un apoyo social especial de los compañeros y supervisores en el trabajo) crean un ambiente de trabajo positivo que dota a los empleados con recursos para aplicarlos en áreas no laborales. Por ejemplo, los empleados que cooperan para poder teletrabajar obtienen recursos sociales de la comunicación e interacción con sus compañeros, lo cual incrementa los niveles de afecto, energía y confianza, aumentando así el enriquecimiento trabajo-familia. Este tipo de recursos que generan determinadas prácticas flexibles pueden funcionar como recursos de apoyo social mediante el estímulo de experiencias positivas en el trabajo que lleven a un sentimiento general de afecto positivo, confianza y energía personal adicional que impulse a los empleados tanto en el área personal como laboral (Hunter et al., 2010). En consecuencia y en base a estos argumentos teóricos, esperamos evidenciar una relación positiva entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral y compromiso organizativo del empleado.

3. UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES

Hemos recogido datos con una encuesta a trabajadores de una muestra escogida de empresas españolas durante el tercer trimestre del año 2013. La muestra incluye las empresas premiadas en los “Premios Empresa Flexible” organizados por la empresa CValor (www.cvalora.es/empresa-flexible.html) en sus convocatorias de 2002 a 2013, así como las empresas certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)” (www.observatorioefr.org). En total son 108 empresas que han mostrado una mayor sensibilidad para la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR). Posteriormente, se contactó con el director o directora de recursos humanos para conseguir el apoyo de la empresa en este estudio y para el reparto posterior de cuestionarios a los empleados. Un total de 81 empresas estuvieron dispuestas a suministrar información sobre sus prácticas flexibles, y de ellas 28 nos remitieron además los cuestionarios contestados por sus trabajadores (322 cuestionarios válidos). Las empresas pertenecen a los sectores de consultoría, finanzas y seguros, tecnologías de

la información, informática, farmacéutico, energía y saneamientos. En cuanto a los empleados encuestados, el 55,4% son mujeres, el 78,9% tienen pareja, el 61,8% tienen hijos, el 28,5% tienen también responsabilidades con padres o parientes mayores, su edad promedio es de 40 años, son un 93% urbanitas, la antigüedad promedio en su empresa es de 10,4 años y en su actual puesto de trabajo de 6,8 años.

Se utilizó un cuestionario estructurado para obtener la información de los empleados. El cuestionario estaba basado en una revisión de la literatura y en un pre-test con académicos y profesionales. La mayoría de las variables utilizadas se han medido con escalas Likert de 7 puntos que recogen el grado de acuerdo de los empleados con las afirmaciones planteadas en distintos ítems. El **Anexo I** relaciona los ítems de cada variable. Las escalas han sido validadas primero por su consistencia interna con el alfa de Cronbach, la correlación ítem-total y los análisis factoriales. Después se ha contrastado también la validez convergente y la validez discriminante de cada constructo. Para descartar los posibles sesgos de no respuesta, efectuamos una comparación de datos entre respondientes primeros y últimos, asumiendo que los datos de los respondientes últimos son representativos de los que no respondieron, no encontrándose diferencias significativas. En cuanto al sesgo de endogeneidad, lo hemos reducido utilizando cuestionarios autoadministrados y comparando el uso de prácticas que indicaban los empleados con el que señalaban los directores de recursos humanos dentro de sus empresas.

Nuestra variable principal es la denominada “Uso PFFR”, medida por la media aritmética del uso de 11 prácticas de flexibilidad familiarmente responsables. Un mayor valor de esta variable implica un mayor uso de prácticas por los empleados y una mayor sinergia entre dichas prácticas porque contribuyen así mejor a resolver distintas necesidades de conciliación. Las prácticas recogidas en el estudio se han obtenido a partir de una revisión de la literatura, considerando cuales son las prácticas habitualmente consideradas como familiarmente responsables: teletrabajo, contrato fijo a tiempo parcial, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en periodo de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, excedencias personales o familiares, vacaciones cortas/permisos y



bolsa de horas (acumular horas extra). Como antecedentes del uso de estas prácticas se ha controlado por: *Sexo* (variable dummy, 1 mujer y 0 hombre); *Dependencia* (variable dummy, 1 para personas que tienen dependientes a su cargo y 0 caso contrario); *Jerarquía* (variable Likert de 7 puntos, 7 es alta dirección y 1 un puesto en la base); y *Zona de residencia* (variable dummy, 1 vive en zona urbana y 0 vive en zona rural).

Los datos descriptivos (**Tabla 1**) indican que los empleados experimentan en mayor medida el enriquecimiento trabajo-familia que el conflicto y perciben más satisfacción en su trabajo que compromiso organizativo hacia la empresa. Que el enriquecimiento sea superior al conflicto y que la satisfacción supere al compromiso podría indicar que estos empleados obtienen un provecho enriquecedor de su trabajo, gracias a las prácticas flexibles.

El número promedio de prácticas que utilizan los empleados es de 3 de las 11 posibles. En las empresas de la muestra, la práctica más disponible es la de los permisos (97% de empresas), seguida del horario flexible (92%) y la posibilidad de reducción de jornada laboral (91%). Las menos disponibles son la de bolsa de horas (48% de empresas), compartir puesto de trabajo (40%) y la de comprimir la jornada laboral en menos de 5 días (31%). Respecto a los empleados encuestados, la práctica más utilizada es la de los

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio multivariante

	MEDIA	DESV.	E-T-F	C-T-F	SAT	CO	J	SX	D	ZONA
Enriquecimiento T-F	4,91	1,43	0,961							
Conflicto T-F	3,13	1,56	-,326**	0,926						
Satisfacción laboral (Sat)	5,69	1,14	,612**	-,412**	0,869					
Compromiso organizativo (CO)	5,07	1,51	,625**	-,262**	,714**	0,955				
Jerarquía (J)	3,69	1,53	,247**	,013	,194**	,258**				
Sexo (Sx)	0,55	0,49	,111+	-,105+	,112+	-,080	-,142*			
Dependencia (D)	0,28	0,45	-,045	-,045	-,039	-,002	-,046	,077		
Zona	0,93	0,25	,160**	-,017	,051	,114+	,341	-,073	-,053	
Uso PFFR	0,31	0,17	,189**	-,205**	,157**	,161**	,259**	-,104+	,015	,037

+p<0,1
*p<0,05
**p<0,01 Alpha de Cronbach en cursiva

permisos (64% de los empleados de la muestra) seguida del horario flexible (59,3%), teletrabajo (37,3%) y la reducción de jornada (30,1%).

Los resultados del análisis multivariante con ecuaciones estructurales se indican en la **Figura 1** y los estadísticos significativos del modelo en la **Tabla 2**. La lectura de la Figura 1 nos dice tres cosas importantes: 1) que el uso de prácticas PFFR está positivamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia y negativamente con el conflicto; 2) que el enriquecimiento está positivamente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, mientras que el conflicto lo está negativamente con la satisfacción laboral pero no está relacionado con el compromiso organizativo; y 3, que los empleados más satisfechos en el trabajo están asimismo más comprometidos con la organización. Como antecedentes del uso de prácticas flexibles, únicamente ha resultado significativa la variable “Jerarquía”, lo que viene a indicar que los empleados que utilizan en mayor medida las prácticas flexibles son quienes ocupan posiciones más elevadas de responsabilidad en la organización.

Los datos de nuestro trabajo son de interés porque hay que tener en cuenta que la mayoría de la investigación sobre la interface trabajo-familia, y particularmente del enriquecimiento, se ha realizado en países como Estados Unidos o Gran Bretaña con un contexto de relaciones laborales muy distinto al español. Distintos investigadores han señalado la necesidad de estudiar estas cuestiones en diferentes culturas nacionales y así recientemente han aparecido estudios del enriquecimiento realizados en otros entornos laborales como Noruega (Lövhöiden et al., 2011) o la India (Baral y Bhargava, 2010). Por ejemplo, Baral y Bhargava (2010) con datos de 210 empleados de empresas indias evidenciaron que el enriquecimiento trabajo-familia mediaba la relación entre el apoyo del supervisor y el compromiso afectivo de los empleados, al igual que entre las características del puesto de trabajo y los resultados del mismo. Por su parte, Lövhöiden et al. (2011) entrevistaron a 12 mandos intermedios noruegos y constataron que tenían un enriquecimiento trabajo-familia tanto afectivo como instrumental que compensaba los efectos negativos del conflicto.

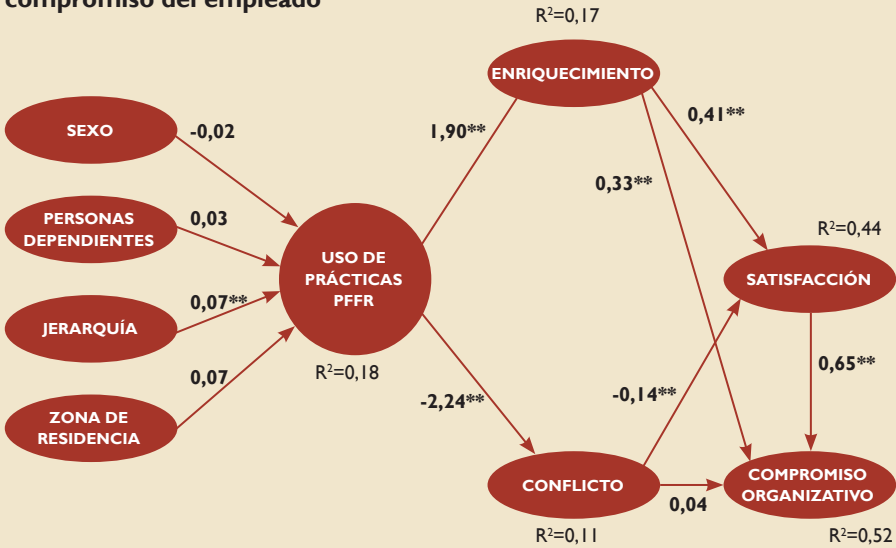
Nuestro principal resultado y contribución a esta cuestión es que el enriquecimiento trabajo-familia está positivamente relacionado tanto con la satisfacción en el trabajo como con el compromiso organizativo de los empleados, mientras que el conflicto no está

relacionado significativamente con el compromiso de los empleados y lo hace negativamente con la satisfacción de los empleados. Estos resultados sugieren que el enriquecimiento puede ser parcialmente responsable de la relación entre importantes recursos (como el apoyo que ofrecen las prácticas flexibles) y resultados de la organización (como la satisfacción o el compromiso organizativo en el trabajo).

Tabla 2. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

MODELO ESTIMADO	G.L.	X² S-B	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
	727	1931.13	0.078	0.938	0.917	0.890	0.938	0.09
Nivel de aceptación recomendado			Inferior a 0.1	Cercano a 0.9	Cercano a 0.9	Cercano a 0.9	Próximo a 1	Inferior a 0.1

Figura 1. Relaciones entre prácticas flexibles, enriquecimiento y satisfacción y compromiso del empleado



El enriquecimiento puede así explicar mejor lo que implica el contrato social que la empresa hace con sus empleados. A diferencia del conflicto que es un enfoque negativo y limitador sobre los recursos de los empleados, la perspectiva del enriquecimiento ofrece una

visión más favorable para relacionar las decisiones que toman los directivos en materia de recursos humanos y los resultados de los empleados en su organización. En particular, las prácticas flexibles pueden influir positivamente en el desempeño de los empleados si el uso de dichas prácticas hace que las personas sientan que el trabajo les mejora su buena disposición y la sensación de seguridad y autoestima. Todo ello ayuda a los empleados a percibir que pueden cuidar mejor de sus familias y obtener mayor satisfacción en el trabajo. Las habilidades polivalentes e interpersonales que los empleados adquieren con las prácticas flexibles generan confianza, al igual que el apoyo de los supervisores, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que está contribuyendo a su desarrollo personal, empleabilidad y conciliación laboral y familiar. No obstante, es necesario que la organización sea consciente de la importancia que tiene crear un ambiente de trabajo positivo donde se apoye a los empleados con, por ejemplo, mayor enriquecimiento trabajo-familia. Por esta razón, las organizaciones habrían de formar a los supervisores en la importancia de dicho apoyo y en los comportamientos y actitudes que lo faciliten en sus empleados.

Los empleados pueden también contribuir a mejorar por sí mismos la interface trabajo-familia, involucrando a sus parejas y familiares más cercanos en el diseño y puesta en marcha de estilos de vida con el fin de planificar y conocer sus prioridades laborales futuras. El apoyo del ámbito familiar resulta crucial en el logro del enriquecimiento y de un ambiente de trabajo positivo en la empresa. Por ello, las organizaciones han de valorar la implantación de recursos como, por ejemplo, los programas de asistencia a los empleados que les apoyen en el hogar y la familia.

Tanto gerentes como empleados han de ser conscientes de que el afecto tiene implicaciones para gestionar los roles positivos del trabajo y la familia. Varios de los empleados encuestados expresaban su satisfacción por poder preocuparse de sus compañeros de trabajo, así como por participar en el desarrollo de actividades de equipo dentro o incluso fuera del trabajo, gracias a las prácticas flexibles que utilizaban, lo que les permitía compensar el estrés derivado a veces de la actividad laboral. El enriquecimiento trabajo-familia, instrumental y afectivo, detectado tanto en hombres como en mujeres en distintos puestos de trabajo, son resultados que apoyan la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables.



Nuestros datos evidencian por último que la satisfacción laboral, influida positivamente por el enriquecimiento y negativamente por el conflicto, tiene una relación positiva con el compromiso organizativo de los empleados. Las prácticas flexibles familiarmente responsables constituyen así una forma de lograr el compromiso organizativo de los empleados porque el enriquecimiento contribuye a que los empleados demuestren reciprocidad a cambio de utilizar dichas prácticas. Por ejemplo, una persona que es capaz de desempeñar simultáneamente de una forma satisfactoria sus roles familiares y laborales, podrá protegerse mejor frente a los efectos potencialmente negativos de cada uno de dichos roles y mantener una actitud física y mental más saludable. Los empleados con mayor identidad y compromiso con el trabajo pueden experimentar un mayor enriquecimiento afectivo trabajo-familia debido a su disfrute e inclinación por el trabajo. Aunque los empleados se encuentren cansados después del trabajo, también habrán obtenido satisfacción si disfrutan realizando sus tareas laborales. En suma, facilitando aquellos recursos que canalizan el enriquecimiento trabajo-familia, las empresas podrían apalancar aún más el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre el compromiso organizativo de los empleados.

4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Nuestro estudio refuerza la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. La conclusión principal del trabajo es que el enriquecimiento puede explicar el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Por tanto, nuestra recomendación es que a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR) se destaquen los potenciales efectos que éstas tienen, pero no solo para reducir situaciones de conflicto sino también y lo más novedoso para visualizar las contribuciones positivas al ámbito familiar. La experiencia de los empleados encuestados nos indica que los recursos humanos y tecnológicos que están disponibles en el trabajo pueden ayudarles a mejorar sus roles familiares. Se trata entonces de que las actividades que forman parte de la organización del trabajo en las empresas se planteen de tal manera que mejoren la moral y motivación de los empleados, despertando con ello



comportamientos positivos que enriquezcan sus actitudes familiares. Las empresas deben reconocer, no solo la existencia del conflicto trabajo-familia que experimentan sus empleados, el cual puede subyacer oculto en determinadas culturas organizativas, sino también del fenómeno del enriquecimiento familia-trabajo. Las situaciones de conflicto son especialmente acuciantes, y los mandos intermedios han de ser capaces de identificar los síntomas físicos antes que generen enfermedades, absentismo o una rotación laboral excesiva. Y por supuesto, la alta dirección ha de apoyar formal e informalmente una cultura organizativa que sea familiarmente responsable, sin la cual no se podrá avanzar en la buena dirección. En un país como España donde se valora tanto a la familia y donde se socializa también mucho en el trabajo, el enriquecimiento puede constituir no solo un enfoque complementario sino incluso protagonista para las relaciones laborales familiarmente responsables.

Por ello, los mandos intermedios tienen que aprender el enfoque del enriquecimiento y saber cómo utilizar los recursos de un rol (trabajo o familia) para compensar el aspecto negativo de otro rol a través de las rutas de acceso instrumental y afectiva. Deben entender ante todo que el solapamiento de responsabilidades laborales y familiares no siempre es negativo. En las empresas estudiadas, un mayor nivel de conflicto no estaba relacionado con menor compromiso organizativo mientras que el enriquecimiento sí que iba asociado significativamente al compromiso organizativo y la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables, la organización (alta dirección, mandos intermedios...) tiene que mostrar no solamente las ventajas derivadas de las mismas en términos de reducción de conflicto sino también y sobre todo en términos de su contribución a la mejora del enriquecimiento de los empleados. Por último, una implantación conjunta de prácticas ayudará mucho más que la adopción de prácticas individuales y aisladas porque los efectos positivos de las prácticas sobre el enriquecimiento aumentan con el número de prácticas utilizadas.

Nuestro estudio tiene limitaciones, derivadas principalmente de haber recogido mediciones en un solo momento del tiempo. Futuros estudios podrían recoger valoraciones a lo largo del tiempo para valorar el efecto dinámico de las prácticas flexibles sobre el enriquecimiento y el desempeño de los empleados. Asimismo, podrían incluirse otras variables de resultados del trabajo como

la productividad del empleado o las intenciones de abandono de la empresa. También sería interesante ampliar la encuesta hacia empresas que no entren en la categoría de “familiarmente responsables” para constatar que el enriquecimiento no surge únicamente en este tipo de entornos. Finalmente, podría ser de interés considerar otras prácticas de flexibilidad interna que no encajen directamente en la categoría de familiarmente responsables, por ejemplo el trabajo en equipo, para analizar posibles impactos sobre el enriquecimiento.

Anexo I. Items que comprenden las variables del estudio

ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA
<i>Mi involucración en mi trabajo.....</i>
... me ayuda a comprender distintos puntos de vista y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a ganar conocimiento y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a adquirir habilidades y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a sentirme realizado personalmente y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me da un sentido de logro y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me da un sentido de éxito y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me pone en una buena disposición y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me hace estar alegre y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me hace sentirme feliz y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia

Fuente: Adaptado de Carlson et al. (2006).

CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA
Las demandas de mi trabajo interfieren con mi vida doméstica y familiar
La cantidad de tiempo que requiere mi trabajo me dificulta cumplir con mis responsabilidades familiares
Las cosas que quiero hacer en casa no se hacen debido a las demandas de mi trabajo
Mi trabajo me produce una tensión que me dificulta cumplir mis obligaciones familiares
Debido a las obligaciones relacionadas con el trabajo, tengo que cambiar mis planes de actividades familiares

Fuente: Adaptado de Netemeyer et al. (1996).

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
El trabajo que hago en mi empresa tiene sentido para mi
En la empresa donde trabajo me tratan con respeto
Siento que formo realmente parte del grupo de personas con las que trabajo
Me siento con ganas de estar con la gente con que trabajo cada día
Estoy muy satisfecho con las oportunidades que tengo en mi trabajo para aprender nuevas habilidades que me puedan ayudar a mejorar en el trabajo o conseguir otro en caso necesario

Fuente: Adaptado de Anderson et al. (2002).

COMPROMISO ORGANIZATIVO
Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa
Disfruto hablando de mi empresa con personas de fuera de ella
Siento realmente que los problemas de esta empresa son como si fueran míos
No me resultaría tan fácil comprometerme con otra empresa como con ésta
Me siento como “parte de una familia” en mi empresa
Me siento emocionalmente unido a esta empresa
Esta empresa tiene un gran significado personal para mi
Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa

Fuente: Adaptado de Allen y Meyer (1990).

BIBLIOGRAFÍA

Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, núm. 1, p. 1-18.

Anderson, S.E.; Coffey, B.S.; Byerly, R.T. (2002) "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, Vol. 28, núm. 6; p. 787-810

Baral, R.; Bhargava, S. (2010) "Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, núm. 3, p. 274-300.

Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 9-22

Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H.; Grzywacz, J.G. (2006) "Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, p. 131-164.

Carlson, D.S.; Grzywacz, J.G.; Kacmar, K.M. (2010) "The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, núm. 4, p. 330-355.

Carlson, D.S.; Kacmar, K. M.; Zivnuska, S.; Ferguson, M.; Whitten, D. (2011) "Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, núm. 3, p. 297-312.

Casper, W. J.; Harris, C.; Taylor-Bianco, A.; Holliday Wayne, J. (2011) "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, p. 640-652.

Chen, Z.; Powell, G.N. (2012) "No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, núm. 1, p. 89-98.

Greenhaus, J.H.; Powell, G.N. (2006) "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", *Academy of Management Review*, Vol. 31, p. 72-92.

Holliday Wayne, J.; Casper, W.J.; Matthews, R.A.; Allen, T. D. (2013) "Family-supportive organizational perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, p. 606-622.

Hunter, E.M.; Perry, S.J.; Carlson, D.S.; Smith, S.A. (2010) "Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, núm. 2, p. 304-312.

Lövhöiden, C.; Yap, M.T.; Ineson, E.M. (2011) "Work-family conflicts and enrichment in the Norwegian hotel industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 11, núm. 4, p. 457-482.

McNall, L.A.; Nicklin, J.M.; Masuda, A.D. (2010a) "A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment", *Journal of Business Psychology*, Vol. 25, p. 381-396.

McNall, L.A.; Masuda, A.D.; Nicklin, J.M. (2010b) "Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment", *The Journal of Psychology*, Vol. 144, núm. 1, p. 61-81.

Netemeyer, R.G.; Boles, J.S.; McMurrian, R. (1996) "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, núm. 4, p. 400-410

Nicklin, J.M.; McNall, L.A. (2013) "Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, núm. 1, p. 67-77.

Wayne, J.H.; Randel, A.E.; Stevens, J. (2006) "The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, núm. 3, p. 445-461.

NOTAS

*Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero del proyecto "Teletrabajo, conciliación y resultados en las organizaciones" del Ministerio de Educación y Ciencia Plan Nacional de I+D+i para la realización del estudio así como la colaboración de las empresas participantes.

1. Autor de contacto: Departamento de Dirección y Organización de Empresas; Universidad de Zaragoza; Escuela de Ingeniería y Arquitectura; C/Maria de luna 3; Zaragoza-50018; España.





García-Canal, Esteban
Universidad de Oviedo
✉ egarcia@uniovi.es

Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S.A.*



Valdés-Llaneza, Ana
Universidad de Oviedo
✉ avaldes@uniovi.es

Factors determining the growth of born global firms focused on export: the case of Valle, Ballina y Fernández, S.A.

I. INTRODUCCIÓN

Las denominadas “nuevas empresas internacionales” (Oviatt y MCDougall, 1994) o también empresas “nacidas globales” (*born-globals*) (Knight y Cavusgil, 1996; Bell, McNaughton y Young, 2001) son uno de los fenómenos de mayor interés surgidos recientemente en el campo de la Dirección Internacional. Pero también uno de los más paradójicos. Sucede así porque éstas son empresas normalmente de nueva creación que consiguen abrirse camino con rapidez en los mercados internacionales. La paradoja surge debido a que tradicionalmente la internacionalización

CÓDIGOS JEL:
F23, M10, M16

Fecha de recepción y acuse de recibo: 11 de abril de 2014. Fecha primera evaluación: 31 de mayo de 2014.
Fecha de aceptación: 8 de enero de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Valle, Ballina y Fernández, S.A., elaboradora de la conocida sidra “El Gaitero”, es una empresa centenaria que encaja en el perfil de empresa nacida global orientada a la exportación regional. Ello es así porque esta empresa nace para aprovechar las oportunidades del comercio de sidra en ultramar asociadas a la emigración asturiana hacia Latinoamérica. Tomando como base la evolución histórica de esta compañía, en el trabajo se discuten los factores determinantes del crecimiento inicial y de su posible desarrollo corporativo posterior de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación.

EXECUTIVE SUMMARY

Valle, Ballina and Fernández, S.A., manufacturer of the well-known cider “El Gaitero”, is a century-old company with the profile of a born global firm focused on regional export. This firm was created to take advantage of cider trade opportunities overseas, associated with the Asturian emigration to Latin America. Based on the historical evolution of this firm, in this paper the determinants of early growth and possible subsequent corporate development of export oriented born global firms are discussed.

**Con el advenimiento
de la globalización, los
patrones de expansión
internacional
han cambiado
sustancialmente,
apareciendo empresas
que siguen procesos de
internacionalización
acelerada**

exitosa se consideraba el resultado de una secuencia de ciclos de aprendizaje, necesariamente de largo plazo, donde las empresas primero aprendían a dominar su negocio en el mercado nacional para abordar después gradualmente los mercados internacionales conforme acumulaban experiencia (Johanson y Vahlne, 1977).

Si bien existe abundante literatura sobre estas empresas nacidas globales, ésta se ha centrado sobre todo en las características distintivas de las *born globals*, y menos en los factores determinantes de su evolución posterior (Rialp et al., 2005). Entre tales características distintivas se encuentran (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1996; Zahra y George, 2002; Sharma y

Blomstermo, 2003): la innovación tecnológica, el enfoque en nichos de mercado, el bagaje previo de los promotores y la implicación en redes internacionales. Un factor que dificulta el estudio de la evolución de las empresas nacidas globales es la diversidad de empresas que se pueden englobar bajo esta etiqueta. Mientras que algunas *born globals* surgen orientadas a la exportación hacia un número reducido de países, otras surgen ya internacionalizando su cadena de valor y dirigiéndose hacia el mercado mundial (Oviatt y McDougall, 1994). Pero, sobre todo, el principal factor que dificulta este estudio de la evolución de una empresa global es lo reciente del fenómeno, que dificulta el análisis de una trayectoria dilatada en el tiempo. Por esta razón, en este trabajo hemos optado por analizar el caso singular² de una empresa de más de cien años que encaja en el perfil

de empresa nacida global orientada a la exportación regional: Valle, Ballina y Fernández, S.A. (VBYP), sociedad elaboradora de la conocida Sidra “El Gaitero”, cuyos orígenes se remontan a 1890.

Las empresas exportadoras regionales representan el tipo más sencillo de *born global*, ya que localizan las actividades de fabricación en su país de origen y sólo coordinan en el exterior actividades de logística y distribución, además de dirigirse a un grupo limitado de países internacionales. Tales empresas se enfrentan a dos grandes retos: implantarse satisfactoriamente en los mercados elegidos y desarrollarse corporativamente para limitar su dependencia de dichos mercados. Con el estudio del caso de la empresa VBYP pretendemos contribuir a la literatura analizando los factores clave en la implantación en los mercados objetivo iniciales, así como en el desarrollo corporativo posterior.

La estructura del trabajo es la siguiente. A continuación presentamos un marco teórico para analizar los dos retos antes descritos a los que se enfrentan las empresas de crecimiento acelerado. Este marco se basa no sólo en la literatura sobre empresas nacidas globales, sino también en la literatura sobre empresas multinacionales de países emergentes, que también son un caso de éxito reciente de internacionalización acelerada (Guillén y García-Canal, 2009). Seguidamente presentamos los principales hitos en la evolución de Valle, Ballina y Fernández, para tratar de analizar en la sección de discusión en qué medida el caso contribuye a enriquecer el análisis de las decisiones críticas en el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. El trabajo termina con una síntesis de las principales conclusiones obtenidas.

PALABRAS CLAVE

Empresas nacidas globales, Internacionalización acelerada, Exportación regional, Desarrollo corporativo

KEY WORDS

Born global firms, Accelerated internationalization, Regional export, Corporate development

2. LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA

Con el advenimiento de la globalización, los patrones de expansión internacional han cambiado sustancialmente, apareciendo empresas que siguen procesos de internacionalización acelerada. Tal es el caso de las empresas nacidas globales. Se analizan a continuación, las características de estas empresas a partir de una revisión de la literatura sobre esta temática, para examinar posteriormente los factores que han estado detrás del crecimiento de las empresas de internacionalización acelerada.

2.1. Las empresas nacidas globales

Los investigadores en el campo de la gestión internacional vienen reconociendo que incluso las empresas que poseen las ventajas competitivas necesarias para ello no se convierten en multinacionales de la noche a la mañana, sino que lo hacen de forma gradual. De acuerdo con el marco conceptual propuesto originalmente por los investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia, (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas se expanden al exterior según las características de cada país de destino, comenzando por aquéllos más similares en términos de distancia socio-cultural. Estos autores también proponen que en cada país extranjero las empresas establecen operaciones siguiendo una secuencia de pasos: exportaciones de manera irregular, exportaciones a través de agentes o distribuidores locales, filiales de ventas y, por último, filiales de producción y distribución.



Este planteamiento para nada se compadece con el de las empresas nacidas globales, que surgen con la intención de aplicar su modelo de negocio en el mayor número de países/mercados posibles ya desde su nacimiento o a partir de un evento crítico que marca un antes y un después en su evolución. En este último caso se denominan *born-again born-globals* (Bell, McNaughton y Young, 2001). El elemento característico de todas ellas es que se lanzan al exterior con rapidez sin el respaldo de un modelo de negocio consolidado y perfeccionado en el país de origen y/o de una experiencia previa con los que superar con garantías la desventaja del extranjero. Por esta razón, además de a la desventaja del extranjero, las empresas nacidas globales se enfrentan a la desventaja del novato o de la inexperiencia (*liability of newness*), término introducido por Stinchcombe (1965), para referirse a las limitaciones con las que contaban las empresas de nueva creación, debido a su carencia de un rodaje previo. Ante esta doble desventaja, los elementos clave que justifican la supervivencia de estas empresas son el descubrimiento de nuevas combinaciones de recursos, una gran capacidad de adaptación y el aprovechamiento de oportunidades desatendidas en los mercados internacionales. En concreto, Knight y Cavusgil (1996) argumentan que tras estos proyectos suele existir una innovación que abre el acceso a nuevos mercados; siendo la empresa nacida global la que ha desarrollado la innovación o la que ha imitado a otras empresas que han explotado la misma. Así pues, para ser una empresa de este tipo no hace falta ser quien ha desarrollado la tecnología, sino sencillamente reconocer la oportunidad de negocio internacional asociado a la misma. En todo caso, estas empresas deben basar su éxito en otros recursos, además de en la tecnología, como el conocimiento de los mercados internacionales. En este sentido, la falta de experiencia internacional de estas empresas, dada su juventud, puede ser compensada con la participación del emprendedor en redes personales o profesionales internacionales. Este es un aspecto importante, porque las empresas nacidas globales movilizan muchos recursos, pero no todos ellos tienen que ser propiedad de la empresa, sino que pueden estar bajo el control de otras organizaciones con las que mantienen acuerdos de cooperación (Oviatt y McDougall, 1994), o ser recursos acumulados por los promotores a partir de su bagaje previo y experiencia (Zahra y George, 2002).

Entre los factores que han actuado como facilitadores de este fenómeno están la globalización y las nuevas tecnologías de la

información y comunicación que han facilitado la posibilidad de segmentar globalmente los mercados y el acceso a los mismos mediante nuevas tecnologías por parte de empresas de nueva creación (Knight y Cavusgil, 2004). Las nuevas tecnologías no sólo favorecen el comercio internacional, sino que también han permitido la aparición de estas empresas en cuanto a que han dado pie a nuevos productos y servicios (por ejemplo, en el campo del software), así como a nuevos procesos de fabricación que permiten mayores posibilidades de personalización de los productos u operar eficientemente con volúmenes de producción bajos. De hecho, en muchos casos las empresas nacidas globales no tendrían sentido económico si se limitasen exclusivamente al mercado doméstico, debido al reducido tamaño del mismo. Por tanto, la globalización y las nuevas tecnologías han afectado sustancialmente a la forma en la que las empresas acometen sus procesos de expansión internacional variando la importancia relativa de los recursos y capacidades necesarios para internacionalizar una empresa.

No todas las empresas nacidas globales son iguales. De acuerdo con Oviatt y McDougall (1994), cabe identificar dos dimensiones relevantes en este tipo de empresas: de un lado el grado de internacionalización de la cadena de valor y, de otro, el rango de países implicados. La internacionalización de la cadena de valor será reducida cuando las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero son la logística y la distribución de un producto que fabrica en su país de origen, dando lugar a las empresas nacidas globales orientadas a la exportación. Por el contrario, cuando la internacionalización es elevada ello quiere decir que no sólo la logística, sino también el aprovisionamiento y la producción están internacionalizados, convirtiéndose por tanto la empresa en multinacional, apareciendo las empresas nacidas globales orientadas al emprendimiento internacional. El rango de países implicados hace referencia a los mercados de destino, que pueden ser pocos, cuando la empresa se enfoca en una región o grupo reducido de países, o muchos, cuando la empresa se plantea dirigirse a todos los países posibles. En esta dimensión se discrimina, por tanto, entre jugadores regionales y jugadores globales. Las empresas nacidas globales orientadas a la exportación también suelen ser denominadas creadoras de mercado, porque surgen para explotar una necesidad insatisfecha hasta el momento, pero cuentan con el inconveniente de que si no están en posesión

de una ventaja en costes, o de otro tipo, el surgimiento de nuevos competidores puede reducir su rentabilidad. De ahí que Oviatt y McDougall (1994) hablen de la importancia del control de un recurso único como factor clave del desarrollo de estas empresas. El **Cuadro 1** presenta la citada tipología a partir de una matriz de 2*2 dimensiones.

Cuadro 1. Una tipología de las empresas nacidas globales

Internacionalización de la cadena de valor	Países implicados	
	Pocos	Muchos
	Exportación regional	Exportación mundial
Reducida (logística y distribución)		
Elevada (múltiples actividades)	Emprendimiento Regional	Emprendimiento Global

Fuente: Oviatt y McDougall (1996).

2.2. El desarrollo de las empresas de internacionalización acelerada

Apenas existen estudios sobre la evolución de las empresas nacidas globales, tanto en relación a la consolidación de su modelo de negocio como a su desarrollo corporativo posterior. No obstante, podrían ser extrapolables las conclusiones de la literatura sobre multinacionales de países emergentes, pues éstas han seguido procesos de internacionalización acelerada homologables a los de las *born globals* (Guillén y García-Canal, 2009). Además, las multinacionales de países emergentes también han partido de una doble desventaja competitiva: de un lado la desventaja del extranjero; de otro, la desventaja de proceder de un país con infraestructuras, nivel tecnológico y percepción de calidad deficientes. Una proposición de este estudio es que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también explican el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional. Por otra parte, muchos de los casos de éxito de empresas multinacionales de países emergentes encajan con el perfil de *born global*, como es el caso de empresas como Suzlon o Infosys, o de *born again born globals*, como es el caso de Haier o de Bharat Forge.

Guillén y García-Canal (2013) han sistematizado en siete principios los factores clave del crecimiento de estas empresas y que se resumen a continuación, junto con ejemplos de empresas que las han utilizado. En primer lugar, argumentan que la ejecución eficiente debe primar sobre la formulación de la estrategia empresarial. En un mundo tan cambiante las compañías hacen mejor en experimentar continuamente, realizando los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos más que esperar a definir una estrategia “perfecta” que podría estar obsoleta en el momento de ejecutarla. Ilustran este principio con el caso de Bimbo, cuyo énfasis en las operaciones y en la ejecución eficiente, combinado con una adaptación a las necesidades particulares de los clientes de cada país, la han llevado a ser la empresa líder en panificación en el mundo. El segundo principio guarda relación con la adaptación a los nichos de mercado. Cuando las compañías se dirigen hacia un nuevo mercado, deben buscar el camino de menor resistencia que normalmente supone un nicho de mercado desatendido por los competidores locales y que se adapta a sus productos. Posteriormente pueden utilizar ese nicho como una plataforma desde la que abordar el grueso del mercado. Esta fue la estrategia seguida por Haier en los Estados Unidos, orientándose primero a las necesidades de los estudiantes universitarios que vivían en los campus y que no encontraban refrigeradores adecuados a sus necesidades en el mercado. Una vez dada a conocer la marca, le fue más fácil introducir el resto de su gama de productos.

El tercer principio aconseja acumular escala con rapidez para así prevenir la entrada de nuevos competidores, atraer a consumidores sensibles al precio y acumular cuota de mercado. Samsung Electronics es quizás la compañía que mejor ilustra este principio. Realizó una gran apuesta invirtiendo a gran escala varias veces, de tal forma que ahora es la líder mundial en electrónica de consumo. Si la escala es importante, más lo es la habilidad para aceptar el caos, el cuarto principio. Acer se expandió a lo largo del mundo sin importarle las fuentes de caos y complejidad interna y externa. Construyó una red de alianzas internacionales como principal vía de expansión, para así minimizar su exposición al riesgo y maximizar la adaptación a los mercados locales, lo que la llevó a ser la segunda compañía de ordenadores en el mundo.

Un quinto principio, adquirir inteligentemente, va orientado a acelerar el crecimiento y la actualización de capacidades a través



de adquisiciones. Lamentablemente, en muchos casos, las adquisiciones son operaciones que tiran por la borda todo lo ganado tras una senda adecuada de crecimiento orgánico. Por esta razón, este principio de inteligencia en las adquisiciones se plantea en un doble sentido. En primer lugar, en la adquisición de empresas que complementen a las capacidades existentes. En segundo lugar, en hacerlo en el momento adecuado, al precio adecuado y con la estrategia de integración adecuada. Un sexto principio preconiza la exposición temprana a los mercados internacionales. Si una compañía espera a estar completamente preparada para hacerlo, cuando se decida a expandirse puede ser demasiado tarde. La exposición temprana permite a la empresa realizar ajustes a todo el feedback obtenido en estos mercados, lo que la introduce en una senda por la que se llega a un círculo virtuoso de aprendizaje y refuerzo de la competitividad. Por último, pero no por ello menos importante, el último principio es que no hay vacas sagradas. Todo aquello que condujo a una empresa hacia el éxito en el pasado puede ser un lastre a la hora de aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan a lo largo y ancho del mundo.

3. EL CASO DE VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ³

La Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández (VBYP) fue fundada en 1890 en Villaviciosa para la producción, comercialización y exportación de sidra espumosa, entre otras actividades. Fueron cuatro los accionistas promotores, que se repartían equitativamente el capital: los hermanos Alberto y Eladio del Valle y los primos Bernardo de la Ballina Fernández y Ángel Fernández Fernández. Los hermanos del Valle aportaban el conocimiento tecnológico y la maquinaria necesaria para proceder a la carbonatación de la sidra, habiendo viajado a París en 1888 para adquirirla (Cardín, 2007; Crabiffosse, 2010). Eran además hijos de Francisco del Valle Muñiz, quien había sido el principal productor del concejo. Los primos Ballina-Fernández realizaron una aportación dineraria a la sociedad, aunque contaban con experiencia industrial y comercial en diferentes negocios que habían sido impulsados por Bernardo de la Ballina Peláez, padre y tío de ambos, respectivamente. Entre dichos negocios se incluía la elaboración de sidra, si bien la familia de Ángel Fernández, los Fernández Paraja, eran también grandes productores de sidra. En la escritura de constitución se recogía el reparto de funciones: los hermanos del Valle se encargaban de la

producción, y los primos Ballina-Fernández de la administración general, incluyendo la gestión de compras y la comercialización (Crabiffose, 2010).

Aunque era el primer proyecto de estas características en Villaviciosa, el proyecto empresarial de VBYF distaba de ser original. La tecnología necesaria para la producción de bebidas carbonatadas había surgido de una innovación realizada en Francia tiempo atrás y estaba disponible en el mercado, lo que explica que sólo en esa época llegase a haber hasta 30 empresas en Asturias dedicadas a esta actividad, aunque siguieron creándose en las primeras décadas del siglo XX. La empresa pionera en la elaboración de sidra espumosa en Asturias había sido Industrias Cima en Colloto en 1875⁴ (Crabiffose, 2010). Aplicada a la sidra, la carbonatación le permitía mayor conservación, aportándole además nuevos atributos, propios de las bebidas carbonatadas. Y esto generó una oportunidad para el comercio de ultramar hacia países con emigrantes asturianos y que carecían de oferta autóctona de sidra, pues el principal factor que dificultaba su exportación era la difícil conservación y pérdida de propiedades de la misma durante su transporte. No era un mercado irrelevante, pues en aquellas décadas se producían flujos migratorios considerables que aseguraban una base importante de consumidores.

Como ya se ha comentado, no se pretende en este trabajo glosar exhaustivamente la trayectoria de la empresa. El **Cuadro 2** recoge una cronología de los hechos más relevantes en su evolución. Para una revisión exhaustiva, pueden consultarse Cardín (2007), Crabiffose (2010) y Ocampo (2014). En esta sección tan sólo se pretende sistematizar su evolución en las cinco etapas que hemos identificado, mostrando los hitos más relevantes en cada una de ellas, al objeto de facilitar el análisis posterior.

3.1. Etapa inicial 1890-1899

VBYF se crea como muchas otras empresas en Asturias para aprovechar las oportunidades asociadas al comercio de sidra espumosa en ultramar, aunque también se contemplaba la elaboración de otras bebidas carbonatadas orientadas al mercado local. No consta que tuviese ventajas competitivas en costes en su etapa inicial frente a las otras empresas asturianas, más allá de la enorme disponibilidad de materia prima —sidra y manzana— en la comarca. La compañía tampoco disfrutaba de ventajas de mover



Cuadro 2. Cronología de VBYF

AÑO	HECHO RELEVANTE
1890	Se crea la Sociedad Regular Colectiva Valle, Ballina y Fernández, siendo sus fundadores Alberto y Eladio del Valle, Bernardo de la Ballina y Ángel Fernández. Primeras exportaciones a Cuba, Puerto Rico y México
1890-1899	Desarrollo de una marca étnica, “El Gaitero”, y de una imagen de calidad Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo Creación de una red comercial de agentes locales en los países de destino
1895	Entrada en la propiedad de la compañía de Obdulio Fernández Pando comprando las acciones de Eladio del Valle y Ángel Fernández
1898	Obtención de una patente para la fabricación de envases de madera para toda clase de líquidos, cuya superficie interna estaba impregnada de una sustancia impermeable
1900	Transformación a Sociedad Anónima Obdulio Fernández Pando primer Presidente del Consejo de Administración
1900-1902	Gerencia compartida por Alberto de Valle y Bernardo de la Vallina
1901	Obtención de patente para un sistema de conservación indefinida de la sidra espumosa en barriles y toneles sin alteración de sus principios esenciales
1902	Adquisición de la fábrica de sidra Llaneza Hermanos
1906	Salida de la compañía de otro de los fundadores (Alberto del Valle)
1906-1927	Gerencia a cargo de Obdulio Fernández Pando Racionalización de la producción Ampliación capacidad productiva Generación de una nueva patente Integración vertical de la empresa para asegurar aprovisionamientos de materias primas y componentes Obtención de la máximos niveles de exportación
1927	Fallecimiento de Obdulio Fernández Pando
1928-1943	Ausencia de un claro liderazgo en la empresa Caída de la emigración asturiana a Latinoamérica Surgimiento de competidores locales autóctonos Subida de aranceles en los mercados de destino
1943	Nombramiento de José Cardín Fernández como Consejero Delegado y posteriormente (en 1951) como gerente
1944-1985	Concesión de licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México Crecimiento en el mercado nacional Agresiva estrategia de marketing para desestacionalizar el consumo
1960	Pérdida del mercado cubano
1964-1970	Adquisición de Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas, y Champanera Asturiana
1975	Creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa para la elaboración de zumo concentrado de manzana y otros productos derivados
1982	Adquisición por parte del Grupo Rumasa del 28% del capital de VBYF
1986	Gerencia compartida por Bernardo y José Cardín Zaldívar
1988	Adquisición de Bodegas Asturianas

Cuadro 2. **Cronología de VBYF (cont.)**

AÑO	HECHO RELEVANTE
1989	Adquisición de Gráficas Summa (proveedor de etiquetas) Participación minoritaria en Polysier, que posteriormente sería de plena propiedad
Década de los 90	Abandono de la internacionalización mediante licencias Impulso a la exportación en mercados no tradicionales, como Inglaterra y Estados Unidos
1992	Fallecimiento de José Cardín Fernández Miguel de Valdés Cardín al frente del consejo de administración
1996	Creación de una filial en Argentina junto con su importador-distribuidor en ese país
Años 2000	Diversificación del producto Incorporación de innovaciones en la gama de productos (sidra sin alcohol, sidra con denominación de origen protegida Pomarina, sidra de hielo, cerveza de manzana)
2006	Adquisición, junto con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, de Viñedos de Alfaro en La Rioja y construcción de bodega para elaboración de vinos

primero, pues ya hemos comentado que no fue la pionera en esta actividad en Asturias. Por esta razón, la posición de liderazgo que acabaría ocupando la compañía tan sólo puede ser explicada por la buena gestión realizada. En este sentido, es importante destacar que, ya desde los inicios, la compañía toma diversas decisiones estratégicas que sientan las bases del futuro desarrollo de la compañía:

- a) Orientación hacia los mercados de ultramar con presencia de emigración asturiana, en países como Cuba, Puerto Rico, México, a los que se sirvió ya en 1890. Estos países fueron seguidos de Argentina y Filipinas. Durante esta etapa Alberto del Valle realizó una gira por América Latina.
- b) Desarrollo de una marca inequívocamente asturiana, “El Gaitero”, que evocaba importantes reminiscencias para el mercado objetivo.
- c) Desarrollo de una imagen de calidad, vinculada a la comarca sidrera por excelencia en Asturias, y la participación en exposiciones internacionales, en las que obtuvo muy notables reconocimientos en diversas ocasiones en esta etapa (Cardín, 2007).
- d) Inclusión de otros productos tradicionales asturianos dentro del catálogo de productos exportados.
- e) Incorporación de maquinaria de última generación al proceso productivo con el objetivo de funcionar de la forma más

eficiente posible, llegando a desarrollarse una patente en 1898 (Crabiffose, 2010).

- f) Desarrollo de lazos con distribuidores locales en los países de destino, formando una red comercial de agentes.

Es ésta una etapa de crecimiento de las ventas de la empresa, que pasa de vender poco más de 12.000 cajas de sidra en 1895 a vender más de 35.000 en 1899.

3.2. Etapa de consolidación exportadora 1900-1927

Esta etapa se inicia coincidiendo con la transformación de la compañía en Sociedad Anónima, que se produce en 1900. En ella cobra un notable protagonismo Obdulio Fernández Pando, primo de Ángel Fernández, que será el primer presidente del consejo de administración de la compañía, desempeñando posteriormente la gerencia entre 1906 y 1927. Su entrada en la sociedad se había producido ya en 1895, comprando las acciones de Eladio del Valle y del propio Ángel Fernández, convirtiéndose por tanto en el primer accionista.

En esta etapa se potencian y desarrollan las líneas de actuación enumeradas anteriormente, relacionadas con el desarrollo de los mercados de ultramar y la red de agentes, así como la potenciación de la marca y demás elementos de diferenciación de la compañía. En este sentido, en el marketing de la compañía se enfatizaba que era “la casa más importante de este artículo en el mundo” (Crabiffose, 2010, p. 69). Con todo, la principal decisión estratégica tomada en esta etapa es la de impulsar la industrialización de la compañía, racionalizando la producción a partir de un complejo industrial que aglutinaba todas las actividades necesarias para la elaboración del producto final, para así obtener economías de escala y reducir los costes de producción. Este complejo se construye en el margen derecho de la ría de Villaviciosa, a partir del núcleo constituido por la finca “El Porreu de la Espuncia”, que había sido adquirida poco después de la entrada de Obdulio Fernández Pando en la compañía; lugar donde todavía sigue estando la compañía. En esta nueva ubicación, y tras adquirir las fincas colindantes, se amplía notablemente la capacidad productiva con una mayor mecanización del proceso, generándose una nueva patente en esta etapa (en 1901). La ubicación al lado de la ría y de la carretera principal, supuso también un avance sustancial en el aspecto logístico, en la medida que facilitaba el transporte marítimo y terrestre de la mercancía en

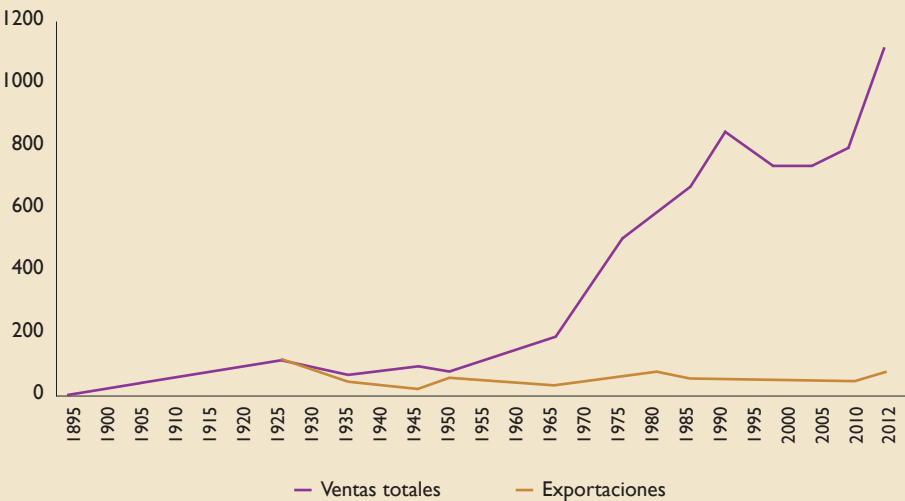


un concejo en el que no había ferrocarril (García Álvarez, 2008; Crabiffosse, 2010). Como era habitual en las grandes empresas industriales de la época, la compañía se preocupa por asegurar los abastecimientos de materias primas y componentes, lo que la condujo a integrarse verticalmente aguas arriba. De hecho, VBYF incluso llegó a construir dentro del recinto fabril de La Espuncia una fábrica de botellas. Asimismo, para garantizar la continuidad del ciclo productivo, la empresa adquiere una participación en la “Sociedad Manzanera”, comercializadora de manzanas de mesa y sidra (Ocampo, 2014).

Es una etapa en la que se realizan inversiones cuantiosas, que exigieron un esfuerzo importante a las familias presentes en el capital, no sólo por las nuevas instalaciones, sino también porque se produce la primera adquisición de otra compañía; en concreto, de la fábrica de sidra Llaneza Hermanos, ubicada en la misma localidad, adquisición que tiene lugar en 1902 (Crabiffosse, 2010, p. 69). Todas estas inversiones, unidas a la transformación societaria, conllevaron cambios en la estructura accionarial y en el equipo directivo. El aspecto más relevante en este sentido es la progresiva pérdida de protagonismo de Alberto del Valle. Con la conversión en Sociedad Anónima, los primeros gerentes fueron Bernardo de la Ballina y Alberto del Valle, en cogerencia por dos años. Alberto del Valle posteriormente pasaría a ser vocal del consejo, abandonando la compañía en 1906. Pese a que su aportación ya no era tan necesaria en una compañía con un desarrollo industrial plenamente consolidado, su experiencia acumulada contribuyó al desarrollo de futuros competidores de VBYF, tanto en Asturias como en Argentina, a donde se trasladó posteriormente.

En todo caso, ésta es la época dorada del desarrollo internacional de la compañía, alcanzando en 1924 los niveles de exportación sus máximos históricos, niveles que no se han vuelto a alcanzar desde entonces. El **Gráfico 1** recoge, la evolución comparativa de los datos promedio por quinquenios de ventas totales y exportaciones de la compañía (en ambos casos por cajas de sidra), tomando como valor 100 los datos relativos al quinquenio 1921-1925, tanto para la producción como para las exportaciones. En él se aprecia claramente que el máximo histórico de exportaciones en este periodo no se ha podido igualar, pese al crecimiento internacional durante los últimos años.

Gráfico 1. Evolución temporal de las ventas y exportaciones de VBYP en promedio por quinquenios (quinquenio 1921-1925 = 100*)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBYP
*La serie de exportaciones empieza en 1923. Los años para los que no hay información no computan en el promedio.

3.3. Etapa de agotamiento del modelo exportador. 1928-1943

El fallecimiento de Obdulio Fernández Pando en 1927 cierra la época dorada de la compañía en los mercados internacionales y abre una nueva etapa en la que el modelo de negocio basado en la exportación se va agotando progresivamente. Es ésta una etapa de dificultades, pues a la propia muerte de Fernández Pando le sucedería en la siguiente década la guerra civil, que, sin llegar a paralizar el funcionamiento de la compañía, apartó a la propiedad durante más de un año de la gestión de la empresa y frenó su actividad comercial. Pese a estos factores coyunturales, el agotamiento del modelo de negocio de la compañía obedecía a razones más estructurales, como la caída de la emigración a América Latina, el surgimiento de productores autóctonos y la subida de los aranceles en los mercados de destino (Ocampo, 2014). En otras palabras, VBYP, que había, si no creado, sí contribuido sustancialmente al desarrollo del mercado de la sidra espumosa en ultramar, veía peligrar su negocio por la contracción del mercado nuclear de la compañía (la emigración), y

por la competencia, no sólo en origen (de otras empresas españolas y más en concreto asturianas) sino también en destino.

En ese momento la empresa opta por diversificar la producción, entrando en la elaboración de mermeladas, jaleas y dulce de manzana, especialmente orientados al mercado nacional, cuyo consumo de sidra aumenta ligeramente en este período.

Pero ésta es también una etapa de relevo generacional, en la que los miembros del consejo van abandonando sus responsabilidades por razones de edad, sin que surja un líder claro hasta la incorporación al consejo de administración de José Cardín Fernández, en 1943.

3.4. Etapa de desarrollo del mercado nacional. 1944-1985

Esta etapa se inicia con el nombramiento de José Cardín Fernández en 1944 como consejero delegado. Cardín, sobrino de Obdulio Fernández Pando, y médico de profesión, acabaría emergiendo como el líder que necesitaba la compañía ante el agotamiento del modelo de negocio inicial. Con él se inicia una etapa en la que, mientras los mercados internacionales se mantienen estables —después de la notable reducción de las exportaciones anteriormente comentada—, la compañía crece notablemente en el mercado nacional, como se puede apreciar en el gráfico 1. José Cardín sería nombrado gerente en 1951. Pese a los esfuerzos de la compañía por desarrollar los mercados internacionales, persisten las dificultades ya enumeradas anteriormente. Como principal novedad en cuanto a la forma de abordar los mercados internacionales, cabe señalar que en esta época se conceden licencias de fabricación a socios locales de Argentina y México que venían desempeñando funciones de distribución en el mercado local. Las licencias contaban con la ventaja de que se podían salvar las barreras arancelarias sin necesidad de invertir, puesto que la inversión corría de cuenta del licenciatario, reservándose VBYF el derecho a controlar la producción en volumen y calidad, y percibiendo un royalty por la utilización de la marca. Con todo, las limitaciones de una economía cerrada, la pérdida del mercado cubano poco después del triunfo de la revolución castrista y el ya comentado agotamiento del modelo de negocio tradicional, acaban abocando a VBYF a centrarse en el mercado nacional como vía de crecimiento. Y esto es lo que hace la compañía, adoptando una agresiva y eficaz estrategia de marketing, con la ayuda de la agencia de publicidad del ovetense Manolo

Brun. Esta estrategia comercial se orienta a desestacionalizar el consumo de sidra, entonces principalmente navideño, potenciando su consumo el resto del año, sobre todo en verano.

Quizás de los aspectos señalados, el que tuvo mayor incidencia en este cambio de orientación fue la pérdida del mercado cubano. Realmente, la pérdida de este mercado, uno de los de mayor peso hasta entonces, fue un auténtico revulsivo para la empresa, pues como el entonces gerente José Cardín Fernández señalaba en una entrevista “estábamos trabajando sin demasiado esfuerzo, cómodamente; teníamos bastante con lo que fabricábamos y la venta estaba asegurada y, como dirían los cubanos, estábamos «aplatanaos». Al desaparecer el mercado cubano nos dijimos, bueno ahora hay que moverse y empezar a trabajar. Éramos conscientes de que teníamos una marca muy buena así que empezamos a buscar mercados, en España y en el extranjero, nos movimos mucho y trabajamos mucho, las ventas empezaron a aumentar, los nuevos mercados a abrirse y a la vez hicimos inversiones para incrementar la producción” (Martín, 1989).

Otro aspecto importante en el crecimiento en este periodo es la adquisición en los años cincuenta de compañías competidoras como Industrial Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana. La política de integración seguida por la compañía era mantener las operaciones independientes y mantener al equipo gestor, pero con la adición de uno o varios apoderados de la sociedad matriz. En esta época también se continúa con la diversificación de la compañía, que entra en la elaboración de turrones y postres navideños.

En esta etapa continúa avanzándose en la racionalización de la producción, comenzándose a comprar manzanas en otras regiones ante la escasez y elevado precio de las manzanas asturianas. Como colofón de este proceso para asegurar la continuidad de la cadena de suministro y su racionalización, cabe señalar la creación de la sociedad Concentrados Villaviciosa, que elabora zumo concentrado de manzana y otros productos derivados, parte del cual se utiliza en la elaboración de algunos tipos de sidra. Esta sociedad creada al 50% en 1975 junto con Sidra Escanciador es en la actualidad propiedad al 100% de VBYF. La ubicación de la planta estaba en la provincia de Zaragoza, un lugar estratégico para el aprovisionamiento de la materia prima.

Un acontecimiento importante que se produce en esta etapa es el intento de adquisición por parte del grupo Rumasa. Parte de los

accionistas vendió sus acciones al holding en 1982, que se hizo con un relevante paquete accionarial (el 28% del capital), con la idea de hacerse con el control de la compañía. Además de las reticencias del resto de accionistas a perder el control, este intento hostil se frustró en 1983 con la nacionalización de Rumasa, circunstancia que aprovecha la compañía para recomprar las acciones previamente en poder de Rumasa a la Dirección General de Patrimonio del Estado. Con todo, este intento fallido evidencia que VBYF tenía una asignatura pendiente en el plano del desarrollo corporativo, pues a nivel mundial se estaban empezando a producir importantes movimientos de concentración, de tal forma que cada vez existían menos compañías tan focalizadas en una sola línea de productos y que fabricasen en un solo país.

3.5. Etapa de desarrollo corporativo 1986-

Esta etapa se inicia en 1986, año en el que confluyen varios acontecimientos relevantes. Es el año de la entrada de España en la entonces CEE, evidenciando que el proceso de apertura de la economía española no tiene vuelta atrás. Es también el momento en el que se incorporan a la gerencia Bernardo y José Cardín Zaldívar, hijos de José Cardín Fernández, cargo que desempeñan conjuntamente desde entonces.

En un contexto de globalización de los mercados y apertura definitiva de la economía española, los pasos dados por la compañía han ido orientados a avanzar en el desarrollo corporativo tanto en la internacionalización como en la diversificación, al objeto de reposicionarse ante las grandes multinacionales diversificadas de bebidas. La principal restricción manifestada por la compañía es el deseo de mantener su carácter familiar, lo que ha condicionado tanto la dimensión como la ubicación geográfica de los proyectos que se han acometido.

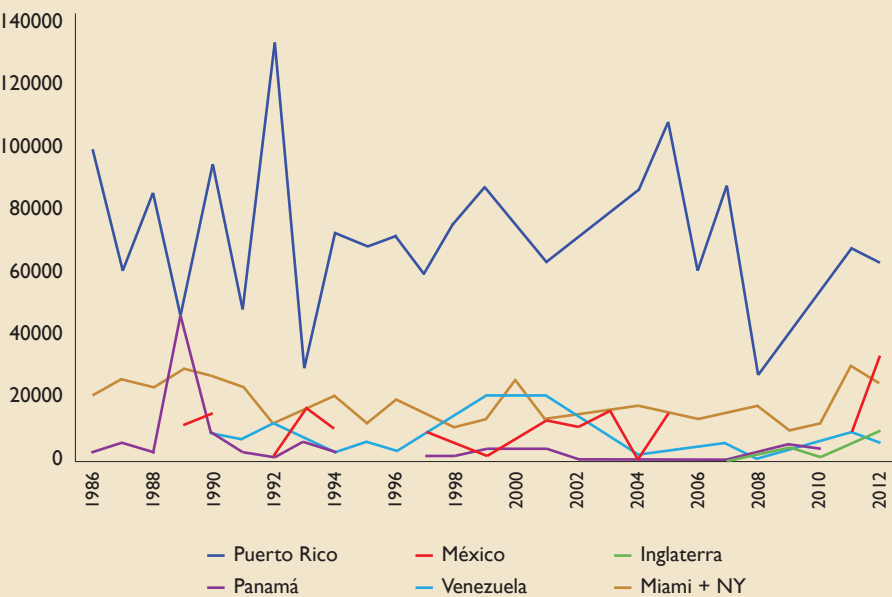
En el plano de la internacionalización, el proyecto más relevante ha sido el de la creación de una filial en Argentina, dando el salto VBYF de exportadora a compañía multinacional. De este modo, la compañía se asocia en 1996 con Guaresti y Cía., su tradicional importador-distribuidor en ese país y entonces licenciatario, para la creación de la sociedad Valle, Ballina y Fernández de Argentina, en la que la compañía asturiana participa con el 80% del capital y su socio local tradicional con el 20%. Esta sociedad comercializa en todo el cono sur la sidra El Gaitero y Oro Dulce producidas en



Argentina (Crabiffosse, 2010, p. 181). La facturación en Argentina se mantiene estable entre 3,5 y 4 millones de euros.

En el resto del mundo la empresa sigue manteniendo los mercados tradicionales, donde se suelen mantener los lazos cooperativos con los distribuidores tradicionales de la compañía. Es este un momento en el que la compañía renuncia a la internacionalización mediante licencias, que en el caso de Argentina se convierten en inversión directa y en el de México suponen la vuelta al modelo exportador tradicional. Pese a sus ventajas relacionadas con la flexibilidad, la valoración que realiza la compañía de las licencias no es muy favorable, pues resultaba difícil controlar al licenciatario y los pagos de royalties se solían retrasar. En cualquier caso, la compañía no se contenta con mantener los mercados tradicionales. Ya en 1993 José Cardín Zaldívar reconocía en una entrevista a Javier Cuartas que “por nuestra estructura y forma de ser no hemos sido todo lo activos que debiéramos en el mercado exterior”⁵. De ahí que la compañía venga dando un nuevo impulso a la exportación, ahora

Gráfico 2. Evolución reciente de la facturación hacia los principales destinos exportadores de VBYP (en cajas)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por VBYP.

ya no dirigida exclusivamente a los mercados tradicionales sino a los principales países consumidores, como el Reino Unido o los Estados Unidos. A tal efecto, la compañía ha introducido nuevos envases con la botella de un tercio de litro (Tercio El Gaitero), más adecuada al mercado británico. De hecho, en la actualidad, el Reino Unido es el cuarto destino exportador de la compañía, por encima de plazas tradicionales como Venezuela o Panamá, como se observa en el **Gráfico 2**.

Es el ámbito de diversificación de producto, en el que la compañía ha dedicado mayores esfuerzos. En el ámbito de la diversificación relacionada, han invertido en sector del vino en alianza con la familia Masaveu Menéndez-Pidal, con quienes compraron en 2006 la sociedad Viñedos de Alfaro, en La Rioja, que en ese momento tan sólo era propietaria de viñedos. Tras la adquisición, la compañía construyó su propia bodega para elaborar vinos blancos, tintos y rosados con la denominación de origen Rioja. Aunque la distribución de vinos y sidras es independiente, el enólogo de la bodega es el mismo que supervisa la producción de sidra en VBYF⁶.

En la diversificación no relacionada, la empresa ha entrado en diferentes sectores con la creación de empresas como Polysier en 1989, primero como accionista minoritario y posteriormente como única accionista, dedicada a la fabricación de componentes sintéticos para una gran variedad de usos industriales. También la compañía ha aprovechando oportunidades puntuales como, por ejemplo, la adquisición de Gráficas Summa en 1989, tradicional proveedor de etiquetas de la compañía.

También se ha producido un esfuerzo importante de innovación de cara a renovar la oferta comercial de la compañía. Destacan en este sentido la sidra con denominación de origen protegida Pomarina (D.O.P. Sidra de Asturias), la sidra “Valle, Ballina y Fernández” con segunda fermentación en botella, o la sidra sin alcohol (El Gaitero SIN), una sidra desalcoholizada por un proceso de ósmosis inversa. También se ha desarrollado una sidra de graduación inferior a 0,5 que en el mercado estadounidense es distribuida por Wal-Mart bajo la marca “La Gaita”. Otros proyectos que está desarrollando actualmente la compañía son la sidra de hielo o la cerveza de manzana. Con toda esta oferta renovada de productos, VBYF trata de reforzar la gama tradicional de la compañía, contribuyendo a diferenciarla en un entorno competitivo donde el surgimiento de las sidras low-cost están cambiando en parte el mercado doméstico.

Por último la empresa en esta etapa continuó con el proceso de consolidación, adquiriendo en 1988 Bodegas Asturianas, ubicada en Quintueles (Villaviciosa), y que elaboraba licores además de sidra.

4. DISCUSIÓN

Un somero análisis de los orígenes de la compañía permite apreciar que en ella se dan prácticamente todos los elementos que definen en la actualidad a las compañías nacidas globales:

- a) Innovación tecnológica⁷: la carbonatación no fue una innovación introducida por VBYF, pero en la génesis de la compañía sí está presente una oportunidad de negocio asociada a esta innovación tecnológica que posibilitaba un mercado que no existía hasta ese momento, así como la inclusión en el equipo fundador de una persona que dominaba la tecnología.
- b) Enfoque en nichos de mercado: la oportunidad de negocio venía de la demanda de sidra proveniente de los asturianos en la diáspora, un colectivo con una necesidad insatisfecha hasta ese momento.
- c) Bagaje previo de los promotores que reducía la desventaja de la inexperiencia: en el grupo fundador de la empresa confluyen no sólo el ya mencionado conocimiento tecnológico, sino también el comercial necesario para impulsar el proyecto, que eran aportados por los diferentes promotores.
- d) Redes internacionales: Los Fernández Pando eran una familia con importantes conexiones en ultramar, que les facilitaron no solo el acceso directo al mercado, sino también una forma de entender cómo hacer llegar el producto al cliente final.

Dentro de la tipología antes mencionada de compañías nacidas globales, VBYF es una *born global* orientada hacia la exportación; pero no a todo tipo de países, sino a los países donde existe emigración asturiana. Se trata por tanto de una empresa nacida global orientada a la exportación regional, que surge para atender una necesidad no satisfecha en esos nichos de mercado.

En la trayectoria de VBYF descrita anteriormente se pueden identificar dos bloques de decisiones estratégicas que marcan su desarrollo: las decisiones relativas a su estrategia de crecimiento inicial y las decisiones sobre su desarrollo corporativo posterior. Ambos bloques de decisiones se comentan a continuación, analizando, sobre la base de las evidencias que aporta el caso, las dificultades y factores clave para superar con éxito cada etapa

y/o los pros y contras de las diferentes opciones en cada una de ellas.

4.1. Factores clave en la estrategia de crecimiento inicial de VBYF

VBYF toma la decisión de atender el mercado internacional desde su creación, desarrollando su producto para atender las necesidades de sidra (espumosa) del mercado de ultramar propiciado por la emigración. Es éste el nicho al que se dirige la compañía y al que también pretendieron servir otras diversas compañías asturianas. Aunque existía un mercado relevante para el producto final, es importante señalar que VBYF no tenía a priori ventajas competitivas frente a las demás empresas asturianas. Tanto la materia prima como la tecnología estaban disponibles en el mercado. La clave para diferenciarse del resto de competidores y afrontar con éxito esta etapa de crecimiento inicial se encuentra en principios de gestión adoptados por VBYF que se comentarán a continuación: enfocarse en los nichos de mercado, la ejecución eficiente y realizar una política de adquisiciones inteligente. Los tres principios, junto con la exposición temprana a los mercados internacionales y la acumulación de escala, han sido también determinantes del crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se indicó anteriormente.

Centrarse en atender correctamente a los nichos de mercado (segmentos de consumidores homogéneos con necesidades no satisfechas por la oferta actual), en concreto el nicho relacionado con la emigración asturiana, es uno de los factores que sustenta el éxito del crecimiento inicial de la compañía. Para conquistar este mercado, VBYF posiciona su producto para hacerlo atractivo para este grupo de consumidores evocando aspectos relacionados con su zona de procedencia. En efecto, la empresa desarrolla y utiliza una marca, “El Gaitero”, indudablemente asturiana, que atrae a la comunidad de emigrantes asturianos, su mercado objetivo, convirtiéndola en una suerte de “marca étnica” (ethnic brand) (Ferrantino, 1992; Heenan y Keegan, 1979) que gana atractivo para la comunidad de emigrantes asturianos. Asimismo, VBYF incorpora atributos asturianos en los anuncios promocionales e incluso en las comunicaciones comerciales en las que se trata de resaltar el origen del producto en la comarca sidrera asturiana por excelencia⁸. Todas estas actuaciones son coherentes con la aplicación de una

estrategia que se conoce como arbitraje cultural (Ghemawat, 2008), por la que se asocia a un producto atributos positivos relacionados con la zona de procedencia del mismo. Al mismo tiempo, la empresa aprovecha el conocimiento relacionado con la emigración para desarrollar su estrategia comercial. En este sentido, la empresa antes de ir a nuevos mercados siempre contactaba con prescriptores del producto o con los centros de emigrantes asturianos para darlo a conocer. Esta vía de centrarse en las necesidades de la diáspora del país de origen ha sido una de las pautas de expansión de muchas multinacionales de bienes de consumo procedentes de países en desarrollo (Ferrantino, 1992; Goldstein, 2007; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Wells, 1983).

La ejecución eficiente y acumulación de escala son otros de los aspectos clave del éxito del crecimiento inicial de VBYF. Como consecuencia del impulso de Obdulio Fernández Pando, el proceso productivo se racionaliza, concentrando todo el proceso de fabricación, de principio a fin, en un emplazamiento estratégico, el complejo de la Espuncia, que facilitaba el transporte del producto por la ría y por carretera. Aumentar la capacidad productiva era necesario para poder atender una demanda creciente, pero, una vez racionalizada la producción e incorporada una mayor mecanización, la empresa podía, además, funcionar con una mayor eficiencia y economías de escala, lo que reforzaba su posición competitiva en la industria. Es también destacable cómo la compañía se preocupa por asegurar la continuidad del proceso productivo, al participar en una sociedad comercializadora de manzanas y construir una fábrica de botellas. VBYF se convierte pues, en una empresa muy integrada verticalmente, al igual que las grandes empresas industriales de su época (Chandler, 1977).

La política inteligente de adquisiciones, comprando otras empresas para acelerar el crecimiento, ha sido otro aspecto crítico en el desarrollo de VBYF. Ya en su etapa de crecimiento inicial adquiere Llaneza Hermanos, un competidor surgido en su misma localidad. Al mismo tiempo, la empresa adaptaba su estrategia en tiempo real, explorando durante sus primeros años con otras opciones como las bebidas carbonatadas y otros productos asturianos. Por último, la empresa también se ajustaba perfectamente al principio de abrirse tempranamente a la expansión internacional, dada su condición de empresa nacida global.

La implantación de las decisiones de gestión que se acaban de comentar permitió a la empresa erigirse en líder de los exportadores



asturianos de sidra, consolidando el éxito de su estrategia de exportación regional. Por ello, aún con las limitaciones propias del análisis de un único caso, vemos que la experiencia de VBYF permite inferir que los factores que han facilitado el crecimiento de las multinacionales de países emergentes también pueden explicar el crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional.

4.2. Factores clave en el desarrollo corporativo posterior de VBYF

El desarrollo corporativo posterior de empresas como VBYF, nacidas globales orientadas a la exportación regional, está condicionado por su capacidad para mitigar la excesiva dependencia de unos mercados concretos y/o por la posesión de algún tipo de ventaja competitiva que les permita hacer frente a los futuros imitadores/competidores locales. Aun poseyendo una ventaja competitiva, si las exportaciones son gravadas con fuertes aranceles y surge competencia autóctona en los mercados de destino, tal y como le ocurrió a VBYF, el crecimiento de la empresa se puede ver afectado si no se toman las decisiones oportunas.

El agotamiento del modelo de negocio inicial de VBYF, basado en las exportaciones, fue provocado por diversos factores: la subida de los aranceles en los mercados de destino, la caída de la emigración española hacia Latinoamérica (reduciéndose así su nicho de mercado objetivo) y la aparición de nuevos competidores locales. Ante esta situación, las opciones que se presentaban a la empresa, y en general a cualquier *born global* orientada a la exportación regional que quiera continuar creciendo, recogidas en el **Gráfico 3**, eran: a) conquistar nuevos mercados internacionales y evolucionar hacia una *born global* orientada a la exportación mundial; b) aumentar las actividades de la cadena de valor que se coordinan en el extranjero (fundamentalmente dando el paso a inversión directa) o, dicho de otro modo, evolucionar hacia una *born global* orientada al emprendimiento internacional y c) diversificar la producción.

a) El paso de exportador regional a exportador mundial

Una posible evolución natural de una empresa nacida global orientada a la exportación regional es dar el paso hacia una estrategia orientada a la exportación mundial. Esta opción de expandirse hacia nuevos mercados geográficos conllevaba enfrentarse a nuevos

Gráfico 3. Opciones de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional y restricciones a las que se enfrentó VBYF



competidores y atraer a nuevos clientes fuera del entorno de la diáspora asturiana. Una empresa que realizó esta transición en su expansión internacional fue Grupo Modelo, hoy integrado en el grupo AB InBev, elaborador de cervezas como Corona o Negra Modelo. Si bien su expansión inicial en Estados Unidos y otros países se dirigía a la diáspora mejicana, pronto detectaron que otros consumidores encontraban en productos como la cerveza Corona (Coronita para el mercado español) atributos relacionados con el exotismo, evocando recuerdos agradables de su estancia en México o de su contacto con la cultura mejicana, como por ejemplo los restaurantes (Guillén y García-Canal, 2013).

Este salto de exportador regional a exportador mundial, como muestra el ejemplo de Grupo Modelo, además de potenciar las economías de escala, permite potenciar las estrategias de arbitraje cultural en los mercados objetivo, si bien requiere un conocimiento del país de origen o la región de procedencia por parte de los nuevos clientes que en el caso de VBYF no se daba en la misma medida que en Grupo Modelo.

Los resultados obtenidos por VBYF en la conquista de nuevos mercados fueron en un principio poco relevantes, dada la dificultad que suponía atraer nuevos clientes a partir de una buena percepción de su región de origen. Además, si bien la eficiencia operativa

lograda por la empresa con las decisiones de racionalización de la producción y obtención de economías de escala le había proporcionado una ventaja frente a los competidores nacionales, tal ventaja en costes no era suficiente para hacer frente a los potenciales competidores internacionales, debido a los aranceles y/o a la competencia autóctona en su mercado objetivo inicial.

Más recientemente, VBYF ha ampliado ligeramente su orientación exportadora a nuevos mercados, fundamentalmente Reino Unido y Estados Unidos, pero no ha conseguido consolidarse plenamente como un jugador global con presencia relevante en todos los mercados. Ello ha sido así porque el nicho al que dirigió sus primeros esfuerzos, la diáspora asturiana, presentaba un recorrido limitado. En efecto, si bien la correcta atención a este nicho de mercado sustentó el éxito inicial de la empresa, a la empresa le resultó difícil ampliar mercados fuera de ese segmento, puesto que la estrategia comercial de la empresa tenía menos eficacia para clientes ajenos a la diáspora asturiana. Ciertamente, lo ideal hubiera sido combinar el nicho de la diáspora con la entrada en nuevos segmentos de mercado, pero ello requiere un cambio respecto de la estrategia tradicional de la compañía que no ha empezado a producirse hasta fechas recientes. Como se indicaba en páginas anteriores, al hablar del principio de gestión “no hay vacas sagradas”, el crecimiento futuro de la empresa muchas veces pasa por dejar a un lado la estrategia seguida en el pasado.

La experiencia de VBYF en la conquista de nuevos mercados permite inferir que tener como segmento de mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa conlleva el riesgo de ser un sistema cerrado que dificulte la expansión a nuevos países y/o nichos de mercado.

b) El paso al emprendimiento internacional

Otra opción de crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación regional es dar el paso a una estrategia orientada al emprendimiento regional, localizando en el exterior más actividades de la cadena de valor, tales como aprovisionamiento y producción, convirtiéndose así en multinacional. En el caso de la empresa que nos ocupa, cuando VBYF tuvo que hacer frente al agotamiento de su modelo de negocio inicial no estaba en condiciones de realizar inversiones en actividades productivas en el exterior debido al vacío de liderazgo existente en la dirección de la

empresa, por coincidir con una etapa de relevo generacional en la compañía, y a la crisis provocada por la guerra civil, que limitaba las posibilidades financieras y de disponibilidad de capital humano para la expansión internacional. Por ello, VBYF decide optar por otorgar licencias de fabricación a socios locales en Argentina y Méjico, evitando de este modo la necesidad de inversión y permitiendo al mismo tiempo salvar las barreras arancelarias. Si bien a priori podría parecer una buena opción, con el tiempo se detectó que la expansión a través de licencias no proporcionaba los beneficios esperados debido a los problemas asociados al control del licenciatario y los retrasos en los cobros. Esta deficiente experiencia de VBYF en el empleo de licencias le llevó más adelante a crear una empresa conjunta en Argentina con su antiguo licenciatario y a cancelar su acuerdo con el licenciatario mejicano.

c) El paso a la diversificación de producto

La última opción, la diversificación de producto, requiere recursos complementarios y músculo financiero, sobre todo si se trata de una diversificación no relacionada. Si bien en su etapa de crecimiento inicial, VBYF había ampliado la gama de productos ofertados con otros productos tradicionales asturianos, la diversificación de producto no fue la apuesta seguida para comenzar su desarrollo corporativo posterior al agotamiento del modelo de negocio inicial. Sin embargo, más recientemente, en un contexto en el que las empresas como VBYF estaban integrándose en grandes grupos multinacionales diversificados, muchos de ellos con grandes cerveceras como núcleo, la compañía decidió apostar por la diversificación. VBYF entró en nuevos negocios no sólo relacionados, como es el caso del vino, sino también no relacionados, como el de los componentes sintéticos o las artes gráficas. Asimismo, en los últimos años la compañía ha realizado un esfuerzo importante por renovar y ampliar su gama de productos introduciendo innovaciones como la sidra sin alcohol, sidra de hielo o la cerveza de manzana. No obstante, estas decisiones de entrada en nuevos negocios se llevan a cabo en tanto en cuanto no comprometan el carácter familiar de la compañía; esto es, en tanto en cuanto no requieran la entrada de nuevos accionistas. Como nos señalaba José Cardín Zaldívar, actual co-gerente, en una de nuestras entrevistas, “las empresas familiares buscan crecer, entre otras razones porque crece la familia. No obstante, este crecimiento puede conllevar

dar entrada a nuevos socios en el capital para impulsar proyectos nuevos, o bien buscar diversas actividades paralelas que se puedan controlar con la estructura actual y tengan potencial de expansión. Nosotros hemos optado por esta segunda vía". Cabe matizar que la entrada en estos nuevos negocios no relacionados con potencial de crecimiento se ha llevado a cabo en el mercado nacional. Por tanto, VBYF no diversifica conjuntamente producto y país. Esta decisión es coherente con la mayor aversión al riesgo de las empresas familiares y su necesidad de mantener el control de la compañía, que quizás explica también que la empresa no haya aplicado el principio de aceptación del caos comentado anteriormente. Por todo ello, el caso de VBYF ilustra que el desarrollo corporativo de una empresa nacida global orientada a la exportación está condicionado por el deseo de mantener la propiedad familiar.

En síntesis, para superar el agotamiento de su modelo de negocio inicial, VBYF no optó por apostar claramente por una de las tres opciones de crecimiento de las exportadoras regionales porque tenía restricciones en todas ellas, como se muestra en el Gráfico 3: el relativo desconocimiento (más allá de de la diáspora) de la región de origen de la empresa dificultaba aplicar la estrategia de arbitraje cultural en otros mercados; las limitaciones de recursos directivos y financieros obstaculizaban realizar inversión directa y el carácter familiar de la compañía condicionaba sus decisiones de diversificación de producto. Además de estas restricciones, otra razón para no comprometerse firmemente por alguna de las tres opciones de crecimiento anteriormente señaladas fue su mercado nacional, más concretamente su elevado potencial de crecimiento. Por todo ello, en aquél momento VBYF opta principalmente por centrarse en desarrollar el mercado nacional, donde obtuvo unas tasas de crecimiento muy considerables⁹. Así pues, una última evidencia que ilustra el caso de VBYF es que el potencial del mercado nacional condiciona el desarrollo corporativo de una empresa *born global* orientada a la exportación.

5. CONCLUSIONES

VBYF es una empresa nacida global, aunque creada un siglo antes de que este concepto fuese acuñado por la consultora McKinsey (Rennie, 1993). Esta singularidad permite el estudio de su recorrido y evolución, analizando las decisiones críticas y dificultades encontradas no sólo en su estrategia de crecimiento inicial,



sino también en su desarrollo corporativo posterior. Del estudio en profundidad de la citada empresa, con las reservas propias del análisis de un único caso, se pueden extraer las siguientes implicaciones para la literatura sobre *born globals* orientadas a la exportación, así como para la gestión de estas entidades:

- Los principios que están detrás del crecimiento de multinacionales de países emergentes también pueden facilitar el crecimiento de empresas *born global* orientadas a la exportación regional. Principios como hacer de la ejecución eficiente el eje de la estrategia, la acumulación de escala, adaptarse a los nichos de mercado, una política inteligente de adquisiciones, aceptar el caos, internacionalizarse con rapidez, así como estar dispuestos a renunciar, en caso de ser necesario, a las estrategias que han funcionado en el pasado, son de utilidad para acelerar el crecimiento de empresas nacidas globales orientadas a la exportación.
- Tener como mercado objetivo a la diáspora de la región de origen de la empresa puede dificultar la expansión fuera de dicho nicho de mercado. El proceso de internacionalización es considerado normalmente como un proceso de aprendizaje en el que la experiencia acumulada en el proceso de internacionalización redundaría en beneficio de posteriores operaciones (Johanson y Vahlne, 1977). No obstante, la diáspora puede llegar a convertirse en un sistema cerrado en el que se genera poca información útil para el resto del proceso.
- Las empresas *born global* orientadas a la exportación regional cuentan con tres alternativas de crecimiento que les ayuda a reducir la dependencia del mercado objetivo inicial:
 - Ampliar mercados geográficos, es decir, evolucionar hacia una exportadora mundial.
 - Internacionalizar actividades de la cadena de valor, que conllevará dar el paso a inversión directa, evolucionando hacia un emprendimiento internacional.
 - Diversificar el producto.
- Las decisiones de crecimiento de estas empresas se pueden ver condicionadas por la propiedad familiar de la empresa. Desarrollarse plenamente en cualquiera de las direcciones de crecimiento anteriores requiere en muchos casos un compromiso financiero que puede exceder las preferencias

o posibilidades del núcleo familiar y que, por tanto, puede conllevar abrirse al capital y/o a equipos gestores externos a la familia. Esta es una decisión que corresponde al núcleo familiar y que acabará condicionando el ritmo, la dirección del crecimiento de la empresa y el mantenimiento de su identidad como empresa familiar.

- El potencial de crecimiento de una empresa *born global* orientada a la exportación también puede estar condicionado por el potencial del mercado nacional, que puede ser también una opción válida de crecimiento para la empresa.

La experiencia de VBYF también puede ser de utilidad en el ámbito docente. En clases prácticas de materias como Dirección Estratégica o Dirección Internacional el caso de VBYF sirve de ejemplo para ilustrar y analizar la estrategia de crecimiento y competitiva de la empresa. En concreto, se podrían discutir y analizar los factores determinantes del crecimiento inicial de una empresa *born global* orientada a la exportación regional, prestando especial atención a la relevancia que pudiera tener el nicho de mercado objetivo y otros principios de gestión adoptados, así como los factores externos. Asimismo, la valoración de las opciones de crecimiento de este tipo de empresas, teniendo en cuenta las restricciones existentes (véase Gráfico 3), sería otro tema de discusión. Adicionalmente, el carácter familiar de VBYF permite analizar en qué medida características intrínsecas de las empresas familiares, como el deseo de mantener el control familiar de la empresa, condicionan las decisiones de crecimiento corporativo.

La principal limitación del trabajo es que está basado en un caso únicamente; y, aunque hemos podido obtener mucha información documental de la evolución de la compañía, no ha sido posible obtenerla de la evolución y estrategias específicas seguidas por sus competidores. Con todo, entendemos que con este análisis damos un primer paso para el estudio de empresas de larga tradición nacidas globales orientadas a la exportación regional con las que se podrán identificar claves que sirvan tanto para entender como para orientar la gestión de estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bell, J.; McNaughton, R. y Young, S. (2001): "Born-again Global Firms: An Extension of the Born Global Phenomenon", *Journal of International Management*, Vol. 7, p. 173-189.
- Cardín Blanco, M. (2007): "Historia de Valle, Ballina y Fernández SA, Empresa Asturiana y Familiar", en Memoria 2006, Círculo Cultural de Valdediós, Valdediós, p. 41-47.
- Chandler, A.D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge (Trad. castellano: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987).
- Crabiffosse Cuesta, F. (2010): Valle, Ballina y Fernández, S. A. Historia de una Empresa, 2ª ed. Fundación José Cardín Fernández, Villaviciosa.
- Doz, Y.L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (sp. issue.), p. 55-83.
- Eisendhart, K.M. (1989): "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm. 4, p. 532-550.
- Ferrantino, M. J. (1992): "Technology expenditures, factor intensity, and efficiency in Indian manufacturing", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 74, núm. 4, p. 689-700.
- García Álvarez, L.B. (2008): *Sidra y Manzana en Asturias. Sociabilidad, Producción y Consumo (1875-1936)*, Tesis Doctoral no publicada, Departamento de Historia, Universidad de Oviedo.
- Ghemawat, P. (2008): "Reconceptualizing International Strategy and Organization", *Strategic Organization*, Vol. 2, núm. 6, p. 105-206.
- Goldstein, A. (2007): *Multinational companies from emerging economies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2009): "The American model of the multinational firm and the 'new multinationals' from emerging markets", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, núm. 2, p. 23-35.
- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2013): *Emerging markets rule: Growth strategies of the new global giants*. New York: McGraw-Hill.
- Heenan, D.A. y Keegan, W. J. (1979): "The rise of third world multinationals", *Harvard Business Review*, Vol. 57 (January- February), p. 101-109.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm —Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Octubre, p. 305-322.
- Jones, G., y Khanna, T. (2006): "Bringing History (Back) into International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, núm. 4, p. 453-468.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (1996): "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory", en S. Tamer Cavusgil y Tage-Koed Madsen (eds.), *Export Internationalising Research. Enrichment and Challenges*, (Advances in International Marketing, 8), NY: JAI Press Inc., p. 11-26.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, núm. 2, p. 124-141.
- Lall, S. (1983): *The new multinationals*. New York: Wiley.
- Lecraw, D. (1977): "Direct investment by firms from less developed countries", *Oxford Economic Papers*, Vol. 29 (November), p. 445-457.
- Martín, D. (1989): "Líderes del mercado. Valle, Ballina y Fernández", Tesón. Revista de Economía, Diciembre, p. 23-25.
- Ocampo, J. (2014): "Del árbol a la botella: Sidra 'el Gaitero', la internacionalización de una empresa familiar", Fundación Valdés Salas, Oviedo.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994): "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, núm. 1, p. 45-64.
- Rennie, M. (1993): "Born global", *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, p. 45-52.
- Rialp, A.; Rialp, J. y Knight, G.A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, núm. 2 (Abril), p. 147-166.

- Sharma, D.D. y Blomstermo, A. (2003): "The Internationalization Process of Born Globals: A Network View", *International Business Review*, Vol. 12, p. 739-753.
- Stinchcombe, A. (1965): "Social structure and organizations". In J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, p. 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Wells, L. T. (1983): *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Wilkins, M. (1988): "The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment", *Economic History Review*, Vol. 41, núm. 2, p. 259-285.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Beverly Hills: Sage.
- Zahra, S., y George, G. (2002): "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda", en M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton, & M. Camp (eds.): *Strategic entrepreneurship: Creating an integrated mindset*: 255-288. Oxford: Blackwell.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación. Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a D. José Cardín Zaldivar el tiempo que nos ha dedicado, así como todas las facilidades dadas para obtener información sobre VBYF.

1. Autor de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Oviedo; Dpto. Admón de Empresas; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo; España.

2. Pese a que muchos autores afirman que hay muchos casos de empresas que podrían ser consideradas como nacidas globales; cuando tales casos se estudian en profundidad, se observa que no reúnen todas las notas asociadas a las empresas nacidas globales. Así, por ejemplo, Jones y Khanna (2006) comentaron que las denominadas "free standing companies" británicas podían ser asimiladas a born globals. Estas eran empresas constituidas legalmente en el Reino Unido y que se creaban para aprovechar oportunidades de negocio puntuales en otros países concretos (Wilkins, 1988). No obstante, estas empresas no son completamente asimilables a las nacidas globales, pues son empresas que se limitaban a exportar capital, no productos, realizaban actividades normalmente en sólo un país y no estaban asociadas a innovaciones tecnológicas como suele ser el caso de las empresas nacidas globales.

3. A la hora de analizar el caso de la empresa se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación: 1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa? 2. ¿Cuál es su modelo de negocio? 3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en los mercados internacionales en cuanto al modo de entrada, mercados objetivo, estrategias seguidas en cada uno de los mercados? 4. ¿Cuál había sido la lógica subyacente a la estrategia de expansión internacional seguida? 5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de expansión internacional?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989), ha sido el siguiente:

1. Elaboración de un dossier inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, a partir de libros y artículos, noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.
2. Se realizó una entrevista con D. José Cardín, gerente de la compañía en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista.
3. Al término de la entrevista, redactamos una primera versión del caso. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final, acompañado de una batería de preguntas para contestar por miembros de la compañía.
4. Una vez recibidas las sugerencias de la compañía y las respuestas a la batería de cuestiones, se procedió a redactar la versión definitiva del caso.
5. Aunque la sociedad Industrial Zarracina, tradicional fabricante de sidra espumosa, fue fundada en Gijón en 1857, su incursión en la elaboración de sidra espumosa es posterior a la de Cima.
6. La Nueva España, 24/7/1993, p. 18.
7. No fue esta la primera incursión de la compañía en el sector del vino, pues en los años 70 se adquirió la sociedad Bodegas Asturleonesas SA, que envasaba vinos de mesa en Valdelafuente (León). Años más tarde se trasladó la producción a las nuevas instalaciones de Zarracina en Porceyo (Gijón).
8. Se ha de matizar que al ser una empresa creada hace más de cien años, el componente tecnológico de VBYF está menos desarrollado que en las *born globals* actuales.
9. Así por ejemplo, en Crabiffose (2010, p. 49) se reproduce una circular fechada en 1891 y dirigida a comerciantes y hosteleros de Cuba, en la que se presentan los productos de la empresa de esta forma "Muy Sr. nuestro: A pesar de consumirse mucha Sidra en ese mercado, no hay ninguna marca en él procedente de este concejo, que sostenga la antigua reputación de sus pomaradas. Nuestra casa responde a la necesidad de conseguir este objeto y hasta ahora la Sidra que preparamos va obteniendo en todas partes acogida muy satisfactoria. Repetidos testimonios nos prueban el crédito que cada día consigue. Recientemente, en el Concurso Internacional celebrado en Madrid en noviembre de 1890, fue premiada con Medalla de oro, y en este mismo año, en la exposición permanente de Bruselas, fue distinguida con el Gran premio de Honor. Todo esto nos anima a dirigirnos a V., en la confianza de que, si se sirve de probarla, la encontrará de su agrado".
10. Dos factores han sido claves en la consecución del crecimiento en el mercado nacional: una política agresiva de marketing, así como una política acertada de adquisiciones. En efecto, las adquisiciones son una vía muy eficaz para acelerar el crecimiento y en concreto las de Zarracina, Vereterra y Cangas y Champanera Asturiana fueron las que les dieron el impulso para expandir el mercado nacional. Se puede decir que VBYF es un buen ejemplo de una política inteligente de adquisiciones una vez más, principio que también ha estado presente en el crecimiento de las multinacionales de países emergentes, como se comentó previamente. Este principio de adquisición inteligente muestra que las adquisiciones tienen que hacerse en el momento adecuado, para cubrir carencias de recursos y con una adecuada política de integración. Y ciertamente las adquisiciones de las citadas empresas se produjeron en el momento adecuado, tanto por el despegue del mercado nacional como por la situación de impasse en la que se encontraban dichas compañías que se estaban adaptando peor ante el agotamiento del mercado de ultramar.





Cristina Aragonés-Jericó¹
Florida Universitaria
✉ caragones@florida-uni.es

Turismo deportivo internacional-nacional: aplicación al patrocinio deportivo

National-international sport tourism: a sport sponsorship implementation



Inés Küster-Boluda
Universidad de Valencia
✉ ines.kuster@uv.es



Natalia Vila-López
Universidad de Valencia
✉ natalia.vila@uv.es

I. INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las industrias con mayor importancia a nivel mundial y más en el contexto de la actual crisis e incertidumbre económica. Recientemente, los líderes mundiales del G20 han reconocido la importancia de los viajes y el turismo como motor impulsor del empleo, del crecimiento y de la recuperación económica (WTTC, 2013).

En el último informe Familiaritur publicado, el turismo de eventos deportivos es una de las razones que surgen entre las declaradas por los turistas para efectuar un viaje (IET, 2012). Las ciudades compiten para albergar grandes eventos deportivos, al percibirse

CÓDIGO JEL:
M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de enero de 2014. Fecha primera evaluación: 21 de abril de 2014.
Fecha de aceptación: 12 de diciembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo del estudio es comparar a los turistas y residentes del país sede de un gran evento deportivo con los turistas procedentes de otras nacionalidades. Para ello, se parte de un modelo global de patrocinio deportivo basado en los modelos del comportamiento del turista y las teorías de patrocinio deportivo.

Los resultados permiten concluir que existen diferencias significativas en algunas variables del modelo de patrocinio propuesto entre los turistas nacionales y extranjeros, como por ejemplo la experiencia con el evento, la motivación del turista deportivo y la identificación con el equipo o piloto.

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of the paper is to compare the national tourist from the host city of a major sport event with the international tourists. Therefore, starts with a global model of sport sponsorship based on tourist behavior model and theories of sport sponsorship.

Results show that existed significant differences in some variables of the model of sport sponsorship proposed between the national tourist and the international tourist, for instance the event experience, the sport tourist motivation and the identification with de team or driver.

***A nivel mundial, la
evolución del gasto
de las empresas en
patrocinio deportivo
en los últimos
años muestra
la importancia
del sector, y más
teniendo en
cuenta la recesión
económica***

70

como una oportunidad potencial para reposicionar su imagen (Walker, et al., 2013); aumentar el turismo y el desarrollo económico de las comunidades a las que afecta (Mills y Rosentraub, 2013).

Asimismo, las empresas desembolsan grandes cantidades de dinero para patrocinar eventos deportivos; adquiriendo gran importancia frente a otras técnicas de comunicación (Meenaghan y O'Sullivan, 2013). Sin embargo, el patrocinio es un tema que requiere de mayor investigación (Chang y McAleer, 2012).

Ahora bien, no todos los turistas responden de la misma manera a las estrategias de patrocinio. Estudios previos han medido diferencias atendiendo al género (Ramirez, Laing, y Mair, 2013),

clase social (Chen y Zhang, 2011) o la edad (Bennett,

Ferreira, Lee, y Polite, 2009). Ahora bien, los estudios

comparativos de distintos tipos de turistas atendiendo a su procedencia (nacional o internacional) ha sido un punto escasamente investigado en la literatura (Salciuvienė, et

al., 2005). En este marco, la presente investigación trata de avanzar en el estudio de tales diferencias, realizando un análisis descriptivo de un modelo global de patrocinio deportivo, comparando las percepciones de turistas y excursionistas del país sede del evento (nacionales) con los turistas de otras nacionalidades (internacionales).

Por ello, desde el presente trabajo se postula la necesidad de continuar investigando en este ámbito, que ha recibido poca atención pero presenta un interés creciente (Weed y Bull, 2012). Así, la aportación de este trabajo se encamina a la obtención de ciertos resultados sobre la eficacia del

patrocinio a partir de la encuestación a 364 visitantes deportivos de los cuales 163 son excursionistas (que no pernoctan) y 201 turistas(nacionales y extranjeros); todos ellos asistentes al evento Gran Premio Europa de Fórmula I. Todo ello con la finalidad de obtener implicaciones de gestión de utilidad para empresas turísticas.

A fin de alcanzar el objetivo expuesto, se planteó la siguiente estructura: primero se establece el marco conceptual general, analizando el patrocinio deportivo y la importancia de un enfoque cross-cultural. A continuación, se recoge la metodología de la investigación y, finalmente, se presentan, analizan y discuten los resultados de la investigación y se establecen las conclusiones e implicaciones para la gestión.

2. PATROCINIO DEPORTIVO Y ENFOQUE CROSS-CULTURAL

Para aportar claves que garanticen el éxito de un destino turístico asociado a un gran evento deportivo, se propone un modelo de patrocinio deportivo destacando la importancia del enfoque cross-cultural.

2.1. Patrocinio deportivo

A nivel mundial, la evolución del gasto de las empresas en patrocinio deportivo en los últimos años muestra la importancia del sector, y más teniendo en cuenta la recesión económica. Así, en 2014, el gasto en patrocinio deportivo crecerá en 5,5% respecto al año anterior, alcanzando un volumen de negocios de 56.000 millones de dólares (IEG, 2014).

En el ámbito nacional, las inversiones realizadas en patrocinio deportivo también son significativas. Ésta ha sido una de las fórmulas de publicidad en medios que menos ha visto reducida su inversión como consecuencia de la crisis actual. Así, en el año 2013, la inversión en actos de patrocinio deportivo aparece en sexto lugar por su volumen sobre el total, y supone el 5,1% de la cifra de los medios no convencionales. A pesar de ello, su cifra de inversión ha disminuido en 2013 en el 6,0%, hasta situarse en los 314,9 millones de euros frente a los 335,0 del año anterior (InfoAdex, 2014).

Por todo ello, el patrocinio se ha convertido en una de las herramientas más importantes y más utilizadas para el marketing (Meenaghan, y O'Sullivan, 2013). Como patrocinio más relevante podemos situar el patrocinio deportivo, debido a que dos tercios del gasto en patrocinio se dedica a equipos deportivos, eventos y deportistas (Meenaghan, y O'Sullivan, 2013).

En base a lo expuesto, para el desarrollo efectivo de acciones de marketing y la toma de decisiones de los agentes que intervienen en el sector del turismo de eventos deportivos y de las posibles organizaciones patrocinadoras, resulta de gran utilidad conocer la transferencia de valor y experiencia del evento patrocinado hacia la marca patrocinadora.

Es por ello, que en el presente estudio se propone un modelo global de patrocinio deportivo (**Figura 1**) que recoge las principales aportación de la literatura a partir de la revisión de los modelos del comportamiento del turista deportivo y de las teorías de patrocinio deportivo.

De manera más específica, el modelo se basa en los Modelos de Transferencia (Gwinner, 1997) aplicados a la transferencia del

PALABRAS CLAVE

Patrocinio deportivo, Turismo deportivo internacional, Turismo deportivo nacional, Gran evento deportivo, Análisis descriptivo

KEY WORDS

Sport sponsorship, International Sport tourism, National Sport tourism, Major sport event, Descriptive analysis

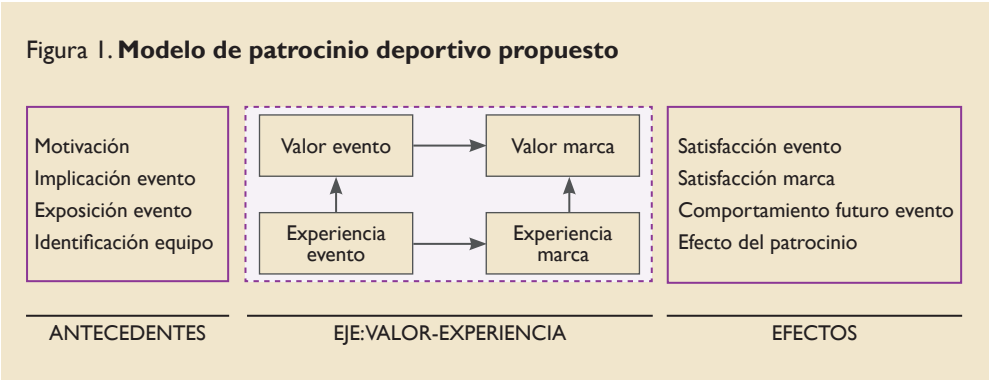
valor percibido y a la transferencia de la experiencia. Estos dos conceptos, estrechamente ligados al comportamiento del turista de este tipo de eventos, cobran cada vez más peso en la disciplina de marketing debido a la sofisticación del consumidor y el aumento de la competencia, entre otros. De hecho, en el ámbito del turismo, el estudio del comportamiento del turista ha mostrado la relevancia del valor percibido y la experiencia en el proceso de toma de decisiones.

En primer lugar, el “valor percibido” es un factor decisivo para el desarrollo empresarial, porque constituye el eje fundamental sobre el que se sustenta el desarrollo de las ventajas competitivas (Lee, et al., 2004), derivado de la importancia que tiene en el comportamiento del consumidor. En base a ello, el valor percibido se ha convertido en el eje central de las actividades de marketing. En el ámbito de aplicación de la presente investigación, el valor percibido requiere especial atención porque se ve influenciado por el evento y la marca patrocinadora (Koo, et al., 2006; Aldás, et al., 2008). Así, es posible establecer que el proceso de transferencia entre el evento y la marca se aprecia en lo relativo al valor percibido (Koo, et al., 2006).

En segundo lugar, “la experiencia vivida” es clave en el sector turístico, como respuesta a una estimulación inducida por algo o alguien externo (Alcaide y Merino, 2011). Este punto ha cobrado relevancia creciente desde el trabajo pionero de Pine y Gilmore (1999) sobre ‘La economía de la experiencia’, y los primeros artículos científicos basados en la experiencia turística (Otto y Ritchie, 1996). Holbrook y Hirschman (1982) proponen pasar del ‘mundo de producto’ al ‘mundo de la experiencia’, entendiendo el comportamiento del turista, no sólo como de procesamiento de la información, sino esencialmente experiencial, sin ignorar el carácter placentero de las actividades de ocio y la importancia de los placeres sensoriales, los sueños, el goce estético, y las respuestas emocionales. Por tanto, el enfoque experiencial implica identificar las emociones que el individuo siente tras una experiencia (Lenderman, 2008). En la actualidad, no basta con ofrecer productos y servicios turístico-deportivos, sino que hay que ofrecer experiencias ‘intensas y reales’ (Alfaro, 2011). Así, es necesario conocer la manera en que el turista piensa y siente en el momento de la experiencia, como la recordará en el futuro, y cómo va a contribuir a la satisfacción total de la actividad.



En el marco del turismo de eventos deportivos, el modelo que se muestra en la Figura 1 abarca tanto los antecedentes que motivan y condicionan el comportamiento del visitante al evento deportivo, como efectos derivados de la asistencia y la acción de patrocinio deportivo, en base a los modelos del comportamiento del turista y las teorías de patrocinio.



Una de las seis prioridades en el ámbito del marketing según el Marketing Science Institute, es el diseño de experiencias y como éstas aportan valor, se repiten, interesan y se recuerdan (MSI 2012-2014 *Research Priorities*). Paralelamente, según la definición más reciente publicada por la AMA en 2007, marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto. Los beneficios de las partes interesadas (*stakeholders*) propuestos en la definición anterior de la AMA de 2004, han sido sustituidos por una amplia afirmación de valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto. En esta investigación, también juega un papel fundamental este concepto de valor.

De todo lo expuesto en este punto, es posible plantear una primera propuesta de investigación relativa a: la transferencia evento marca patrocinadora des de las experiencias y el valor en el marco de un modelo global de patrocinio deportivo.

2.2. Enfoque cross-cultural

A pesar de que la investigación cross-cultural se remonta varias décadas atrás, algunos autores destacan que, sorprendentemente, el efecto de la cultura en la toma de decisiones de los consumidores

está poco investigado, especialmente en Europa (Salciuvienė, et al., 2005).

La necesidad de un análisis cross-cultural surge en dos niveles. En un nivel general, cuando se considera el patrocinio desde una perspectiva de proceso de persuasión, siendo claves en este enfoque la influencia de las orientaciones culturales. En un nivel más concreto, puede demostrarse la existencia de diferencias interesantes entre consumidores de diferentes países, comparando la forma en que asignan valor al evento patrocinado y a la marca patrocinadora. Estos datos cross-culturales contribuyen a proporcionar información más ajustada a la realidad que los disponibles en la actualidad, dada la escasez de estudios referentes a los efectos del patrocinio basados en este tipo de datos. Esto sucede a pesar de que los eventos, en algunos casos, se convierten en fenómenos globales a nivel internacional, y a menudo su público objetivo tiene una naturaleza multicultural.

En este sentido, la importancia de las comparaciones cross-culturales queda puesta de manifiesto en la revisión de la literatura relativa a investigación en el ámbito de la cultura del consumidor y, más concretamente, en el análisis del proceso de persuasión (Liang y Cherian, 2010). Algunos estudios sobre patrocinio deportivo muestran que un mismo evento internacional puede dar resultados diferentes en los distintos países, entre otras causas, por las diferencias culturales; pero son pocas las investigaciones que han analizado las diferencias culturales en los resultados obtenidos (Aldás, et al., 2008).

De lo expuesto en líneas previas se extrae una segunda propuesta de investigación para el presente estudio: la necesidad de la aproximación cross-cultural en la propuesta de un modelo global de patrocinio deportivo.

3. ANÁLISIS DEL PATROCINIO DEPORTIVO: EL CASO DE LA FÓRMULA 1

En relación a la metodología de la investigación, basamos la justificación del sector objeto de estudio, tratando de dar respuesta sobre el ¿dónde?, el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿cuándo?

Respecto al ¿dónde?, se ha barajado como mejor opción la ciudad de Valencia. La misma ha apostado decididamente por los grandes eventos deportivos, y el turismo de eventos deportivos ha adquirido una importancia destacada dentro del panorama turístico de la

ciudad. Adicionalmente, en los últimos años ha recibido importantes galardones, como reconocimiento a su trabajo en el ámbito tanto turístico como deportivo.

Respondiendo al ¿qué?, se ha seleccionado el Gran Premio de Europa de Fórmula 1, evento deportivo mundial de periodicidad anual hasta el año 2012. El principal motivo ha sido que esta competición está considerada como uno de los eventos deportivos más prestigiosos del mundo. En relación con los objetivos de la presente investigación, la selección de este evento es idónea tanto por lo que respecta a su notoriedad y afluencia de visitantes, como por lo que respecta al patrocinio deportivo.

Por otro lado, el ¿por qué? de la elección de la marca Telefónica para aplicar el análisis del patrocinio deportivo, es, principalmente, que se trata del patrocinador oficial del evento.

Finalmente, para justificar la elección tomada de ¿cuándo?, se ha optado por realizar el trabajo de campo durante el evento del año 2010 por la importancia detectada a priori en las primeras carreras disputadas del mundial de Fórmula 1 de ese año, y por las primeras noticias publicadas sobre la posible cancelación del contrato.

Cabe destacar, que se han encuestado, mediante encuesta personal en los accesos al circuito, a 364 visitantes deportivos de los cuales 163 son excursionistas (que no pernoctan) y 201 turistas. De los turistas encuestados 105 son internacionales, a los que se les realizó el cuestionario en inglés.

El perfil tipo de la muestra se trata de un hombre joven con estudios universitarios, y trabajador en activo de clase social media, que se declara fan del evento, o de una escudería o de un piloto. Respecto a la procedencia de los visitantes nacionales, la mayoría son de Valencia, Madrid, Alicante y las Islas Baleares. Respecto a los turistas extranjeros, puede destacarse que el Reino Unido es el principal país emisor, seguido de otros países, como Alemania e Italia.

Los diferentes conceptos del modelo se midieron con escalas validadas en estudios previos, tal y como se resume a continuación en la **Tabla 1**.

En la línea de la importancia de adoptar un enfoque cross-cultural, se ha optado por trabajar con una muestra de visitantes tanto nacionales como internacionales que asisten al evento deportivo. Se pretende conocer con ello si existen diferencias significativas en cuanto a las diferentes variables del modelo de patrocinio deportivo propuesto.



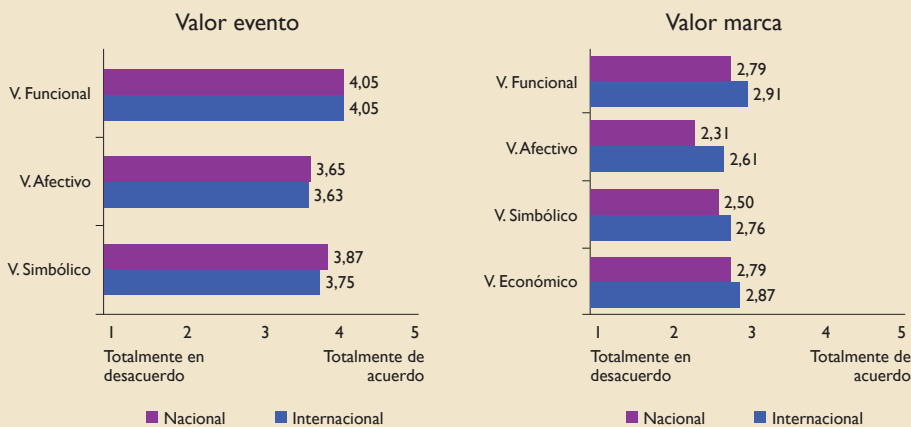
Tabla 1. Las escalas del estudio

CONSTRUCTO	FUENTE
ESCALAS DEL EJE CENTRAL DEL MODELO	
Valor percibido del evento y de la marca	Smith y Colgate (2007);Aldás, Bachmann, Dalli, Hennigs, Küster, Moscarola,Vila y Zucchella (2008) y Küster,Vila,Aldás y Rodríguez (2009)
Experiencias con el evento y con la marca	San Martin (2005) y Hall, O'Mahony y Viecei (2010) Sengupta y Fitzsimons (2000) y Gwinner y Swanson (2003)
ESCALAS DE LOS ANTECEDENTES	
Motivación del turista deportivo	Trail y James (2001)
Implicación con el evento	Gwinner y Scott (2003)
Exposición al evento	Gwinner y Scott (2003)
Identificación con el equipo (o piloto)	Wakefield (1995)
Familiaridad con la marca	Grohs,Wagner y Vsetecka (2004) y Küster,Vila,Aldás y Rodríguez (2009)
ESCALAS DE LOS EFECTOS	
Conocimiento de la marca	Grohs,Wagner y Vsetecka (2004) y Küster,Vila,Aldás y Rodríguez (2009)
Satisfacción con el evento	San Martin (2005)
Satisfacción con la marca	Gwinner y Swanson (2003)
Comportamiento futuro con el evento	Till y Busler (2001), San Martin (2005), Lee (2009) y Hutchinson, Laib y Wang (2009)
Efecto del patrocinio con la marca	Speed y Thompson (2000) y Smith, Graetz y Westerbeek (2008)

3.1. Relación evento y marca patrocinadora

El **Gráfico 1** muestra las medias compuestas de los indicadores de valor. En cuanto al valor del evento, dichas medias apenas exhiben diferencias entre los visitantes nacionales e internacionales. Así, todas las dimensiones del valor evento (funcional, afectivo y simbólico) muestran medias compuestas elevadas cercanas a 4 puntos para todos los visitantes entrevistados, independientemente de su procedencia. En cuanto al valor de la marca, todas las dimensiones de valor obtienen medias bajas, con valores por debajo del 3. En todos los casos, la diferencia entre medias es significativamente más elevada para los visitantes internacionales que para los nacionales, con lo que se puede deducir que el valor de la marca es algo mayor para los individuos de otras nacionalidades. Por lo que respecta a la comparación de medias para la variable valor percibido del evento (**Cuadro 1**) entre visitantes españoles y extranjeros, se advierte que ambos grupos sólo convergen para

Gráfico I. Indicadores del valor: comparativa de medias nacionales e internacionales



la dimensión funcional del valor. Así, los asistentes perciben un valor funcional similar de la Fórmula 1 con independencia de su nacionalidad.

Sin embargo, la mayoría de los ítems que miden el valor afectivo y simbólico del evento sí que exhiben diferencias significativas. Por lo que respecta al valor afectivo de la Fórmula 1, se observa que los visitantes de nacionalidad española valoran de manera significativamente superior el hecho de que la Fórmula 1 sea un espectáculo agradable y que sus carreras sean algo bonito de ver. A pesar de ello, este evento deportivo obtiene la valoración más baja en respuesta al ítem de ‘la F1 me hace soñar’. Aun así, la diferencia es significativamente superior para los visitantes extranjeros que para los nacionales.

Por lo que respecta al valor simbólico del evento, las diferencias son significativas, apareciendo de nuevo valores superiores para los visitantes nacionales. Por ejemplo, para los ítems ‘la Fórmula 1 está en el candelero’ y ‘de moda’.

De forma análoga, se ha medido la percepción de los visitantes respecto al valor de la marca patrocinadora. Se observa en el Cuadro 1 diferencias de medias significativas respecto a que: ‘sus servicios son mejores que los de otras marcas’ (valor funcional); ‘se trata de una marca atractiva’ y ‘sensual’ (valor afectivo); ‘Significa prestigio’ y ‘sigue la moda’ (valor simbólico) y ‘exclusividad de la marca’ (valor económico).

Cuadro 1. Comparación de medias significativas para el valor

	DIMENSIÓN	ÍTEM	MEDIA TOTAL N=364	MEDIA NACIONAL N1=259	MEDIA INTERNAC. N2=105	DIF	VALOR T	
Valor evento	Valor afectivo	A.2 Las carreras de la FI son algo bonito de ver	4,02	4,10	3,84	0,258	2,123	**
		A.3 La FI es un espectáculo agradable	3,94	4,03	3,71	0,320	2,762	***
		A.4 La FI me hace soñar	2,39	2,28	2,65	-0,366	-2,266	**
	Valor simbólico	S.1 La FI “está en el candelerero”	3,88	3,94	3,72	0,218	1,749	*
		S.3 La FI está de moda	3,93	4,05	3,63	0,422	3,275	***
Valor marca	Valor funcional	F.3 Sus servicios son mejores que los de otras marcas	2,62	2,54	2,82	-0,282	-2,357	**
	Valor simbólico	A.2 Es una marca atractiva	2,54	2,46	2,73	-0,270	-2,255	**
		A.3 Es una marca sensual	1,96	1,80	2,34	-0,540	-4,574	***
		S.2 Significa prestigio	2,43	2,34	2,65	-0,308	-2,602	***
		S.3 Sigue la moda	2,54	2,46	2,74	-0,283	-2,398	**
		E.3 Es una marca exclusiva	2,29	2,19	2,53	-0,344	-2,662	***

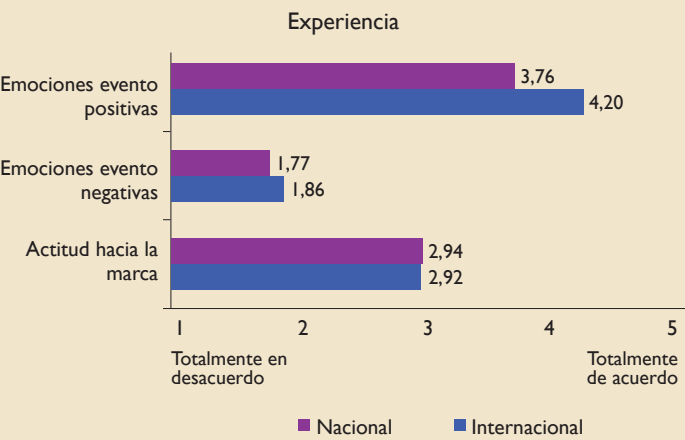
*** p<0,01; ** p<0,05; *p<0,10.

A continuación, se recoge el estudio de la experiencia, tanto para el evento como para la marca. La experiencia hacia el evento se mide mediante las emociones vividas en el propio evento. Mientras que la experiencia hacia la marca se aproxima a través de la actitud hacia la misma.

En relación con las emociones del evento, el **Gráfico 2** muestra una clara diferencia entre la comparación de medias compuestas para las emociones positivas (contento, encantado, tranquilo) respecto alas negativas (enfadado, ofendido, desilusionado). Así, mientras que sí que hay diferencias significativas entre ambos grupos para las emociones positivas, no sucede lo mismo para las emociones negativas. En este caso, destaca que los valores ofrecidos para las emociones positivas son cercanos a 4, mientras que los valores para las emociones negativas en ningún caso alcanzan el 2. Con ello, se puede deducir que los asistentes al evento han vivido emociones bastante favorables. Si bien lo han sido significativamente más para los visitantes internacionales que para los nacionales.

De forma similar a como sucede con el valor de la marca, la experiencia con la marca y en concreto las medias compuestas para la actitud hacia la marca son bajas y cercanas al 3 (Gráfico 2).

Gráfico 2. Indicadores de la experiencia: comparativa de medias nacionales e internacionales



3.2. Antecedentes que condicionan el comportamiento del visitante al evento

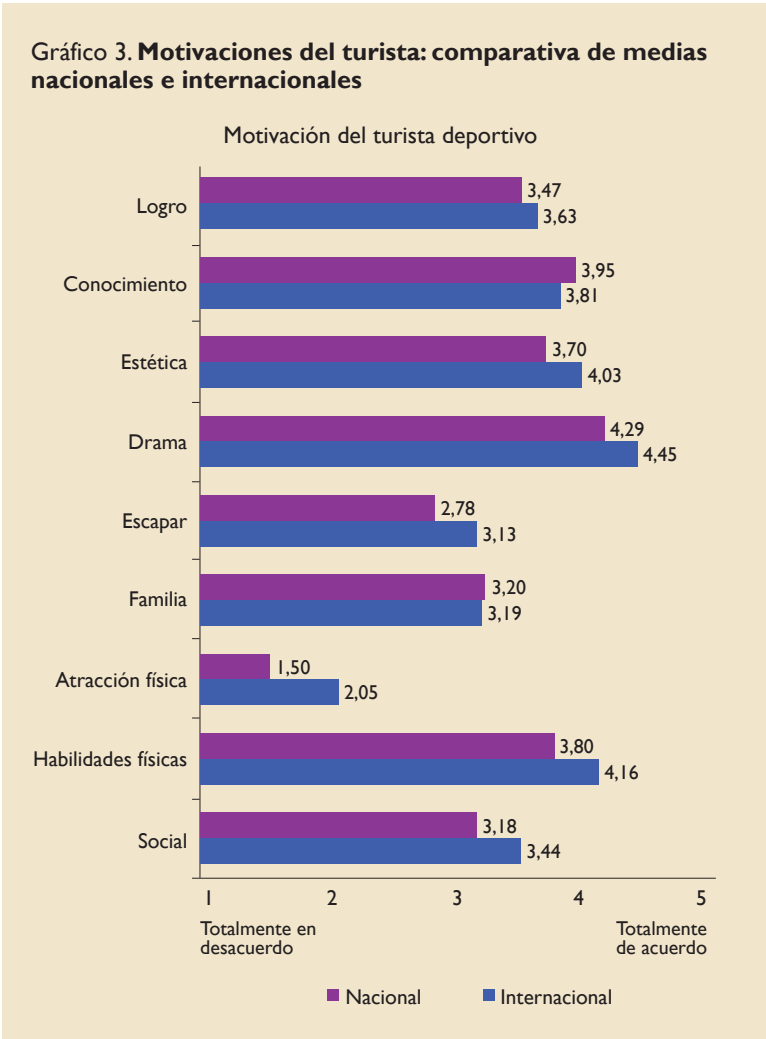
A continuación, se muestra el análisis descriptivo para cada uno de los antecedentes del modelo, como son: la motivación del turista deportivo, la implicación, la exposición y la identificación con el equipo o piloto.

Como puede apreciarse en el **Gráfico 3**, en términos generales las medias compuestas de los indicadores de la motivación del turista deportivo muestran gran variabilidad, encontrando algunas muy elevadas, especialmente para la dimensión drama; y otras muy bajas, destacando frente al resto la dimensión atracción física.

Para la mayoría de las dimensiones los visitantes internacionales ofrecen puntuaciones mayores que los visitantes nacionales, lo que parece lógico si se tiene en cuenta que, por lo general, sus motivaciones para asistir al evento le llevan a realizar un viaje/ esfuerzo mayor.

El **Cuadro 2** muestra que las mayores diferencias significativas se encuentran para los ítems de la dimensión atracción física.

Aquellos ítems para los que los visitantes nacionales muestran unas medias más elevadas, y con diferencia significativamente mayores que los visitantes internacionales, son el saber que equipo ha ganado o perdido y el que les guste asistir a la F1 con la pareja.



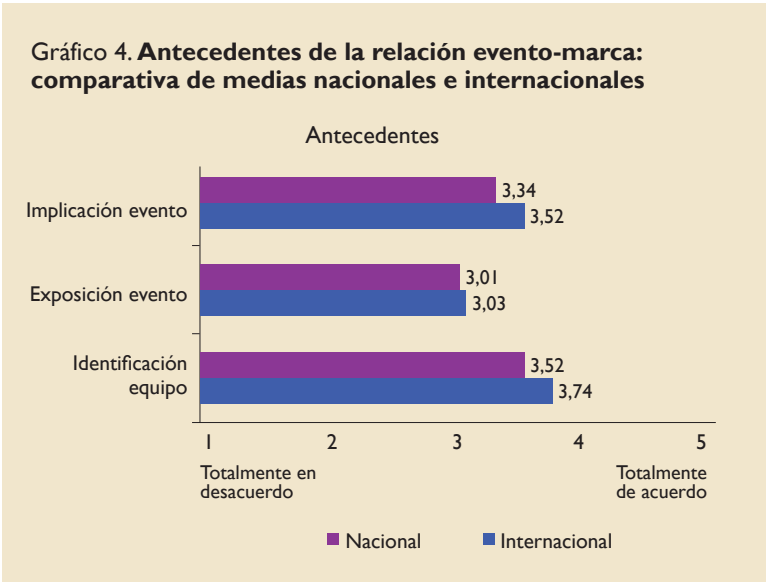
Las percepciones de los visitantes nacionales y extranjeros respecto a la dimensión logro de las motivaciones difiere significativamente entre sí para el ítem ‘sentir un logro personal cuando la escudería o piloto logran una buena carrera’, donde los extranjeros sienten un logro significativamente mayor que los españoles.

Por lo que respecta al resto de antecedentes del modelo, se observa poca variabilidad entre las medias compuestas obtenidas, tal y como se observa en el **Gráfico 4**. Así, son muy similares las medias obtenidas para los dos grupos de visitantes, siendo superiores para los internacionales la implicación con el evento y la identificación con el equipo.

Cuadro 2. Comparación de medias significativas para las motivaciones del turista

DIMENSIÓN	ÍTEM	MEDIA TOTAL N=364	MEDIA NACIONAL NI=259	MEDIA INTERNAC. N2=105	DIF	VALOR T	
Logro	Siento un logro personal cuando mi escudería/piloto logra una buena carrera (A2)	3,24	3,14	3,48	-0,333	-2,021	**
Conocimiento	Suelo saber qué equipo ha ganado/perdido (B2)	3,97	4,06	3,73	0,328	2,374	**
Estética	Aprecio el atractivo inherente a la FI (C1)	3,70	3,61	3,93	-0,327	-2,592	***
	Hay un cierto atractivo natural en la FI (C2)	3,70	3,57	4,01	-0,438	-3,537	***
	Disfruto con el ambiente asociado con la FI (C3)	3,98	3,91	4,16	-0,251	-2,228	**
Drama	Disfruto con la emoción de una carrera de FI reñida (D1)	4,34	4,27	4,49	-0,212	-2,072	**
Escapar	La FI representa una vía de escape para mi rutina diaria (E1)	2,87	2,78	3,08	-0,296	-1,969	**
	La FI me proporciona un gran cambio de ritmo de lo que hago regularmente (E2)	2,85	2,72	3,17	-0,449	-2,957	***
	Esperaba con interés la FI porque es algo diferente que hacer en el verano (E3)	2,93	2,84	3,14	-0,305	-2,048	**
Familia	Me gusta asistir a la FI con mi familia/amigos (F1)	4,06	3,94	4,35	-0,414	-3,419	***
	Me gusta asistir a la FI con mi pareja (F2)	3,10	3,25	2,73	0,518	2,842	***
Atracción física	Disfruto viendo a los pilotos que son físicamente atractivos (G1)	1,80	1,66	2,14	-0,486	-3,036	***
	La razón principal por la que veo la FI es porque los pilotos me parecen atractivos (G2)	1,57	1,41	1,95	-0,539	-3,587	***
	El “sex appeal” de un piloto concreto es una importante razón para ver la FI (G3)	1,62	1,44	2,06	-0,613	-3,905	***
Habilidades físicas	Aprecio las habilidades físicas de los pilotos (H1)	3,32	3,19	3,65	-0,455	-2,845	***
	Disfruto viendo los resultados de un buen pilotaje (H2)	4,14	4,06	4,35	-0,294	-2,575	**
	Disfruto con un hábil pilotaje de un piloto profesional (H3)	4,23	4,14	4,48	-0,341	-3,120	***
Social	Las carreras de FI son una gran oportunidad para socializarme con otras personas (I3)	3,11	2,98	3,43	-0,448	-2,874	***

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



El **Cuadro 3** indica que la implicación con el evento obtiene medias bajas en lo referente a ‘pienso en la Fórmula 1 todo el tiempo’. Los encuestados no están de acuerdo en su mayoría, pero la diferencia entre medias es significativamente mayor para los visitantes extranjeros respecto a los nacionales.

Por otro lado, es posible ver diferencias significativas en la mayoría de los ítems que forman la exposición al evento. En todas las variables los asistentes nacionales muestran una diferencia significativamente mayor que los asistentes internacionales. Únicamente en la asistencia a la Fórmula 1 con anterioridad en otros circuitos, se observa una diferencia mayor y significativa para los visitantes extranjeros (**Cuadro 4**). Este resultado es consistente con el hecho de que hayan viajado internacionalmente para asistir al evento.

Por lo que respecta al análisis descriptivo para la identificación con el equipo o piloto por parte del seguidor deportivo, atendiendo a si su procedencia es de nacionalidad española o extranjera, se observan diferencias significativas. Tanto para la afirmación de que ‘soy un fan leal’, como para la de que ‘me gusta que la gente sepa que soy fan’. En ambos casos, los visitantes internacionales muestran unas valoraciones significativamente mayores.

Cuadro 3. Comparación de medias significativas para los antecedentes de la relación evento-marca

VARIABLE	ÍTEM	MEDIA TOTAL N=364	MEDIA NACIONAL N1=259	MEDIA INTERNAC. N2=105	DIF	VALOR T	
Implicación con el evento	I. I Pienso en la FI todo el tiempo	2,16	2,02	2,53	-0,518	-3,311	***
Exposición al evento	Ha seguido usted la Fórmula I durante 2010	4,10	4,18	3,91	0,263	1,972	**
	Cuántas carreras de la Fórmula I-2010 ha visto usted en TV	4,27	4,33	4,10	0,227	1,839	*
	Durante el último mes, cuántas noticias ha visto usted en televisión	4,01	4,14	3,69	0,449	2,943	***
	Durante el último mes, cuántos artículos de prensa ha leído	3,44	3,52	3,23	0,293	1,658	*
	Cuántas veces ha asistido a la Fórmula I anteriormente en Valencia (escala de 3 puntos)	0,74	0,85	0,48	0,369	4,295	***
	Cuántas veces ha asistido a la Fórmula I anteriormente en otros circuitos	1,95	1,46	3,15	-1,689	-10,50	***
Identificación con el equipo o piloto	Soy un fan leal de	3,85	3,78	4,01	-0,230	-1,690	*
	Me gusta que la gente sepa que soy fan de	3,19	3,09	3,42	-0,326	-2,070	**

*** p<0,01; ** p<0,05; *p<0,10.

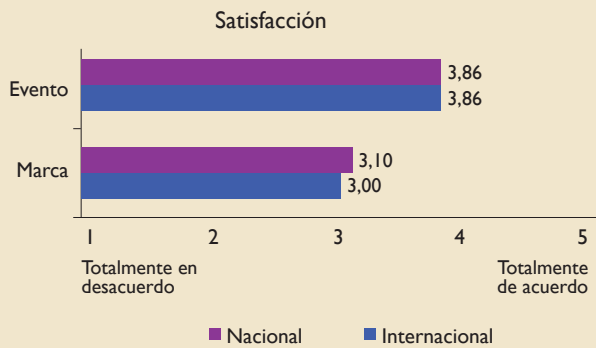
3.3. Efectos derivados de la asistencia y la acción de patrocinio deportivo

Para finalizar con este apartado, seguidamente se muestra el análisis descriptivo para cada uno de los efectos del modelo, como son: la satisfacción con el evento y con la marca, el comportamiento futuro con el evento, y el efecto del patrocinio en la marca.

Respecto a la valoración de la satisfacción con el evento, no hay apenas diferencias significativas entre los dos grupos analizados, atendiendo al **Gráfico 5**. Así, no hay diferencias entre ambos grupos, siendo la satisfacción elevada con respecto al evento y neutra con respecto a la marca.

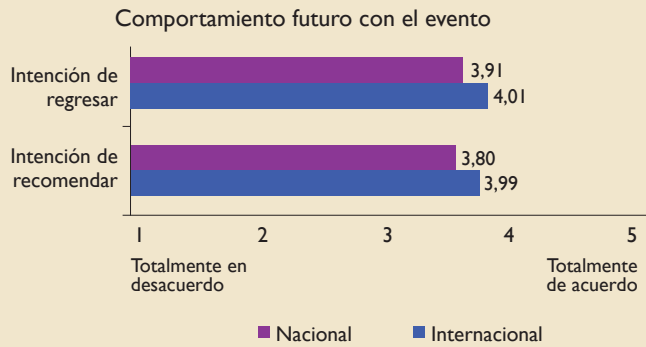
Llegados a este punto, se va a analizar en primer lugar el comportamiento futuro con el evento para después centrar el estudio en el efecto del patrocinio en la marca, ambos relacionados estrechamente con la lealtad. Para ello, en primer lugar, se

Gráfico 5. Satisfacción con el evento y con la marca: comparativa de medias nacionales e internacionales



analizaron la existencia de diferencias significativas entre turistas nacionales e internacionales en cuanto a su intención de regresar y a su intención de recomendar. Así, y observando los **Gráficos 6 y 7**, se advierte que no existen diferencias significativas entre los dos grupos por lo que respecta al comportamiento futuro con el evento.

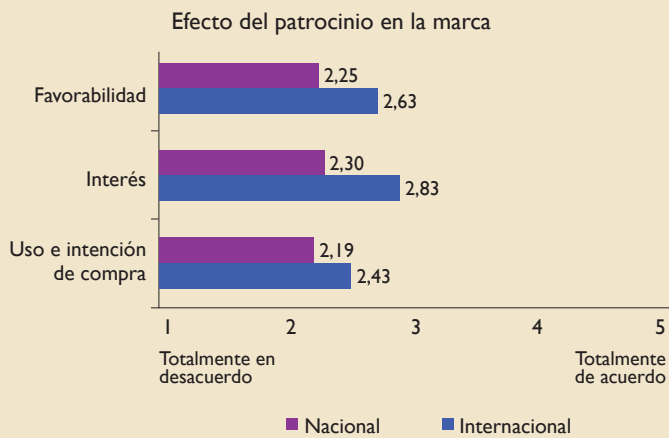
Gráfico 6. Comportamiento futuro con el evento: comparativa de medias nacionales e internacionales



En segundo lugar, se analizaron la existencia de diferencias significativas entre turistas nacionales e internacionales con relación al efecto del patrocinio en la marca (**Gráfico 7 y Cuadro 4**). Comparando con más detalle las medias para el efecto del patrocinio

en la marca, se observan las más bajas y con menor significatividad para la dimensión uso e intención de compra, por lo que no parece clara una respuesta de uso para ninguno de los dos grupos analizados. Todos los valores son bajos, aunque tanto la favorabilidad como el interés por la marca patrocinadora son significativamente mayores para la submuestra de visitantes extranjeros.

Gráfico 7. Efectos del patrocinio en la marca: comparativa de medias nacionales e internacionales



4. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han buscado diferencias en cuanto a las variables del modelo global de patrocinio deportivo propuesto, siendo posible concluir que sí existen diferencias significativas en algunas variables entre los resultados obtenidos para los visitantes nacionales y para los extranjeros.

En primer lugar, respecto al eje de modelo, es posible generalizar una actitud diferente de los visitantes del evento hacia el patrocinador oficial, debido a que su experiencia con la marca ha sido indiferente. Así, los asistentes al evento han vivido emociones bastante favorables. Si bien lo han sido significativamente más para los visitantes internacionales que para los nacionales. Estos resultados ponen de manifiesto el potencial de los visitantes internacionales para la transferencia evento-marca y la necesidad de una estrategia con actividades complementarias que refuerce la experiencia con la marca patrocinadora.

Cuadro 4. Comparación de medias significativas para el efecto del patrocinio en la marca

DIMENSIÓN	ÍTEM	MEDIA TOTAL N=364	MEDIA NACIONAL N1=259	MEDIA INTERNAC. N2=105	DIF	VALOR T	
Favorabilidad	A.1 Este patrocinio me hace sentir más favorable hacia Telefónica	2,37	2,25	2,66	-0,402	-2,922	***
	A.2 Este patrocinio podría mejorar mi percepción de Telefónica	2,38	2,29	2,63	-0,343	-2,559	**
	A.3 Este patrocinio podría hacer que me guste más Telefónica	2,32	2,22	2,59	-0,374	-2,806	***
Interés	B.1 Este patrocinio me ayudaría a reconocer el nombre de Telefónica en otras ocasiones	2,54	2,41	2,85	-0,438	-3,153	***
	B.2 Este patrocinio me ayudaría a que preste atención a la publicidad de Telefónica	2,38	2,22	2,75	-0,528	-3,916	***
	B.3 Este patrocinio me ayudaría a recordar la promoción de Telefónica	2,45	2,27	2,89	-0,619	-4,436	***
Uso e intención de compra	C.1 Este patrocinio me ayudaría a que use el producto de Telefónica	2,29	2,21	2,48	-0,264	-1,926	*
	C.2 Este patrocinio me haría más propenso a considerar los productos de Telefónica la próxima vez que compre	2,33	2,26	2,50	-0,246	-1,761	*
	C.4 Siempre consideraré adquirir los productos y servicios de Telefónica antes de considerar los de los no patrocinadores	2,24	2,17	2,41	-0,244	-1,849	*

*** p<0,01; ** p<0,05; *p<0,10.

En segundo lugar, por lo que respecta a los antecedentes que condicionan el comportamiento del visitante, los resultados ofrecen puntuaciones mayores para el perfil internacional. Este resultado es lógico si se tiene en cuenta que, por lo general, las motivaciones para asistir al evento les llevan a realizar un viaje internacional. En tercer lugar, pasando a los efectos satisfacción y comportamiento futuro con el evento derivados de la asistencia y la acción del patrocinio, no hay diferencias entre ambos grupos. Estos resultados

sugieren la conveniencia de plantear programas generales de fidelidad y lealtad con independencia del lugar de procedencia.

Finalmente, analizando el efecto del patrocinio en la marca, no parece clara una respuesta de uso para ninguno de los dos grupos. Sin embargo, tanto la favorabilidad como el interés por la marca patrocinadora son significativamente mayores para la submuestra de visitantes extranjeros. De ahí que la marca patrocinadora deba ver reforzado el patrocinio deportivo con estrategias complementarias de comunicación especialmente dirigidas al público nacional para incentivar el uso, la favorabilidad y el interés por la marca.

En suma, a través del análisis descriptivo de las variables del modelo, podemos concluir que las medias son mayores para las percepciones del evento (cercanas al 4) respecto de las percepciones de la marca patrocinadora (por debajo del 2,5) en la mayoría de los constructos estudiados. A tenor de estos resultados, es posible afirmar el visitante deportivo percibe de manera mucho más favorable el evento que la marca patrocinadora, con independencia de cuál sea su nacionalidad de origen.

5. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Del conjunto de la investigación se pueden extraer diferentes implicaciones para la gestión que se detallan a continuación. En primer lugar, dado que las campañas de patrocinio, inicialmente, se desarrollaban por agencias generalistas de publicidad los mensajes comunicados tal vez hayan sido confusos provocando que la marca patrocinadora (Telefónica), obtenga por lo general valoraciones medias por debajo que el Gran Premio de Europa de Fórmula 1. Por ello, se recomienda a las marcas que busquen agencias de comunicación expertas en eventos a fin de diseñar y planificar adecuadamente el programa de patrocinio para lograr con éxito la transmisión del valor percibido del evento a la marca patrocinadora, consiguiendo que la marca patrocinadora cobre más protagonismo. Así, dicho programa de patrocinio debería tener en cuenta en primer lugar, factores como el público objetivo al que dirigirse, el mercado y los atributos asociados con el evento en particular.

A la luz de los resultados, en la estrategia de patrocinio de eventos deportivos, debe hacerse notar que el nivel de agrado de la marca patrocinadora puede diferir en el target atendiendo a su nacionalidad. Por ello, deberían de realizarse adaptaciones durante



el evento para considerar los diferentes públicos. Así, por ejemplo, se deberían de definir las acciones de comunicación considerando variables culturales y diferencias de idioma.

En segundo lugar, debería establecer unos objetivos claros y medibles. En suma, las empresas y marcas deben tener presente que el patrocinio deportivo puede dar resultados absolutamente sorprendentes, siempre que se hayan definido cuidadosamente los objetivos y desarrollado los programas de patrocinio según los criterios de idoneidad de valores, imágenes, público y activación. En lo que respecta al patrocinador, estos programas deben activarse mediante acciones de comunicación adicionales que permitan iniciar el proceso de convencimiento. El patrocinio aislado no surte el mismo efecto.

Asimismo, patrocinador y patrocinado podrían beneficiarse del desarrollo de acciones conjuntas que identifiquen y segmenten al consumidor para mejorar sus percepciones y comportamiento futuro.

Por otro lado, es importante que las empresas y los destinos turísticos puedan adaptarse a las exigencias de los turistas que practican el turismo de eventos deportivos, para lo que es crucial conocer esta nueva tipología turística y las múltiples motivaciones de sus turistas, haciendo un especial esfuerzo por comprender el comportamiento de dicho turista y buscar la consecución de su satisfacción, advirtiéndose que turistas nacionales e internacionales exhiben percepciones diferentes. Una vía sería diferenciar las propuestas del evento en función de la nacionalidad del turista deportivo, puesto que, como se ha visto en esta investigación, en algunos aspectos se detectan diferencias significativas entre ambos grupos.

No debemos de olvidar que los resultados corroboran que las empresas turísticas que deseen triunfar (lograr más satisfacción y compra) no deben dejar de lado la implementación de distintas acciones de fidelización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldás, J.; Bachmann, F.; Dalli, D.; Hennings, N.; Küster, I.; Moscarola, J.; Vila, N.; Zuccella, A. "Cross-National Differences in Customer Evaluation of Sponsor-Event Association". 7th International Congress of Marketing Trends, Venecia, Italia. 2008.
- Alcaide Casado, Juan Carlos; Merino Sanz, María Jesús. Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. *Harvard Deusto Business Review*, 2011, no 198, p. 62-79.
- Alfaro García, Elena. Customer Experience Management (parte I). Vender más en tiempos de crisis. MK. *Marketing y Ventas para Directivos*, 2011, no 264, p. 20-29.
- Bennett, Gregg, et al. The role of involvement in sports and sport spectatorship in sponsor's brand use: The case of Mountain Dew and action sports sponsorship. *Sport Marketing Quarterly*, 2009, vol. 18, no 1, p. 14-24.
- Chang, Chia-Lin; Mcaleer, Michael. Citations and impact of ISI tourism and hospitality journals. *Tourism Management Perspectives*, 2012, vol. 1, p. 2-8.
- Chen, Kenneth K.; Zhang, James J. Examining consumer attributes associated with collegiate athletic facility naming rights sponsorship: Development of a theoretical framework. *Sport Management Review*, 2011, vol. 14, no 2, p. 103-116.
- Gwinner, Kevin. A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International marketing review*, 1997, vol. 14, no 3, p. 145-158.
- Holbrook, Morris B.; Hirschman, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 1982, p. 132-140.
- IEG. Sponsorship spending report: where the dollars are going and trends for 2014. IEG Sponsorship Report. 2014.
- Infoadex. Estudio infoAdex de la inversión publicitaria en España 2014. InfoAdex. 2014.
- Instituto de Estudios Turísticos (IET). Informe Anual 2011 Movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). 2012. Retrieved May 3, 2013, from <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familiar%20A%C3%B1o%202012.pdf>
- Koo, Gi-Yong, et al. Effect of perceived sport event and sponsor image fit on consumers' cognition, affect, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 2006, vol. 15, no 2, p. 80-90.
- Lee, Ean-Ju; Uniremidy, Chung-Ang; Overby, Jeffrey W. Creating value for online shoppers: implications for satisfaction and loyalty. 2004.
- Lenderman, Max. Marketing experiencial: la revolución de las marcas. ESIC Editorial, 2008.
- Liang, Beichen; Cherian, Joseph. Cross-cultural differences in the effects of abstract and concrete thinking on imagery generation and ad persuasion. *Journal of International Consumer Marketing*, 2010, vol. 22, no 2, p. 187-198.
- Meenaghan, Tony; O'Sullivan, Paul. Metrics in Sponsorship Research—Is Credibility an Issue? *Psychology & Marketing*, 2013, vol. 30, no 5, p. 408-416.
- Mills, Brian M.; Rosentraub, Mark S. Hosting mega-events: A guide to the evaluation of development effects in integrated metropolitan regions. *Tourism Management*, 2013, vol. 34, p. 238-246.
- Otto, Julie E.; Ritchie, J. R. The service experience in tourism. *Tourism Management*, 1996, vol. 17, no 3, p. 165-174.
- Pine, B. Joseph; Gilmore, James H. The experience economy: work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999.
- Ramírez, Danielle; Laing, Jennifer; Mair, Judith. Exploring Intentions to Attend a Convention: A Gender Perspective. *Event Management*, 2013, vol. 17, no 2, p. 165-178.
- Salciuvienė, Laura; Aurskevičienė, Vilte; Lydeka, Zigmantas. An assessment of various approaches for cross-cultural consumer research. *Problems and Perspectives in Management*, 2005, vol. 3, no 3, p. 147-159.
- Walker, Matthew, et al. "Win in Africa, With Africa": Social responsibility, event image, and destination benefits. The case of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *Tourism management*, 2013, vol. 34, p. 80-90.

Weed, Mike; Bull, Chris. Sports Tourism 2e: Participants, Policy and Providers. Routledge, 2012.
World travel & Tourism council. The Authority on World Travel & Tourism. 2013. Retrieved May 6, 2013, from http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf

NOTAS

1. Autora de contacto: Florida Universitaria; C/ Rei en Jaume I, nº 2; 46470; Catàjorra (Valencia); España.





Jacob Guinot¹
Universitat Jaume I
✉ guinotj@uji.es

Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España*



Ricardo Chiva
Universitat Jaume I
✉ rchiva@uji.es

**Altruism and organizational learning capability:
A study on firms most highly valued by their
workers in Spain**



Fermín Mallén
Universitat Jaume I
✉ fmallen@uji.es

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las nuevas características del entorno empresarial, han provocado que el aprendizaje organizativo se haya convertido en un factor cada vez más relevante para las empresas. El aprendizaje organizativo es el proceso por el cual las organizaciones aprenden, suponiendo un cambio en los modelos mentales, reglas, procesos, o conocimiento de la organización que permite mantener o mejorar el desempeño organizativo (Alegre y Chiva, 2008). Este proceso puede ser desencadenado cuando concurren ciertas condiciones dentro de una organización o bien cuando ésta adquiere ciertas características. De este modo, aparece el concepto de capacidad de aprendizaje organizativo, el cual viene a referirse a

CÓDIGO JEL:
M5

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de enero de 2014. Fecha primera evaluación: 3 de junio de 2014.
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas características del entorno económico y empresarial han llevado a que la capacidad de aprendizaje organizativo se convierta en un factor clave para que la empresa mantenga su competitividad y alcance el éxito. De ahí que surja la necesidad de desarrollar estrategias empresariales que permitan crear organizaciones con una elevada capacidad de aprendizaje. Este estudio muestra la importancia del altruismo en las organizaciones a la hora de facilitar el proceso de aprendizaje organizativo, provocando así una mejora del desempeño organizativo.

EXECUTIVE SUMMARY

Due to the new characteristics of the economic and business environment, organizational learning capability has become essential for organizational competitiveness and success. Therefore, there is a need to develop firm strategies that foster organizational learning capability within organizations. This study shows the importance of altruism in organizations in order to facilitate the organizational learning process, and thus enhancing organizational performance.

La capacidad de aprendizaje de una organización ha venido postulándose como una característica organizativa que supone una ventaja competitiva sostenible y que finalmente puede repercutir en un mayor desempeño organizativo

todas aquellas características o factores organizativos y directivos que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007).

En un entorno cada vez más competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, la enorme complejidad y los continuos cambios, la capacidad de aprendizaje organizativo se considera como una condición esencial para que la empresa sea exitosa y competitiva (Chiva y Alegre, 2009). Hoy en día, la capacidad de aprender de una empresa es una característica que resulta determinante para poder alcanzar elevadas cuotas de desempeño organizativo e incrementar los niveles de innovación y crecimiento

en las empresas (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). De ahí la importancia que tiene para las empresas descubrir fórmulas y prácticas empresariales que permitan generar entornos con una elevada capacidad de aprendizaje. Sin embargo, cabe resaltar que no existe un amplio consenso sobre cuáles son las estrategias empresariales más adecuadas para favorecer el proceso de aprendizaje dentro de las empresas. Posiblemente, este hecho haya provocado que en muchas ocasiones las empresas no hayan sido capaces de desarrollar dicha capacidad eficazmente. Así pues, parece necesario seguir determinando qué condiciones y circunstancias organizativas permiten impulsar el aprendizaje en las empresas de modo que puedan descubrirse estrategias empresariales que logren el desarrollo efectivo de la capacidad de aprendizaje organizativo.

La literatura existente en el campo del aprendizaje organizativo ha refrendado que diversos estilos de liderazgo marcados por un componente altamente altruista producen una influencia positiva sobre el aprendizaje dentro de las organizaciones (Atwood, Mora y Kaplan, 2010). Así, estilos de liderazgo como el espiritual o el transformacional, fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos al reducirse el control por parte del líder y crear un clima de protección y apoyo mutuo en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente y ser respaldados de una manera que es necesaria para que el aprendizaje ocurra (Berson et al., 2006). Por otra parte, otros estudios también revelan que el comportamiento cívico organizativo (en inglés: “organizational citizenship behavior”),

dentro del cual aparece el altruismo en las empresas, se vincula positivamente con el aprendizaje organizativo (Somech y Drach-Zahavy, 2004). De este modo, la presencia del altruismo en las organizaciones parece estar conectada con el proceso de aprendizaje organizativo.

El altruismo es un término que proviene del francés y que fue acuñado por Comte (1851), “*altruisme*” (del latín *alter*: el otro). Se define como la diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio o como la preocupación o atención desinteresada por el otro. Supone la tendencia duradera a pensar en el bienestar y derechos de otras personas sintiendo preocupación y empatía por ellas y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005). Más particularmente, el altruismo dentro de las empresas, se entiende como aquel comportamiento voluntario a través del cual se pretende ayudar a otros con problemas relacionados con el trabajo (Kark y Waismel-Manor, 2005). Cabe remarcar que el concepto de altruismo dentro de los contextos organizativos ha sido considerablemente marginado en la literatura sobre las organizaciones, de modo que existe un amplio desconocimiento sobre la trascendencia de este tipo de comportamientos en las empresas.

Sin embargo, recientemente se ha venido proponiendo la necesidad de un cambio de paradigma en la ciencia sobre la organización y la teoría y práctica del *management* (Rynes et al., 2012). Este nuevo enfoque sobre la gestión de las organizaciones centra su atención en el altruismo y deja atrás las teorías egocéntricas sobre la actuación del ser humano, mostrando a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás. Atendiendo a este nuevo paradigma, el altruismo en las organizaciones podría ocupar un rol mucho más preponderante dentro de las empresas respecto al que ha venido considerándose hasta el momento.

Por otro lado, la capacidad de aprendizaje de una organización ha venido postulándose como una característica organizativa que supone una ventaja competitiva sostenible y que finalmente puede repercutir en un mayor desempeño organizativo. Así, el aprendizaje constituye una característica difícil de imitar y que facilita determinados procesos en las organizaciones, tales como la transferencia del conocimiento o la innovación, que hoy en día resultan fundamentales para mantener la competitividad y mejorar los resultados de una empresa (Alegre y Chiva, 2008).

PALABRAS CLAVE

Altruismo; Liderazgo altruista; Capacidad de aprendizaje organizativo; Desempeño organizativo

KEY WORDS

Altruism; Altruistic leadership; Organizational learning capability; Organizational performance

De acuerdo con las anteriores propuestas y constataciones, este estudio pretende analizar si el altruismo en las empresas podría favorecer el proceso de aprendizaje organizativo conduciendo así finalmente a una mejora del desempeño de la organización. De este modo, determinadas condiciones o competencias de las que dispone una empresa, tales como su capacidad de aprendizaje, podrían acabar condicionando y explicando los efectos del altruismo sobre los resultados empresariales. Por tanto, pretendemos examinar si la capacidad de aprendizaje de una organización podría ocupar una función primordial en todo este proceso.

Para analizar estas relaciones, se ha llevado a cabo una investigación empírica en las empresas españolas mejor valoradas por los trabajadores. Las características de estas empresas no solo las convierten en referentes para los propios trabajadores, sino también para otras empresas, que pueden tomarlas como punto de partida para sus procesos de mejora continua. Como resultado, pensamos que las relaciones que tienen lugar en estas empresas excelentes en la gestión de recursos humanos requieren un mayor análisis y de ahí la presente investigación.

2. EL LIDERAZGO ALTRUISTA Y EL ALTRUISMO COMO IMPULSORES DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo pone hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para poder aprender (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007). Existen cinco factores fundamentales que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007): la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación implica intentar hacer nuevas cosas, mostrar curiosidad sobre cómo funcionan las cosas, o llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo. Supone asimismo la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basadas en el posible uso de distintos métodos y procedimientos. La experimentación es considerada como una condición esencial para lograr el aprendizaje en las organizaciones.

La aceptación del riesgo supone la aceptación de la posibilidad de cometer errores y fracasar. Así, el aprendizaje derivado de los éxitos



y de los errores generados por la toma de riesgos abre la puerta a nuevas oportunidades empresariales. De este modo, para que las organizaciones aprendan es necesario que se promueva la toma de riesgos y se permitan los errores.

Además, las relaciones y conexiones con el entorno juegan también un papel decisivo en el proceso de aprendizaje organizativo. Las empresas deben intentar evolucionar simultáneamente con un entorno cada vez más cambiante. Por ello, la interacción con el entorno se sitúa como un factor que desencadena el proceso de aprendizaje organizativo.

Asimismo, en el proceso de aprendizaje organizativo el diálogo resulta altamente relevante. El diálogo es capaz de generar tanto aprendizaje individual como organizativo, creando significado y comprensión a lo que acontece alrededor de la empresa. El auténtico diálogo provoca aprendizaje organizativo porque crea, en lugar de suprimir, percepciones plurales. Así, la comunicación y el diálogo se entienden como elementos indispensables para el aprendizaje organizativo.

Por último, para favorecer el aprendizaje, debe prevalecer un sistema democrático y participativo que permita la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Así, la presencia de un proceso de toma de decisiones participativo permite a los trabajadores un mejor acceso a la información y logra unos mayores niveles de implicación y compromiso por parte de éstos, lo cual es esencial para facilitar el proceso de aprendizaje organizativo.

Por tanto, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de aprendizaje si son capaces de generar un entorno o clima de trabajo que propicie el que los trabajadores experimenten, acepten los riesgos, interactúen con el entorno, dialoguen y en el que se tomen decisiones de forma participativa. Además, también se ha comprobado que determinados estilos de liderazgo ocupan una posición particularmente relevante sobre el proceso aprendizaje organizativo. Por ejemplo, el liderazgo transaccional promueve el aprendizaje adaptativo, mientras que el transformacional el generativo o el cuestionamiento del statu-quo (Vera y Crossan, 2004). Asimismo, otro tipo de liderazgo como es el transformacional, facilita el desarrollo de la organización que aprende o el aprendizaje organizativo (Aragón-Correa, García-Morales y Cordon-Pozo, 2007). Similarmente, la presencia de un tipo de liderazgo espiritual en las empresas también se entiende como una condición esencial para

facilitar el aprendizaje organizativo (Fry, Vitucci y Cedillo, 2005). Por tanto, en general se considera que estos estilos de liderazgo afectan al contexto o cultura de la organización favoreciendo así el aprendizaje organizativo.

Todos estos tipos de líderes comparten una característica común: el altruismo. Todos ellos sienten una motivación altruista, demostrando un auténtico interés y preocupación por las personas (Brown y Treviño, 2006). El altruismo lleva a los líderes a crecer, a ser sensibles a las necesidades de sus seguidores y a tener un sistema de valores centrado en el grupo en lugar de en su propio ego (Kanungo y Mendonca, 1996). Por lo tanto, el liderazgo altruista se puede considerar como un estilo transversal y común en estilos del liderazgo contemporáneo. La presencia de líderes altruistas en las empresas propicia un clima organizativo en el que las personas o los seguidores de los líderes son lo más importante, por lo que el miedo desaparece, y por lo tanto las personas son capaces de experimentar, asumir riesgos, buscar información del exterior, dialogar y participar. Consecuentemente, el liderazgo altruista podría estimular aquellas condiciones necesarias para facilitar el aprendizaje dentro de las empresas. De este modo, aquellos líderes que muestran una inquietud desinteresada por el bienestar de los otros o procuran el bien ajeno aun a costa del propio, podrían contribuir a generar un entorno de cooperación y confianza en el que es más fácil aprender, y consecuentemente, mejorar la capacidad de aprendizaje de una organización.

Además, como se ha mencionado, existen ciertos tipos de comportamientos en las empresas denominados “comportamientos cívicos organizativos” que también mantienen una estrecha asociación con el proceso de aprendizaje organizativo (Somech y Drach-Zahavy, 2004). Esta tipología de comportamiento organizativo comprende todos aquellos comportamientos voluntarios llevados a cabo por el trabajador que van más allá de las exigencias propiamente establecidas dentro su puesto de trabajo y que no son ni directamente ni formalmente recompensados por la empresa, y que finalmente promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Tomados en conjunto, toda esta clase de comportamientos, entre los que se encuentra el altruismo en las organizaciones, se muestran como desencadenantes del aprendizaje en las organizaciones (Chang, Tsai y Tsai, 2011).

Consecuentemente, atendiendo a las evidencias encontradas, el altruismo en los líderes y, en general, la presencia de comportamientos altruistas dentro de las organizaciones, se podrían entender como condiciones que por sí mismas puedan impulsar la capacidad de aprendizaje de las empresas. De hecho, tal y como se explicará a continuación, el altruismo parece guardar una estrecha relación con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa.

En primer lugar, cabe mencionar que el altruismo se asocia con una reacción emocional compuesta por sentimientos como la compasión, la comprensión o la sensibilidad (Cialdini et al., 1997). La adopción de esta perspectiva psicológica permite una mejor aceptación y comprensión de las opiniones o las decisiones que tomen los demás (Akgün et al., 2007). De ahí que el altruismo pueda vincularse con procesos de toma de decisiones mucho más democráticos y participativos. Por tanto, el altruismo dentro de las organizaciones podría provocar que la toma de decisiones dentro de la empresa sea mucho más participativa, promoviendo así el aprendizaje en la empresa.

Asimismo, como se ha explicado, el altruismo consiste en llevar a cabo un comportamiento que beneficia a otra persona incluso aunque éste suponga un sacrificio o coste personal. Por tanto, el altruismo implica hacer sacrificios que beneficien a los demás y asumir el riesgo de que a cambio no se obtenga ningún beneficio o de que incluso comporte un coste. De acuerdo con esto, se entiende que una persona altruista se mostrará más predispuesta a asumir riesgos. De hecho, se ha observado cómo los individuos altruistas son más propensos a tomar riesgos que aquellos individuos menos altruistas (Piliavin y Charng, 1990). Por tanto, el altruismo parece asociarse con una mayor toma de riesgos en la empresa, facilitando por tanto el proceso de aprendizaje en las organizaciones.

El altruismo incluye todos aquellos comportamientos espontáneos que tratan de ayudar a un determinado individuo en una tarea concreta como por ejemplo asistir voluntariamente a los compañeros de trabajo en un proyecto en el que no se esté directamente implicado, o sin ser directamente llamado para ello, o bien, ayudar a que los nuevos empleados se integren en la organización (Becton, Giles y Schraeder, 2008). Por tanto, las conductas altruistas suponen que el trabajador lleve a cabo actividades que van más allá de las

exigidas formalmente dentro su puesto de trabajo. De este modo, el altruismo provoca que los individuos puedan experimentar con nuevos procesos o situaciones distintas a las habituales. Así, al favorecer una condición clave del aprendizaje organizativo como es la experimentación, el altruismo podría propiciar un incremento del aprendizaje en las empresas.

Además, cuando los trabajadores se comportan de forma altruista ayudando voluntariamente a otro compañero con alguna tarea de su trabajo, se produce una determinada interacción con otras partes. Consecuentemente, se facilita el intercambio de información y conocimiento, y la comunicación con otros individuos. Así, al impulsar la interacción y la relación con otras personas, la presencia del altruismo en las organizaciones promueve el dialogo entre individuos, y abre también más posibilidades para poder interaccionar con el entorno externo, lo cual es crucial para el aprendizaje organizativo.

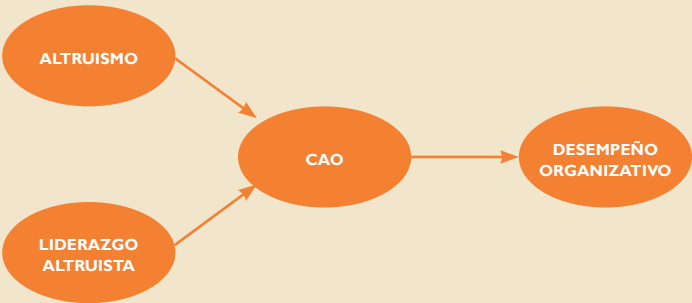
De este modo, tanto el altruismo como el liderazgo altruista parecen estar estrechamente vinculados con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo. Es decir, las conductas altruistas en los líderes y los trabajadores de una organización parecen favorecer la toma de riesgos, la toma de decisiones participativa, la experimentación, la interacción con el entorno y la comunicación. Por ello, en esta investigación sugerimos que el altruismo y el liderazgo altruista facilitan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Por otra parte, en un entorno de creciente competencia y en el que se requiere el aprovechamiento de la información y del conocimiento, el aprendizaje organizativo se ha convertido en uno de los elementos esenciales para poder mejorar el desempeño organizativo. El aprendizaje en las empresas permite transformar los flujos de conocimientos dentro de las empresas de modo que es posible que la empresa adquiriera distintas capacidades organizativas que pueden suponer una ventaja competitiva sostenible como pueda ser la capacidad de innovación. Así, el desarrollo de nuevo conocimiento que se deriva del aprendizaje organizativo reduce la posibilidad de que las competencias de una organización queden desactualizadas, logrando que éstas sean más dinámicas y se adapten mejor a la situación que marca el entorno empresarial. De ahí que las empresas capaces de aprender sean más flexibles y tengan una mayor capacidad de anticiparse y actuar más rápida y oportunamente sobre los acontecimientos que transcurren en su



mercado de negocio. De este modo, las empresas que aprenden rápidamente obtienen una capacidad estratégica que les permite lograr una ventaja competitiva sostenible, mejorar sus resultados y obtener un rendimiento superior a largo plazo (García-Morales Llorens-Montes y Verdú-Jover, 2007).

Así pues, el altruismo en las organizaciones, al favorecer el proceso de aprendizaje organizativo, podría finalmente impulsar el desempeño organizativo. Por tanto, la capacidad de aprendizaje organizativo podría situarse como una condición esencial para poder explicar los efectos indirectos que ejercen el altruismo y el liderazgo altruista dentro de las organizaciones. De hecho, ciertas condiciones organizativas tales como las políticas de gestión de recursos humanos, la cultura organizativa, el compromiso organizativo e incluso el aprendizaje organizativo, han permitido determinar de qué manera el liderazgo en las organizaciones afecta sobre el desempeño organizativo (por ejemplo: Aragón-Correa, García-Morales y Cordón-Pozo, 2007). Además, comportamientos tales como el altruismo parecen adquirir más relevancia en organizaciones planas, orientadas hacia el trabajo en equipo que en aquellas más jerárquicas y orientadas hacia el individualismo (Bolino et al., 2013). Por tanto, pretendemos examinar si determinadas condiciones o características presentes en una organización, como es el caso de la capacidad de aprendizaje organizativo, pueden contribuir a ofrecer una visión más completa sobre las consecuencias del altruismo dentro de las empresas.

Figura 1. **Modelo global de la investigación**



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo.

De acuerdo con esto, el objetivo de este trabajo es comprobar si el altruismo en los líderes y los trabajadores, al favorecer la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa, podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo, y por ende, mejorar el desempeño organizativo. Así pues, teniendo en cuenta todos estos planteamientos, representamos el siguiente modelo teórico que refleja las relaciones abordadas en esta investigación:

3. UN ESTUDIO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA

La muestra de este estudio está conformada por un total de 402 empresas, elaborada a partir de diferentes bases de datos o listados en los que se incluyen las empresas mejor valoradas por sus trabajadores y que ponen en práctica excelentes estrategias y políticas en cuanto a la gestión de su personal. Para ello, se consultaron todos aquellos listados de empresas que reunían estas características. Más concretamente, estos listados fueron recogidos a través de las siguientes fuentes: “Empresas Top para Trabajar” y “Top Employers” de CRF Institute, Great Place to Work, ranking Merco Personas y Revista Actualidad Económica. Los análisis realizados por estas consultoras evalúan la gestión de RRHH y las condiciones que poseen los trabajadores dentro de la organización y cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes. Estas listas y rankings cumplen con unos elevados estándares de calidad que identifican y clasifican a los excelentes lugares para trabajar y a las empresas más innovadoras y exitosas en gestión de recursos humanos. Todas las empresas incluidas, por tanto, han obtenido una reconocida excelencia en cuanto a la dirección de recursos humanos.

El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de octubre y diciembre del año 2010, dirigiéndose un cuestionario a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un *pretest* del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello, colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas y sectores de las provincias de Castellón y Valencia.

Tabla 1. **Ficha técnica de la muestra**

MARCO MUESTRAL	402 empresas de diferentes sectores
ÁMBITO GEOGRÁFICO	España
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	Empresas mejor valoradas por los trabajadores en España
TAMAÑO DE LA MUESTRA	251 empresas
SECTOR DE ACTIVIDAD	Sector industrial (28,7% de las empresas) y sector servicios (71,3%)
PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS	Cuestionario personal telefónico dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente, responsables de recursos humanos
TASA DE RESPUESTA	62,44%
PERÍODO DE RECOGIDA DE DATOS	Desde octubre a diciembre de 2010
ERROR MUESTRAL	±3,8%
NIVEL DE CONFIANZA	95% en el peor de los casos ($p=q=50\%$)

Tabla 2. **Tamaño de las empresas de la muestra**

NÚMERO DE EMPLEADOS	MENOS DE 50	ENTRE 50 Y 100	ENTRE 101 Y 250	ENTRE 251 Y 500	ENTRE 501 Y 1000	MÁS DE 1000	TOTAL
Número de empresas	35	54	65	60	26	11	251
Porcentaje	13,9	21,5	25,9	23,9	10,4	4,4	100,0

La validación empírica del modelo se ha llevado a cabo mediante el uso de ecuaciones estructurales. El análisis de ecuaciones estructurales constituye una poderosa técnica de análisis multivariante cada vez más utilizada en la investigación en marketing y en las ciencias sociales (Barrio y Luque, 2000). Esta metodología ofrece información sobre el impacto directo de una variable sobre otra así como sobre el impacto vía otras variables mediadoras, distinguiéndose efectos causales directos e indirectos. Tal y como reflejan los indicadores que aparecen en la **Figura 2**, los resultados obtenidos indican que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, el liderazgo altruista como el altruismo en las organizaciones se relacionan de forma positiva y significativa con la capacidad de aprendizaje organizativo. Así pues, las dimensiones relacionadas con el altruismo

se muestran como antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo. El altruismo en los líderes y los trabajadores se presenta por tanto como una condición impulsora del aprendizaje dentro de las organizaciones. Asimismo, los resultados alcanzados también corroboran la existencia de una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje organizativo y el desempeño organizativo (ver Figura 2). De este modo, se constata que la capacidad de aprendizaje organizativo conduce a una mejora del desempeño en las organizaciones. Por último, se muestra que el efecto directo del altruismo y del liderazgo altruista sobre desempeño organizativo, es bajo y no significativo.

Por tanto, estos resultados evidencian firmemente el efecto de mediación total de la capacidad de aprendizaje sobre la relación entre altruismo y liderazgo altruista y desempeño organizativo. Así pues, la presencia del altruismo y de un liderazgo altruista en las empresas son condiciones que impulsan la capacidad de aprendizaje de una organización lo cual finalmente acaba repercutiendo en una mejora del desempeño organizativo. De este modo, se puede observar que la capacidad de aprendizaje se sitúa como una variable que intermedia todo este proceso confirmándose las distintas relaciones propuestas en la investigación.

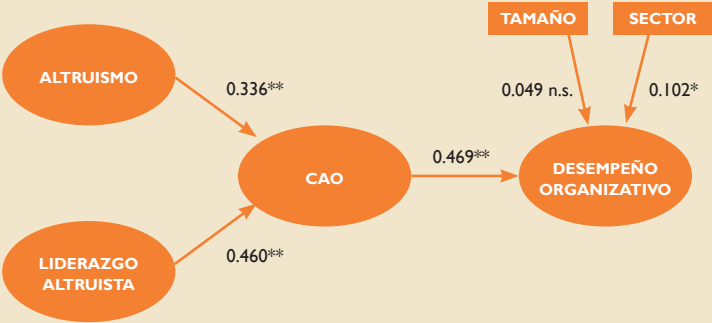
Además, a fin de asegurar la validez de los resultados, hemos incluido en el modelo de la investigación algunas variables control como el tamaño de la empresa (medida a partir del número de empleados) y también el sector de actividad. En este caso, y en contraste con otras investigaciones, los resultados señalan que, en este tipo de empresas, el tamaño de las mismas no influye significativamente sobre el desempeño organizativo. En cambio, sí que lo hace el sector industrial. Por tanto, este hallazgo indica que el sector que ocupan estas empresas (sector servicios o industrial) parece incidir directamente sobre el desempeño organizativo alcanzado por éstas.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Esta investigación demuestra que los líderes que tienen una inquietud desinteresada por el bienestar de los otros, es decir, los líderes altruistas, promueven entornos donde experimentar, dialogar, asumir riesgos, interactuar con el exterior, o participar. Estos líderes facilitan la creación de un entorno creativo, participativo y dialogante que genera las condiciones necesarias para que las organizaciones aprendan. Así, el altruismo en los líderes fomenta unas relaciones



Figura 2. Resultados del modelo global de la investigación



* Correlación significativa ($p < 0,05$).
** Correlación significativa ($p < 0,01$).

Nota: n.s. = no significativa; CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo;
Exp = Experimentación; Rie = Toma de riesgos; Ent = Interacción con el entorno; Dia = Diálogo;
Dec = Toma de decisiones participativa.

y una atmósfera de confianza dentro de las empresas que hacen posible asumir los retos individuales y colectivos necesarios para aprender.

Además, cuando son los propios trabajadores los que se comportan de forma altruista ayudando desinteresadamente a otros compañeros, también se producen determinadas situaciones y circunstancias que promueven el aprendizaje en la empresa. Las acciones altruistas en las empresas, van acompañadas de una perspectiva psicológica y de una serie de comportamientos que se vinculan directamente con la mayor toma de riesgos, la toma de decisiones más participativa, el diálogo, la interacción con el entorno y la experimentación con nuevos procesos dentro de las empresas. De ahí que si la empresa es capaz de generar un clima laboral en el altruismo se convierta en un comportamiento común entre sus trabajadores y sus líderes, podría verse beneficiada gracias a la mejora de su capacidad de aprendizaje alcanzada a través de estas conductas.

Por otro lado, este estudio constata que las empresas capaces de generar un entorno laboral de aprendizaje alcanzan unos ratios más elevados de desempeño organizativo. Las organizaciones capaces de aprender adquieren la habilidad de poder ver cosas de diferente forma, entender nuevos sucesos o producir nuevos patrones de comportamiento, de forma que es posible obtener una

ventaja competitiva que conduzca una mejora de sus resultados empresariales. Aquellas empresas que cuentan con una elevada capacidad de aprendizaje tienen más oportunidades de responder y adaptarse a su entorno, pudiendo dar una respuesta más oportuna a los cambios que ocurren en éste. De ahí que, en un entorno de negocio tan dinámico como el actual, la capacidad de aprendizaje organizativo se presente como una competencia o característica de la organización que supone una ventaja competitiva sostenible. De este modo, la capacidad de aprender de una empresa puede determinar en gran medida el éxito y los resultados alcanzados por la organización y sus posibilidades de supervivencia.

Por tanto, el presente trabajo sostiene que la implementación de un estilo de liderazgo altruista y del altruismo dentro de las empresas genera efectos muy positivos para éstas. Así, la presencia de este tipo valores y conductas dentro de las empresas fomenta un entorno laboral de aprendizaje mediante el cual es posible mejorar el funcionamiento y la competitividad de la empresa, produciéndose así una mejora del desempeño organizativo. La puesta en práctica del altruismo en los entornos laborales, por tanto, podría ayudar a que las organizaciones aprendan, logrando así una mejor adaptación hacia un entorno cada vez más turbulento, cambiante y competitivo. Por ello, las organizaciones capaces de fomentar un clima de cooperación y altruismo, podrían obtener una mejora de resultados empresariales.

Para lograr este clima laboral, los procesos de selección de trabajadores en las empresas deberían ir encaminados hacia la promoción del altruismo. La contratación de empleados con un perfil altruista podría ayudar a crear entornos de trabajo en los que imperen la cooperación y el altruismo. De ahí que los criterios de los procesos de selección deberían tener en cuenta la disposición hacia el altruismo de los candidatos. Además, el proceso de reclutamiento podría dirigirse a atraer personas y generar candidatos con perfil altruista. Por otro lado, es necesario que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones necesarias para promover los comportamientos altruistas dentro de su seno. Por ejemplo, los líderes en las organizaciones se presentan como modelos a seguir y estos podrían ayudar a difundir ciertos comportamientos dentro de las organizaciones. Así, si los líderes se comportan de forma altruista pueden ser capaces de difundir estos valores dentro de las organizaciones (Kanungo y Conger, 1993). Por otra parte, sería

interesante también que los planes de formación de las empresas pudieran orientarse hacia la promoción del altruismo dentro de las mismas. Las actividades de formación podrían fomentar ciertas competencias interpersonales ligadas al altruismo con el fin de crear una cultura y un entorno de trabajo dónde la preocupación y el interés en los demás se establezcan como un pilar fundamental. Además, la cultura de la empresa debería incluir el altruismo como un valor esencial de la misma y estar orientada hacia la estimulación de este tipo de comportamientos en la empresa. De este modo, la cultura organizacional permitiría alinear el resto de políticas de RRHH en esta dirección.

Las averiguaciones alcanzadas refrendan la necesidad de promover la cooperación y el altruismo en las organizaciones y de abandonar aquellas culturas organizativas que únicamente fomenten el individualismo y la competición entre sus empleados. Sin embargo, si bien este estudio se ha centrado en mostrar los efectos positivos del altruismo en las organizaciones, estos mismos comportamientos pueden comportar también efectos perjudiciales para los propios individuos que los llevan a cabo. Así, al actuar altruistamente, el trabajador desempeñará funciones o tareas que van más allá de las asignadas a su rol. Esto incluye, por ejemplo, hacer horas extras o asumir responsabilidades adicionales. Se requiere así que el trabajador realice un mayor esfuerzo lo cual puede finalmente provocar que éste sufra unos mayores niveles de estrés laboral. Por ello, el diseño y la planificación de puestos de trabajo en las empresas deberían permitir el desempeño de conductas altruistas sin que por ello el trabajador sufra una sobrecarga de rol que genere efectos nocivos sobre su salud.

Es evidente que hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno de negocio lleno de constantes desafíos y enormes retos. Sin embargo, el actual panorama empresarial también ofrece nuevas oportunidades que pueden ser explotadas por las empresas. Se necesita, por tanto, que las organizaciones potencien todos aquellos procesos y mecanismos internos que hoy en día son clave para mejorar la posición de la empresa, como es el caso del aprendizaje organizativo. El altruismo, por tanto, debe ser entendido como un valor a fomentar en el seno de una organización. Entendemos que para poder introducir este tipo de comportamientos en las organizaciones, debería producirse un viraje sobre las actuales prácticas empresariales y una transformación de los valores



predominantes en las empresas. Se requiere así la puesta en funcionamiento de sistemas de gestión de recursos humanos que no fomenten exclusivamente el individualismo, la competitividad y el interés particular, sino que sean capaces de generar entornos de trabajo saludables en los que se promuevan unas relaciones interpersonales basadas en la colaboración y la atención y el cuidado hacia los intereses de los demás. Si bien puede no resultar sencillo introducir esta idea, puesto que es desafiante y poco habitual en el mundo empresarial, este trabajo resalta la importancia de implantar en las empresas estas formas alternativas de organización y liderazgo para poder alcanzar una mejor la posición competitiva en el mercado y mejorar los resultados empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Akgün, A. E.; Keskin, H.; Byrne, J. C.; Aren, S. (2007) "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance", *Technovation*, Vol. 27, num. 9, pp. 501-513.
- Alegre, J.; Chiva, R. (2008) "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test", *Technovation*, Vol. 28, núm. 6, p. 315-326.
- Aragón Correa, J.A.; García Morales, V.J.; Cordon Pozo, E. (2007) "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, núm. 3, p. 349-359.
- Atwood, M. A.; Mora, J. W.; Kaplan, A. W. (2010) "Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, núm. 7, p. 576-595.
- Barrio, S.; Luque, T. (2000): "Análisis de ecuaciones estructurales", en Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Editorial Pirámide, Madrid.
- Becton, J. B.; Giles, W. F.; Schraeder, M. (2008) "Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems", *Employee Relations*, Vol. 30, núm. 5, p. 494-514.
- Berson, Y.; Nemanich, L.A.; Waldman, D.A.; Galvin, B.M.; Keller, R.T. (2006) "Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, núm. 6, p. 577-594.
- Bolino, M.C.; Klotz, A.C.; Turnley, W.H.; Harvey, J. (2013) "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, núm. 4, p. 542-559.

- Brown, M.E.; Treviño, L.K. (2006) "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, núm. 6, p. 595-616.
- Chang, C. C.; Tsai, M. C.; Tsai, M. S. (2011) "The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, núm. 1, p. 61-66.
- Chiva, R.; Alegre, J. (2009) "Investment in design and firm performance: The mediating role of design management", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, núm. 4, p. 424-440.
- Chiva, R.; Alegre, J.; Lapiedra, R. (2007) "Measuring organisational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, núm. 3/4, p. 224-242.
- Cialdini, R. B.; Brown, S. L.; Lewis, B. P.; Luce, C.; Neuberg, S. L. (1997) "Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 73, núm. 3, p. 481-494.
- Fry, L. W.; Vitucci, S.; Cedillo, M. (2005) "Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline", *Leadership Quarterly*, Vol. 16, núm. 5, p. 835-62.
- García-Morales, V. J.; Llorens-Montes, F. J.; Verdú-Jover, A. J. (2007) "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, Vol. 27, núm. 9, p. 547-568.
- Jerez-Gómez, P.; Céspedes-Lorente, J.; Valle-Cabrera, R. (2005) "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, núm. 6, p. 715-725.
- Kanungo, R.N.; Conger, J.A. (1993) "Promoting altruism as a corporate goal", *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, núm. 3, p. 37-48.
- Kanungo, R.N.; Mendonca, M. (1996): "Ethical Dimensions of Leadership", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kark, R.; Waismel-Manor, R. (2005) "Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It?", *Organization*, Vol. 12, núm. 6, p. 889-917.
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006) "Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences", Sage.
- Piliavin, J. A.; Charng, H. W. (1990) "Altruism: A review of recent theory and research", *Annual review of sociology*, Vol. 16, p. 27-65.
- Rynes, S.L.; Bartunek, J.M.; Dutton, J.E.; Margolis, J.D. (2012) "Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities", *Academy of Management Review*, Vol. 37, núm. 4, p. 503-523.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. (2004) "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, núm. 3, p. 281-298.
- Van Emmerik, I.H.; Jawahar, I.M.; Stone, T.H. (2005) "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour", *Work & Stress*, Vol. 19, núm. 1, p. 93-100.
- Vera, D.; Crossan, M. (2004) "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, núm. 2, p. 222-240.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen a la Universitat Jaume I (Ref. P11B2008-13 y P11B2013-14) y al Ministerio de Ciencia e Innovación español (Ref. ECO2011-26780) su apoyo financiero para la realización de este estudio.

1. Autor de contacto: Universitat Jaume I; Dept. de Administració de Empreses y Marketing; Avda. Sos Baynat, s/n; 12071; Castellón; España.





Lucía Melián-Alzola
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
lucia.melian@ulpgc.es

110



Margarita Fernández-Monroy¹
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
margarita.fernandez@
ulpgc.es



Marisa Hidalgo-Peñate
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
marisa.hidalgo.lp@gmail.
com

El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias

Tourism industry in a crisis context: analysis of risk situations and managerial implications for the hotel sector in Canary Islands

I. CRISIS Y TURISMO

En los últimos años hemos sido espectadores de hechos y noticias relativas a situaciones adversas que afectan a nuestras vidas profesionales y personales. Sin duda alguna, la crisis económica, que arrancó a finales de 2007 y cuyos efectos todavía se hacen notar en España, ha contribuido a que palabras como riesgo, incertidumbre y pérdidas formen parte de nuestro vocabulario habitual, generando un estado emocional apático que frustra muchas perspectivas de futuro. Sin embargo, la cuestión que nos debe preocupar es si realmente somos capaces de detectar y controlar situaciones críticas en general, y no solo las de tipo económico. Al respecto, este marco

CÓDIGOS JEL:
L83, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 5 de junio de 2014. Fecha primera evaluación: 30 de octubre de 2014.
Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La naturaleza compleja y la dimensión internacional del sector turístico contribuyen a que sea una de las industrias más expuestas a situaciones críticas de diversa índole. Siendo el turismo una actividad que impacta de forma relevante en el desarrollo de la economía, la identificación de los tipos de crisis que afectan al sector emerge como un aspecto clave en la dirección hotelera. En este trabajo, el análisis de la información aportada por un panel de expertos revela que no solo existen crisis económicas, sino que el sector turístico se enfrenta a múltiples tipos de riesgos y situaciones adversas. A partir de los resultados obtenidos, se propone una agenda directiva que contribuya a controlar e, incluso, minimizar el impacto negativo de situaciones potenciales y reales de riesgo.

EXECUTIVE SUMMARY

The complex and international nature of tourism contributes to make it one of the industries most exposed to diverse critical situations. With tourism being an activity with relevant impact on the development of economy, identifying the types of crises that affect the sector emerges as a key issue for hotel management. In this paper, the analysis of the information provided by a panel of experts reveal that not only are economic crises, but the tourism industry is facing multiple types of risks and adverse situations. From the results of the study, we propose a management agenda that will contribute to control and even minimize the negative impact of potential and actual risk situations.

***El análisis de las
situaciones críticas
que afectan a la
industria turística se
erige como un ámbito
de estudio académico
y profesional de gran
relevancia estratégica
y operativa***

de incertidumbre y riesgo no es ajeno al sector turístico, donde la complejidad y la dimensión internacional de la industria turística hacen que experimente de forma directa e indirecta situaciones críticas de diferente índole. Efectivamente, la industria turística es compleja, donde intervienen múltiples agentes (empresas hoteleras, líneas aéreas, transporte aéreo, agencias de viaje, turoperadores, patronatos de turismo, asociaciones turísticas, etc.), con diferentes intereses y, en ocasiones, en conflicto. Por otra parte, la dimensión internacional del sector, con el trasvase de clientes de un destino geográfico a otro y con la actuación de los agentes a escala mundial (por ejemplo, cadenas hoteleras internacionales, líneas aéreas y turoperadores), expone a la industria a las posibles contingencias de cualquier punto geográfico. Y, como prueba de la vulnerabilidad del sector turístico, sean las declaraciones de Dirk Glaesser, coordinador de la unidad de riesgos y emergencias de la Organización Mundial del Turismo, cuando señala que el sector turístico está casi siempre entre las primeras industrias afectadas por una crisis, incluso sirviendo a otros sectores como referencia de alerta temprana (Hosteltur, 2012). Como resultado, se crean escenarios de riesgo que generan incertidumbre tanto para el logro de los objetivos organizativos de los agentes turísticos como para el éxito del destino. Como consecuencia, el análisis de las situaciones críticas que afectan a la industria turística se erige como un ámbito de estudio académico y profesional de gran relevancia estratégica y operativa. Asimismo, teniendo en cuenta el importante papel del segmento alojativo en la oferta de servicios en los destinos turísticos, el presente trabajo tiene como principal objetivo identificar y valorar los tipos de crisis que afectan a las organizaciones hoteleras. Para ello, se parte del examen teórico de la literatura relevante y del análisis empírico de los datos aportados por un panel de expertos en gestión turística. A partir de los datos obtenidos, se propone una serie de líneas de actuación que contribuyan a la dirección hotelera proactiva de situaciones críticas que garantice la supervivencia organizativa.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS Y TIPOLOGÍAS DE CRISIS

Atendiendo a su origen etimológico, la palabra crisis procede del griego y significa separar o decidir, implicando análisis y reflexión

por parte de las unidades afectadas (personas, organizaciones, sectores, áreas, etc.) en un contexto hostil e incierto. En otras palabras, las crisis obligan a diseñar y a ejecutar las acciones necesarias para que la unidad o unidades implicadas se adapten a la nueva situación. Con más detalle, si seguimos una percepción reflexiva de la valoración de la crisis, se puede entender una crisis desde una visión optimista (la crisis como oportunidad para cambiar) y/o pesimista (la crisis como situación de peligro o incertidumbre), postura dual recogida en diverso grado en la literatura (Carmeli y Shaubroeck, 2008; Scott et al., 2008; Kovoov-Misra, 2009). Otra perspectiva de análisis tiene que ver con un enfoque basado en los resultados, es decir, con el logro o no de beneficios, desde tangibles a intangibles, y por parte de qué agentes, ya que se puede entender que en una situación crítica unos pierden y otros ganan (Lepp y Gibson, 2003; Scott et al., 2008; McCray et al., 2012). Esta dicotomía de ganadores-perdedores es expuesta por Almada (2013:16) cuando señala que al igual que “se pueden contar por cientos de miles las compañías que quiebran en un periodo de crisis, también es igualmente cierto que son muchas las que logran ya no solo sobrevivir, sino incluso prosperar”. Una tercera perspectiva es la óptica del cambio cíclico, si entendemos las crisis como un hecho cíclico y necesario, algo que hace falta para generar el cambio que permite crecer y avanzar, es decir, vinculado a los puntos de inflexión en la evolución organizativa (Faulkner, 2001; Kovoov-Misra, 2009; McCray et al., 2012). En resumen, la mayoría de las crisis constituye cambios cíclicos necesarios donde los peligros/pérdidas y las oportunidades/ganancias se reparten, normalmente, de forma desigual entre los participantes.

Con relación a las causas y/o tipos de crisis, términos utilizados indistintamente, existe un amplio tratamiento de esta materia en la literatura relevante. Así, Hall (2010) hace una revisión de la literatura científica respecto a los tipos de crisis estudiados e identifica, entre otras, crisis financieras, económicas, ambientales, ecológicas, de biodiversidad, de petróleo y políticas. Por otro lado, Oroian y Gheres (2012), que examinan los tipos de situaciones de riesgo que pueden afectar a las agencias de viajes, señalan como posibles riesgos, por ejemplo, las situaciones internas del negocio, las actuaciones de la competencia, los problemas medioambientales, los factores políticos, los problemas con la infraestructura o las causas

PALABRAS CLAVE

Crisis, Turismo, Sector hotelero, Riesgo

KEY WORDS

Crisis, Tourism, Hospitality industry, Risk

Cuadro 1. Criterios de clasificación de los tipos de crisis

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Tipo de impacto	Determina qué tipo de resultados se origina con la crisis	- Económico - Comercial - Cultural - Etc.	Evaluación de la magnitud de la crisis en diferentes unidades de medida, diagnosticando relaciones	Carmeli y Schaubroeck (2008); Kovoor-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Grado de impacto	Identifica la fuerza del impacto	- Impacto débil - Impacto medio - Impacto fuerte	Evaluación de la magnitud de la crisis y, con ello, la magnitud de las acciones preventivas y correctivas	Ritchie (2004); Santana (2004); Kovoor-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Frecuencia	Mide el grado de repetición de la crisis en el tiempo	- Baja frecuencia - Frecuencia moderada - Alta frecuencia	A mayor grado de repetición, más oportunidad de aprendizaje tiene la organización	Faulkner (2001); Nankervis (2009); Pforr y Hosie (2010)
Alcance temporal	Considera el período de tiempo que perduran el desarrollo y los resultados de la crisis	- Corto plazo - Medio plazo - Largo plazo	A mayor alcance temporal, más riesgos	Hwang y Lichtenenthal (2000); Glaesser (2006); Roux-Dufort (2007); Scott et al. (2008)
Alcance geográfico	Determina el territorio geográfico al que se extiende el desarrollo y los impactos de la crisis	- Local - Regional - Nacional - Internacional	A mayor globalidad del negocio turístico, mayor probabilidad de enfrentarse a crisis	Ritchie (2004); Laws et al. (2007); Scott et al. (2008); Oroian y Gheres (2012)
Alcance sectorial	Analiza si la crisis es de carácter sectorial (es decir, se desarrolla en un sector) o afecta a muchos sectores (no perteneciendo a ninguno especialmente)	- Sectorial - Multisectorial	Identificación del epicentro de la crisis, diferenciando las causas de las consecuencias	Scott et al. (2008); Ritchie (2009); Becken y Lennox (2012)
Ámbito organizativo	Evalúa si la crisis se desarrolla o tiene su origen dentro o fuera de la empresa.	- Interno - Externo	Las crisis internas son más controlables	Okumus et al. (2005); Grewal et al. (2007); Ritchie (2009); Oroian y Gheres (2012)
Fuente/origen	Examina el grado de intervención del ser humano en el origen de la crisis.	- Humana - Natural	Las crisis humanas son más controlables	Glaesser (2006); Carmeli y Schaubroeck (2008); Ritchie (2009); Hall (2010)

Cuadro 1. Criterios de clasificación de los tipos de crisis (cont.)

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Efecto/tipo de resultado	Valora el tipo de resultado obtenido como consecuencia de la crisis (positivo o negativo)	- Resultado positivo - Resultado negativo	Las crisis son una oportunidad de cambio y, asimismo, si bien perjudican a unos, pueden beneficiar a otros.	James y Wooten (2005); Okumus et al.(2005); McCray et al. (2012)
Agentes	Identifica el grupo de interés que está especialmente involucrado en el origen o efectos de la crisis	- Proveedores - Intermediarios/ distribuidores - Clientes - Competidores - Administraciones - Sociedad en general - Directivos - Empleados	Descripción de un mapa relacional para ponderar el rol que debe ejercer cada agente en la prevención y la resolución de la crisis.	Santana (2004); Scott et al. (2008); Israeli et al. (2011); McCray et al. (2012)
Manejabilidad	Cuantifica en qué medida la crisis es previsible y/o controlable	- Previsible y controlable - Previsible pero no controlable - No previsible pero controlable - No previsible y no controlable	Las crisis previsibles o controlables facilitan la gestión de la crisis, pronosticando sus efectos y las acciones necesarias para reducir su impacto.	Evans y Elphick (2005); Grewal et al., (2007); Roux-Dufort (2007)

Fuente: Elaboración propia.

económicas. Otra propuesta procede de Peters y Pikkemaat (2005), que, entre los tipos de crisis, incluyen las recesiones económicas, los desastres naturales, los hechos adversos ocasionados por el ser humano, las epidemias y las plagas.

Desde una perspectiva más integradora, se pueden agrupar los tipos de crisis atendiendo a diferentes criterios; en otras palabras, existen variables o características que comparten distintos tipos de crisis. Tal y como refleja el **Cuadro 1**, se ha logrado identificar once dimensiones clasificatorias de los tipos de crisis o situaciones de riesgo, que se han extraído a partir de la revisión de la literatura. Este cuadro permitiría analizar cada tipo de crisis posible atendiendo prácticamente a cada una, o a la gran mayoría, de dichas dimensiones. Así, por ejemplo, una crisis ocasionada por malas prácticas directivas es una crisis de ámbito organizativo interno, de naturaleza o fuente humana, manejable, que tiene como agente principal a los directivos, y que generaría resultados negativos.

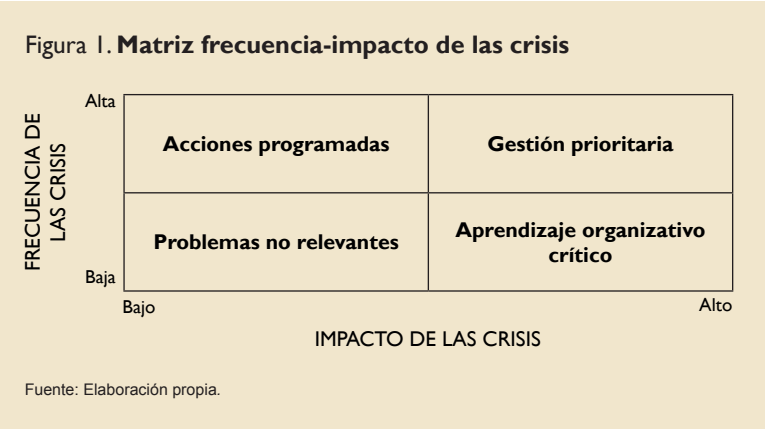
Otra opción de análisis más compleja supondría combinar simultáneamente varios de los criterios de clasificación de las crisis del cuadro 1 para realizar un diagnóstico matricial. Así, Santana (2004) clasifica los diferentes tipos de crisis atendiendo a una doble dimensión: naturaleza (socio-económica o natural-tecnológica) y tipo de evolución de la crisis (desde normal a severa). Y, si atendemos al trabajo de Ritchie (2009), su propuesta de panel conjuga simultáneamente el carácter interno/externo de la crisis, su naturaleza técnica/económica y su raíz en fallos de procesos sociales/organizativos/humanos.

Dado que el análisis matricial se puede realizar a través de las combinaciones de las diferentes variables o criterios de clasificación, una cuestión clave es determinar cuáles serían las variables o criterios idóneos. Al respecto, la revisión de los criterios de clasificación mostrados en el cuadro 1 pone de manifiesto la relevancia estratégica de dos variables concretas en la gestión de crisis: la frecuencia y el grado de impacto. Respecto al nivel de frecuencia, la importancia de su estudio radica en que, cuando una situación crítica es más frecuente, ello pone de manifiesto que es una situación que la organización no ha conseguido manejar, porque no está bajo su control o porque no ha puesto la suficiente voluntad o recursos para efectuar los cambios necesarios para su resolución. En cuanto a la intensidad del impacto, que mide el grado en que el suceso crítico altera el statu quo organizativo, a mayor intensidad su resolución demandará más atención y recursos, a menos que la organización haya invertido de forma proactiva para reducir sus efectos.

Como resultado del cruce de estas dos dimensiones, se obtiene una matriz que escenifica cuatro áreas estratégicas significativas (véase **Figura 1**), etiquetadas como sigue: crisis frecuentes de bajo impacto (área superior izquierda, denominada como “acciones programadas”), crisis frecuentes de alto impacto (área superior derecha, denominada como “gestión prioritaria”), crisis poco frecuentes de bajo impacto (área inferior izquierda, denominada como “problemas no relevantes”) y crisis poco frecuentes de alto impacto (área inferior derecha, denominada como “aprendizaje organizativo crítico”). A nivel de toma de decisiones directivas, y por ello también aplicable al contexto hotelero, la zona más preocupante correspondería a los tipos de crisis que se sitúan en el área de “gestión prioritaria”, seguida por las situadas en el área de



“aprendizaje organizativo crítico”. Sin embargo, los tipos de crisis del área de “acciones programadas” y, más aún, las del área de “problemas no relevantes” se colocarían en un segundo lugar en la agenda directiva.



Respecto al área de “gestión prioritaria”, identifica tipos de crisis que requieren tanto una reflexión como una acción estratégicas de primer orden, ya que el binomio alta frecuencia-alto impacto multiplica sus efectos negativos. Ahora bien, en este cuadrante podrían localizarse situaciones críticas que difícilmente están bajo el control de las organizaciones, como podría ser el desarrollo de terremotos en zonas de elevada actividad sísmica. Ante ellas, las organizaciones tienen poco margen de actuación para resolver este tipo de situaciones. Por el contrario, si nos centramos en aquellas crisis donde la empresa tiene capacidad de control, una situación adversa frecuente y de alto impacto estaría poniendo de manifiesto que la empresa no ha puesto todas las medidas necesarias para la prevención y/o resolución de tales situaciones críticas.

El área de “aprendizaje organizativo crítico” recoge aquellas situaciones de inestabilidad que se caracterizan por tener poca frecuencia pero que, cuando se desarrollan, tienen un impacto importante (por ejemplo, un caso de intoxicación alimentaria). El principal problema de esta zona de la matriz es que la empresa no tiene muchas oportunidades de aprender a gestionar las situaciones futuras ya que el grado de ocurrencia es bajo. Por ello, cuando ocurren tales circunstancias críticas, las empresas no

deben perder la oportunidad de aprender y sistematizar un plan de actuación para casos futuros similares.

El área “acciones programadas” absorbe aquellas crisis que ocurren con elevada frecuencia pero que tienen poco impacto. Una posible casuística podría recoger aquellas situaciones críticas que la empresa ha aprendido a gestionar proactivamente, reduciendo de esta forma sus efectos negativos. Por ejemplo, centrándonos en la problemática turística, si una zona geográfica se caracteriza por lluvias periódicas, la dirección de un establecimiento hotelero puede emprender acciones como tener piscina cubierta e intensificar las actividades de animación dentro las instalaciones en periodos de lluvia. Por lo tanto, correspondería a una crisis frecuente de carácter natural cuyo impacto negativo puede ser mitigado por la organización.

El área “problemas no relevantes” corresponde a situaciones críticas que ocurren con baja frecuencia e impacto limitado. Se podría estar hablando, por ejemplo, de problemas puntuales con la seguridad ciudadana, tales como actos vandálicos en los alrededores del hotel que generan en un momento dado cierta inseguridad al cliente. Ahora bien, una vez subsanados, por ejemplo, con mayor presencia policial, el problema puede quedar perfectamente reducido.

Como se puede observar, dada la riqueza de información y visión de conjunto que se puede obtener, el análisis matricial de los tipos de crisis constituye una herramienta básica para la gestión proactiva, que debe guiar la agenda directiva hotelera frente a situaciones adversas.

3. UN ESTUDIO DE LA CRISIS EN EL SECTOR HOTELERO: METODOLOGÍA

Las consecuencias negativas de las crisis traen consigo enormes desafíos para la supervivencia y recuperación de la industria turística, a lo que no es ajeno el sector hotelero (Wang y Ritchie, 2010). Efectivamente, dada la importancia de la oferta alojativa dentro del producto turístico, como se ha mencionado con anterioridad, este trabajo se centra en el sector hotelero, y particularmente en el contexto de Gran Canaria, uno de los principales destinos turísticos nacionales e internacionales. De forma específica, a partir de la información aportada por un panel de expertos, el presente estudio pretende analizar los tipos de crisis

a los que se enfrentan las organizaciones hoteleras, su frecuencia y su grado de impacto. Para ello, en una primera fase, se realiza una revisión de la literatura académica y profesional relevante (e.g., Faulkner, 2001; Santana, 2004; Okumus et al., 2005; Peters y Pikkemaat, 2005; Glaesser, 2006; Pforr, 2009; Ritchie, 2009; Hall, 2010; Ritchie et al., 2014), lo que da lugar a la identificación de los tipos de crisis que se recogen en el **Cuadro 2** y que será objeto de examen en el análisis matricial.

Cuadro 2. Tipos de crisis

- Aparición de destinos turísticos alternativos.
- Aparición de nuevos hoteles competidores en la zona y/o fortalecimiento de la posición competitiva de los hoteles existentes.
- Mayor nivel de exigencia de los clientes por más experiencia y hábito de viaje.
- Mayor poder del cliente por la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) (compra a precios más reducidos, clientes mejor informados, ejercicio de la crítica a través de redes sociales...)
- Mayor presión competitiva por la presencia de oferta hotelera que se da a conocer gracias a las TIC.
- Cambios en la regulación laboral.
- Problemas de transporte por suspensión de servicios (como huelgas de pilotos y/o controladores aéreos, accidentes...)
- Problemas sanitarios en el destino turístico (por ejemplo, epidemia, contaminación alimenticia...)
- Inestabilidad y adversidades climáticas (por ejemplo, alerta por lluvias, volcán en Islandia...)
- Problemas por inseguridad civil en el destino turístico (por ejemplo, robos, actos vandálicos, conductas irrespetuosas, escasa presencia policial...)
- Problemas de seguridad por infraestructuras y servicios deficientes en el destino turístico (por ejemplo, carreteras en mal estado, accidentes en hoteles...)
- Degradación medioambiental del destino turístico.
- Saturación y masificación del destino turístico.
- Presión de intermediarios (por ejemplo, turoperadores, agencias de viaje...) para incrementar sus márgenes.
- Problemas con proveedores (por ejemplo, subida de precios, faltas de suministro...)
- Crisis o recesión económica en el destino turístico.
- Crisis o recesión económica en los países emisores de turistas.
- Inestabilidad e incertidumbre políticas en el destino turístico.
- Inestabilidad e incertidumbre políticas en los países emisores de turistas.

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda fase, se procede a medir la opinión de los expertos en cuanto a la frecuencia y el grado de impacto de los tipos de crisis identificados en el cuadro 2. Al respecto, se decidió tomar como informante clave de la gestión de la crisis en el segmento alojativo a un conjunto de académicos y/o profesionales del sector turístico. Este panel correspondería a lo que, en técnicas de investigación comercial, se denomina muestra de conveniencia,

que tiene lugar cuando la muestra no es aleatoria, aunque sí relevante e idónea. Cada unidad muestral se considera un candidato válido a los efectos del estudio, por el conocimiento y experiencia académica y/o profesional adquiridas en el desarrollo de actividades relacionadas con el sector turístico, a destacar: docencia especializada, publicaciones y trabajos académicos, ejercicio de cargos públicos y/o privados, labores de consultoría y participación en proyectos de colaboración interorganizativos. Además, considerando el alcance y la complejidad de las relaciones de las unidades hoteleras, se ha intentado incorporar opiniones de expertos en diversos tipos de organizaciones turísticas, tales como agencias de viaje, restauración y transporte. Finalmente, el panel de expertos quedó constituido por un total de 49 individuos, cuyo perfil descriptivo se muestra en la **Tabla 1**, donde un 57% se sitúa en un intervalo de edad entre 30 y 45 años, y, en cuanto a género, el 59% corresponde a hombres y el 41% a mujeres.

Tabla 1. Descripción del perfil de la muestra

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Experiencia académica	- Docencia universitaria a nivel de grado y posgrado - Servicios de formación profesional	79.6%
Experiencia profesional	- Puestos directivos - Asesores/consultores - Organizaciones públicas/privadas - Agentes turísticos (hoteles, agencias de viaje, restauración, transporte...)	69.4%
Edad	- Menos de 30 años	0%
	- Entre 30 y 45 años	57.1%
	- Entre 46 y 60 años	36.7%
	- Más de 60 años	6.1%
Género	- Hombre	59.2%
	- Mujer	40.8%

En cuanto al método elegido para obtener la información básica de los expertos, y que permitiera cumplir con los objetivos planteados, se optó por la encuesta, utilizándose un cuestionario estructurado auto-administrado. Al respecto, para el diseño, la estructura y el contenido de dicho cuestionario se partió de la revisión teórica de la literatura sobre la materia de estudio y, asimismo, de las

recomendaciones básicas para la confección de cuestionarios. La encuesta fue finalmente pretestada por tres expertos en el sector turístico y, a partir de sus apreciaciones y valoraciones, se procedió a realizar las modificaciones oportunas. Con relación al trabajo de campo, la fase de realización de las encuestas se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2012. Para ello, se contactó telefónicamente o por correo electrónico con los expertos seleccionados, e incluso se realizaron visitas directas, para solicitar su participación en el estudio mediante la cumplimentación del cuestionario diseñado.

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FRECUENCIA-IMPACTO DE LAS CRISIS

Con objeto de crear la matriz que sirve de punto de partida para el análisis, a partir de las valoraciones del panel de expertos se calcularon las puntuaciones medias de frecuencia y de impacto para cada tipo de crisis. A continuación, se desarrolló la matriz representando en el eje “X” los datos de impacto y en el eje “Y” los datos de frecuencia, y tomando como extremos de dichos ejes, aproximadamente, las puntuaciones más altas y más bajas de sus datos medios. Desde un punto de vista gráfico, como se puede observar en la **Figura 2**, la nube de puntos se concentra principalmente alrededor de la diagonal de la matriz que se traza desde el cuadrante “problemas no relevantes” hasta el área “gestión prioritaria”.

Con respecto a los tipos de crisis del extremo inferior izquierdo, dentro del área “problemas no relevantes”, los expertos estiman que, en líneas generales, cuestiones relativas a la seguridad civil, sanidad y cambios climáticos adversos se consideran situaciones que ocurren con baja frecuencia y con bajo impacto relativo. Es decir, son tipos de crisis que cuando ocurren no alteran sustancialmente la realidad turística de la empresa hotelera canaria y del sector en general. En cuanto a la zona central de puntos de la diagonal, corresponde a tipos de crisis con puntuaciones intermedias en impacto y frecuencia, no pudiendo en conjunto ubicarse de forma rigurosa e inequívoca en una determinada área de la matriz. Describen tipos de crisis que no despiertan señales de alerta (o alta frecuencia, o alto impacto, o ambas circunstancias) y, por lo tanto, a priori no requieren actuaciones urgentes desde el punto de vista estratégico u operativo. Como consecuencia de ello, las acciones tomadas dependerán, fundamentalmente, de



Figura 2. **Matriz frecuencia-impacto de las situaciones críticas para el sector hotelero**



la percepción de los directivos y demás agentes implicados en la toma de decisiones, así como del momento en que acontezca la crisis. Así, la importancia de la aparición de nuevos competidores y destinos se reduce en la medida que aumenta el poder de negociación del hotel con los turoperadores, la oferta diferenciada de sus servicios y el grado de fidelidad de sus clientes.

En cuanto a los tipos de crisis ubicados en el extremo superior derecho de la diagonal, que corresponden al cuadrante “gestión prioritaria”, requieren una especial atención y, por ello, un lugar destacado en la agenda de trabajo de los directivos hoteleros.

Según el panel de expertos, en esta zona de la matriz se localizaría, por una parte, el mayor poder del cliente frente al hotel, como consecuencia de su mayor experiencia y cultura de viaje, sus posibilidades de acceso a más información y la facilidad de compra a través de las TIC. Este poder también aumenta con la disponibilidad de una mayor oferta hotelera en Internet, que amplía su abanico de posibilidades de contratación y reserva. Un segundo tipo de problema que destaca en esta área, siguiendo valoraciones de los expertos, tiene que ver con la imagen del destino insular derivada, fundamentalmente, de la masificación turística y de la degradación medioambiental. Realmente lo que ello manifiesta es un problema de falta de diferenciación de la oferta turística sostenible, lo que acorta las diferencias competitivas entre destinos u hoteles. En tal sentido, sería un problema de la actuación tanto a nivel de hotel como de destino, que demandaría tanto medidas individuales como acciones colectivas. Por último, un tercer aspecto que preocupa en el extremo superior de la diagonal es la falta de control de la demanda, ya sea por problemas con los intermediarios y/o crisis económicas del mercado emisor. Como resultado, los hoteles pueden observar importantes fluctuaciones en los niveles de contratación y reserva, muchas veces no previsibles, que le ocasionarían importantes pérdidas económicas y de imagen. Ahora bien, el poder del segmento hotelero para gestionar los tipos de crisis en este cuadrante depende de la naturaleza del problema. Así, es factible que mediante acuerdos de colaboración a largo plazo, el problema con los turoperadores puede ser resuelto. Por el contrario, las crisis económicas del mercado emisor son más complejas y evidentemente menos manejables; muchas veces la única opción viable que tiene el hotel para mantener la demanda de ese mercado es la reducción de precios.

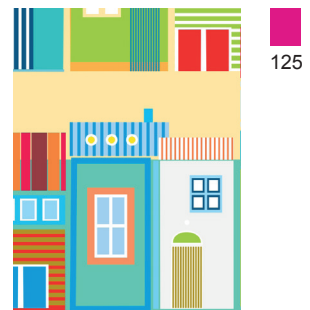
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA AGENDA DIRECTIVA HOTELERA

La gestión de las crisis en el sector turístico constituye actualmente un área de amplio debate y reflexión por su relevante repercusión en la estrategia empresarial. A partir del análisis de las situaciones críticas que afectan al sector alojativo, que se evaluaron en función de su frecuencia y su grado de impacto, se puede extraer una serie de recomendaciones significativas para los directores hoteleros. Al respecto, destaca el creciente poder del cliente debido a su mayor

experiencia y cultura de viaje, así como a la mayor cantidad de información y opciones de compra que aporta el acceso a las TIC. Sobre esta cuestión, se aconseja interpretar este tipo de situación adversa como una oportunidad de cambio, convirtiendo a las TIC en un aliado estratégico. Efectivamente, el uso de las TIC es una tendencia creciente en el sector turístico, si bien la simple presencia en la red no es suficiente. Todo lo contrario, se recomienda a los directivos hoteleros que gestionen estratégicamente la presencia *online* del establecimiento, por ejemplo, fomentando el uso de las redes sociales para potenciar la interactividad empresa-cliente. Destacar, en tal sentido, que se debe hacer un uso eficaz y eficiente de los comentarios *online* que realizan los clientes del hotel, yendo más allá de una respuesta formal estándar de agradecimiento a las sugerencias efectuadas. Es decir, el cliente debe percibir que el hotel canaliza sus comentarios transformándolos en verdaderas propuestas y cambios organizativos, y que no queda en un simple buzón de sugerencias *online* sin impacto en la gestión real. Por otra parte, los directivos deben analizar en qué medida las TIC también representan una fuente de valor de la oferta alojativa. En tal sentido, se podría hablar de aquellos hoteles que se caracterizan por la incorporación de la experiencia tecnológica en la prestación de sus servicios como, por ejemplo, Wi-Fi, kioscos de *check-in* y *check-out* automático o códigos QR para la lectura de la carta del restaurante. Tal es así, que los servicios tecnológicos pueden llegar a representar barreras de entrada o requisitos mínimos de la demanda. Como ejemplo, la red Wi-Fi constituye actualmente un servicio altamente demandado por los clientes en los hoteles, siendo incluso una variable clave en el momento de hacer la reserva. Más aún, los clientes suelen criticar aquellos establecimientos hoteleros que exigen un canon por el acceso a Internet. También, se incluiría en la experiencia tecnológica la capacidad del hotel para el desarrollo de *apps* que mejoren la experiencia del cliente, como es el caso de la creación de guías turísticas virtuales del destino a iniciativa de los establecimientos hoteleros². En definitiva, se recomienda rentabilizar el uso de las TIC, no sólo para tener presencia *online* y darse a conocer, sino como baza estratégica para maximizar la oferta alojativa, integrando las TIC en la experiencia física e incorporando al cliente en el diseño del producto/servicio hotelero. Asimismo, se evidencia un problema de imagen del destino insular como consecuencia, sobre todo, de la masificación turística y de

la degradación medioambiental. En cuanto a la masificación del destino, se recomienda impulsar una estrategia de diferenciación turística, que potencie una oferta sostenible y atractiva, que consiga atraer a clientes alternativos, aumentar la fidelización del mercado y mejorar la imagen de marca. En tal sentido, la apuesta actual por otras modalidades turísticas (turismo deportivo, turismo rural, turismo de salud, turismo de cruceros, turismo gastronómico, etc.) constituye un buen ejemplo. Con ello, las empresas hoteleras se adentrarían en el diseño de estrategias de diferenciación que buscan la personalización de la oferta a segmentos de clientes concretos, potenciando la relación más que la venta única. También, señalar como estrategia de diferenciación el esfuerzo que están haciendo algunos establecimientos hoteleros por incrementar el valor de su oferta incorporando al producto alojativo actividades culturales y de ocio como, por ejemplo, la realización de rutas turísticas de senderismo, rutas a caballo, rutas gastronómicas, visitas a ferias artesanales, asistencia a conciertos y visitas guiadas a museos, entre otros. En cuanto a la degradación medioambiental, en cierta medida está vinculada a la necesidad de dar cobertura a un turismo de masas, propio de una estrategia a nivel de destino y de hoteles poco diferenciada. Sería idóneo el ejercicio de una planificación estratégica del destino donde intervengan diferentes agentes que aporten diversos y múltiples criterios en aras a conseguir un desarrollo territorial turístico sostenible. No cabe duda que, en este tipo de foro, serían de indudable valor las aportaciones que puedan realizar los gerentes hoteleros que operan en el destino geográfico afectado.

También debe acaparar la atención de la agenda estratégica la falta de control de la demanda, ya sea por problemas con los intermediarios (turoperadores y agencias de viaje, principalmente) y/o crisis económicas del mercado emisor. Como consecuencia, los hoteles pueden observar importantes fluctuaciones en la petición de servicios, muchas veces no previsibles, que ocasionan importantes pérdidas económicas y de imagen. En cuanto a los intermediarios, se aconseja la gestión de redes y alianzas con grupos de interés clave, frente a acuerdos a corto plazo, que alienen el compromiso y la implicación de las partes afectadas. Así, en cuanto a los turoperadores, existen prácticas de niveles aceptables de calidad y compromiso de responsabilidad social corporativa que valoran en gran medida. Así, cabe citar los premios





que otorga el turoperador TUI a los hoteles que destacan por su gestión medioambiental y la contribución a la sostenibilidad, que se miden a partir de las encuestas de satisfacción de los clientes con el establecimiento³. Como es lógico, además de contrarrestar la degradación medioambiental comentada en el párrafo anterior, estos premios también pueden constituir un elemento clave en la relación a largo plazo con el turoperador. Por ello, se aconseja a los directivos hoteleros adherirse a las pautas de acción sugeridas por los turoperadores como una vía para desarrollar relaciones de colaboración a largo plazo, y, de este modo, consolidar la afluencia de clientes. Otra recomendación es que los directivos hoteleros se integren en asociaciones y/o clúster con otras unidades hoteleras, para aunar posiciones de negociación frente a otros agentes turísticos, o con otros agentes dentro del destino turístico, para mejorar su nivel competitivo e imagen de marca frente a otros destinos. Sea el caso de la asociación *Tourism and Health Spain*, integrada por las empresas más relevantes de los ámbitos turístico, sanitario y tecnológico, que se ha creado con objeto de potenciar el turismo de salud en Andalucía⁴.

Como reflexión última, las conclusiones de este trabajo constituyen propuestas para la realidad hotelera de un destino turístico específico. La realización de este estudio en diferentes destinos y en hoteles con diferentes perfiles y orientaciones estratégicas podría aportar nuevas perspectivas de análisis muy relevantes, como sobre todo para la dirección de cadenas hoteleras. Asimismo, es de sumo interés para los directores hoteleros determinar en qué medida un tipo de crisis del sector da lugar a la génesis de otros tipos de crisis o también qué tipo de circunstancias puede originar crisis paralelas. De esta forma, se conseguiría identificar cuáles son los puntos realmente críticos, tanto a nivel de gestión de destino como hotelero, que pueden generar múltiples situaciones adversas, y así controlar su impacto negativo e incluso abortar su aparición. A su vez, cabe destacar la necesidad de estudiar la influencia de determinados factores en la resolución de las crisis, como podrían ser la cultura hotelera, el estilo de dirección de los gestores hoteleros, el tamaño del hotel o el tipo de propiedad. En definitiva, el estudio de la gestión de las situaciones críticas en el sector hotelero constituye un factor clave para el éxito organizativo y para el desarrollo territorial en el ámbito turístico.

BIBLIOGRAFÍA

- Almada, A.A. (2013). Marketing de crisis: como crecer cuando los mercados no crecen. Editorial Pirámide, Madrid.
- Becken, S.; Lennox, J. (2012). "Implications of a long term increase in oil prices for tourism", *Tourism Management*, Vol. 33, núm. 1, p. 133-142.
- Carmeli, A.; Schaubroeck, J. (2008). "Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures", *Long Range Planning*, Vol. 41, p. 177-196.
- Evans, N.; Elphick, S. (2005). "Models of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry". *International Journal of Tourism Research*, Vol. 7, p. 135-150.
- Faulkner, B. (2001). "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, Vol. 22, núm. 2, p. 135-147.
- Glaesser, D. (2006). Crisis Management in the Tourism Industry. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Grewal, R.; Johnson, J.L.; Sarker, S. (2007). "Crises in business markets: Implications of interfirm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, p. 398-416.
- Hall, C.M. (2010). "Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism", *Current Issues in Tourism*, Vol. 13, núm. 5, p. 401-417.
- Hosteltur (2012). "Crisis y emergencias en turismo: lecciones recientes para no olvidar", núm. 218, julio-agosto.
- Hwang, P.; Lichtenthal, J.D. (2000). "Anatomy of organizational crisis", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, núm. 3, p. 129-139.
- Israeli, A.A.; Mohsin, A.; Kumar, B. (2011). "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, p. 367-374.
- James, E.H.; Wooten, L.P. (2005). "Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis", *Organizational Dynamics*, Vol. 34, núm. 2, p. 141-152.
- Kovoor-Misra, S. (2009). "Understanding perceived organizational identity during crisis and change. A threat/opportunity framework", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, núm. 5, p. 494-510.
- Laws, E.; Prideaux, B.; Chon, K. (2007). Crisis Management in Tourism, CAB International, UK.
- Lepp, A.; Gibson, H. (2003). "Tourism roles, perceived risk and international tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, núm. 3, p. 606-624.
- McCray, J.P.; González, J.J.; Darling, J.R. (2012). "Transformational crisis management in organizational development: a focus on the case of Barnes & Noble vs Amazon", *Organizational Development Journal*, Vol. 30, núm. 1, p. 39-52.
- Nankervis, A. (2009). "Vulnerability analysis and sustainability in tourism: Lessons from Phuket". En Pforr, C.; P. Hosie (Eds.), *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, p. 93-106. Ashgate Publishing Limited, England.
- Okumus, F.; Altınay, M.; Arasli, H. (2005). "The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus", *Tourism Management*, Vol. 27, núm. 1, p. 95-104.
- Oroian, M.; Gheres, M. (2012). "Developing a risk management model in travel agencies activity: An empirical analysis", *Tourism Management*, Vol. 33, p. 1598-1603.
- Peters, M.; Pikkemaat, B. (2005). "Crisis management in Alpine Winter Sports Resorts- The 1999 Avalanche Disaster in Tyrol", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 19, núm. 2/3, p. 9-20.
- Pforr, C. (2009). "Crisis Management in Tourism: A Review of the Emergent Literature." En Pforr, C.; P. Hosie (Eds.), *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, p. 37-52. Ashgate Publishing Limited, England.
- Pforr, C.; Hosie, P.J. (2010). "Crisis management in tourism: preparing for recovery", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, núm. 2-4, p. 249-264.

- Ritchie, B.W.; Crotts, J.C.; Zehrer, A.; Volsky, G.T. (2014). "Understanding the effects of a tourism crisis: the impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand", *Journal of Travel Research*, Vol. 53, núm. 1, p. 12-25.
- Ritchie, B.W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, Vol. 25, núm. 6, p. 669-683.
- Ritchie, B.W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*, Channel View Publications, Bristol.
- Roux-Dufort, C. (2007). "Is crisis management (only) a management of exceptions?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, núm. 2, p. 105-114.
- Santana, G. (2004). "Crisis management and tourism", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 15, núm. 4, p. 299-321.
- Scott, N.; Laws, E.; Prideaux, B. (2008). "Tourism crises and marketing recovery strategies", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, núm. 2, p.1-13.
- Wang, J.; Ritchie, B.W. (2010). "A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry", *International Journal of Tourism Policy* [Special Issue on Crisis and Risks in Tourism], Vol. 3, núm. 4, p. 297-317.

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Departamento de Economía y Dirección de Empresas; Campus Universitario de Tafira; Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales; 35017 – Las Palmas de Gran Canaria; España.
2. Noticia publicada en la web del blog del Hotel Curious (<http://www.hotelcurious.com/cat/blog-hotel-cuiious-barcelona?pag=3&total=305&tags=Barcelona>), consultada el 18/11/2014.
3. Noticia publicada en la web de Hosteltur (http://www.hosteltur.com/172510_20-hoteles-espanoles-premiados-tui-holly.html), consultada el 18/11/2014.
4. Noticia publicada en la web de Hosteltur (http://www.hosteltur.com/119480_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html), consultada el 18/11/2014.

