

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)



**Reactions to the corporate social responsibility
advertising of financial entities**

***Reacciones hacia la publicidad de responsabilidad social
corporativa de entidades financieras***

María del Mar García-De los Salmones & Andrea Pérez

Nº 60

Cuarto trimestre /

Fourth Quarter

2018

ISSN:2659-3270

**Online recommendation systems in the Spanish
Audiovisual market: comparative analysis between
Atresmedia, Movistar+ and Netflix**

***Los sistemas de recomendación online en el mercado
audiovisual español: análisis comparativo entre
Atresmedia, Movistar +, y Netflix***

Mónica Herrero Subías, Mercedes Medina Laverón & Alicia María Urgellés Molina

**The relationship between logistics and marketing
performance in the supply chain. Different paths for
manufacturers and distributors**

***Relación entre resultados logísticos y de marketing
en la cadena de suministro. Diferentes caminos para
fabricantes y distribuidores***

Teresa Vallet-Bellmunt & Pilar Rivera-Torres

**Film streaming platforms spectrum in Spain:
commercial strategies and technological
characteristics**

***La oferta audiovisual de servicios de streaming en
España: estrategias comerciales y características
tecnológicas***

Sheila Liberal-Ormaechea & Francisco Cabezuelo-Lorenzo

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 60

Cuarto Trimestre 2018 /
Fourth Quarter 2018

SUMARIO / SUMMARY N° 60

-  **Reactions to the corporate social responsibility advertising of financial entities** 18-53
Reacciones hacia la publicidad de responsabilidad social corporativa de entidades financieras
María del Mar García-De los Salmones & Andrea Pérez
-  **Online recommendation systems in the Spanish Audiovisual market: comparative analysis between Atresmedia, Movistar+ and Netflix** 54-89
Los sistemas de recomendación online en el mercado audiovisual español: análisis comparativo entre Atresmedia, Movistar +, y Netflix
Mónica Herrero Subías, Mercedes Medina Laverón & Alicia María Urgellés Molina
-  **The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors** 90-135
Relación entre resultados logísticos y de marketing en la cadena de suministro. Diferentes caminos para fabricantes y distribuidores
Teresa Vallet-Bellmunt & Pilar Rivera-Torres
-  **Film streaming platforms spectrum in Spain: commercial strategies and technological characteristics** 136-167
La oferta audiovisual de servicios de streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas
Sheila Liberal-Ormaechea & Francisco Cabezuelo-Lorenzo

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 60 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es necesaria, pero sigue generando dudas, por la suspicacia que puede provocar en la audiencia. En el primer artículo las profesoras María del Mar García-De los Salmones y Andrea Pérez (Universidad de Cantabria) tratan de analizar las reacciones de los consumidores, en términos de creencias (atribuciones), afectos (emociones y actitud hacia el anuncio) y conducta ante la publicidad de una causa filantrópica por parte de entidades financieras con distinta reputación social. Como resultado, las autoras concluyen que la reputación es un elemento clave que explica diferencias en las reacciones de los públicos, y puede condicionar la efectividad de la publicidad de RSC.

La profesoras Mónica Herrero Subías, Mercedes Medina Laverón (Universidad de Navarra), y Alicia María Urgellés Molina (Universidad de los Hemisferio), en el siguiente artículo, tratan estudiar el valor que diferentes servicios audiovisuales online conceden a los sistemas de recomendaciones. Para ello analizan tres servicios que operan actualmente en España: Atresmedia, Movistar + y Netflix, proponiendo un conjunto de criterios para comparar las recomendaciones presentes en cada plataforma y el uso que las empresas hacen de ellas. Para las autoras, los resultados muestran que los servicios audiovisuales han implementado las recomendaciones en diferente medida de acuerdo con su modelo de negocio y su actividad principal.

En el siguiente artículo las profesoras Teresa Vallet-Bellmunt (Universitat Jaume I de Castelló) y Pilar Rivera-Torres (Universidad de Zaragoza) tratan de estudiar las relaciones entre los Resultados de Marketing y los Logísticos en un contexto de integración inter-organizacional, buscando diferencias entre fabricantes y distribuidores. La información ha sido proporcionada por 450 empresas del sector de materiales de construcción español. Para las autoras, los resultados obtenidos muestran la importancia del servicio logístico como instrumento para mejorar los resultados relacionales de la empresa integrada y los diferentes caminos que toman los fabricantes y los distribuidores para aumentar los resultados de marketing a corto y largo plazo.

Los potenciales usuarios interesados en la contratación de una plataforma de televisión online necesitan información para tomar decisiones ante la oferta existente. Las grandes plataformas presentes en España son Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV (antes llamada Wuaki) y Sky. Cada una de estas plataformas tiene sus puntos fuertes y débiles. En el último artículo los profesores Sheila Liberal Ormaechea (Universidad Francisco de Vitoria) y Francisco Cabezero Lorenz (Universidad Complutense de Madrid) revisan variables como el precio de la suscripción, catálogo que ofertan, posibilidad de uso en modo offline, calidad de la imagen (Full HD, Ultra HD u otras opciones), posibilidad de uso de pantallas simultáneas y la producción propia de contenidos de cada una de las plataformas, de cara a la toma de decisiones para contratar una plataforma.

Les animo a leer todos los artículos. Esperamos 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-Sánchez
Director de UCJC Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF

NUMBER 60 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

CSR communication is necessary but it remains a challenge because of the potential scepticism that it can provoke in audiences. In the first article, María del Mar García-De los Salmones y Andrea Pérez (Universidad de Cantabria) analyse consumer reactions – in terms of beliefs (attributions), affects (emotions and attitudes) and behaviour – to CSR advertisements of financial entities with different social reputations. As a result, it was observed that reputation is a key variable, it explains differences in audience reactions, and it may condition the effectiveness of advertising.

Professors Mónica Herrero Subías, Mercedes Medina Laverón (Universidad de Navarra), y Alicia María Urgellés Molina (Universidad de los Hemisferio), in the next article, study the value that different online audiovisual services give to the recommendation systems. The authors analyze three services currently operating in Spain: Atresmedia, Movistar + and Netflix. A set of criteria is proposed to compare the recommendations present in each platform and the use that companies make of them. The results show that the audiovisual services have implemented the recommendations to a different extent according to their business model and their main activity.

In the next article, Teresa Vallet-Bellmunt (Universitat Jaume I de Castelló) y Pilar Rivera-Torres (Universidad de Zaragoza) study the relationships between Marketing and Logistics Performance in a context of inter-organisational integration to search for differences between Manufacturers and Distributors. The information has been provided by 450 companies in the Spanish construction materials sector. The results obtained show the importance of the Logistics Service as an instrument to improve the Relational Performance of the integrated company and the different paths that Manufacturers and Distributors take to increase short- and long-term Marketing Performance.

All the potential users interested in getting online television at home need information to make decisions and to face the existing offer. The major platforms providing services in Spain are Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV and Sky. Each of these platforms has its strengths and weaknesses. In the last article professors Sheila Liberal Ormaechea (Universidad Francisco de Vitoria) y Francisco Cabezuelo Lorenzo (Universidad Complutense de Madrid) have reviewed variables such as the price of the subscription, the catalog, online and offline use, image quality (Full HD, Ultra HD or other options), use of simultaneous screens and own production of contents to help to make a decision

I encourage you to read all the articles. We hope to continue to have everyone's trust: Associate Editors, members of the Scientific Committee, Editorial Board, evaluators, author-collaborators, companies and above all the readers from both the University and the business world.

José Ignacio López-Sánchez
Editor in Chief,
UCJC Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)

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

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

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

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucia Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

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

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<https://journals.ucjc.edu/ubr>

PARA CONSULTAS:

ojs@ucjc.edu

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as 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, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as 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 UCJC BSR. 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

UCJC BSR 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, **UCJC BSR 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 encuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review* (Formerly known as *Universia Business Review*) is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR 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 2015 (SJR): 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en julio de 2016).
- Web of Science, **Emerging Sources Citation Index (ESCI)** desde enero 2016. 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).
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12.
- **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 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de “**EXCELENTE**”.
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- 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; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier*).
- **ABI / Inform (ProQuest)**. (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR 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).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2015 (SJR) : 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Position 136/285.
- **Web of Science, Emerging Sources Citation Index (ESCI)** January 2016. Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016)
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an “**EXCELLENT**” journal.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria)
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **ABI/Inform ProQuest** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier)
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **Directoy of Open Access Journal** (DOAJ)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities** (CSIC)
- **ECONIS** (German National Library of Economics)
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (june 2013).



María del Mar García-De los Salmones¹
Universidad de Cantabria
✉
gsalmonm@unican.es

Reactions to the corporate social responsibility advertising of financial entities

Reacciones hacia la publicidad de responsabilidad social corporativa de entidades financieras



Andrea Pérez
Universidad de Cantabria
✉
perezran@unican.es

1. INTRODUCTION

The current paradigm in Marketing focuses on the person, and it adds a new dimension, Corporate Social Responsibility (CSR). Nowadays, companies behaving responsibly with all their stakeholders, those that do not show indifference toward social problems, will have a better reputation and will be preferred by consumers (Kotler et al., 2018).

Despite the importance for stakeholders to know the social initiatives carried out by companies, CSR communication is a sensitive issue. In fact, companies have been traditionally reluctant to use corporate channels to inform stakeholders about social actions due to the fear of scepticism and suspicion on the part of the audience (Du et al., 2010; Elving, 2013) who can see an “image-washing” campaign or a mere intention to improve the corporate image, thus arousing negative feelings. The need for communicating and at the same time the fear of scepticism are the reasons that research on CSR communication has acquired a great relevance. Further research is needed in order to contribute academically and support managers in their decisions because they are still hesitant with regard to this issue (Du et al., 2010).

An important communication tool is advertising, although the research on perceptions of CSR advertisements are scarce (Pomering et al., 2013). It has been traditionally defined as an “aggressive” tool



EXECUTIVE SUMMARY

CSR communication is necessary but it remains a challenge because of the potential scepticism that it can provoke in audiences. Along this line, this study analyses consumer reactions – in terms of beliefs (attributions), affects (emotions and attitudes) and behaviour – to CSR advertisements of financial entities with different social reputations. As a result, it was observed that reputation is a key variable, it explains differences in audience reactions, and it may condition the effectiveness of advertising.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es necesaria, pero sigue generando dudas, por la suspicacia que puede provocar en la audiencia. En esta línea, este estudio analiza las reacciones de los consumidores, en términos de creencias (atribuciones), afectos (emociones y actitud hacia el anuncio) y conducta ante la publicidad de una causa filantrópica por parte de entidades financieras con distinta reputación social. Como resultado, se aprecia que la reputación es un elemento clave que explica diferencias en las reacciones de los públicos, y puede condicionar la efectividad de la publicidad de RSC.

(Morsing and Schultz, 2006), and there are many unknowns with regard to it, so this work aims to measure reactions of consumers exposed to advertisements of social causes in the financial industry. Specifically, exploratory research is carried out which takes as its basis the general hierarchy of effects (MacKenzie et al., 1986), and their components are measured in terms of beliefs (cognitions), affects (attitudes) and behaviour. The academic contributions of the study rest on the following points.

First, beliefs/cognitions are measured by considering the perceived attributions with regard to the social initiative. Most of the studies measure them as extremes of a continuum of altruistic/egoistic

attributions (Bigné et al., 2010; Pérez and Rodríguez del Bosque, 2015), and few works consider that consumers can perceive a mix of attributions at the same time (Ellen et al., 2006). Considering this last approach, different types of attributions are measured which allow us to have more information about the beliefs of consumers. In the second place, the measurement of affects/attitudes include not only the traditional attitude toward the ad (MacKenzie et al., 1986) but also the range of emotions that it generates (Williams and Aaker, 2002). To the best of our knowledge, there are no studies specifically measuring the emotions, both negative and positive, that the CSR ad arouses, so this work will try to cover this gap. In the third place, and considering that certain

variables such as the social reputation of the company can condition the effectiveness of communication (Du et al., 2010), the measurement of beliefs, affects and behaviour will consider the different levels of such variables, that is, the study will be applied to companies with different social reputations.

Finally, the empirical study focuses on the financial industry. The financial entities have had a leading role in the recent economic crisis, which has generated distrust toward them on the part of society and a consequent loss of public image (Pérez and Rodríguez del Bosque, 2012). Today, financial entities are more and more committed to social responsibility and, indeed, their level of engagement is rather superior to that of other industries, although the risk that their activities will provoke scepticism is high (Pérez et al., 2015). Previous works have focused on financial entities' perceptions of CSR and their influence on consumer behaviour (Berens et al., 2007; García de los Salmones et al., 2009), but few

To the best of our knowledge, there are no studies specifically measuring the emotions, both negative and positive, that the CSR ad arouses, so this work will try to cover this gap.

works measure specifically the reactions of the public toward these actions (Pomeroy et al., 2013).

2. HOW DO CONSUMERS REACT TO CSR ADVERTISING?

2.1. Beliefs regarding CSR advertising

When the audience comes into contact with an advertising message, a cognitive process is set in motion which results in a set of attributions or beliefs (MacKenzie et al., 1986). According to the Attribution Theory, individuals make causal attributions and look for underlying explanations of the events observed (Kelley, 1973). In the case of commercial advertising, these attributions are usually linked to business issues because consumers are aware that companies want to persuade them to buy their products. However, the attributions derived from CSR communication may be more complex, and the audience can generate multiple and even rival beliefs about why the social initiative is taking place (Kelly, 1973).

Concretely, a CSR advertisement can generate extrinsic attributions related to business motivations, such as boosting the corporate image or increasing sales, among others (Forehand and Grier, 2003), and stakeholder motivations, that is, the perception that companies carry out this type of initiative to meet the expectations of stakeholders (Ellen et al., 2006; Vlachos et al., 2009). With regard to this, it is important to consider that the survival and success of companies depends on the support of all their stakeholders who demand socially responsible behaviour (Michelon, 2011), so companies will carry out CSR initiatives to seek legitimacy before them (Maignan and Ralston, 2005). Together with these extrinsic attributions, in the case of CSR, there may appear other intrinsic or altruistic attributions because these social activities benefit society after all (Becker-Olsen et al., 2006; Ellen et al., 2006).

Taking into account the previous works, we consider that when consumers are exposed to a CSR advertisement, they can generate three types of attributions or beliefs: altruistic, business and stakeholders' attributions. The attributions with an extrinsic nature are linked more to scepticism, so it is important that altruistic attributions appear clearly when people evaluate the advertisement. The prior reputation of the firm can be a key conditioning factor (Du et al., 2010). When speaking of reputation, it is important to distinguish two

KEY WORDS

CSR, advertising, social reputation, attributions, emotions.

PALABRAS CLAVE

RSC, publicidad, reputación social, atribuciones, emociones.



dimensions: corporate-ability associations (related to the capability to deliver high-quality products) and CSR associations (related to “doing good”) (Kim, 2014). A good CSR reputation is important, and in fact is a key factor in crisis situations, even more than corporate-ability associations (Kim, 2014). Therefore, and considering the approach of the study, we will focus on the prior CSR reputation.

Generally speaking, reputation often serves as a pre-existing schema upon which stakeholders rely for interpreting ambiguous information about the company, including its new CSR activities (Du et al., 2010; Elving, 2013). Consumers use categories or schemes to organize and structure the information in their memories, and these schemes will guide their perceptions and thoughts (Lynch and Schuler, 1994). Consumers generally expect companies with a good social reputation to behave in a socially responsible way, so the communication of a new social initiative will fit their schemes, it will be congruent, and consumers will perceive the message as sincere, inhibiting the generation of egoistic judgements (Ellen et al., 2006). On the contrary, in the case of a bad social reputation, the social initiative may be viewed as a reaction to pressures of stakeholders and business demands (Elving, 2013). There is no match with the previous schemes, so individuals will have to try to interpret the information, with the consequent generation of negative evaluations of the message and the company (Webb and Mohr, 1998; Becker-Olsen et al., 2006).

Considering these works, we support the idea that social reputation influences the different attributions regarding CSR advertising. When there is a good social reputation, it is expected that the social initiative fits consumer schemes, so they will think that the company’s engagement is real, which will lead to the perception of altruistic reasons to a greater extent. According to Rifon et al. (2004) and Du et al. (2010), it is not clear whether the activation of business attributions may be reduced, or how stakeholder attributions will be perceived. We will try to give answers to these questions with the first research questions:

- C1. Does social reputation of financial entities influence the perceived fit of the social initiative?*
- C2. Does social reputation of financial entities influence the attributions derived from the CSR advertisement?*

2.2. Affects regarding CSR advertising

A second component of the general hierarchy of effects are affects, which have been traditionally measured by the attitude toward the ad (MacKenzie et al., 1986). However, authors like Batra and Ray (1986) and Holbrook and Batra (1987) suggest that the affective response to an advertisement cannot be measured only by the attitude toward it, and they consider it necessary to add a new element to the sequence – emotions, both positive and negative. The study of emotions is important because advertising gives information, but it also tries to arouse feelings in order to provoke a behaviour.

Positive and negative emotions are independent, and actually the normal thing is for both to appear at the same time (Williams and Aaker, 2002), above all in the case of CSR advertising. The main objective of companies is to be profitable, but CSR initiatives also benefit society. These apparently contradictory motives are not easy to process on the part of the consumers (Elving, 2013), and when they are exposed to a CSR advertisement, they can feel both positive and negative emotions.

Social reputation can influence affects. If a company has a good social reputation, consumers can perceive long-term commitment, which would enhance positive emotions and their attitudes toward the ad would be more favourable. In these cases, it is possible that the activation of negative feelings would be reduced, or even neutralized, although it is a pending research issue (Du et al., 2010). On the contrary, when social reputation is not so positive, the CSR initiative will not match the previous schemes, and consumers will make a higher cognitive effort to understand this apparent incongruence, which will lead them to feel negative emotions (Becker-Olsen et al., 2006). In these cases, their attitudes toward the ad will be less favourable.

Considering the previous arguments, we ask:

C3. Does the social reputation of financial entities influence the emotions generated by the CSR advertisement?

C4. Does the social reputation of financial entities influence the attitude toward the CSR advertisement?

2.3. Behaviour regarding CSR advertising

Attitudes toward the brand and purchase intentions are the main measures of ad effectiveness (MacKenzie et al., 1986). However, it is important to consider the social reputation of a company, especially in CSR communication (Du et al., 2010). Generally speaking, there is



a general tendency toward disbelief of advertising claims (Obermiller and Spangenberg, 1998), so companies with a good social reputation will be perceived as more credible. Considering the previous arguments related to perceived fit, attributions, emotions and attitude toward the ad, we think that the effects of advertising can be stronger if the social reputation is favourable.

C5. Does the social reputation of financial entities lead to an improvement in the attitude toward the brand when they are exposed to a CSR advertisement?

C6. Does the social reputation of financial entities lead to an improvement in the behaviour intentions of consumers when they are exposed to a CSR advertisement?



3. STUDY DEVELOPMENT

To answer the research questions, advertising of a social cause carried out by financial entities was analysed. We selected the two financial entities through a pre-test (45 people aged between 18 and 45 participated in the study). Participants evaluated a list of financial entities and, as a result, Santander was chosen as the bank with a better social reputation, and Bankia was chosen as the one with the poorest social reputation.

With regard to philanthropic activity, we chose an aid programme focused on disadvantaged children, a real programme and a real advertisement carried out for a financial entity (different from the banks of the study) several years ago. This activity was not known by the public; in fact, we ensured that people had no prior knowledge of this specific CSR action. Thus, the philanthropic activity was credible and realistic, and it had enough emotional charge to generate reactions in the audience.

The ads showed a colour picture of a child having breakfast, along with the Santander/Bankia logo and the headline “There are no poor children in affection”. There was a brief explanation of the aid programme with the text “Santander/Bankia invest time, effort and resources in programmes focused on the educational development and the welfare of over 200,000 disadvantaged boys and girls. In this way we guarantee them access to something as basic as breakfast”. Each ad was identical, with the exception of the financial entity (see **Appendix**).

The study population comprised Spanish people over 18 years old. The sample was chosen by convenience from a northern Spanish city, although age and gender were controlled. The sample size was 225 (specifically, 105 people evaluated the ad of Bankia, and 120 people evaluated the ad of Santander), and the field work was carried out in March and April, 2017. **Table 1** displays the characteristics of the two samples and the prior ethical reputations of the companies. As we can see, the people evaluated the banks slightly better when they were clients, although significant differences between the perceptions of Bankia and Santander on social reputation were confirmed. Furthermore, we did not obtain high evaluations of social reputation. As we said previously, financial entities suffered a loss of trust after the economic crisis (2008-2014) and despite CSR becoming more and more important, the perceptions of consumers with regard to social and ethical issues has room for improvement. However, there are significant differences between the two entities, just what we were looking for, which allow for their comparison.

Table 1. **Description of the sample**

		BANKIA (N=105)	SANTANDER (N=120)
Gender	Male	45,7%	48,3%
	Female	54,3%	51,7%
Age	18-35	26,7%	28,3%
	36-54	45,7%	42,5%
	Over 55	27,6%	29,2%
Social reputation (media of all the items of the scale)	Clients	4,9	6,5
	No clients	3,6	5,6
	Total*	3,8	6,0

* F=85,763; 0,000

We measured the variables with a ten-point Likert scale, considering previous papers (see **Table 2**). With regard to the reliability, all the Cronbach alphas were above 0.7.

Table 2. Scales

VARIABLE	ITEMS (SCALE FROM 1 TO 10)	AUTHORS (SCALE ADAPTED OF...)
SOCIAL REPUTATION (Bankia / Santander...)	Behaves honestly with all its stakeholders Has ethical principles well defined Makes truthful claims Directs part of its budget to donations and social works favoring the disadvantaged Is concerned to improve general well-being of society Has a role in society that goes beyond the generation of profits	García de los Salmones et al. 2005
BELIEFS		
(The fact that Bankia/Santander carries out social programmes like this...) PERCEIVED FIT	It is coherent It is meaningful It is compatible with its business It matches	Bigné et al. 2010
(In my opinion, Bankia / Santander is carrying out this philanthropic activity because...) ALTRUISTIC ATTRIBUTIOS	They feel morally obligated to help They have a long-term interest in the community They are trying to give something back to the community	Ellen et al. 2006; Vlachos et al. 2009
STAKEHOLDERS ATTRIBUTIONS	They feel their customers expect it They feel their stockholders expect it They feel society in general expects it	
BUSINESS ATTRIBUTIONS	They will get more customers by making this offer They will keep more of their customers by making this offer They hope to increase profits by making this social activity	
AFFECTS		
When I'm seeing this ad I feel... POSITIVE EMOTIONS	Interest Curiosity Sympathy Affection Liking	Batra and Ray, 1986; Homer and Yoon, 1992
NEGATIVE EMOTIONS	Anger Confusion Scepticism Suspicion Distrust	
My general impression about this ad is... ATTITUDE TOWARD THE AD	Very good Very positive Very favorable	Lafferty et al. 2002

BEHAVIOURS (COMMUNICATION OUTCOMES)		
After seeing this ad... ATTITUDE TOWARD THE BRAND	My opinion about Bankia/Santander has improved The image I have about Bankia/Santander has improved My awareness about Bankia/Santander has improved I feel greater trust about Bankia/Santander I feel greater identification with Bankia/Santander	Du et al. 2010
BEHAVIOUR INTENTIONS	It is likely I am client/remain client of Bankia/Santander in the short term I am planning to be client/remain client of Bankia/Santander in the short term I could say positive things about Bankia/Santander I would recommend Santander/Bankia if somebody asked my advice	García de los Salmones et al. 2005

4. STUDY RESULTS

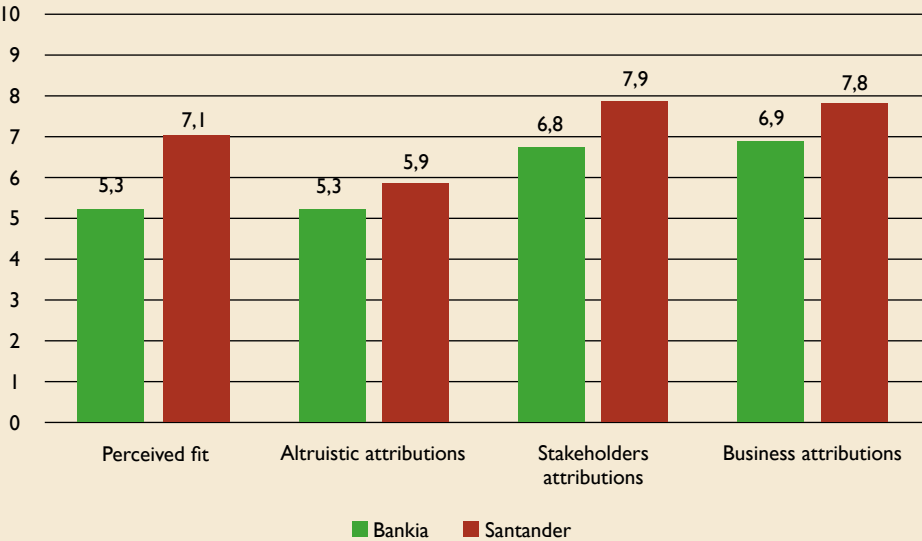
Below, we answer the research questions for which we present descriptive results, and we will compare the results of the two samples. With regard to the beliefs (Table 3, Figure 1), we observe that consumers perceive a higher fit of the social initiative in the case of the entity with a higher reputation. However, the altruistic attributions are quite similar in both samples, and the better reputation does not reduce the business and stakeholder attributions. In fact, it increases them, with significant differences between the two entities at a 99% confidence level.

Table 3. Beliefs about a CSR advertisement

	BANKIA	SANTANDER	F
Perceived fit	5,3	7,1	35,382***
Altruistic attributions	5,3	5,9	0,401
Stakeholders attributions	6,8	7,9	16,186***
Business attributions	6,9	7,8	15,844***

*** p<0,000

Figure 1. Beliefs about a CSR advertisement



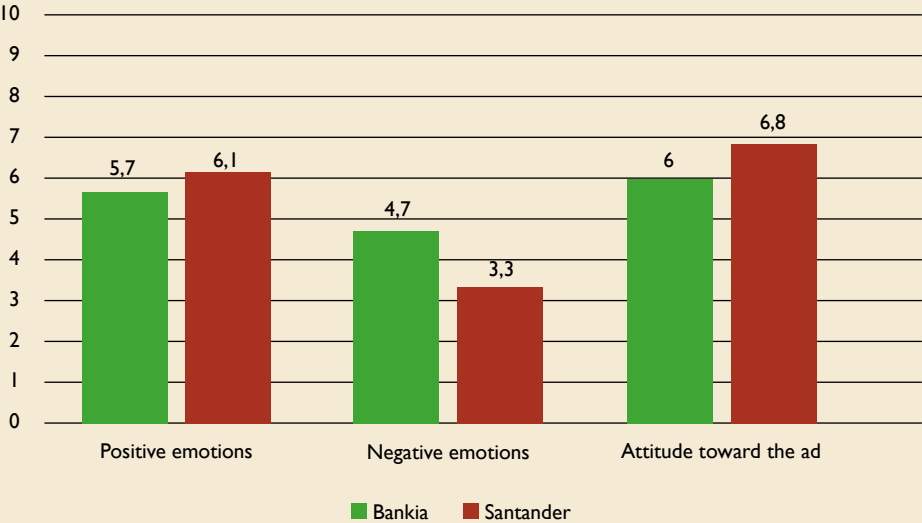
With regard to affects, even though positive emotions are higher in the case of the financial entity with a higher social reputation, the differences were not significant. There are significant differences between the two entities at a 95% confidence level with regard to the negative emotions. Specifically, the advertisement of Santander provokes lower scepticism and distrust, and the attitude toward the ad is more favourable (Table 4, Figure 2).

Table 4. Affects about a CSR advertisement

	BANKIA	SANTANDER	F
Positive emotions	5,7	6,1	1,245
Negative emotions	4,7	3,3	6,025**
Attitude toward the ad	6,0	6,8	4,315**

** p<0,05

Figure 2. **Affects about a CSR advertisement**



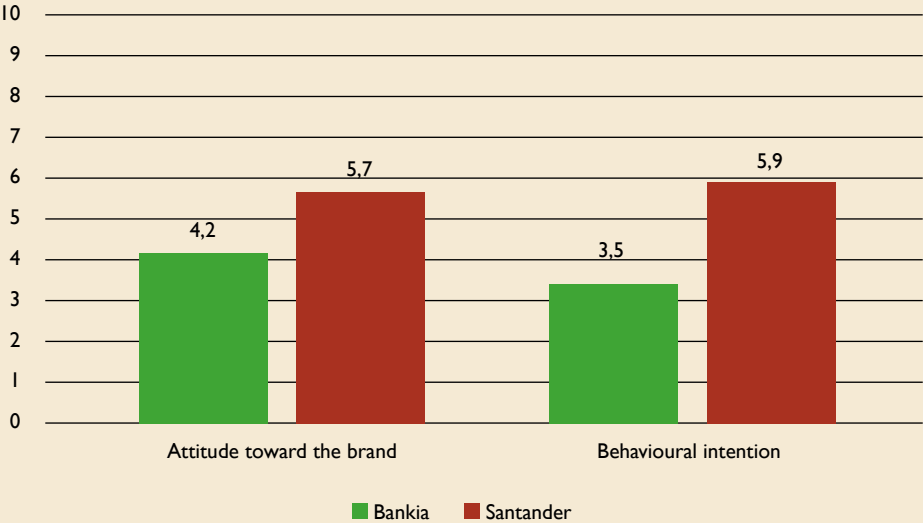
Finally, the advertising campaign is more effective in the case of the entity with a higher reputation because the average scores of both the improvement in the attitude toward the brand and the behavioural intention are significantly higher (99% confidence level) in the Santander advertisement compared to those observed in the case of Bankia (Table 5, Figure 3).

Table 5. **Behaviours (communication outcomes of a CSR advertisement)**

	BANKIA	SANTANDER	F
Improvement of the attitude toward the brand	4,2	5,7	16,505***
Behavioural intention	3,5	5,9	54,813***

*** p<0,000

Figure 3. Behaviours (communication outcomes of a CSR advertisement)



5. MANAGEMENT IMPLICATIONS

There is a clear consensus on the importance of integrating CSR into corporate principles and actions. However, there are more doubts about how to communicate these initiatives. Websites and social reports are usual channels, although we are interested in going in-depth in the reactions to advertising. A priori, this technique has been considered as “aggressive”, but it has a strong informative and persuasive capacity, and it allows us to reach massive audiences, so it becomes an alternative to consider. In order to advance in the research line on CSR communication and to serve as a guide for decision makers, this paper measures the beliefs, affects and behaviour derived from a CSR advertisement in the financial sector, considering entities of different social reputations.

Specifically, we have found that social reputation explains that the CSR initiative advertised is perceived in a coherent way and it fits with the ideas of the audience, which favours the information processing. When people are exposed to a CSR advertisement of an entity with a bad reputation, people feel a higher level of “confusion” and the perceived fit is lower.

The perceived attributions are crucial, and business and social issues are mixed. With regard to this, the majority of studies consider

consumer attributions as extremes of a continuum of altruism/egoistic motivations. However, we measure different types of attributions separately because altruistic and extrinsic attributions can appear at the same time. It is evident that the altruistic attributions, which refer to the perception that the company has a real interest in benefiting society, are similar for both entities. We pointed out in the theoretical section that, generally speaking, these attributions would be higher if the company had a favourable reputation. However, we observe that both entities received an intermediate valuation. On the contrary, stakeholder and business attributions acquire a greater prominence. Theoretically, it is not entirely clear how reputation can condition these attributions. We have found in our study that social reputation does not reduce them but enhances them. This means that the audience interprets these actions as initiatives carried out by the company to meet the expectations of its stakeholders (and to obtain legitimacy) and promote its own business (getting more customers and benefits). The double role of CSR initiatives (altruistic/egoistic) is revealed, with extrinsic attributions having a higher weight. Companies in general, and financial entities in particular, are profit-seeking and have to make a profit to survive, something that consumers do not forget when they evaluate an advertisement about a social issue.

Therefore, and with regard to the beliefs, when a financial entity with a good social reputation presents an advertisement about a social issue, this initiative will be perceived as coherent, although the general impression is that the company is motivated more by extrinsic reasons than altruistic ones. In the case of the financial entity with a worse reputation, the perceptions of all the attributions were lower, which seems to confirm that this advertisement does not fit with the previous notions of the consumers.

Beliefs give information about what people think, but they do not capture what they feel. The measurement of affects, in terms of emotions and attitude toward the ad, fill this gap. The fear is that CSR advertising generates scepticism, but to the best of our knowledge, there are no works that measure specifically the mix of emotions that provoke this type of message, negative feelings as well as positive ones because, after all, the initiative is benefiting society. In this sense, we found that in the case of the advertisement of Santander bank, the positive emotions aroused by the advertisement (interest, curiosity, sympathy, affection and liking) are slightly higher than in the case of Bankia, although there are no significant differences. The ad that we



presented to the audience (a programme for disadvantaged children) has an important emotional charge, and people reacted in a similar way. However, negative feelings of scepticism, distrust or suspicion are linked to the advertisement of Bankia to a higher extent, with significant differences. An explanation for this result may be the lack of perceived fit on the part of the public, which may lead them to perceive a short-term commitment of the company and, consequently, to find it hard to believe. Furthermore, the attitude toward the CSR ad of Santander bank is significantly more favourable. This result lead us to conclude that, despite the activation of extrinsic attributions, the audience does not take them into account when the company has a good social reputation, so the communication will be effective.

We have measured the effectiveness of communication by the improvement in the attitude toward the brand and the behavioural intentions. For both variables, the financial entity with a better reputation received higher evaluations. On the contrary, the CSR advertisement of the entity with a worse reputation does not seem to have had any effect on the audience's behaviour, with average values of attitude and communication outcomes were quite low.

To conclude, we can advise companies to integrate CSR principles in their corporate culture and to implement socially responsible initiatives with all their stakeholders. It should not be a mere declaration of principles or sporadic actions, but a real long-term commitment. "Everything communicates", so the whole company has to be CSR-oriented, and it has to communicate what it is doing in this realm, using the corporate channels with transparency. In consequence, the company will build a good social reputation, which will favour and reinforce the effectiveness of CSR communication. Therefore, our research shows that in such a sensitive industry as the financial one is, CSR advertising communication can be effective. It is right that consumers think that there are extrinsic attributions behind this action, but they do not seem to punish companies that have managed to maintain a long-term social commitment. The initiative will fit with the previous schemes, and this one can lead consumers to reduce scepticism and evaluate the advertisement positively.

This paper has several limitations which open up some future lines of research. First, the main limitation is to have a small sample size so that the work has an exploratory nature, and we have not been able to segment the sample and consider other control variables. Second, we have only considered one industry, and the results are limited to



the financial sector. It would be interesting to analyse other sectors and consider low- and high-profile industries. Third, we have analysed known financial entities with insufficient controls and real-world constraints. Finally, it would be interesting to carry out causal models and to measure the interrelationships among the variables and the effect of moderator variables, such as CSR support and general scepticism toward advertising.

REFERENCES

- Batra, R. and Ray, M. 1986. "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising", *Journal of Consumer Research*, September 13 (2), 234-249.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A. and Hill, R. (2006). "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour" *Journal of Business Research*, 59, 46– 53.
- Berens, G., Van Riel, C. and Van Rekom, J. (2007). "The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?" *Journal of Business Ethics*, 74, 233–52.
- Bigné, E., Chumpitaz and Currás, R. 2010. "Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image". *Journal of Business Ethics*, 96,169–186
- Du, S., Bhattacharya, C. and Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication". *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 8-19.
- Ellen, P., Webb, D. and Mohr, L. (2006). "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 147-157.
- Elving, W. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19 (4), 277-292.
- García-De los Salmones, M., Rodríguez-Del Bosque, I. and Herrero, A. (2005). "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services", *Journal of Business Ethics*, 61, 369–385
- García-De los Salmones, M., Pérez, A. and Rodríguez del Bosque, I. (2009): "The role of the ethical and philanthropic dimension of the corporate social responsibility in loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, 27 (6 y 7) 467-485.
- Holbrook, M. and Batra, R. (1987). "Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising", *Journal of Consumer Research*, 14 (3), 404–420
- Homer, P. and Yoon, S. (1992). "Message Framing and the Interrelationships among ad-based feelings, affect and cognition", *Journal of Advertising*, 21 (1), 19-33.
- Kelley, H. (1973). The Processes of Casual Attributions. *American Psychologist*, February, 107-128.
- Kim, S (2014). "What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation?" *Journal of Business Ethics*, 123 (1), 157-170.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0*, Editorial Lid.
- Lafferty, B., Goldsmith, R. and Newell, S. (2002). "The Dual Credibility Model: The Influence





of Corporate and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (3), 1-12.

Lynch, J. and Schuler, D. (1994). "The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations," *Journal of Marketing Research*, 23 (2), 130-143.

MacKenzie, S., Lutz, R. and Belch, G. (1986). "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context", *Journal of Marketing*, 53, 48-65.

Maignan, I. and Ralston, D. (2005). "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 33, (3), 497-514.

Michelon, G. (2011). "Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study", *Corporate Reputation Review*, 14 (2), 79-96.

Morsing, M. and Schultz, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics* 15 (4):323-33

Obermiller, C. and Spangenberg, E. (1998). "Development of a Scale to Measure Consumer Skepticism Toward Advertising". *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), 159-186.

Perez, A., Garcia-De los Salmones, M. and Lopez, C. (2015). "Corporate reputation in the Spanish context: an interaction between reporting to stakeholders and industry". *Journal of Business Ethics*, 129 (3): 571-584

Pérez, A. and Rodríguez Del Bosque, I. (2012). "La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España", *Universia Business Review*, primer trimestre, 14-29.

Pomeroy, A. and Johnson, L. (2009). "Advertising Corporate Social Responsibility Initiatives to Communicate Corporate Image. Inhibiting Scepticism to Enhance Persuasion". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (4), 420-439.

Pomeroy, A., Johnson, L. and Nobl, G. (2013). "Advertising corporate social responsibility. Results from an experimental manipulation of key message variables", *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (2), pp. 249-263

Rifon, N., Choi, S. Trimble, C. and Li, H. (2004). "Congruence Effects in Sponsorship: The Mmedicating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sponsor Motive", *Journal of Advertising*, 33: 29-42

Türkel, S., Uzunoğlu, E., Demirbağ, M. and Akıncı, B. (2016). "A Strategic Approach to CSR Communication: Examining the Impact of Brand Familiarity on Consumer Responses". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23, 228-242

Vlachos, P., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. and Avramidis, P. (2009). "Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust" *Journal of the Academy Marketing Science*, 37, 170-180

Webb, J. D. and Mohr, L.A. (1998) "A Typology of Customers Responses to Cause Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned," *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (2), pp. 226-239.

Williams, P. and Aaker, J. (2002). "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?", *Journal of Consumer Research*, 28(4), 636-49

NOTES

1. **Corresponding author:** Universidad de Cantabria; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Area de Comercialización e Investigación de Mercados; Avenida de los Castros s/n; 39005 Santander (Cantabria); ESPAÑA

APPENDIX

No existen niños pobres en cariño



Para mejorar su futuro, trabajamos contra la pobreza infantil

Desde el Santander invertimos tiempo, esfuerzo y recursos en programas destinados al desarrollo educativo y al bienestar de más de 200.000 niños y niñas en situaciones de desigualdad. De esta manera, les garantizamos el acceso a algo tan indispensable y básico como el desayuno.



No existen niños pobres en cariño



Para mejorar su futuro, trabajamos contra la pobreza infantil

Desde Bankia invertimos tiempo, esfuerzo y recursos en programas destinados al desarrollo educativo y al bienestar de más de 200.000 niños y niñas en situaciones de desigualdad. De esta manera, les garantizamos el acceso a algo tan indispensable y básico como el desayuno.





María del Mar García-De los Salmones¹
Universidad de Cantabria
✉
gsalmonm@unican.es

Reacciones hacia la publicidad de responsabilidad social corporativa de entidades financieras

Reactions to the corporate social responsibility advertising of financial entities

I. INTRODUCCIÓN

El actual paradigma de Marketing pone el foco en la persona y añade una nueva dimensión, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En esta era, las empresas que demuestren un comportamiento responsable hacia sus grupos de interés, que no sean indiferentes a los problemas de la sociedad, tendrán mejor reputación y serán preferidas por los consumidores (Kotler et al., 2018).

A pesar de que es importante que los públicos conozcan las iniciativas sociales puestas en marcha por las empresas; la comunicación de RSC sigue siendo un tema controvertido. Las empresas han sido tradicionalmente reacias a utilizar las herramientas de comunicación comercial para informar de sus acciones sociales, por temor al escepticismo y suspicacia por parte de la audiencia (Du et al., 2010; Elving, 2013), quienes podrían ver en las mismas una “acción de maquillaje” o una mera intención de mejorar la imagen corporativa, generándose rechazo. La necesidad de comunicar, pero a la vez el temor al escepticismo, explica que la investigación sobre comunicación de RSC haya adquirido gran relevancia en los últimos años. No obstante, se requiere más investigación para contribuir académicamente y apoyar a los gestores en sus decisiones, aún muy dubitativos en este ámbito (Du et al., 2010).

En esta línea, una importante técnica de comunicación es la publicidad, si bien son escasos los trabajos sobre las percepciones de los anuncios publicitarios de acciones sociales (Pomering et

36



Andrea Pérez
Universidad de Cantabria
✉
perezran@unican.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es necesaria, pero sigue generando dudas, por la suspicacia que puede provocar en la audiencia. En esta línea, este estudio analiza las reacciones de los consumidores, en términos de creencias (atribuciones), afectos (emociones y actitud hacia el anuncio) y conducta ante la publicidad de una causa filantrópica por parte de entidades financieras con distinta reputación social. Como resultado, se aprecia que la reputación es un elemento clave que explica diferencias en las reacciones de los públicos, y puede condicionar la efectividad de la publicidad de RSC.

EXECUTIVE SUMMARY

CSR communication is necessary but it remains a challenge because of the potential scepticism that it can provoke in audiences. Along this line, this study analyses consumer reactions – in terms of beliefs (attributions), affects (emotions and attitudes) and behaviour – to CSR advertisements of financial entities with different social reputations. As a result, it was observed that reputation is a key variable, it explains differences in audience reactions, and it may condition the effectiveness of advertising.

al. 2013). Se ha considerado tradicionalmente una herramienta “agresiva” (Morsing y Schultz, 2006), y existen aún muchas incógnitas al respecto, por lo que el presente trabajo se centra en la publicidad y trata de medir las reacciones de los públicos ante un anuncio de una iniciativa social dentro del sector financiero. Se desarrolla en concreto un estudio de carácter exploratorio que toma como base el modelo publicitario de la jerarquía de efectos (MacKenzie et al. 1986), y se miden sus componentes en términos de creencias, afectos y conducta. La contribución académica del estudio se halla en los siguientes puntos.

En primer lugar, las creencias se miden considerando las atribuciones percibidas de la acción de RSC publicitada.

La mayoría de los estudios miden las atribuciones como extremos de un continuo altruista/egoísta (Bigné, et al. 2010; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2015), y son menos los trabajos que aceptan que los consumidores pueden percibir a la vez una mezcla de motivos por parte de la empresa (Ellen et al., 2006). Considerando este último enfoque, se identifican y miden distintos tipos de atribuciones, con lo que se aporta más información acerca de las creencias de los consumidores. En segundo lugar, la medida de los afectos incluye la tradicional actitud hacia el anuncio publicitario (MacKenzie et al. 1986), si bien también se incorpora el conjunto de emociones que provoca el anuncio (Williams y Aaker, 2002). En nuestro conocimiento, no hay estudios

que midan específicamente las emociones, tanto positivas como negativas, que genera un anuncio de RSC, por lo que este trabajo tratará de cubrir este gap. En tercer lugar, y teniendo en cuenta que factores como la reputación social previa de la empresa puede condicionar la eficacia de la comunicación (Du et al., 2010), la medida de todos estos aspectos se llevará a cabo considerando distintos niveles de dicha variable, es decir, se aplicará el estudio a empresas de distinta reputación social.

Finalmente, el trabajo se centra en el sector financiero. Las entidades financieras han tenido un papel protagonista en la reciente crisis económica, que ha derivado en desconfianza hacia las mismas por parte de la sociedad y una aparente pérdida de imagen pública (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012). En la actualidad, se aprecia un giro hacia la responsabilidad social y, de hecho, su nivel de compromiso social es superior al de otras industrias, aunque el riesgo de que sus

38

En nuestro conocimiento, no hay estudios que midan específicamente las emociones, tanto positivas como negativas, que genera un anuncio de RSC, por lo que este trabajo tratará de cubrir este gap.

acciones generen escepticismo es más alto (Pérez et al., 2015). Hay trabajos previos centrados en percepciones de RSC de entidades financieras y su influencia en el comportamiento del consumidor (Berens et al., 2007; García de los Salmones et al., 2009), pero son muy escasos los estudios que midan específicamente las reacciones de los públicos hacia la publicidad de estas acciones (Pomeroy et al., 2013).

PALABRAS CLAVE

RSC, publicidad, reputación social, atribuciones, emociones.

KEY WORDS

CSR, advertising, social reputation, attributions, emotions.

2. ¿CÓMO REACCIONA LA AUDIENCIA A LA PUBLICIDAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

2.1. Creencias sobre la publicidad de Responsabilidad Social Corporativa

Cuando la audiencia entra en contacto con un mensaje publicitario se pone en marcha un proceso cognitivo que deriva en un conjunto de atribuciones o creencias (MacKenzie et al., 1986). Según la Teoría de la Atribución los individuos buscan explicaciones o causas subyacentes a los fenómenos observados (Kelley, 1973), que en el caso de la publicidad comercial suelen ir ligadas a cuestiones de tipo empresarial o de negocio, pues los consumidores son conscientes de que las empresas quieren persuadirles para adquirir un producto. Sin embargo, las atribuciones que se derivan de la comunicación de RSC pueden ser más complejas, en el sentido de que la audiencia puede poner en marcha un proceso cognitivo por el cual se derivarán múltiples e incluso creencias rivales con respecto a por qué esta acción está ocurriendo (Kelly, 1973).

Así, ante un anuncio de RSC aparecerán atribuciones de carácter extrínseco, vinculadas por una parte a razones empresariales, como por ejemplo mejorar su imagen o aumentar sus ventas (Forehand y Grier, 2003) y, por otra, al hecho de querer cumplir las expectativas de los stakeholders (Ellen et al., 2006; Vlachos et al., 2009). En este punto, es importante tener en cuenta que para la supervivencia y éxito de las empresas se requiere del apoyo de todos sus grupos de interés, quienes demandan un comportamiento responsable (Michelon, 2011). Las empresas llevarán a cabo acciones de RSC para buscar legitimidad ante los mismos (Maignan y Ralston, 2005), y así lo pueden percibir los públicos. Junto con estas atribuciones extrínsecas, en el caso de la RSC también es posible que surjan otras de carácter altruista o de interés social, pues estas acciones están beneficiando a

la sociedad (Becker-Olsen et al. 2006; Ellen et al. 2006).

Teniendo en cuenta las aportaciones anteriores consideramos que, ante un anuncio de RSC, la audiencia puede derivar tres tipos de atribuciones o creencias: altruistas, empresariales y de stakeholders. Las de carácter extrínseco están más ligadas al escepticismo, por lo que es importante que las atribuciones altruistas surjan de manera clara y estén presentes cuando se valora el anuncio. Para ello, la reputación previa puede ser un condicionante a tener en cuenta (Du et al., 2010). Al hablar de reputación es importante diferenciar dos dimensiones, la reputación comercial (más vinculada con el producto) y la reputación de RSC (vinculada con el compromiso social) (Kim, 2014). Una buena reputación social es importante, y de hecho es clave en situaciones de crisis, incluso más que las asociaciones comerciales (Kim, 2014). Por ello, y por el enfoque del estudio, nos centramos en la reputación social previa de la empresa.

En términos generales, la reputación sirve como almacén de información al que acuden los individuos cuando tienen que interpretar información ambigua de la compañía, como puede ser una nueva iniciativa de RSC (Du et al., 2010; Elving, 2013;). Se acepta que los consumidores utilizan categorías o esquemas para organizar y estructurar la información en la memoria, que guían sus percepciones y pensamientos (Lynch y Schuler, 1994). Los consumidores suelen esperar de las empresas con buena reputación social un comportamiento responsable, por lo que la comunicación de una iniciativa de este tipo encajará con sus esquemas previos, es decir, habrá buen ajuste o congruencia, simplificándose el proceso cognitivo y percibiéndose a la empresa como más sincera (Ellen et al., 2006). En cambio, cuando no hay buena reputación social previa la acción social se verá más como un comportamiento reactivo a las presiones (Elving, 2013). Al no haber encaje con los esquemas previos, los individuos se esforzarán más para interpretar la información, y se pueden generar peores valoraciones tanto de la empresa como del mensaje (Webb y Mohr, 1998; Becker-Olsen et al., 2006).

Teniendo en cuenta estos estudios, cabe esperar que iniciativas de RSC llevadas a cabo por empresas que tienen una reputación social favorable encajen en los esquemas de la audiencia y, por tanto, las atribuciones altruistas derivadas de la comunicación sean mayores. No obstante, no está del todo claro si las atribuciones empresariales se reducirán o no (Rifon et al. 2004; Du et al. 2010), ni tampoco cómo



se percibirán las atribuciones de stakeholders, unos interrogantes que se tratarán de dar respuestas con las primeras cuestiones de investigación:

C1. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en el encaje percibido de la iniciativa de RSC?

C2. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en las distintas atribuciones derivadas de un anuncio publicitario de RSC?

2.2. Afectos hacia la publicidad de Responsabilidad Social Corporativa

Un segundo componente del modelo de jerarquía de efectos son los afectos, tradicionalmente medidos por la actitud hacia el anuncio publicitario (MacKenzie et al. 1986). Sin embargo, autores como Batra y Ray (1986) y Holbrook y Batra (1987) sugieren que la respuesta afectiva ante un anuncio publicitario no puede ser capturada únicamente por la actitud hacia el mismo, y añaden un nuevo elemento en la forma de un conjunto de emociones, tanto positivas como negativas. Estudiar las emociones es importante, pues no hay que olvidar que la publicidad informa, pero también trata de emocionar a la audiencia para lograr un comportamiento.

Las emociones positivas y negativas son independientes, y de hecho lo normal es que aparezcan a la vez (Williams y Aaker, 2002). En el caso de la publicidad de RSC puede suceder así. El principal objetivo de una empresa es tener beneficio, si bien con las acciones de RSC también se está apoyando a la sociedad. Estos motivos aparentemente contradictorios no son fáciles de procesar por parte del consumidor (Elving, 2013) y ante un anuncio de RSC es posible que se generen sentimientos de ambos tipos. De nuevo consideramos que la reputación de la entidad puede influir en los afectos. Si la empresa tiene una buena reputación social, los consumidores pueden percibir compromiso a largo plazo, por lo que se favorecerán las emociones positivas y la actitud hacia el anuncio será más favorable. En estos casos, es posible que la activación de sentimientos negativos se vea reducida, o incluso neutralizada, aunque es una cuestión pendiente de investigación (Du et al., 2010). En cambio, cuando la reputación es menor, la iniciativa de RSC no encajará con los esquemas pre-establecidos, y los usuarios harán un mayor esfuerzo cognitivo que derivará en sentimientos negativos por la aparente incongruencia (Becker-Olsen et al. 2006), valorándose el anuncio más desfavora-



blemente. Nos planteamos pues los siguientes interrogantes:

C3. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en las emociones derivadas de un anuncio publicitario de RSC?

C4. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en la actitud general hacia un anuncio publicitario de RSC?

2.3 Conducta ante la publicidad de Responsabilidad Social Corporativa

En el ámbito de la publicidad, la mejora de la actitud hacia la marca y las intenciones de compra se convierten en principales medidas de la efectividad del anuncio (MacKenzie et al., 1986). No obstante, y sobre todo en el ámbito de la comunicación de RSC, es importante tener en cuenta la reputación previa de la empresa (Du et al., 2010). Ante comunicaciones controladas, como es el caso de la publicidad, una técnica que arrastra de base una cierta carga de escepticismo (Obermiller y Spangenberg, 1998), compañías con buena reputación social se percibirán como más creíbles. Teniendo en cuenta los argumentos previos relativos al ajuste percibido, las atribuciones, las emociones y la actitud hacia el anuncio, consideramos que los efectos de la publicidad se pueden ver amplificados cuando la reputación social es favorable, algo que no ocurrirá con empresas peor valoradas. Estos argumentos nos llevan a plantear las dos últimas cuestiones de investigación:

C5. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en la mejora de la actitud hacia la marca derivada de un anuncio publicitario de RSC?

C6. ¿La reputación social de las entidades financieras influye en la intención de comportamiento derivado de un anuncio publicitario de RSC?

3. 3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

Para dar respuesta a las cuestiones de investigación se analiza la publicidad de una iniciativa social vinculada a dos entidades financieras. Las entidades se seleccionaron con un pretest (45 personas de entre 18 y 45 años participaron en el estudio), en el que se presentó un listado de entidades y se pidió a los participantes una valoración de cada una. Nuestro objetivo era elegir dos bancos con diferencias significativas en reputación social. Como resultado, Santander fue



elegida como la entidad mejor valorada, y Bankia como la entidad con reputación social más baja.

Con respecto a la causa filantrópica, seleccionamos un programa real destinado a niños desfavorecidos. Este programa fue publicitado hace unos años por una entidad financiera, diferente a las analizadas. Pretendíamos que la acción fuera creíble y realista, con la suficiente carga emocional como para generar reacciones en la audiencia, pero que no fuera conocida. Así, se midió que los encuestados no tuvieran conocimiento de la misma para evitar sesgos.

En concreto se presentaron dos anuncios, idénticos en contenido, con la excepción de la entidad financiera. El anuncio publicitario mostraba una foto en color de un niño tomando el desayuno, junto con el logo de Santander/Bankia y el titular “No hay niños pobres en cariño”. Se incluía una breve explicación del programa de ayuda con el texto “Santander/Bankia invierte tiempo, esfuerzo y recursos en programas centrados en la educación y el bienestar de más de 200.000 niños desfavorecidos. De este modo, les garantizamos el acceso a algo tan básico como el desayuno” (véase **Apéndice**).

El estudio incluyó personas adultas, mayores de 18 años. La muestra fue elegida por conveniencia en una ciudad del Norte de España, controlando edad y género. Se tomaron dos muestras independientes, de modo que 105 personas evaluaron el anuncio de Bankia y 120 personas el de Santander. El trabajo de campo se llevó a cabo entre marzo y abril de 2017. En la **Tabla 1** se presentan las características de las dos muestras, así como la reputación social de las entidades. Se aprecia que los encuestados valoraron algo más favorablemente a las entidades cuando eran clientes de las mismas, si bien siguen existiendo diferencias significativas. Por otra parte, destacar que no se han obtenido valoraciones sobresalientes en reputación social. Tal y como se ha comentado, los bancos han sufrido una pérdida de confianza tras la reciente crisis (2008-2014), y a pesar de que la RSC está cobrando cada vez más importancia, la percepción de los usuarios en cuestiones éticas y sociales aún tiene margen de mejora. No obstante, y tal como se buscaba, existen diferencias significativas entre las dos entidades, lo cual hace válida su comparación.



Tabla 1. Descripción de la muestra

		BANKIA (N=105)	SANTANDER (N=120)
Género	Masculino	45,7%	48,3%
	Femenino	54,3%	51,7%
Edad	18-35	26,7%	28,3%
	36-54	45,7%	42,5%
	Más de 55	27,6%	29,2%
Reputación social (media de los ítems de la escala)	Clientes	4,9	6,5
	No clientes	3,6	5,6
	Total*	3,8	6,0

* F=85,763; 0,000

44

Las variables fueron medidas con una escala Likert de 10 posiciones, teniendo en cuenta estudios previos. Se presenta en la **Tabla 2** la relación de ítems, con las fuentes de referencia para asegurar la validez de contenido. Con respecto a la fiabilidad, en todos los casos los alphas de Cronbach están por encima del valor mínimo recomendado de 0,7.

Tabla 2. Escalas de medida

VARIABLE	ITEMS (ESCALA DE 1-10)	AUTORES (ESCALA ADAPTADA DE...)
REPUTACIÓN SOCIAL (Bankia / Santander...)	Behaves honestly with all its stakeholders Has ethical principles well defined Makes truthful claims Directs part of its budget to donations and social works favoring the disadvantaged Is concerned to improve general well-being of society Has a role in society that goes beyond the generation of profits	García de los Salmones et al. 2005
CREENCIAS		
(Que una entidad financiera como Bankia/Santander ponga en marcha programas sociales de este tipo...) AJUSTE PERCIBIDO	Me parece coherente con sus políticas Tiene sentido que lleve a cabo estas acciones Son compatibles con su negocio Me pega	Bigné et al. 2010

(En mi opinion, Bankia / Santander está llevando a cabo esta acción social porque...)	Está intentando devolver a la sociedad parte de lo que obtienen gracias a ella Tiene un interés a largo plazo de apoyo/ayuda a la sociedad Se siente moralmente obligado a ayudar	Ellen et al. 2006; Vlachos et al. 2009
ATRIBUCIONES ALTRUISTAS		
ATRIBUCIONES DE STAKEHOLDERS	Cree que sus clientes esperan que apoye causas sociales Cree que sus accionistas esperan que apoye causas sociales Cree que la sociedad en general espera que apoye causas sociales	
ATRIBUCIONES EMPRESARIALES	Cree que apoyando causas sociales conseguirá atraer a más clientes Cree que apoyando causas sociales sus clientes serán más leales al banco Cree que conseguirá mayores beneficios	
AFECTOS		
Al ver este anuncio siento...	Interés Curiosidad Simpatía Agrado Afecto	Batra y Ray, 1986; Homer y Yoon, 1992
EMOCIONES POSITIVAS		
EMOCIONES NEGATIVAS	Enfado Confusión Desconfianza Escepticismo Recelo	
My impresión general del anuncio es...	Muy buena Muy positiva Muy favorable	Lafferty et al. 2002
ACTITUD HACIA EL ANUNCIO		
CONDUCTAS (RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN)		
Tras ver este anuncio publicitario...	Ha mejorado mi opinión sobre Bankia/Santander Ha mejorado la imagen que tengo de Bankia/Santander Ha mejorado mi reconocimiento hacia Bankia/Santander Ha mejorado la confianza que siento hacia Bankia/Santander Me siento más identificado con Bankia/Santander	Du et al. 2010
ACTITUD HACIA LA MARCA		
INTENCION DE COMPORTAMIENTO	Es probable que en un futuro cercano sea cliente/siga siendo cliente de Bankia/Santander Tengo intención de ser cliente/seguir siendo cliente de Bankia/Santander en un futuro cercano Habría bien de Bankia/Santander a otras personas Si alguien (amigos o familiares) me pidieran consejo, les podría recomendar Bankia/Santander	García de los Salmones et al. 2005

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación, se da respuesta a las cuestiones de investigación, para lo cual se presentarán resultados descriptivos y se compararán los resultados de las dos muestras con un análisis de la varianza. Comenzando por las creencias (Tabla 3, Figura 1), se aprecia que ante un anuncio de RSC los consumidores perciben un mayor encaje de la iniciativa en el caso de la entidad con mejor reputación, ahora bien, las atribuciones altruistas son bastante similares en ambas muestras y el hecho de tener mejor reputación no reduce las atribuciones vinculadas con los stakeholders y empresariales, sino que las eleva, existiendo diferencias significativas entre las dos entidades analizadas a un nivel de confianza del 99%.

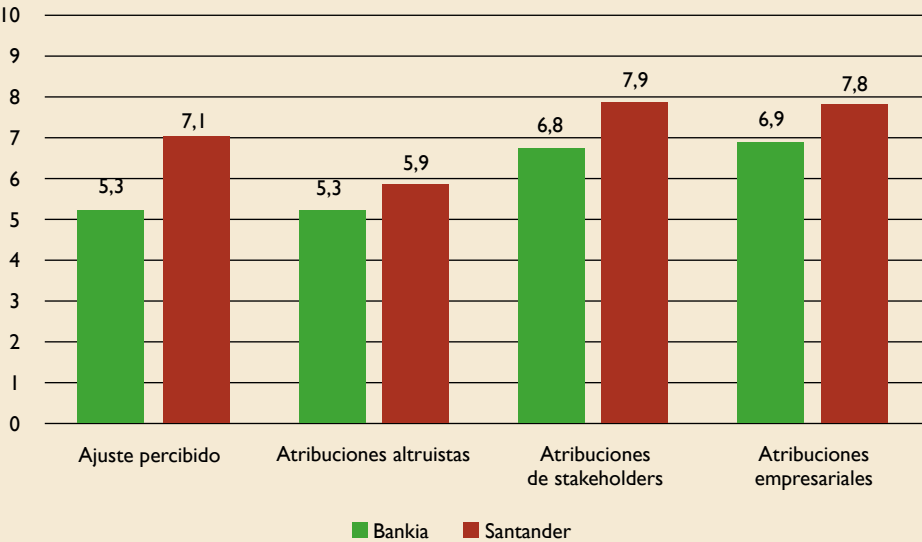
46

Tabla 3. Creencias ante un anuncio de RSC

	BANKIA	SANTANDER	F
Ajuste percibido	5,3	7,1	35,382***
Atribuciones altruistas	5,3	5,9	0,401
Atribuciones de stakeholders	6,8	7,9	16,186***
Atribuciones empresariales	6,9	7,8	15,844***

*** p<0,000

Figura 1. Creencias ante un anuncio de RSC



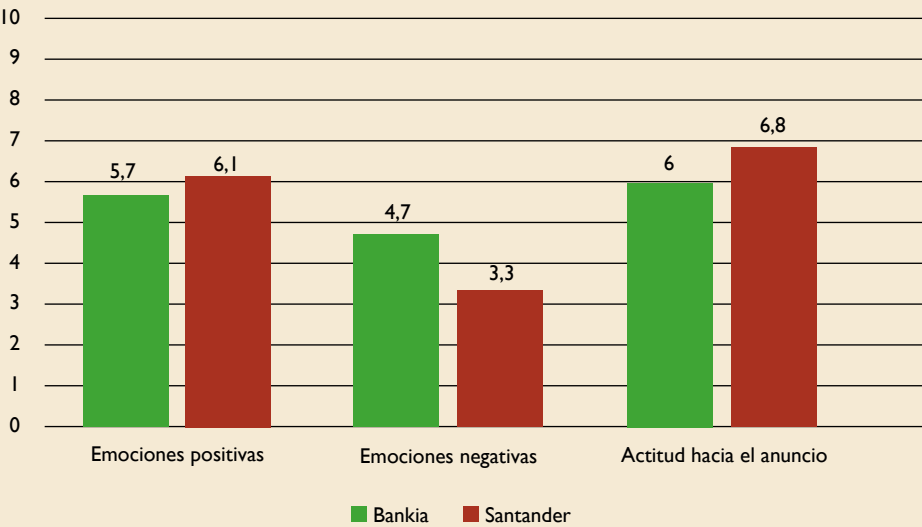
Con respecto a los afectos, si bien las emociones positivas son mayores en el caso de la entidad con mejor reputación, las diferencias no han resultado significativas. Sí hay diferencias a un nivel de confianza del 95% en las emociones negativas y la actitud general hacia el anuncio. Se aprecia que el escepticismo y la desconfianza son menores en el caso del anuncio del Santander, y la evaluación global de la publicidad es más favorable (**Tabla 4, Figura 2**).

Tabla 4. **Afectos ante un anuncio de RSC**

	BANKIA	SANTANDER	F (SIGNIFICATIVIDAD)
Emociones positivas	5,7	6,1	1,245
Emociones negativas	4,7	3,3	6,025**
Actitud hacia el anuncio	6,0	6,8	4.315**

** p<0,05

Figura 2. **Afectos ante un anuncio de RSC**



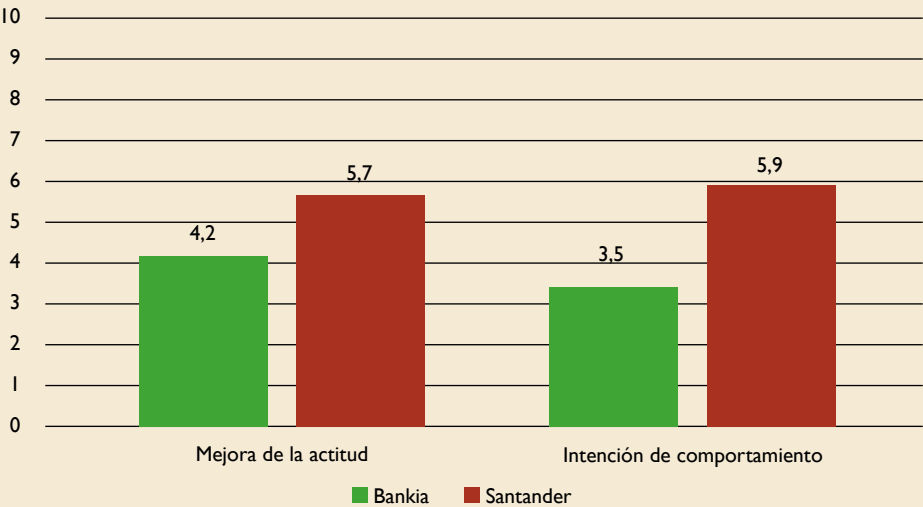
En relación con la conducta, la campaña publicitaria es más efectiva en el caso de la entidad con mejor reputación social, pues tanto las puntuaciones medias relativas a la mejora en la actitud hacia la marca como las intenciones de comportamiento son significativamente mayores (nivel de confianza del 99%) en la campaña de Santander frente a las observadas en Bankia (**Tabla 5, Figura 3**).

Tabla 5. Conducta ante un anuncio de RSC

	BANKIA	SANTANDER	F (SIGNIFICATIVIDAD)
Mejora de la actitud	4,2	5,7	16,505***
Intención de comportamiento	3,5	5,9	54,813***

*** p<0,000

Figura 3. Afectos ante un anuncio de RSC



5. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Frente al claro consenso existente en torno a la importancia de integrar la RSC en los principios y actuaciones corporativas, hay más dudas con respecto a cómo comunicar estas iniciativas. Las páginas web y las memorias sociales son canales habituales para ello, si bien nos interesa profundizar en las reacciones ante la publicidad, una

técnica que puede a priori considerarse “agresiva”, pero que por su capacidad informativa y persuasiva, y por permitir llevar el mensaje a audiencias numerosas, se convierte en una alternativa a tener en cuenta. Al objeto de avanzar en la línea de investigación sobre comunicación de RSC y servir de guía para los gestores en la toma de decisiones, en este trabajo se miden las creencias, afectos y conducta derivados de un anuncio de RSC en el sector financiero, considerando entidades de diferente reputación social.

Así, se ha comprobado que la reputación social previa de una entidad explica que la acción de RSC publicitada se perciba coherente con sus políticas y encaje en los esquemas de la audiencia, lo cual a priori favorece el procesamiento de la información. Cuando el anuncio de RSC es de una entidad que tiene una peor reputación se produce mayor “desconcierto” y menor encaje percibido.

Las atribuciones percibidas de esta acción son claves, pues se entremezclan intereses empresariales con sociales. En este sentido, y frente a trabajos que miden las atribuciones como extremos de un continuo altruista/egoísta, en este artículo se consideran diferentes tipos de atribuciones de manera independiente, pues se acepta que pueden aparecer a la vez aunque algunos aspectos sean aparentemente contradictorios. Así, llama la atención que las atribuciones altruistas, que hacen referencia a la percepción de que existe un interés real en apoyar a la sociedad, son similares en ambas entidades. En la argumentación teórica se señalaba que, con carácter general, estas atribuciones podrían ser mayores cuando las empresas tuvieran reputación favorable pero, en el caso analizado, ambas entidades han recibido una valoración intermedia. En cambio, las motivaciones vinculadas con los stakeholders y las de carácter empresarial adquieren mayor protagonismo. Teóricamente no está del todo claro cómo la reputación puede condicionar estas atribuciones, y en el caso del sector financiero se observa que la reputación social no las reduce, sino que las eleva. Esto significa que la audiencia interpreta estas acciones como iniciativas que lleva a cabo una empresa para atender las demandas de sus grupos de interés (y obtener legitimidad) y favorecer su negocio (con más clientes y beneficios). El carácter social-comercial de la RSC se pone pues de manifiesto, con un mayor peso de las motivaciones extrínsecas. Las empresas en general, y los bancos en particular, tiene ánimo de lucro, y su supervivencia pasa por lograr beneficios, algo que los consumidores no obvian a la hora de valorar la publicidad de la causa social.



Por tanto, y con respecto a las creencias, en empresas con mejor reputación social la acción de RSC se percibe coherente, si bien la impresión es que se mueven más por motivaciones extrínsecas que por motivos altruistas o sociales. En el caso de la entidad con peor reputación social las percepciones de las distintas atribuciones han resultado más bajas, prueba de que es un anuncio que no encaja con los esquemas previos de los públicos.

Las creencias dan información de lo que piensan los individuos, pero no capturan lo que éstos sienten. La medida de los afectos, en términos de emociones y actitud hacia el anuncio, cubre esta incógnita. El temor es que la publicidad de RSC genere escepticismo, pero en la literatura académica no hay trabajos que midan específicamente las emociones que provoca un anuncio de este tipo, que también pueden ser positivas, por el hecho de que la iniciativa está aportando valor social. En este sentido, se observa que, en el caso del Santander, se producen emociones positivas algo mayores que en el caso de Bankia, aunque éstas no han resultado significativas. Los sentimientos positivos se han medido considerando el interés, agrado y simpatía, entre otros, que provoca la publicidad. El anuncio seleccionado tiene una carga emotiva importante, por la temática que trata, y la audiencia ha reaccionado de forma similar en ambos casos. En cambio, los sentimientos negativos de desconfianza, recelo o escepticismo se ligan en mayor medida al anuncio de Bankia, con diferencias significativas. Una explicación puede estar en la falta de encaje percibida por parte de la audiencia, que les lleva a percibir un compromiso a corto plazo y sentir en mayor medida estas emociones. Además, la actitud hacia el anuncio de RSC del Santander es significativamente más favorable, lo cual lleva a concluir que, a pesar de activarse atribuciones extrínsecas, la audiencia no penaliza estas acciones cuando la empresa tiene buena reputación social.

Finalmente, y en lo relativo a la posible mejora en la actitud hacia la marca y en las intenciones de ser cliente/seguir siendo cliente y el boca-oreja positivo, la efectividad de la publicidad es más clara en el caso de la entidad con mejor reputación. La acción de RSC ligada a la entidad con peor reputación no tiene efecto en la conducta de la audiencia, en el sentido de que los valores medios de actitud y comportamiento han sido bajos. En cambio, los resultados de comunicación de la audiencia ante el anuncio del Santander han sido más favorables.

Por tanto, las empresas deben integrar los principios de RSC en su



cultura corporativa e implementar acciones socialmente responsables con todos sus públicos. No debe ser una mera declaración de principios o acciones esporádicas, sino que ha de ser un compromiso real a largo plazo. “Todo comunica”, por lo que toda la empresa ha de estar orientada a la RSC, para que así lo perciban los públicos, y ha de ser transparente en la comunicación, utilizando los diversos canales de comunicación a su alcance. Con ello, la empresa tendrá una buena reputación, que favorecerá la efectividad de la publicidad de acciones responsables. Nuestra investigación muestra, en un sector tan sensible como el financiero, que puede ser efectiva. Es cierto que los consumidores derivan atribuciones extrínsecas de esta acción, pero no penalizan a las empresas que han logrado mantener un compromiso social a largo plazo. La iniciativa encajará con los esquemas previos y esto puede llevar a reducir el escepticismo, mejorar la valoración del anuncio y la efectividad de la comunicación.

Este artículo tiene varias limitaciones, que abren futuras líneas de investigación. En primer lugar, la principal limitación es contar con una muestra pequeña, que nos ha llevado a un trabajo exploratorio y ha impedido derivar segmentos y analizar los resultados considerando otras variables de control. En segundo lugar, se ha considerado una sola industria, y los resultados se circunscriben únicamente al sector financiero, por lo que sería interesante analizar otros campos. En tercer lugar se han analizado empresas reales, con múltiples variables no controlables que pueden surgir. Finalmente, sería interesante realizar modelos causales, que midan las interrelaciones entre las variables analizadas, e incluir otros constructos moderadores, como por ejemplo el respaldo que dan los individuos a las acciones de RSC, o el escepticismo hacia la publicidad en general.



REFERENCIAS

- Batra, R. and Ray, M. 1986. "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising", *Journal of Consumer Research*, September 13 (2), 234-249.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A. and Hill, R. (2006). "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour" *Journal of Business Research*, 59, 46– 53.
- Berens, G., Van Riel, C. and Van Rekom, J. (2007). "The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?" *Journal of Business Ethics*, 74, 233–52.



- Bigné, E., Chumpitaz and Currás, R. 2010. "Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image". *Journal of Business Ethics*, 96, 169–186
- Du, S., Bhattacharya, C. and Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication". *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 8-19.
- Ellen, P., Webb, D. and Mohr, L. (2006). "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 147-157.
- Elving, W. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19 (4), 277-292.
- García-De los Salmones, M., Rodríguez-Del Bosque, I. and Herrero, A. (2005). "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services". *Journal of Business Ethics*, 61, 369–385
- García-De los Salmones, M., Pérez, A. and Rodríguez del Bosque, I. (2009). "The role of the ethical and philanthropic dimension of the corporate social responsibility in loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, 27 (6 y 7) 467-485.
- Holbrook, M. and Batra, R. (1987). "Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising", *Journal of Consumer Research*, 14 (3), 404–420
- Homer, P. and Yoon, S. (1992). "Message Framing and the Interrelationships among ad-based feelings, affect and cognition", *Journal of Advertising*, 21 (1), 19-33.
- Kelley, H. (1973). The Processes of Casual Attributions. *American Psychologist*, February, 107-128.
- Kim, S (2014). "What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation?" *Journal of Business Ethics*, 123 (1), 157-170.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0*, Editorial Lid.
- Lafferty, B., Goldsmith, R. and Newell, S. (2002). "The Dual Credibility Model: The Influence of Corporate and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (3), 1-12.
- Lynch, J. and Schuler, D. (1994). "The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations," *Journal of Marketing Research*, 23 (2), 130-143.
- MacKenzie, S., Lutz, R. and Belch, G. (1986). "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context", *Journal of Marketing*, 53, 48-65.
- Maignan, I. and Ralston, D. (2005). "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 33, (3), 497-514.
- Michelon, G. (2011). "Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study", *Corporate Reputation Review*, 14 (2), 79-96.
- Morsing, M. and Schultz, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics* 15 (4):323–33
- Obermiller, C. and Spangenberg, E. (1998). "Development of a Scale to Measure Consumer Skepticism Toward Advertising". *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), 159-186.
- Perez, A., García-De los Salmones, M. and Lopez, C. (2015). "Corporate reputation in the Spanish context: an interaction between reporting to stakeholders and industry". *Journal of Business Ethics*, 129 (3): 571-584
- Pérez, A. and Rodríguez Del Bosque, I. (2012). "La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España", *Universia Business Review*, primer trimestre, 14-29.
- Pomeroy, A. and Johnson, L. (2009). "Advertising Corporate Social Responsibility Initiatives to Communicate Corporate Image. Inhibiting Scepticism to Enhance Persuasion". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (4), 420-439.
- Pomeroy, A., Johnson, L. and Nobl, G. (2013). "Advertising corporate social responsibility. Results from an experimental manipulation of key message variables", *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (2), pp. 249-263
- Rifon, N., Choi, S. Trimble, C. and Li, H. (2004). "Congruence Effects in Sponsorship: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sponsor Motive", *Journal of Advertising*, 33: 29–42
- Türkel, S., Uzunoglu, E., Demirbağ, M. and Akıncı, B. (2016). "A Strategic Approach to CSR Communication: Examining the Impact of Brand Familiarity on Consumer Responses". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23, 228–242

- Vlachos, P., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. and Avramidis, P. (2009). "Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust" *Journal of the Academy Marketing Science*, 37, 170–180
- Webb, J. D. and Mohr, L. A. (1998) "A Typology of Customers Responses to Cause Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned," *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (2), pp. 226-239.
- Williams, P. and Aaker, J. (2002). "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?", *Journal of Consumer Research*, 28(4), 636-49

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Universidad de Cantabria; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Área de Comercialización e Investigación de Mercados; Avenida de los Castros s/n; 39005 Santander (Cantabria); ESPAÑA

APÉNDICE

No existen niños pobres en cariño



Para mejorar su futuro, trabajamos contra la pobreza infantil

Desde el Santander invertimos tiempo, esfuerzo y recursos en programas destinados al desarrollo educativo y al bienestar de más de 200.000 niños y niñas en situaciones de desigualdad. De esta manera, les garantizamos el acceso a algo tan indispensable y básico como el desayuno.

 **Santander**

No existen niños pobres en cariño



Para mejorar su futuro, trabajamos contra la pobreza infantil

Desde Bankia invertimos tiempo, esfuerzo y recursos en programas destinados al desarrollo educativo y al bienestar de más de 200.000 niños y niñas en situaciones de desigualdad. De esta manera, les garantizamos el acceso a algo tan indispensable y básico como el desayuno.

 **Bankia**



Mónica Herrero Subías¹
Universidad de Navarra
✉ moherrero@unav.es



Mercedes Medina Laverón
Universidad de Navarra
✉ mmedina@unav.es



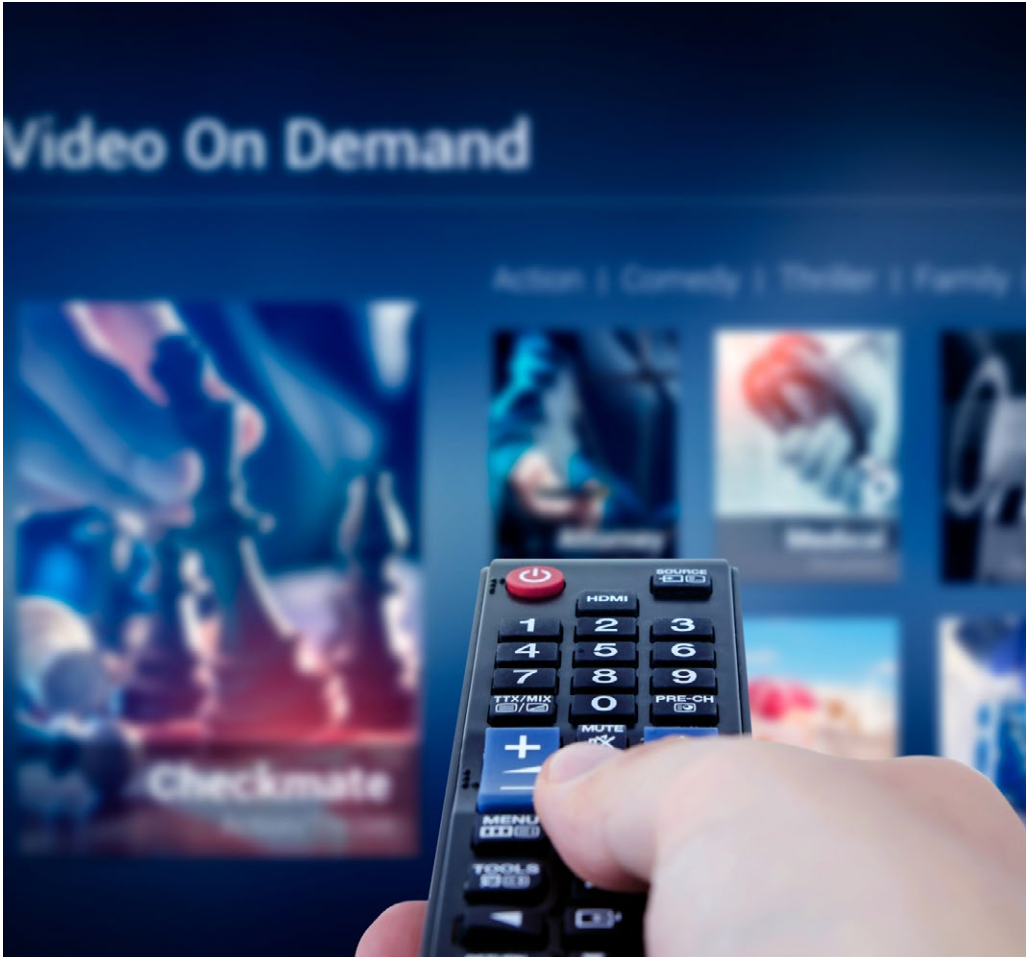
Alicia María Urgellés Molina
Universidad de los
Hemisferios
✉ amurgellesm@profesores.
uhemisferios.edu.ec

Online recommendation systems in the Spanish Audiovisual market: comparative analysis between Atresmedia, Movistar+ and Netflix

Los sistemas de recomendación online en el mercado audiovisual español: análisis comparativo entre Atresmedia, Movistar +, y Netflix

I. INTRODUCTION

The abundance of audiovisual content available to end-users has multiplied exponentially in recent years. Correspondingly, the personal time users have in their hands –main currency in media– remains the same. Therefore, consumer decisions in such a context of an overabundance of supply are especially relevant. The main players in the audiovisual market compete for said time, with the objective of gaining the loyalty of consumers by improving their user experience. In this context, it is especially significant to study how broadcasters, telecommunication operators and Over-The-Top (OTT) players improve that experience, as users in this context of overabundance need guidance and orientation in their consumption choices.



EXECUTIVE SUMMARY

The main purpose of this article is to study the value that different online audiovisual services give to the recommendation systems. We analyze three services currently operating in Spain: Atresmedia, Movistar + and Netflix. A set of criteria is proposed to compare the recommendations present in each platform and the use that companies make of them. The results show that the audiovisual services have implemented the recommendations to a different extent according to their business model and their main activity.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo principal de este artículo es estudiar el valor que diferentes servicios audiovisuales online conceden a los sistemas de recomendaciones. Analizamos tres servicios que operan actualmente en España: Atresmedia, Movistar + y Netflix. Se propone un conjunto de criterios para comparar las recomendaciones presentes en cada plataforma y el uso que las empresas hacen de ellas. Los resultados muestran que los servicios audiovisuales han implementado las recomendaciones en diferente medida de acuerdo con su modelo de negocio y su actividad principal.

Recommendations are meant to assist users in reducing information overload and in guiding them towards what they might find suitable, in order to facilitate online decision-making. Recommendation systems have been used and tested with great success in e-commerce, thus offering a powerful tool to businesses in this field by adding extra value to their customers.

The main objective of this paper is to study the value that recommendations have for different media players, as a tool to engage with audiences better. We analyse three services working in Spain nowadays –Atresmedia, Movistar+ and Netflix– which represent the diversity of origins of the services present in the

The main objective of this paper is to study the value that recommendations have for different media players, as a tool to engage with audiences better.

current audiovisual market: a legacy media (Atresmedia), a telecommunications operator (Movistar) and an international Over-The-Top entrant (Netflix). Therefore, we will focus on the role that recommendations play in improving the experience of audiovisual media users, against other marketing strategies that tend to focus on price, placement or promotion. We assume that companies attach great value to the user experience, and precisely because of this, the recommendations are relevant to them. This research aims to know the advantages perceived by the managers of the companies. We will use the term audiovisual services to refer to these players indistinctly.

We will firstly review the practices that the audiovisual industry has developed to better understand its audiences, and establish with them a commercial relationship that should ideally end up in a relationship of engagement. So far, the different audience measurement systems that have been used in the television industry have mostly approached efficacy in terms of numbers. In this sense, the algorithms that allow media players to offer recommendations to their audiences represent a new era in the construction of audiences. From this, it is possible to highlight the importance of some concepts that are studied in depth beyond the literature on recommendation engines, algorithms, and the recommendations' technical dimension: we look into issues of trust, authority or the curatorial mission of media.

The direct analysis of the recommendation systems of Movistar+, Atresmedia and Netflix is combined with personal interviews with responsible executives of the companies made in 2017, the year we will focus our study on. This analysis has its own limitations, due to

the available information and the youth of these systems. The main contribution of this research is the proposal of a set of criteria, which enables a better comparison of the tools present in each platform and their usefulness towards the orientation of consumption. In the final part, we will discuss about the consequences that recommendations may have for the entertainment industry.

2. AUDIENCE MEASUREMENT, RECOMMENDATION SYSTEMS AND ALGORITHMS: A THEORETICAL APPROACH

The study on the relationship of broadcasters with their audiences has occupied a large part of academic and professional research. It is a relationship that pursues consumption, and therefore, requires that broadcasters know their audiences well and provide them with relevant content. But media consumption, generally free for the user and linked to leisure and entertainment, has traditionally dealt with high levels of uncertainty both for the public and the broadcasters (Ang, 1991). Audience measurement systems were addressed to reduce uncertainty and foster personalization and have supported the programming activity of the broadcasters, leading them to the logic of the maximization of audiences in each time slot, to sell those audiences to the advertisers (Portilla, 2015).

Since broadcasters began their online activity, there has been a paradigm shift for broadcasting and the audiovisual industry as a whole. Legacy media coexist with digital native players, and see the need to adapt and acquire the tools that allow them to better know the audience, and therefore adapt the content offer to the preferences of the public. In a context of non-linear and individual audiovisual consumption, away from the constrictions of time and space and characterized by the abundance of content, there is a new challenge to build a stronger relationship with audiences.

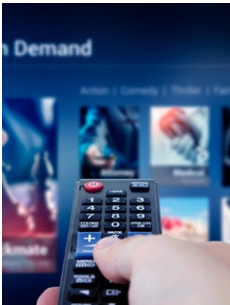
These circumstances bring audiovisual consumption closer to the consumption of other types of goods in the market. Regarding consumption of experience goods, consumers usually turn to various sources for quality information on the product. Recommendation systems and engines are one of the ways in which media users can obtain information about the products they have available for consumption. They serve to reduce the consumer search costs and uncertainties associated with choosing unfamiliar products, thus facilitating online decision-making and engaging audiences

KEY WORDS

audiences,
recommendations,
algorithms,
audiovisual market,
engagement.

PALABRAS CLAVE

audiencias,
recomendaciones,
algoritmos, mercado
audiovisual,
engagement.



more effectively. These algorithmically driven systems are central to search engines, social media platforms, and diverse content aggregators such as Amazon, YouTube, Spotify, and Netflix.

There are three main types of recommendation systems, depending on the type of filter on which they are based: content-based, collaborative, and hybrid. As Lekakos, Charami and Caravelas (2009, p. 4) state: “Each method has advantages and shortcomings of its own and is best applied in specific situations”. Content-based filtering operates by taking the user’s previous preferences and comparing them to the descriptions for recommendable items in order to predict future behaviour. This type of filter narrows the recommendations presented to items that are similar to ones chosen in the past. Collaborative filtering is based on the assumption that users with similar taste can serve as recommenders for each other. Finally, hybrid-filtering models look to unify the other two approaches, to improve the systems’ performance, as well as their accuracy and efficiency.

The existing literature on these systems is focused mainly on its use in e-commerce in general, but it is increasingly regarding its role in media use. As Gillespie (2014, p. 173) pointed out, “if broadcasters were providing not just content to audiences, but also audiences to advertisers, digital providers are not just providing information to users, but also users to their algorithms”. In a way, and following Van del Bulk and Moe, media industry has always looked for ways to managing abundance through personalization (2017, p. 2).

In that respect, some considerations on the nature of algorithms behind the recommendations seem necessary. Firstly, it should not be forgotten that algorithms are perceived as neutral, and therefore have an iconic cultural presence that gives them social power, as Kitchen states. However, quoting him “algorithms do not come from nowhere, but are built upon existing classification means, ideas and categories” (2017, p. 6). The non-existence of the raw algorithm, and the rationality behind its configuration means that it is possible to intervene in the design of the algorithm in a curatorial way, as it is expected in cultural industries. Morris (2015) takes Bourdieu’s concept of cultural intermediaries and considers about recommendation systems as a new type of cultural intermediary that prepares cultural products for circulation with the help of algorithms: the way in which algorithmic recommendations frame content and manage their presentation would become an important part of the

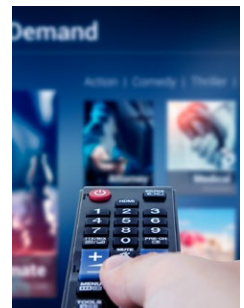
intermediation process of presentation and representation of culture and therefore, the production of culture.

As Napoli (Napoli, 2014) points out, algorithms are widely recognized as playing an increasingly influential role on the production side of the media equation. Data from algorithms can help with demand predictions and uncertainty reduction. Netflix, for example, has been known for developing its original programming based on its users' behaviour and rating information and identifying the combination of elements most likely to succeed in driving consumption and achieving those users' satisfaction (Alba, 2017; Carr, 2013; Leber, 2013).

On the other hand, whoever works in the entertainment industry knows that the public will want what most people seem to like. Like Morris states, "far from neutral purveyors of predictions, recommendation systems measure and manufacture audiences to provide targeted suggestions for popular cultural goods and exert a logistical power that shapes the ways audiences discover, use and experience cultural content" (2015, p. 447). However, authors such as Helberger, Karpinnen and D'Acunto (2018) point out that the design of the algorithm could also help to avoid filter bubbles that narrow consumer's exposure to diverse views, and also to unlock the long-tail, suggesting content that globally is less popular among users. Therefore, the role of media players as curators and the possibilities of intervening in the design of the algorithms may expose audiences to a greater diversity.

Following Gillespie (2017), the user is an essential element in this triangular relationship. Audiences may also perceive matching with tastes and previous preferences as monothematic and repetitive. Therefore, editorial role may help to go from "you watched that, so you may be interested in this" to "this is what you should discover" (Van Den Bulck and Moe, 2017, p. 13). As we mentioned before, the intermediation played by the recommendation systems with the information provided by the algorithms implies a curatorial function, and as Willson (2017) points out, the function of filtering and curating also tells the user what should be seeing.

However, this relationship with users could also be understood as surveillance by the algorithm. Algorithmic recommendations rely on the information they can gather from users and this issue opens another debate surrounding the equilibrium between accuracy and privacy. According to Turow (2005) there seems to be a personalized





and two-way customers relationship (opposite to the mainstream media relationship with audiences), but this cannot happen without surveillance. Though users can always follow or ignore the recommendations given by the algorithm, it seems clear that there is no way to turn off the filtering (Van Den Bulck & Moe, 2017). While some people are asking to be recognized better and offered better tailored options (Leeker, Shipper and Beyes, 2017) there are also people who do not want to be under the surveillance by their content providers and are not as willing to give up their information in exchange for decision-making aids (Cohn, 2016). Nevertheless, most research tends to point out that, even though there is still a long way to go in order to improve algorithmic recommendation, there seem to be more pros than cons regarding their use and development. Some of the voices focused on the concerns they rise on either the danger of polarization that results from the use of these filters (Cohn, 2016), or on the possibility of manipulations that could be conducted through them and their way of managing visibility, since algorithms are not open to scrutiny (Striphas, 2015). The owners are private institutions and they are interested in keeping their algorithms enclosed. The requirement of technical knowledge to deal with complex mathematical and technical systems makes even harder their understanding. Some of the literature question the efficacy of digital recommendation systems, mainly because users are free to follow them or not, but also because tastes, experiences and desires are changeable (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

3. THE COMPANIES' PERFORMANCE: ATRESMEDIA, MOVISTAR + AND NETFLIX

3.1. Atresmedia

Atresmedia is one of the main broadcasters in Spain, with six free-to-air digital terrestrial television channels and an online platform called Atresplayer. Atresmedia, along with the other media group Mediaset, dominates the broadcasting sector, especially in terms of advertising revenue. Both include 55% of the audience share, 85% of advertising revenue, with net profits of 129 and 147 million euros in 2016 respectively (CNMC, 2016). The third big broadcaster is RTVE, the public service, funded by the State and not competing for advertising since 2010.

Traditional broadcasters, began offering online content for any mobile device: Atresplayer and Atresmediaconecta for Atresmedia; Mitele for Mediaset, and +24, rtve.es, Clan, and + tve for RTVE (Medina, Herrero & Etayo, 2015). Atresplayer reached 4.8 million users monthly in 2013 according to Sangrador, Digital Manager of Atresmedia Advertising (Antonio Sangrador 2013, personal communication, 19 November).

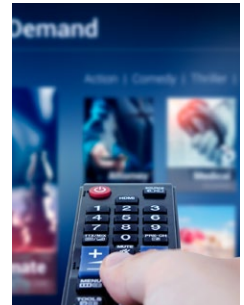
The role of Atresmedia in the information field is especially relevant. Atresmedia owns the two brands of audiovisual news with the highest television audience: Antena3 and LaSexta. In addition, Antena3 occupies the third position in the online media used by the Spanish audience as the main informative reference (with 23% against 34% of the leading media). Among the broadcasters Antena3's online information services duplicate the choice of RTVE or LaSexta as favourites (Newman, Fletcher, Levy, & Nielsen, 2016).

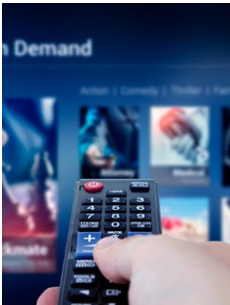
This position in the information field can explain that, according to the channel's executives, the Atresmedia group only uses recommendation engines in its informative contents, specifically in the short videos of the news site of Antena3 and La Sexta. The recommendations exist and improve the circulation of the user, while contributing to the re-circulation. The increase in page views as a result of these search engines is 15%, stated Rubén Vara, digital marketing and analytics manager during a phone interview (personal communication, March 8, 2017). However, the Atresplayer platform, with its fiction and entertainment contents, does not have a recommendation engine. The fundamental reason stems from the dimension of the catalogue, which focuses mainly on the limited contents of their free-to-air television channels.

According to the executives of the company, as the platform evolves and the catalogue grows, search and recommendation engines will be incorporated. In a way, if the platform exceeds the contents of free-to-air television, the recommendation may become necessary. In the current situation, however, the work is focused on the personalization of the experience, trying to adapt the content that the audience likes to their consumption patterns.

3.2. Movistar+

In June 2014, Telefónica, the main telecommunications operator in Spain, bought 56% of Canal Plus (first pay-television channel) and as a result, the new operator was named Movistar+, using satellite





and broadband (ADSL and optic fibre) transmission systems. It became the leader in the pay TV and VOD sector. It got 3,7 million subscribers thanks to the completion of the merger with Canal + in 2016 (CNMC, 2016).

Movistar+ is a comprehensive service that includes connectivity and entertainment. Apart from TV channels, drama series and movies, it has more than 16,000 catalogue references including on air sports. Moreover, it launched its own TV channel, called “#O” and invested €70 million in its in-house production of fictional series.

In 2015 it launched an algorithm of recommendation of video on demand supported in the massive and structured data of its users. The objectives of implementing recommenders are to drive consumption through the lowest number of clicks, to facilitate choice and to increase VOD consumption and lower churn. They measure the efficiency of their recommender by A/B Tests, a method of comparing two versions of a webpage or app against each other to determine which one performs better. The increase of VOD consumption with recommender is 50% in comparison to consumers who do not use it (Telefónica, 2016). The result is that if consumption increases the client’s churn drops significantly and raises their satisfaction rate as well.

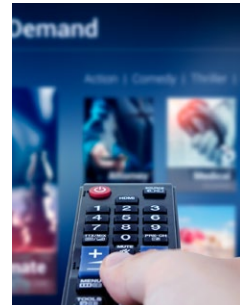
Compared to the rest of marketing tools, Morras –Telefónica’s responsible of Big Data Innovation and Processes– outlines in an email that recommendations are more efficient: if the catalogue is large enough, their cost is lower than advertising expenses. “If you have a big catalogue, the recommender is like a mirror: easy to use and certain for the user”, he explains (Carlos Morras, personal communication, August 3, 2017).

The recommender of Movistar works with all types of content included in their catalogue –cartoons, sports, and drama–, except adult content (Marcos, 2016). It only registers data from one user profile, so it is not able to recommend to the different members of the family who might use the account. It is mainly addressed to a social consumption in a big screen in the household. The personalization they develop is according to login, instead of user. They have organized their recommendation system according to five fringes of the day, inspired by traditional programming. Consequently, the recommendation is more focused on the consumption context than on individual contents.

The registered data used to base recommendation are mainly what, when (time, weekday) and where (device) the user watches; likes and dislikes, and, if possible, the data available about the region where the user comes from and other socioeconomic variables, as well as tastes and hobbies. Initially, the more data they can get from the client, the better. But as Morras adds, sometimes more information does not translate into a better recommendation, as big data complicates the system and does not necessarily result in a more efficient tool (Carlos Morras, personal communication, August 3, 2017).

Moreover, Movistar+ is currently working on a recommendation system that does not only focus on the consumers' previous visualizations. The Spanish operator will make use of all the data it has of its clients for being a telecommunications company and will put it together in a strategy called Aura. It will enable recommendations about the offer of products and services that best suit clients' needs and tastes (Lago, 2017). According to Morras (2017), market research says that Movistar's recommender is considered as good as Netflix's though its marketing performance is less strong. Netflix is more adequate for individual users and individual consumption.

Movistar is one of the leading global telecommunication carriers. The telecom company has destined approximately €48,000 million since 2012 in the deployment of pipes and next generation infrastructures (FBA and 4G). In this sense, Movistar +, Atresmedia and Netflix do not compete at the same level. In fact, in the current offer of Movistar +, some titles from the catalogues of Netflix, HBO, Showtime, Fox and TNT are also included.



3.3. Netflix

Netflix started as a web page from which customers can rent DVDs and get them by mail. In January 2007, Netflix gave way to content streaming (free for subscribers to the DVD mail service). With the move to the supply of content in streaming, Netflix enters to compete with televisions.

With the international expansion of service -to Canada in 2010, Latin America in 2011 and the beginning in Europe in 2012 (Netflix, 2016a)-, Netflix became an even more attractive focus of research. The service arrives in Spain in October 2015. A few months later, in January 2016, Netflix reaches 190 countries (Netflix, 2016b), with what can be officially called "global".



It should be noted that Netflix by its nature, confers great importance to algorithmic recommendation, which makes sense given the fact that abundance is a key part of their core business. Such a business, with a strong focus on the variety of content and on how to present it, would unquestionably need to find the right balance between abundance and usability to succeed, and that is what is embodied in a strong recommendation engine.

Netflix's relationship with recommendations is renowned thanks to the "Netflix Prize", a competition that lasted almost three years (2006-2009) and through which the company offered "US\$1m to the first individual or team to develop a recommendation system capable of predicting movie ratings with at least 10% greater accuracy than Cinematch, the company's existing system. The competition drew more than 50,000 participants from 186 countries" (Hallinan & Striphas, 2016, p. 118).

The contest gave a media boost to Netflix's commitment to innovation and technology and to its concern to offer the best possible recommendation. Netflix has certainly taken advantage of its technological edge and media pull to present a discourse that situates its offer against traditional media and sets it as the future of television. As explained by Tryon (2015, p. 105), its discourse is actually redefining the perception of what television should be, as it puts "emphasis on its ability to deliver the promise of prestige, plenitude, and participation to its subscribers".

Gomez-Uribe and Hunt (2015, p. 2) explain how Netflix "recommender system consists of a variety of algorithms that collectively define the Netflix experience, most of which come together on the Netflix homepage. This is the first page that a Netflix member sees upon logging onto one's Netflix profile on any device (TV, tablet, phone, or browser)". In their homepage, content is organized and recommended through several criteria that could be summarized in (a) what is trending, (b) what is popular and (c) the similar videos to others previously consumed or rated by the user. This is very interesting for consumers, because it takes into account the social dimension of consumption and the importance of wanting to watch contents that are popular.

It appears that Netflix is confident in their recommender system results, as they partially associate them to how the subscriber monthly churn is "in the low single-digits" (Gomez-Uribe & Hunt, 2015). Nevertheless, in the Spanish context, the service is still

young; it is estimated that it has around 216,000 subscribers in Spain (CNMC, 2016). Therefore, it may still be soon to take for granted the success of international recommendations into the Spanish case today. However, what is clear is that Netflix's limited Spanish user base is already part of the massive database that supports the decisions of the business. It will be interesting to follow the evolution of this company's settlement in the Spanish market and what it may have to offer to the redefining television consumption culture.

As mentioned, the three services were chosen for analysis mainly due to their position representing the diversity of origins of the services in the current audiovisual market. In fact, this variety serves to enrich the description of the panorama presented on the use and implementation of recommenders in the different media. However, it is important to emphasize that beyond a descriptive objective, the differences between Movistar, Atresmedia and Netflix serve as a starting point to establish the criteria proposed to evaluate the effectiveness of the tools. The structure of the different media also influences the management of their contents, their objectives and the use they intend to give to these tools.

Table 1. **Characteristics of Atresmedia, Movistar+ and Netflix**

	ATRESMEDIA	MOVISTAR+	NETFLIX
Operator	National Broadcaster	National Telecom operator	Global OTT
Users (2016)	31,1% audience share	3.646.984 subscribers	216,000 subscribers
Leading position field	Information and popular programming	Telecom (triple and quadruple play)	Fiction (Films and TV series)
Income	Advertising	Basic fee	Monthly fee
Origin	1989	2014	1998
Recommenders implementation	2013	2015	1998

Source: Own elaboration from CNMC (2016) and personal interviews

4. FINDINGS AND DISCUSSION

The objective of this research is to compare the recommendation tools of each platform.

Therefore, we have defined five general criteria regarding the

effectiveness of the recommendation tools: 1) the type of content available 2) the volume of the service's catalogue 3) the data requested by the service about its users during registration 4) the information used for the filtering and recommendation process and 5) the measurement used to gauge the tool's effectiveness. These criteria have been defined according to what was observed in the literature review and the analysis of the companies.

Next table summarizes the information gathered about the audiovisual services.

Table 2. Comparative analysis of Atresmedia, Movistar + and Netflix

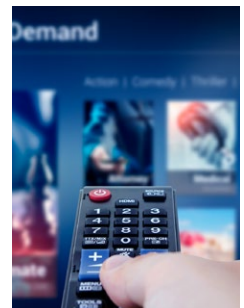
ATRESMEDIA	
Content	News videos (from websites of broadcasters Antena3 and La Sexta)
Catalogue volume	Large (Every piece of news from the TV news programs)
Requested data	No register required; cookies policy
Recommendation criteria	Because You Watched (BYW) categorization
Measure of effectiveness	Circulation and re-circulation (15% increase in page views)
MOVISTAR	
Content	Sports, movies, cartoons, series (all catalogue except adult content)
Catalogue volume	Very large (16,000 catalogue references including on air sports, such as football, NBA, golf, rugby, tennis)
Required data	Profile from (a) telecommunication service usage and from (b) Movistar+ platform usage
Recommendation criteria	Time slots. Content related to previously watched items.
Measure of effectiveness	Consumption through the lowest number of clicks.A/B Tests. Drop in client's churn. Increase in satisfaction rates (+50 p.p. in consumption)
NETFLIX	
Content	Movies and series (documentaries, fiction, entertainment)
Catalogue volume	Very large (around 2,560 titles in the Spanish catalogue by February, 2017)
Required data	Account, profiles and platform usage
Recommendation criteria	Top N video ranker (head of the catalogue ranking, personalized) Short-term temporal trends ranker (trends that repeat every several months but have short-term effect, and trends linked to one-off, short-term events) Because You Watched (BYW) categorization
Measure of effectiveness	Member retention improvement,A/B Tests.

Source: Own elaboration

Atresmedia is a free to air channel whose most profitable business depends on the advertising incomes based on audience ratings. Therefore, the main purpose is to increase circulation and that explains the absence of requirements for registration. Regarding the type of content, it is interesting to see how Atresmedia focuses the use of recommendations on news clips, having a good reputation in the field of information. This is linked to the possibilities of increasing circulation with these contents, which are the basis of its strategy. However, in the case of Movistar + and Netflix, subscription fees are the most relevant income, so improving retention and avoiding churn become crucial. For both objectives, to increase clients' satisfaction seems nuclear. Though the big difference between them is that the core business of Movistar +, rather than contents, is the telecom and pipe distribution. Its strategy to improve their recommendation systems has more to do with gathering and sharing clients' data to get total connectivity in the path of Internet of Things.

Movistar + has decided to organize their recommendation according to time slots like those reflected by traditional television consumption patterns. Meanwhile, Netflix and Atresmedia are focused on contents that probably respond to a series of interests and tastes of their clients, rather than time availability and what they might be in the mood to watch. One of the reasons is that Movistar +'s catalogue is very vast, but not all its contents are attractive enough to get large audiences, as Netflix's does.

Finally, it seems clear that there is still no fixed and established measure to evaluate the effectiveness of the recommendations. Although marketing departments use A/B tests to compare and experiment with metrics, there is not one valid measure to compare different companies. The criterion designated for this efficiency measurement is conditioned by the companies' business model.



5. IMPLICATIONS

While taking into account the advantages of automatic recommendations, in terms of reducing the uncertainty and risk of audiovisual production and facilitating greater satisfaction for users of digital platforms, there are external factors that condition their effectiveness and can hardly be controlled from the big data divisions of the companies. If the digital recommendations systems were infallible and could predict without error the selections of the spectators, it would put an end to the uncertainty that characterizes the entertainment industry. Understanding the triangular relationship between media players (exercising their curatorial role), algorithms and audiences and therefore, the relational nature of the

algorithms, seem to be in the core of improving the effectiveness of recommendations.

Undoubtedly, and as our research has shown, recommendations make sense and are operative if the available catalogue is large. On the other hand, the search for the value of personalization does not seem entirely possible in the audiovisual production industry. Producing content is expensive and it has to be profitable. It is profitable when a large number of users are willing to consume it, as economies of scale continue to play a key role. Therefore, algorithms offer clusters of population that share interests, tastes and hobbies, and the greater these clusters are the greater the possibilities of offering valuable content in a way that can be lucrative. Therefore, personalization in the entertainment industry is subordinated to popularity.

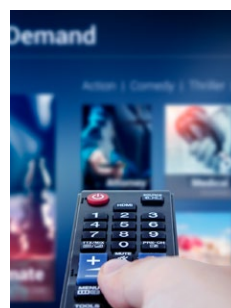
The other factor that makes recommendations operational is a portfolio of loyal customers with a high consumption level. Recommendations are based on the repetition of what we have seen and liked. If there is more of this information, the chances of error are smaller. Also, the predictive power of the algorithm is higher when reinforced by close friends or critics. Nonetheless, advice can be often dismissed in the face of a desire for change or a surprise factor.

And lastly, we must not forget that even though big data can help companies know their consumers better, they cannot offer everything those clients might want; they can only offer what they have, what is possible to offer, and mainly what is economically affordable. A recommendation is an offer of advice but it is not mandatory to follow the offered suggestions. Human beings are free and tastes and likes change. Algorithms cannot really guess moods or desires that spectators may have to repeat stories or topics or to discover new ones; therefore, they might often be wrong and frustrate users who rely too much on them. In short, the recommendation systems are a complementary action of traditional promotion and marketing actions. In the entertainment industry, uncertainty remains a characteristic feature (Anderson, Foros & Kind, 2018)



REFERENCES

- Alba, D. (2017, January). Netflix is killing it -big time- after pouring cash into original shows. *Wired.com*. Retrieved from <http://www.wired.com>.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anderson, S. P., Foros, Ø., & Kind, H. J. (2018). Competition for advertisers and for viewers in media markets. *The Economic Journal*, 128(608), 34-54.
- Ang, I. (1991). *Desperately seeking the audience*. London: Routledge.
- Carr, D. (2013, February). Giving Viewers What They Want. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com>.
- CNMC (2016). *Informe Económico Sectorial de las Telecomunicaciones y el Audiovisual*, Madrid: CNMC, Retrieved from CNMC website: <http://data.cnmc.es/datagraph/files/Informe%20Telecos%20y%20Audiovisual%202016.pdf> (accessed 20 July 2017).
- Cohn, J. (2016). My TiVo Thinks I'm Gay: Algorithmic Culture and Its Discon. *Television & New Media*, 17(8), 675-690.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. Retrieved October 13, 2017, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/oxford/reader.action?docID=3339732>.
- Gillespie, T. (2017). Algorithmically recognizable: Santorum's Google problem, and Google's Santorum problem. *Information, Communication & Society*, 20(1), 63-80.
- Gomez-Urbe, C. A., & Hunt, N. (2015). The Netflix Recommender System. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 6(4), 1-19.
- Hallinan, B. & Striplas, T. (2016). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society* 18 (1), 117-137.
- Helberger, N., Karpinnen, K., & D'Acunto, L. (2018). Exposure diversity as a design principle for recommender systems. *Information, Communication & Society*, 21(2), 191-207.
- Kitchin, R. (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 1-13.
- Lago, Santiago (2017, January). Movistar. No queremos ser comparados con Netflix y HBO. *Hipertextual*. Retrieved from: <https://hipertextual.com/2017/01/movistar-hbo-netflix>.
- Leber, J. (2013, February). "House of Cards" and Our Future of Algorithmic Programming. *MIT Technology Review*. Retrieved from: <https://www.technologyreview.com/s/511771/house-of-cards-and-our-future-of-algorithmic-programming>.
- Lecker, M., Shipper, I., & Beyes, T. (2017). *Performing the Digital*. Bielefeld: Digital Society.
- Lekakos, G., Charami, M., & Caravelas, P. (2009). Personalized Movie Recommendation. In B. Furht (Ed.), *Handbook of Multimedia for Digital Entertainment and Arts* (pp. 3-26). Boston: Springer.
- Marcos, N. (2016). Netflix, HBO o Movistar. Comparamos catálogos, precios y características técnicas de las plataformas de televisión a la carta. *El País*, Available from: http://cultura.elpais.com/cultura/2016/12/03/television/1480762612_522890.html (accessed 7 December 2016).
- Medina, M., Herrero, M., & Etayo, C. (2015). The impact of digitalization on the strategies of pay TV in Spain, *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 252-269.
- Morris, J. W. (2015). Curation by code: Infomediaries and the data mining of taste. *European Journal of Cultural Studies*, 18(45), 446-463.
- Napoli, P. M. (2014). Automated Media: An Institutional Theory Perspective on Algorithmic Media Production and Consumption. *Communication Theory*, 24(3), 340-360.
- Netflix (2016a). Cronología de Netflix. Available from: <https://media.netflix.com/es/about-netflix> (accessed 3 March 2017).
- Netflix (2016b). Netflix Is Now Available Around the World. Netflix Media Centre. Available from: <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-is-now-available-around-the-world> (accessed 6 January 2016).
- Newman, N., Fletcher, R., Levy, D., & Nielsen, R. K. (2016). *Reuters Institute Digital News Report 2016*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Available from: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%2520News%2520Report%25202016.pdf>.



Portilla, I. (2015). Television Audience Measurement: Proposals of the Industry in the Era of Digitalization. *Trípodos*, 36, 75-92.

Striphas, T. (2015). Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18(45), 395–412.

Telefónica (2016) *La Sociedad de la Información en España 2016*. Madrid: Fundación Telefónica Ariel. Available from: http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sie-espana-2016/.

Tryon, C. (2015). TV got better: Netflix's original programming strategies and binge viewing. *Media Industries Journal* 2.2, 2(2), 104–116.

Turow, J. (2005). Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 103–121.

Van Den Bulck, H., & Moe, H. (2017). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture and Society*, 40(60), 1–18.

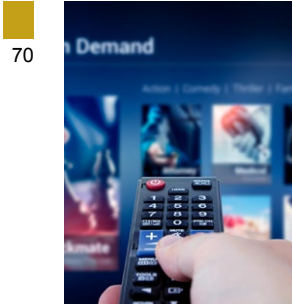
Willson, M. (2017). Algorithms (and the) everyday. *Information, Communication & Society*, 20(1), 137–150.

Interviews

Vara, Rubén. Digital marketing and analytics manager of Atresmedia. 8th of March, 2017.

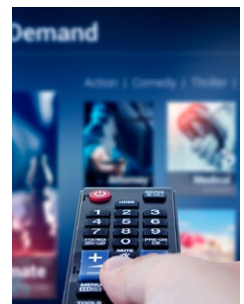
Sangrador, Antonio. Digital Manager of Atresmedia Advertising. 19th of November, 2013.

Morras, Carlos. Telefónica's responsible of Big Data Innovation and Processes. 3rd of August 2017.



NOTES

1. **Corresponding author:** Departamento de Marketing y Empresas de Comunicación;
Universidad de Navarra. Campus Universitario; 31080 PAMPLONA (Navarra); SPAIN





Mónica Herrero Subías¹
Universidad de Navarra
✉ moherrero@unav.es



Mercedes Medina Laverón
Universidad de Navarra
✉ mmedina@unav.es



Alicia María Urgellés Molina
Universidad de los Hemisferios
✉ amurgellesm@profesores.uhemisferios.edu.ec

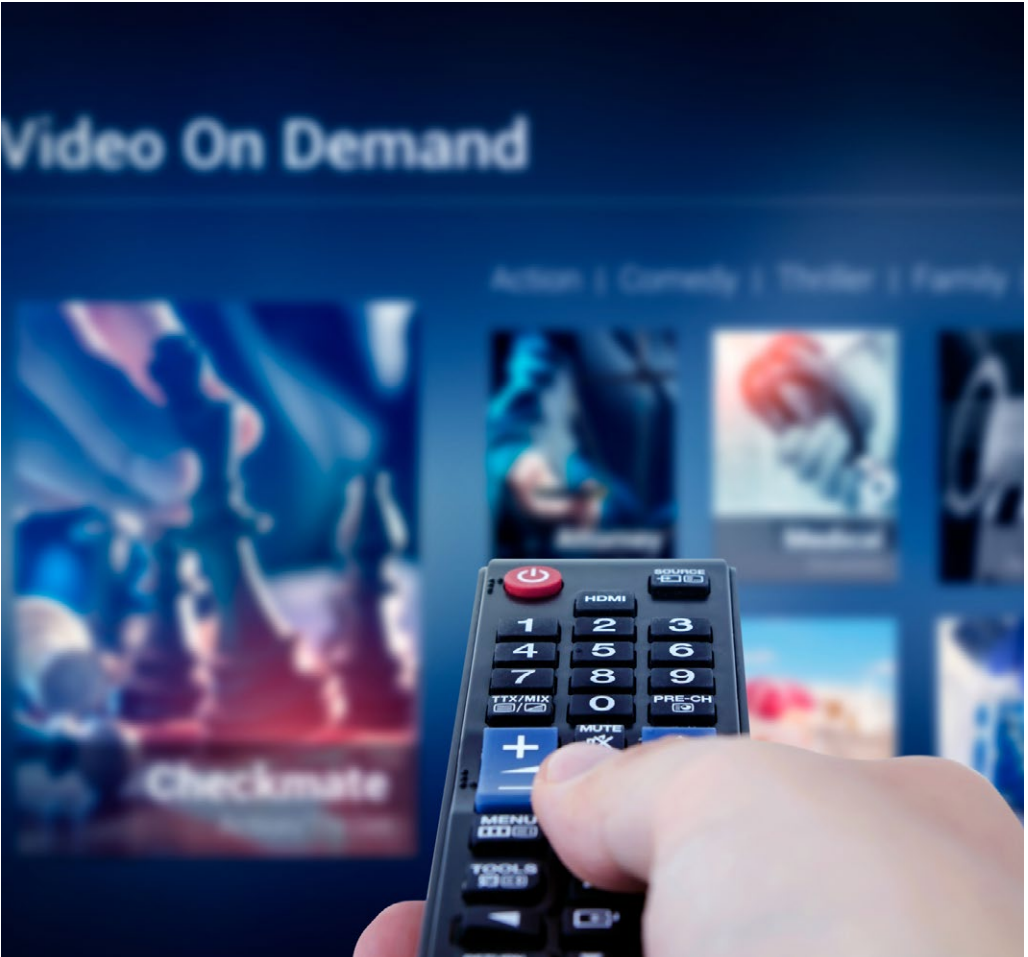
Los sistemas de recomendación online en el mercado audiovisual español: análisis comparativo entre Atresmedia, Movistar +, y Netflix

Online recommendation systems in the Spanish Audiovisual market: comparative analysis between Atresmedia, Movistar+ and Netflix

I. INTRODUCCIÓN

La cantidad de contenidos audiovisuales se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años. Sin embargo, el tiempo que los usuarios tienen en sus manos sigue siendo el mismo. Los principales actores del mercado audiovisual compiten por ese tiempo, y con el objetivo de conseguir el *engagement* de los consumidores, lo hacen a través de las mejoras que ofrecen en su experiencia de usuario. Tanto las cadenas de televisión, los operadores de telecomunicaciones y los servicios Over-The-Top (OTT) se proponen mejorar la experiencia del usuario ofreciéndoles la posibilidad de orientarlos en sus elecciones de consumo.

Los sistemas de recomendación están destinados a ayudar a los usuarios a reducir la sobrecarga de información y guiarlos hacia sus preferencias, a fin de facilitar la toma de decisiones online. Las re-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo principal de este artículo es estudiar el valor que diferentes servicios audiovisuales online conceden a los sistemas de recomendaciones. Analizamos tres servicios que operan actualmente en España: Atresmedia, Movistar + y Netflix. Se propone un conjunto de criterios para comparar las recomendaciones presentes en cada plataforma y el uso que las empresas hacen de ellas. Los resultados muestran que los servicios audiovisuales han implementado las recomendaciones en diferente medida de acuerdo con su modelo de negocio y su actividad principal.

EXECUTIVE SUMMARY

The main purpose of this article is to study the value that different online audiovisual services give to the recommendation systems. We analyze three services currently operating in Spain: Atresmedia, Movistar + and Netflix. A set of criteria is proposed to compare the recommendations present in each platform and the use that companies make of them. The results show that the audiovisual services have implemented the recommendations to a different extent according to their business model and their main activity.

***El objetivo principal
de este artículo es
estudiar el valor que
diferentes servicios
audiovisuales online
conceden a los sistemas
de recomendaciones.***

comendaciones han sido utilizadas y probadas con gran éxito en el comercio electrónico, ofreciendo así a las empresas una poderosa herramienta para dar valor adicional a sus clientes.

El objetivo principal de este artículo es estudiar el valor que diferentes servicios audiovisuales online conceden a los sistemas de recomendaciones. Analizamos tres servicios que operan actualmente en España -Atresmedia, Movistar + y Netflix-. Los tres representan la diversidad de orígenes de los servicios presentes en el mercado audiovisual actual: una cadena de televisión (Atresmedia), un operador de telecomunicaciones (Movistar) y un servicio internacional Over-The -Top (Netflix). Por lo tanto, nos centraremos en el

papel que desempeñan las recomendaciones en la mejora de la experiencia de los usuarios de medios audiovisuales, frente a otras estrategias de marketing que tienden a centrarse en el precio o la promoción. Partimos de la idea de que las empresas conceden una gran valor a la experiencia del usuario, y precisamente por eso, las recomendaciones son relevantes para ellas. En esta investigación se pretende conocer las ventajas percibidas por los gestores de las compañías. Utilizaremos el término servicios audiovisuales para referirnos indistintamente a estos operadores.

En primer lugar, repasaremos las prácticas que la industria audiovisual ha desarrollado para comprender mejor a sus audiencias y establecer con ellas una relación comercial que idealmente debería terminar en una relación de *engagement*. Hasta el momento, los diferentes sistemas de medición de audiencias han abordado la eficacia en términos cuantitativos. En este sentido, los algoritmos que permiten ofrecer recomendaciones representan una nueva era en la construcción de audiencias. Junto a esto, revisaremos algunos conceptos, como motores de recomendación o algoritmos, así como la dimensión técnica de las recomendaciones. Esto nos llevará a examinar cuestiones relacionadas con la confianza, la autoridad y la misión curatorial de los medios.

El análisis directo de los sistemas de recomendación de Movistar+, Atresmedia y Netflix se combina con entrevistas con directivos de las compañías españolas realizadas en 2017, año en el que centramos nuestro estudio. Este análisis tiene sus limitaciones, por la juventud de estos sistemas y la información disponible. Precisamente por eso, la principal aportación de este trabajo es la propuesta de un conjunto de criterios para comparar las recomendaciones

presentes en cada plataforma y el uso que las empresas hacen de ellas. En la discusión final profundizaremos en las consecuencias de la irrupción de los sistemas de recomendación para la industria del entretenimiento.

2. MEDICIÓN DE AUDIENCIAS, SISTEMAS DE RECOMENDACIÓN Y ALGORITMOS: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

El estudio sobre la relación de las cadenas de televisión con sus audiencias ha ocupado una gran parte de la investigación académica y profesional. Es una relación que persigue el consumo y, por tanto, requiere que las cadenas conozcan bien a sus audiencias y les proporcionen contenido relevante. Pero el consumo de medios, generalmente gratuito para el usuario y vinculado al ocio y el entretenimiento, ha contado siempre con altos niveles de incertidumbre tanto para el público como para las cadenas (Ang, 1991).

Los sistemas de medición de audiencia tenían como objetivo reducir la incertidumbre y fomentar la personalización, y han respaldado la actividad de programación de las cadenas, llevándolas a la lógica de la maximización de audiencias en cada franja horaria, para vender esas audiencias a los anunciantes (Portilla, 2015).

Desde que las cadenas comenzaron su actividad online, nos encontramos ante un cambio de paradigma para la industria audiovisual en general. Las cadenas de televisión coexisten con medios nativos digitales y son conscientes de la necesidad de adaptar y adquirir las herramientas que les permitan conocer mejor a la audiencia y, por lo tanto, adaptar la oferta de contenido a las preferencias del público. En un contexto de consumo audiovisual no lineal e individual, alejado de las limitaciones de tiempo y espacio, y caracterizado por la abundancia de contenidos, existe un nuevo desafío para construir una relación de *engagement* con la audiencia.

Estas circunstancias acercan el consumo audiovisual al consumo de otros tipos de bienes en el mercado. En el consumo de bienes de experiencia, los consumidores recurren generalmente a diversas fuentes para obtener información contrastada sobre el producto. Los sistemas de recomendación permiten a los usuarios obtener información sobre los productos que tienen disponibles para el consumo. Sirven para reducir los costes vinculados a la búsqueda y a la incertidumbre asociada con la elección de productos desconocidos, lo cual facilita la toma de decisiones online y la participación

PALABRAS CLAVE

audiencias,
recomendaciones,
algoritmos, mercado
audiovisual,
engagement.

KEY WORDS

audiences,
recommendations,
algorithms,
audiovisual market,
engagement.



del público de manera más efectiva. Estos sistemas basados en algoritmos son fundamentales para los motores de búsqueda, las plataformas de redes sociales y los diversos agregadores de contenido como Amazon, YouTube, Spotify y Netflix.

Existen tres tipos principales de sistemas de recomendación, según el tipo de filtro en el que se basan: basado en el contenido, colaborativo e híbrido. Como señalan Lekakos, Charami y Caravelas (2009, p. 4): “Cada método tiene ventajas y deficiencias propias y se aplica mejor en situaciones específicas”. El filtrado basado en contenido funciona teniendo en cuenta las preferencias previas del usuario y comparándolas con las características de los artículos recomendables, prediciendo así el comportamiento futuro. Este tipo de filtro reduce las recomendaciones a aquellos artículos similares a los elegidos en el pasado. El filtro colaborativo se basa en la suposición de que los usuarios con gustos similares pueden servir como “recomendadores” el uno para el otro. Finalmente, los modelos de filtrado híbrido buscan unificar los otros dos enfoques para mejorar el rendimiento de los sistemas, así como su precisión y eficiencia.

La literatura existente sobre estos sistemas se centra principalmente en su uso en el comercio electrónico en general, pero la atención que las recomendaciones online han suscitado tanto en la industria como en la academia es enorme. Como apunta Gillespie (2014, p. 173), “si las cadenas de televisión ofrecían no solo contenido a las audiencias, sino también audiencias a los anunciantes, los servicios audiovisuales online no solo proporcionan información a los usuarios, sino también usuarios a sus algoritmos”. En cierto modo, y siguiendo a Van del Bulk y Moe, la industria de los medios siempre ha buscado formas de gestionar la abundancia a través de la personalización (2017, p. 2).

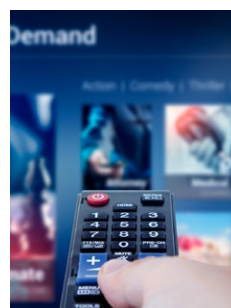
En ese sentido, conviene realizar algunas consideraciones sobre la naturaleza de los algoritmos que hay detrás de las recomendaciones. En primer lugar, no debe olvidarse que los algoritmos son percibidos como neutrales, y por lo tanto tienen una presencia cultural icónica que les da poder social, como dice Kitchin. Sin embargo, como él mismo señala, “los algoritmos no provienen de la nada, sino que se basan en los medios, las ideas y las categorías de clasificación existentes” (2017, p. 6). La inexistencia del algoritmo “en bruto” y la racionalidad detrás de su configuración significan que es posible intervenir en el diseño del algoritmo de una manera curatorial, como se espera en las industrias culturales. Morris (2015) toma

el concepto de Bourdieu de intermediarios culturales y considera los sistemas de recomendación como un nuevo tipo de intermediario cultural que prepara productos culturales para la circulación con la ayuda de los algoritmos: la forma en que las recomendaciones algorítmicas enmarcan el contenido y administran su presentación se convertiría en una parte importante del proceso de intermediación de presentación y representación de la cultura y, por lo tanto, de producción de cultura.

En este sentido, como señala Napoli (2014), los algoritmos juegan un papel cada vez más influyente en la producción de contenidos. Los datos que suministran pueden ayudar con las predicciones de la demanda. Netflix, por ejemplo, se ha caracterizado por desarrollar sus producciones originales basándose en el comportamiento y las calificaciones de sus usuarios, tratando de combinar los elementos con mayor probabilidad de éxito (Alba, 2017; Carr, 2013; Leber, 2013).

Por otro lado, en la industria del entretenimiento el público suele preferir lo que gusta a la mayoría. Como afirma Morris, “lejos de ser proveedores neutrales de predicciones, los sistemas de recomendación miden y fabrican audiencias para brindar sugerencias que priorizan los productos culturales más populares y de esta manera, ejercen un poder logístico que determina las formas en que las audiencias descubren, usan y experimentan el contenido cultural” (2015, p. 447). Sin embargo, otros autores como Helberger, Karpinnen y D’Acunto (2018) señalan que el diseño del algoritmo también puede evitar las burbujas de filtro (*filter bubbles*) que reducen la exposición del consumidor a diversos puntos de vista. Por tanto, si los servicios audiovisuales desempeñan con responsabilidad su función curatorial en el diseño del algoritmo, pueden colaborar en la exposición de la audiencia a una mayor diversidad.

Siguiendo a Gillespie (2017), podemos afirmar que el usuario es un elemento esencial en la relación triangular entre algoritmos, servicio audiovisual y audiencia. Las audiencias pueden percibir las recomendaciones basadas en gustos y preferencias previas como monotemáticas y repetitivas. Por lo tanto, el rol editorial puede ayudar a dar el paso a “esto es lo que debes descubrir” (Van Den Bulck and Moe, 2017, p. 13). La intermediación que desempeñan los sistemas de recomendación con la información provista por los algoritmos implica una función curatorial, y como señala Willson (2017), la función de filtrado y curaduría también puede sugerir al usuario lo que





debería estar viendo.

Sin embargo, esta relación con los usuarios también puede percibirse como vigilancia por parte del algoritmo. Las recomendaciones algorítmicas se basan en la información que puede reunirse de los usuarios y este problema abre otro debate en torno al equilibrio entre la precisión y la privacidad.

De acuerdo con Turow (2005) una relación personalizada y bidireccional con los clientes, no puede suceder sin cierta vigilancia. Aunque los usuarios siempre pueden seguir o ignorar las recomendaciones dadas por el algoritmo, parece claro que no hay forma de desactivar el filtrado (Van Den Bulck & Moe, 2017). Mientras que algunas personas agradecen ser reconocidas y que se les ofrezcan las mejores opciones a medida (Leeker, Shipper and Beyes, 2017), otras no quieren estar bajo la vigilancia de sus proveedores de contenidos y no están dispuestas a dar su información a cambio de ayuda para la toma de decisiones (Cohn, 2016).

La mayoría de las investigaciones tienden a señalar que, aunque todavía queda un largo camino por recorrer para mejorar la recomendación algorítmica, hay más ventajas que inconvenientes con respecto a su uso y desarrollo. Algunas preocupaciones hacen referencia al riesgo de polarización y de manipulación (Cohn, 2016) y a las dificultades para gestionar la visibilidad, ya que los algoritmos no están abiertos al escrutinio (Striphas, 2015). Los propietarios son empresas privadas y no están interesados en hacerlos públicos. Además, el requisito del conocimiento técnico suficiente para manejar sistemas matemáticos y técnicos complejos hace aún más difícil su comprensión. Por otro lado, algunos autores cuestionan la eficacia de estos sistemas, principalmente porque los usuarios son libres de seguirlos o no, pero también porque los gustos, las experiencias y los deseos son cambiantes (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

3. ANÁLISIS DE LOS CASOS: ATRESMEDIA, MOVISTAR + Y NETFLIX

3.1. Atresmedia

Atresmedia es una de las principales cadenas de televisión en España, con seis canales de televisión digital terrestre en abierto y una plataforma online llamada Atresplayer. Atresmedia y Mediaset,

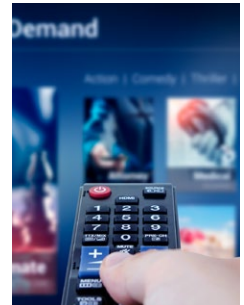
dominan el sector de la televisión, especialmente en ingresos publicitarios. Ambos sumaban el 55% de la audiencia total de televisión y el 85% de los ingresos por publicidad, con un beneficio neto de 129 y 147 millones de euros en 2016, respectivamente (CNMC, 2016). La tercera cadena de televisión es RTVE financiada por el Estado y que no compite por publicidad desde 2010.

Con el desarrollo de Internet, las tres cadenas nacionales crearon aplicaciones online para acceder a sus canales: Atresplayer y Atresmediaconecta para Atresmedia; Mitele para Mediaset, y +24, rtve.es, Clan y +tve para RTVE (Medina, Herrero & Etayo, 2015). Atresplayer alcanzó 4,8 millones de usuarios mensuales en 2013, según Sangrador, gerente digital de Atresmedia Advertising (Antonio Sangrador 2013, comunicación personal, 19 de noviembre).

El papel de Atresmedia en el campo de la información es especialmente relevante. Atresmedia es propietario de las dos marcas de noticias audiovisuales con mayor audiencia televisiva: Antena3 y LaSexta. Además, Antena3 ocupa el tercer puesto entre los principales referentes informativos online utilizados por el público español. Entre las cadenas de televisión, los servicios online de Antena3 ocupan el primer lugar y duplican la elección de RTVE o LaSexta como favoritos (Newman, Fletcher, Levy, & Nielsen, 2016).

Esta posición dominante en el campo de la información puede explicar que el grupo Atresmedia sólo utilice motores de recomendación en los contenidos informativos, específicamente en los videos cortos del sitio de noticias de Antena3 y La Sexta. Las recomendaciones existen y mejoran la circulación del usuario, al tiempo que contribuyen a la recirculación. El aumento de visitas a la página como resultado de estos motores de búsqueda es del 15%, según explicó Rubén Vara, gerente de marketing digital y análisis durante una entrevista telefónica (comunicación personal, 8 de marzo de 2017). Sin embargo, la plataforma Atresplayer, con sus contenidos de ficción y entretenimiento, no tiene un motor de recomendación. La razón fundamental proviene de la dimensión del catálogo, que se centra principalmente en los contenidos limitados de sus canales de televisión en abierto.

Según los directivos de la compañía, a medida que la plataforma evolucione y el catálogo crezca, se incorporarán los motores de búsqueda y recomendación. En cierto modo, si la plataforma excede el contenido de la televisión en abierto, la recomendación puede ser necesaria. En la situación actual, sin embargo, el trabajo se



centra en la personalización de la experiencia, tratando de adaptar el contenido que le gusta a la audiencia a sus patrones de consumo.

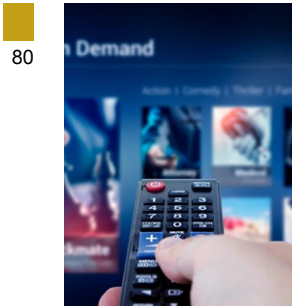
3.2. Movistar+

En junio de 2014, Telefónica, el principal operador de telecomunicaciones en España, compró el 56% de Canal Plus (primer canal de televisión de pago) y como resultado, el nuevo operador se llamó Movistar+, utilizando sistemas de transmisión por satélite y banda ancha (ADSL y fibra óptica). Se convirtió en el líder en el sector de televisión de pago y televisión a la carta (VOD). Alcanzó la cifra de 3,7 millones de suscriptores gracias a la fusión con Canal + en 2016 (CNMC, 2016).

Movistar+ es un servicio integral que incluye conectividad y entretenimiento. Además de los canales de televisión, series dramáticas y películas, tiene más de 16,000 referencias de catálogo. También lanzó su propio canal de televisión, llamado “#O” e invirtió € 70 millones en la producción interna de series de ficción.

En 2015 lanzó un algoritmo de recomendación de video a la carta basado en los datos masivos y estructurados de sus usuarios, con la intención de mejorar la experiencia del usuario y la usabilidad. Según los directivos de la compañía, los objetivos de implementar sistemas de recomendación son: impulsar el consumo a través del menor número de clics; facilitar la elección; aumentar el consumo y, por tanto, reducir las bajas de los clientes. El sistema para medir la eficacia de su recomendador consiste en las pruebas A/B, un método para comparar dos versiones de una página web o aplicación entre sí para determinar cuál se comporta mejor. El aumento del consumo de video a la carta con recomendación es del 50% en comparación con los consumidores que no lo usan (Telefónica, 2016). El resultado es que, si el consumo aumenta, el abandono del cliente cae significativamente y también aumenta su índice de satisfacción.

Morras -responsable de la división de Big Data - señala que las recomendaciones son más eficientes que otras herramientas de marketing. Si el catálogo es lo suficientemente grande, su coste es menor que los gastos de publicidad: “si tienes un gran catálogo, el recomendador es como un espejo: fácil de usar y seguro para el usuario” (Carlos Morras, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

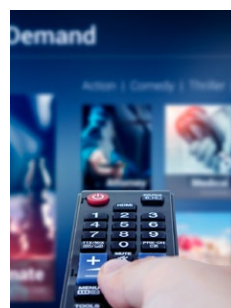


El recomendador de Movistar trabaja con todos los contenidos de su catálogo –dibujos animados, deportes y drama–, excepto contenido para adultos (Marcos, 2016). Solo registra datos de un perfil de usuario, por lo que no puede recomendar a los diferentes miembros de la familia que podrían usar la cuenta. Está dirigido principalmente al consumo familiar en una gran pantalla en el hogar. El sistema de recomendación está organizado siguiendo las cinco franjas horarias del consumo de televisión tradicional, por lo que la recomendación se centra más en el contexto de consumo que en los contenidos individuales.

Los datos registrados en los que se basa la recomendación responden al qué, cuándo (hora, día de la semana) y dónde (dispositivo) se disfrutaron los contenidos; además, gustos, pasatiempos y si es posible, datos disponibles sobre la región de donde proviene el usuario y otras variables socioeconómicas. Pero como agrega Morras, a veces la información no se traduce en una mejor recomendación, ya que la abundancia de datos complica el sistema y no necesariamente conduce a una mayor eficiencia (Carlos Morras, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Por otra parte, Movistar+ trabaja en un sistema de recomendación que no solo se centra en las visualizaciones previas de los consumidores. El operador español hará uso de todos los datos que tiene de sus clientes y los reunirá en una estrategia llamada Aura. Permitirá recomendaciones sobre la oferta de productos y servicios que mejor se adapten a las necesidades y gustos de los clientes (Lago, 2017). Según Morras, la recomendación de Movistar se considera tan buena como la de Netflix, aunque su rendimiento de marketing es menos sólido. Netflix es más adecuado para usuarios individuales y consumo individual.

Movistar es uno de los principales operadores mundiales de telecomunicaciones. La compañía de telecomunicaciones ha destinado aproximadamente € 48,000 millones desde 2012 en el despliegue de infraestructuras de próxima generación (FBA y 4G). En este sentido, Movistar+, Atresmedia y Netflix no compiten en el mismo nivel. De hecho, en la oferta actual de Movistar+, también se incluyen algunos títulos de los catálogos de Netflix, HBO, Showtime, Fox y TNT.



3.3. Netflix

Netflix comenzó como una página web desde la que los clientes podían alquilar DVD y recibirlos por correo postal. En enero de 2007, Netflix comenzó la transmisión de contenido online, gratuita para los suscriptores del servicio de correo postal. Con la transición al suministro de contenido en streaming, Netflix empieza a competir con las cadenas de televisión.

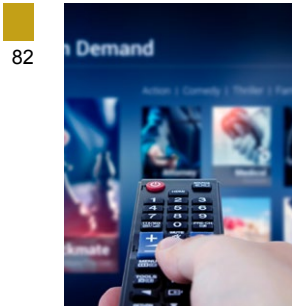
La expansión internacional comienza con Canadá en 2010, América Latina en 2011 y el comienzo en Europa en 2012 (Netflix, 2016a). El servicio llega a España en octubre de 2015. Unos meses más tarde, en enero de 2016, Netflix llega a 190 países (Netflix, 2016b), con lo que oficialmente se puede llamar “global”.

Cabe señalar que Netflix, por su naturaleza, confiere gran importancia a la recomendación algorítmica dado que la abundancia es una parte clave de su negocio principal. Dicho negocio necesita encontrar el equilibrio entre la abundancia y la usabilidad, y para eso sirven los sistemas de recomendación.

La relación de Netflix con las recomendaciones es reconocida gracias al “Premio Netflix”, un concurso que duró casi tres años (2006-2009) y por el que la compañía ofreció “un millón de dólares al primer individuo o equipo que desarrollara un sistema de recomendación capaz de predecir clasificaciones de películas con al menos un 10% de precisión mayor que Cinematch, el sistema propio de la compañía”. El concurso atrajo a más de 50,000 participantes de 186 países (Hallinan & Striphas, 2016, p. 118).

El concurso dio un impulso mediático al compromiso de Netflix con la innovación y la tecnología y su preocupación por ofrecer la mejor recomendación posible. Netflix sin duda ha aprovechado su ventaja tecnológica para presentar un discurso que posiciona su oferta contra los medios tradicionales y la consolida como el futuro de la televisión. Como explica Tryon (2015, p. 105), su discurso en realidad está redefiniendo la percepción de lo que debería ser la televisión, ya que pone “énfasis en su capacidad para cumplir la promesa de prestigio, plenitud y participación para sus suscriptores”.

Gomez-Uribe y Hunt (2015, p. 2) explican cómo el sistema de recomendación de Netflix “consiste en una variedad de algoritmos que definen colectivamente la experiencia de Netflix, la mayoría de los cuales se combinan en la página principal de Netflix. Esta es la primera página que un suscriptor ve al iniciar sesión en el perfil de Netflix en cualquier dispositivo”. En su página de inicio, el conteni-



do está organizado y recomendado a través de varios criterios que pueden resumirse en (a) qué es tendencia, (b) qué es popular y (c) contenidos similares a otros consumidos o calificados previamente por el usuario. Esto es muy interesante para los consumidores, porque tiene en cuenta la dimensión social del consumo y la importancia de querer ver los contenidos que son populares.

Netflix confía en los resultados de sus sistemas de recomendación. De acuerdo con Gomez-Urbe y Hunt (2015), el sistema de recomendación de Netflix influye en el 80% de las opciones de visionado, mientras que el 20% proviene de las búsquedas de los usuarios. Sin embargo, el servicio aún es joven en España y se estima que tiene alrededor de 216,000 suscriptores (CNMC, 2016). Sin embargo, la base limitada de usuarios españoles de Netflix ya es parte de la base de datos masiva que respalda las decisiones del negocio. Será interesante seguir la evolución del asentamiento de esta empresa en el mercado español y lo que puede aportar en la redefinición de la cultura de consumo televisivo.

Como mencionábamos, los tres servicios descritos fueron elegidos para el análisis debido principalmente a su posición como medios que representan la diversidad de orígenes de los servicios presentes en el mercado audiovisual actual. En efecto, esta variedad sirve para enriquecer la descripción del panorama presentado sobre el uso e implementación de recomendadores en los distintos medios. No obstante, es importante recalcar que más allá de un objetivo descriptivo, las diferencias entre Movistar, Atresmedia y Netflix sirven como puntos de partida para establecer los criterios planteados para evaluar la efectividad de las herramientas. La estructura de los distintos medios influye también en la gestión de sus contenidos, en sus objetivos, en el uso que pretenden dar a dichas herramientas y en el futuro que contemplan para ellas.

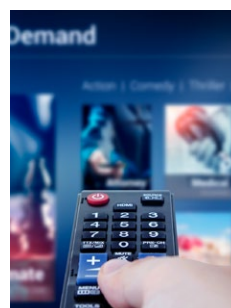


Tabla 1. Características de Atresmedia, Movistar+ y Netflix

	ATRESMEDIA	MOVISTAR+	NETFLIX
Tipo de operador	Cadena de televisión nacional	Operador de telecomunicaciones	Servicio de vídeo OTT internacional
Usuarios (2016)	31,1% cuota de pantalla	3.646.984 abonados	216,000 suscriptores
Posición dominante	Información y programación popular	Telecomunicación (empaquetado TV, Internet, teléfono)	Ficción (series y películas)
Fuente de ingresos principal	Publicidad	Tarifa plana	Cuota mensual
Nacimiento	1989	2014	1998
Implementación recomendadores	2013	2015	1998

Fuente: elaboración propia a partir de datos CNMC (2016) y entrevistas personales

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo es comparar las herramientas de recomendación de cada plataforma. Para ello hemos definido cinco criterios generales a través de los cuales es posible evaluar la efectividad de las herramientas de recomendación: 1) el tipo de contenido disponible 2) el volumen del catálogo del servicio 3) los datos solicitados por el servicio sobre sus usuarios durante el registro 4) la información utilizada para el proceso de filtrado y recomendación, y 5) la medida utilizada para evaluar la efectividad de la herramienta. Estos criterios han sido definidos de acuerdo a lo observado en la revisión de la literatura y el análisis de las compañías.

La siguiente tabla resume la recopilación de información para las plataformas estudiadas (**Tabla 2**)

Atresmedia es un canal gratuito cuyo negocio más rentable depende de la inversión publicitaria basada en los índices de audiencia. Por tanto, el objetivo principal es aumentar la circulación y eso explica la ausencia de requisitos para el registro. Respecto al tipo de contenidos, es interesante comprobar cómo Atresmedia centra el uso de recomendaciones en los clips de noticias, al gozar de buena reputación en el ámbito informativo. Esto va unido a las posibilidades de aumentar la circulación con estos contenidos, que están en la base de su estrategia.

Tabla 2. **Análisis comparativo de Atresmedia, Movistar+ y Netflix**

ATRESMEDIA	
Tipo de contenido	Videos informativos (de las webs de las cadenas Antena3 y La Sexta)
Volumen del catálogo	Abundante (todas las piezas de noticias de los programas informativos)
Datos solicitados	No se requiere registro; política de cookies
Criterios de recomendación	Because You Watched (BYW) (sugerencias relacionadas con visionados previos)
Sistema de medición	Circulación y re-circulación (15% aumento en páginas vistas)
MOVISTAR	
Tipo de contenido	Deportes, películas, dibujos animados, series (todo excepto contenido para adultos)
Volumen del catálogo	Muy grande (16,000 referencias incluido deportes)
Datos solicitados	Perfil de usuario del a) servicio de telecomunicaciones (b) y de la plataforma Movistar+
Criterios de recomendación	Franjas horarias Contenido relacionado con visionados previos
Sistema de medición	Consumo a través del menor número de clicks.A/B Tests. Descenso de las bajas.Aumento en el índice de satisfacción
NETFLIX	
Tipo de contenido	Películas y series
Volumen del catálogo	Abundante (alrededor de 2.560 títulos en el catálogo español en febrero de 2017)
Datos solicitados	Cuenta, perfiles y uso de la plataforma
Criterios de recomendación	Organización personalizada de ranking de vídeos “Top”, lo mejor del catálogo (Top N video ranker) Organización de ranking de tendencias a corto plazo (Short-term temporal trends ranker): tendencias que se repiten cada cierto tiempo, con efecto limitado y tendencias relacionadas con eventos. Because You Watched (BYW) (sugerencias relacionadas con visionados previos)
Sistema de medición	Mejora de retención de miembros, Tests A/B.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en el caso de Movistar+ y Netflix, las tarifas de suscripción son los ingresos más relevantes, por lo que mejorar la retención y evitar el abandono resulta crucial. Para conseguir ambos objetivos, es necesario aumentar la satisfacción de los clientes, que va unida, entre otros aspectos, a un amplio catálogo. Sin embargo, la gran diferencia entre estas dos empresas es



que el negocio principal de Movistar+ consiste es la distribución de telecomunicaciones, por tanto, la clave de la fidelidad de sus clientes no está exclusivamente en los contenidos, sino en las ofertas de los servicios añadidos. Su estrategia para mejorar sus sistemas de recomendación se centra en la recopilación de datos de los clientes.

Movistar+ organiza su sistema de recomendación de acuerdo con las franjas de consumo de televisión tradicional. Netflix y Atresmedia se centran en contenidos que respondan a los intereses y gustos de sus clientes. Una de las razones es que el catálogo de Movistar + es muy amplio, pero no todos sus contenidos son lo suficientemente atractivos como para atraer grandes audiencias, como lo hace Netflix.

Finalmente, parece claro que todavía no existe una medida fija y eficaz para evaluar la efectividad de las recomendaciones. Aunque los departamentos de marketing usan pruebas A/B para comparar y experimentar con métricas, no existe una medida válida para comparar diferentes compañías. El criterio designado para esta medición de eficiencia está condicionado por el modelo de negocio de las empresas.

5. CONSECUENCIAS

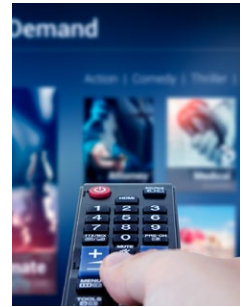
Los sistemas de recomendaciones permiten reducir la incertidumbre y el riesgo de la producción audiovisual y facilitan una mayor satisfacción para los usuarios de plataformas digitales. Sin embargo, existen factores externos que condicionan su eficacia y difícilmente pueden controlarse a partir de las divisiones de big data de las compañías. Si los sistemas de recomendaciones digitales fueran infalibles y pudieran predecir sin error las selecciones de los espectadores, pondría fin a la incertidumbre que caracteriza a la industria del entretenimiento. Comprender la relación triangular entre los servicios audiovisuales (ejerciendo su función curatorial), los algoritmos y las audiencias y, por lo tanto, la naturaleza relacional de los algoritmos, parece estar en el centro de la mejora de la eficacia de las recomendaciones.

Sin lugar a dudas, las recomendaciones tienen sentido y son operativas si el catálogo disponible es grande. Por otro lado, la búsqueda de la personalización no parece del todo posible en la

industria de la producción audiovisual, basada en las economías de escala. Producir contenido es costoso y tiene que ser rentable. Es rentable cuando una gran cantidad de usuarios está dispuesta a consumirlo. Por lo tanto, los algoritmos ofrecen grupos de población que comparten intereses, gustos y aficiones, y cuanto mayores sean estos grupos, mayores serán las posibilidades de ofrecer contenido valioso de una manera rentable. Por tanto, la personalización en la industria del entretenimiento está subordinada a la popularidad.

El otro factor que hace que las recomendaciones sean operativas es una cartera de clientes leales con un alto nivel de consumo. Las recomendaciones se basan en la repetición de lo que hemos visto y apreciado. Cuanta más información se tenga, menores son las posibilidades de error. Además, el poder predictivo del algoritmo es mayor cuando lo refuerzan amigos cercanos o críticos.

Y, por último, no debemos olvidar que, pese a que los macrodatos ayudan a las compañías a conocer mejor a sus consumidores, no pueden ofrecer todo lo que sus clientes quieran; solo pueden ofrecer lo que tienen, lo que es posible ofrecer, y principalmente lo que es económicamente rentable. Una recomendación es una oferta de asesoramiento pero nada obliga a seguir las sugerencias ofrecidas. Los seres humanos son libres y les gusta el cambio. Resulta difícil predecir las elecciones de las personas porque la libertad humana rompe todo comportamiento automático. Las recomendaciones pueden descartarse a menudo por un deseo de cambio o de sorpresa. Los algoritmos no pueden adivinar los estados de ánimo o los deseos de los espectadores; por lo tanto, las recomendaciones a menudo pueden no acertar y frustrar a quien las sigue. En síntesis, los sistemas de recomendaciones son una acción complementaria de acciones tradicionales de promoción y marketing. En la industria del entretenimiento, la incertidumbre sigue siendo un rasgo característico (Anderson, Foros & Kind, 2018).



REFERENCIAS

Alba, D. (2017, January). Netflix is killing it -big time- after pouring cash into original shows. *Wired.com*. Retrieved from <http://www.wired.com>.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Anderson, S. P., Foros, Ø., & Kind, H. J. (2018). Competition for advertisers and for viewers in media markets. *The Economic Journal*, 128(608), 34-54.

Ang, I. (1991). *Desperately seeking the audience*. London: Routledge.

Carr, D. (2013, February). Giving Viewers What They Want. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com>.

CNMC (2016). *Informe Económico Sectorial de las Telecomunicaciones y el Audiovisual*, Madrid: CNMC, Retrieved from CNMC website: <http://data.cnmc.es/datagraph/files/Informe%20Telecos%20y%20Audiovisual%202016.pdf> (accessed 20 July 2017).

Cohn, J. (2016). My TiVo Thinks I'm Gay: Algorithmic Culture and Its Discon. *Television & New Media*, 17(8), 675-690.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. Retrieved October 13, 2017, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/oxford/reader.action?docID=3339732>.

Gillespie, T. (2017). Algorithmically recognizable: Santorum's Google problem, and Google's Santorum problem. *Information, Communication & Society*, 20(1), 63-80.

Gomez-Urbe, C. A., & Hunt, N. (2015). The Netflix Recommender System. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 6(4), 1-19.

Hallinan, B. & Striplas, T. (2016). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society* 18 (1), 117-137.

Helberger, N., Karpinnen, K., & D'Acunto, L. (2018). Exposure diversity as a design principle for recommender systems. *Information, Communication & Society*, 21(2), 191-207.

Kitchin, R. (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 1-13.

Lago, Santiago (2017, January). Movistar. No queremos ser comparados con Netflix y HBO. *Hipertextual*. Retrieved from: <https://hipertextual.com/2017/01/movistar-hbo-netflix>.

Leber, J. (2013, February). "House of Cards" and Our Future of Algorithmic Programming. *MIT Technology Review*. Retrieved from: <https://www.technologyreview.com/s/511771/house-of-cards-and-our-future-of-algorithmic-programming>.

Lecker, M., Shipper, I., & Beyes, T. (2017). *Performing the Digital*. Bielefeld: Digital Society.

Lekakos, G., Charami, M., & Caravelas, P. (2009). Personalized Movie Recommendation. In B. Furht (Ed.), *Handbook of Multimedia for Digital Entertainment and Arts* (pp. 3-26). Boston: Springer.

Marcos, N. (2016). Netflix, HBO o Movistar. Comparamos catálogos, precios y características técnicas de las plataformas de televisión a la carta. *El País*, Available from: http://cultura.elpais.com/cultura/2016/12/03/television/1480762612_522890.html (accessed 7 December 2016).

Medina, M., Herrero, M., & Etayo, C. (2015). The impact of digitalization on the strategies of pay TV in Spain, *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 252-269.

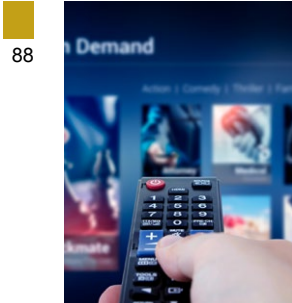
Morris, J. W. (2015). Curation by code: Infomediaries and the data mining of taste. *European Journal of Cultural Studies*, 18(45), 446-463.

Napoli, P. M. (2014). Automated Media: An Institutional Theory Perspective on Algorithmic Media Production and Consumption. *Communication Theory*, 24(3), 340-360.

Netflix (2016a). Cronología de Netflix. Available from: <https://media.netflix.com/es/about-netflix> (accessed 3 March 2017).

Netflix (2016b). Netflix Is Now Available Around the World. Netflix Media Centre. Available from: <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-is-now-available-around-the-world> (accessed 6 January 2016).

Newman, N., Fletcher, R., Levy, D., & Nielsen, R. K. (2016). *Reuters Institute Digital News Report 2016*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Available from: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%2520News%2520Report%25202016.pdf>.



- Portilla, I. (2015). Television Audience Measurement: Proposals of the Industry in the Era of Digitalization. *Trípodos*, 36, 75-92.
- Striphas, T. (2015). Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18(45), 395–412.
- Telefónica (2016) *La Sociedad de la Información en España 2016*. Madrid: Fundación Telefónica Ariel. Available from: http://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sie-espana-2016/.
- Tryon, C. (2015). TV got better: Netflix's original programming strategies and binge viewing. *Media Industries Journal* 2.2, 2(2), 104–116.
- Turow, J. (2005). Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 103–121.
- Van Den Bulck, H., & Moe, H. (2017). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture and Society*, 40(60), 1–18.
- Willson, M. (2017). Algorithms (and the) everyday. *Information, Communication & Society*, 20(1), 137–150.

Entrevistas personales

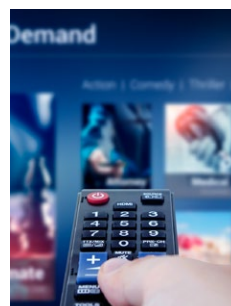
Vara, Rubén. Gerente de marketing digital y análisis de Atresmedia. 8 de marzo de 2017.

Sangrador, Antonio. Gerente digital de Atresmedia Advertising. 19 de noviembre 2013.

Morras, Carlos. Responsable de la división de Big Data de Movistar. 3 de agosto de 2017.

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Departamento de Marketing y Empresas de Comunicación; Universidad de Navarra. Campus Universitario; 31080 PAMPLONA (Navarra); SPAIN



**Teresa Vallet-Bellmunt²**Universitat Jaume I de
Castelló

vallet@uji.es

The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors¹

**Pilar Rivera-Torres**

Universidad de Zaragoza



privera@unizar.es

**Relación entre resultados logísticos y de
marketing en la cadena de suministro.
Diferentes caminos para fabricantes y
distribuidores**

I. INTRODUCTION

Supply chain integration with suppliers and customer has been the core of logistics and supply chain research since the 80s, because it is considered a source of competitive advantage. The integration of a company into the supply chain (Supply Chain Integration – SCI, from here on) consists in intra- and inter-organisational collaboration and the coordination of information, processes and behaviours with its key members, that is, suppliers and customers (Chang et al., 2016).

In the last 20 years, much research has been conducted to examine the benefits of SCI-related performance. This relationship is grounded on several organisational theories, including the Resource-based View, Competitive Advantage Theory, the Relational Perspective, the Knowledge-based Perspective and the



EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this paper is to study the relationships between Marketing and Logistics Performance in a context of inter-organisational integration to search for differences between Manufacturers and Distributors. The information has been provided by 450 companies in the Spanish construction materials sector. The results obtained show the importance of the Logistics Service as an instrument to improve the Relational Performance of the integrated company and the different paths that Manufacturers and Distributors take to increase short- and long-term Marketing Performance.....

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es estudiar las relaciones entre los Resultados de Marketing y los Logísticos en un contexto de integración inter-organizacional, buscando diferencias entre fabricantes y distribuidores. La información ha sido proporcionada por 450 empresas del sector de materiales de construcción español. Los resultados obtenidos muestran la importancia del Servicio Logístico como instrumento para mejorar los Resultados Relacionales de la empresa integrada y los diferentes caminos que toman los Fabricantes y los Distribuidores para aumentar los Resultados de Marketing a corto y largo plazo.

Theory of Transactional Costs³. From the theoretical point of view, meta-analyses, bibliometric analyses and content analyses have been carried out in order to synthesise all the results obtained in the literature regarding the SCI-Performance relationship and to propose lines of research on aspects that have not been resolved to date. Some authors have analysed the direct effect of SCI on the firm's financial performance (**A in Figure 1**) but reached different conclusions. For example, Leuschner et al. (2013) and Fabbe-Costes and Jahre (2007) did not find a direct relationship, whereas Ataseven and Nair (2017), Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez (2017) and Chang et al. (2016) identified a significant positive relationship between SCI and financial performance. To explain these differences, researchers propose different research opportunities in the SCI-Performance relationship (see **Figure 1**).

The aim of this article is therefore to examine the relationships between Marketing and Logistics Performance in a context of inter-organisational integration...

The first option is to analyse the indirect effects (**B in Figure 1**) through mediating variables (see Chang et al., 2016). The second option is to identify the moderating variables (**C in Figure 1**), following Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez (2017), who detected and classified 27 different moderators. Third, SCI and Performance are complex concepts with numerous facets and dimensions. Thus, Ataseven and Nair (2017), Chang et al. (2016) and Leuschner et al. (2013) argued that to fully understand this relationship it would be necessary to examine (**D in Figure 1**) how the different dimensions of SCI relate individually to the different dimensions of performance. Fabbe-Costes and Jahre (2007) and Van der Vaart and Van Donk (2008) were among the first to detect certain gaps in the research related to the delimitation of the concepts of performance and integration and the way the two concepts are measured (indicators). In addition, Van der Vaart and Van Donk (2008, p.51) proposed the study of the relationships between the different dimensions of SCI (**E in Figure 1**) and Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez (2017, p.1263) suggested analysing the exchanges between the different types of performance (**F in Figure 1**). Finally, nearly all the above-mentioned researchers propose to extend the scope of the study (**H in Figure 1**) from a single firm to the dyad or to the entire supply chain, because competition today is no longer among firms but among supply chains (Chang et al., 2016). They also recommended examining

the evolution of SCI-Performance relationships over time through longitudinal studies (**G in Figure 1**).

In this paper we will focus on the relationship between Operational, Commercial and Relational Performance (**F in Figure 1**), or Logistics and Marketing Performance according to Schramm-Klein and Morschett (2006), following the recommendations of Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez (2017, p.1263) and Schramm-Klein and Morschett (2006, p.289). The relationship between the Logistics and Marketing Performance of integrated firms has been addressed in several studies that focus on manufacturing firms (Leuschner et al., 2012; Daugherty et al., 1998), logistics operators (Stank et al., 2003) or distribution firms (Schramm-Klein and Morschett, 2006; Innis and La Londe, 1994). It has not been studied, however, in two types of supply chain agents at the same time, for example, manufacturers and distributors. Neither has much attention been given to how the different dimensions of performance are linked to each other and which dimensions are most important (Schramm-Klein and Morschett, 2006). In view of the consequences that these different types of performance have throughout the supply

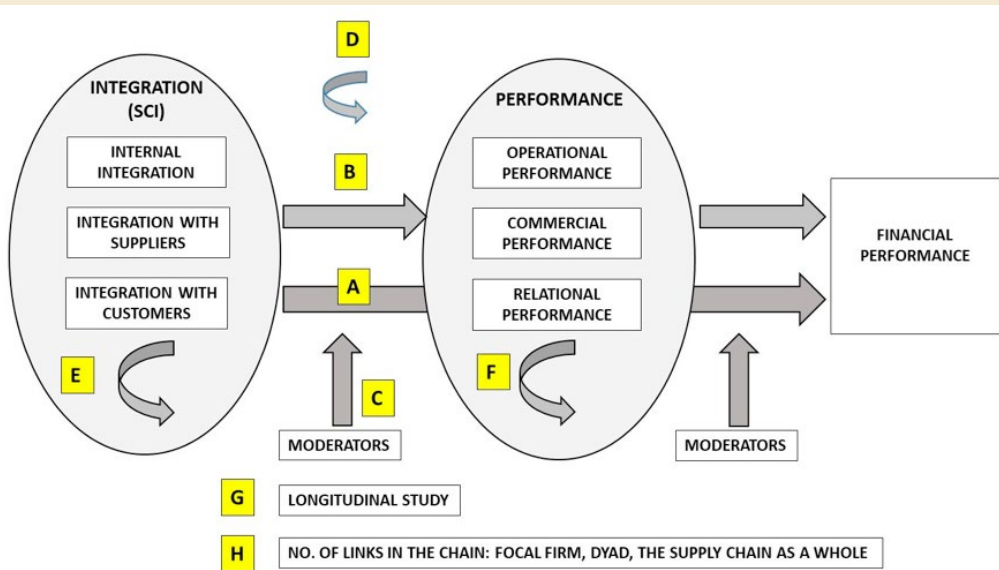
KEY WORDS

Supply chain integration; logistics performance, marketing performance, Manufacturer, Distributor.

PALABRAS CLAVE

Integración cadena suministro, Resultados Logísticos, Resultados de Marketing, Fabricantes y Distribuidores.

Figure 1. **Research opportunities in the SCI-Performance relationship**



Source: Compiled by the authors

chain for manufacturers and distributors, this paper will attempt to fill this gap in the research.

The aim of this article is therefore to examine the relationships between Marketing and Logistics Performance in a context of inter-organisational integration, in an attempt to find differences between the stakeholders involved in the supply chain, i.e. manufacturers and distributors. Accordingly, the paper is structured as follows: 1) The concept of performance, the relationships between the different types of performance (Logistics and Marketing) and the relationships between manufacturers and distributors in the supply chain are reviewed in order to propose a model of relationships to be contrasted; 2) The empirical analysis is based on 450 firms (256 manufacturers and 194 distributors) in the Spanish construction materials sector; 3) Data analysis is performed with Latent-Variable Structural Equation Models (SEM) with a multi-sample perspective; 4) Finally, conclusions, implications for managers of firms at different levels of the supply chain and future lines of research are all discussed.



2. THEORETICAL FRAMEWORK

Based on strategic management and marketing literature, Chang et al. (2016) classify performance into four types: operational, relational, strategic and financial. Relational Performance is associated with improving consumer-oriented measures, such as customer satisfaction, loyalty or retention. Strategic (or Commercial) Performance is based on improving market objectives related to income, such as sales, sales growth or market share. Hence, some authors group Relational and Strategic (Commercial) Performance within Marketing Performance (Schramm-Klein and Morschett, 2006). In this work, we will use the following nomenclature: Logistics Performance, which refers to the operational type, and Marketing Performance, which includes the Commercial and Relational types.

2.1. Logistics, or Operational, Performance

The connection between SCI and Logistics Performance is well documented and results from the reduction of non-value-added activities, better access to information, higher levels of coordination, and better matching of supply to demand (Germain and Iyer, 2006). Following Schramm-Klein and Morschett (2006), Logistics

Performance is characterised by two dimensions: Logistics Quality and Logistics Costs.

Logistics Quality is related to the satisfaction of demand and indicates the extent to which the right products are delivered to the right place, at the scheduled time and in the correct amounts, that is, reliable and flexible deliveries. Reliability is understood as the capacity an organisation has to punctually supply the kind and number of products required by customers at any given time. Flexibility, on the other hand, is the capacity of the logistics system to adjust production and distribution schedules to fit customers' particular needs. The improvements that SCI brings about in reliability were proved by Germain and Iyer (2006), and Frohlich and Westbrook (2001) provided evidence in the same line for flexibility.

Secondly, SCI with suppliers and customers helps to carry out activities at a lower cost than competitors by minimising the inefficient use of resources through the elimination of activities with no value-added. The members of the supply chain should not carry out the same tasks, but instead each of them should do what they are best at. SCI allows the firm to save on costs by reducing its inventory, since the relationship with suppliers makes it possible to reach agreements on the delivery of raw materials that favour the reduction of stock, transaction costs and also the uncertainties resulting from lack of trust in suppliers (Shin et al., 2000). The greater external integration is, the lower the costs deriving from service, transport, order processing, elimination of stock-outs and procurement lead time will be (Gimenez and Ventura, 2003). It should be borne in mind, however, that to achieve the lowest overall cost, spending in one or more areas may rise dramatically. For example, transport and storage costs are inversely related. Accordingly, higher transport costs deriving from moving finished products towards the final customer can lower both storage costs and product obsolescence (Stank et al., 2001-2002).

Lastly, other authors (Gimenez and Ventura, 2003; Stank et al., 2003; Stank et al., 2001; Daugherty et al., 1998; Innis and La Londe, 1994) include Logistics Service as one of the objectives of logistics. This refers to the ability of a supplier to consistently deliver the products required by the customer, at the agreed delivery time and at an acceptable cost, or the process of providing value-added benefits to the supply chain in an efficient manner (Innis and La Londe, 1994). Logistics Service is a global multi-variable indicator



that embraces both Logistics Quality and Logistics Costs indicators and an improvement in costs that will lower the final selling price. Ideally, a firm would wish to offer the best customer service possible, which would involve fulfilling customers' orders, delivering 100% of the products and the amounts requested within the agreed time, free of damage and without any mistakes. Although perfection is an admirable aim, it is not always possible to accomplish it at an acceptable cost (Stank et al., 2001). The firm will therefore seek a balance between satisfying customers' needs and the cost of satisfying them.

2.2. Marketing (Commercial and Relational) Performance

Schramm-Klein and Morschett (2006) provided evidence of the relationship between SCI and Marketing Performance. Sharing information, communication and cooperation among firms makes it possible to understand and address customers' needs in dynamic markets both better and faster, while also allowing them to set themselves apart by offering a segmented service to meet specific needs. Consequently, SCI captures the advantage of granting higher value to the customer (Chang et al., 2016) by improving satisfaction and loyalty (Relational Performance) and increasing sales and market share (Commercial Performance).

According to Schramm-Klein and Morschett (2006), short-term and long-term Marketing Performance is described by two dimensions. In the short term, there is the stimulation of demand, which would have a direct effect on income and sales potential, that is, Commercial Performance, while, in the long term, there are the relationships with customers, which would have a direct effect on satisfaction and loyalty, that is, Relational Performance. Relational Performance includes marketing objectives such as satisfaction or loyalty. Customer satisfaction is defined as an accumulated evaluation that is carried out by customers based on their purchases and consumption experience with a good over time. It is performed after the purchase and confirms, or not, the customer's expectations about a particular good or service (Stank et al., 2003). Morgan and Hunt (1994) define loyalty as a long-term commitment to repurchase that includes a favourable attitude towards the seller, as well as repeated patronage. Commercial Performance includes the indicators related to the outcomes of the commercial activity, such as sales, market share, growth of market share or sales growth.



2.3. Relationship between Logistics and Marketing Performance

According to Schramm-Klein and Morschett (2006) the history of the logistics and marketing departments in the firm would account for the difference between the two functional areas. With the definition of the 4Ps of marketing (McCarthy, 1960), the marketing department was assigned the task of physical distribution, which until then had been allocated to logistics. In the 50s and 60s, the tendency towards specialisation led to the separation of logistics and marketing. Thus, marketing focused on the creation of demand while logistics limited itself to lending physical support for the sales produced by marketing. This separation was implemented in most firms by setting up two different departments. Yet, the activities and Logistics and Marketing Performance are interrelated. To satisfy customers' wishes, logistics has to be an efficient and flexible system and, hence, marketing and logistics cannot be seen as separate functions.

Schramm-Klein and Morschett (2006) showed that the correlation between Logistics Quality and Cost Performance, on the one hand, and Relational Performance (consumer satisfaction and loyalty), on the other, was particularly strong for retailers. Furthermore, the correlation between the short-term results of Commercial Performance (sales, market share) and Logistics Performance (Costs and Quality), although existent, was less relevant. Hence, these authors highlight the strategic importance of logistics in the long term and its influence on long-term Marketing Performance. If a firm is more reliable, it will make fewer mistakes and lower costs will be produced as a result of refunds on returned goods, which will enhance its reputation, the trust that other partners in the supply chain have in it and, as a result, long-term relationships.

Stank et al. (2003) and Daugherty et al. (1998) provided evidence of the existence of the relationship between Logistics Service and consumer satisfaction and loyalty, that is, Relational Performance. Firms that decide to use Logistics Service as a differentiating instrument in markets where the product is homogeneous achieve greater customer satisfaction, which translates into a commitment to repurchase and, in the long term, loyalty. Innis and La Londe (1994) showed that satisfaction with the Logistics Service had a significant positive effect on repurchase intentions. Moreover, Stank et al. (2003), Daugherty et al. (1998) and Innis and La Londe



(1994) showed that Logistics Service was an antecedent of market share (Commercial Performance) through the mediating relations of satisfaction and loyalty. In B2B contexts, creating customers that are willing to repurchase from a seller for a long period of time offers far more potential to increase market share than attracting new customers (Daugherty et al., 1998).

2.4 Relationships between manufacturers and distributors in the supply chain

The theory on relations among organisations (Theory of Social Exchange, Theory of Transaction Costs and the Relational Perspective) has envisaged the distribution channel as a social system, in which manufacturers, distributors and the final customer all participate. The social component is fundamental in the interaction among the organisations that make up the channel (Labajo, 2007), since they cannot really be considered as discrete or isolated exchanges, but rather a relational exchange resulting from the exchange of resources (which generates interdependence and, therefore, relations of power and conflict) and the establishment of a negotiated environment (characterised by coordination and cooperation). In this relationship the parties involved obtain their utilities with the conviction that any imbalances that may arise in the short term will be offset in the long term.

Cooperation among manufacturers and distributors covers two main areas (Labajo, 2007): coordination in aspects that are intrinsic to exchange (logistics and information flows) and aspects that have to do with marketing strategy (actions that affect the manufacturer's and the distributor's sales, market share, image and positioning). Bagchi and Skjoett-Larsen (2005) identified differences in the levels of collaboration between suppliers and customers. The areas with the highest level of integration with the supplier were the procurement process, materials and R&D, while collaboration with customers was characterised by greater R&D, distribution and customer relationship management. Leuschner et al. (2012) showed that integration with different members of the supply chain produced asymmetrical outcomes among them, that is to say, different upstream or downstream results. In conclusion, if SCI varies depending on the link the firm represents in the supply chain, the outcome of the integration will also vary.

Empirical research shows that customer integration increases Relational, Commercial and Logistics Quality Performance

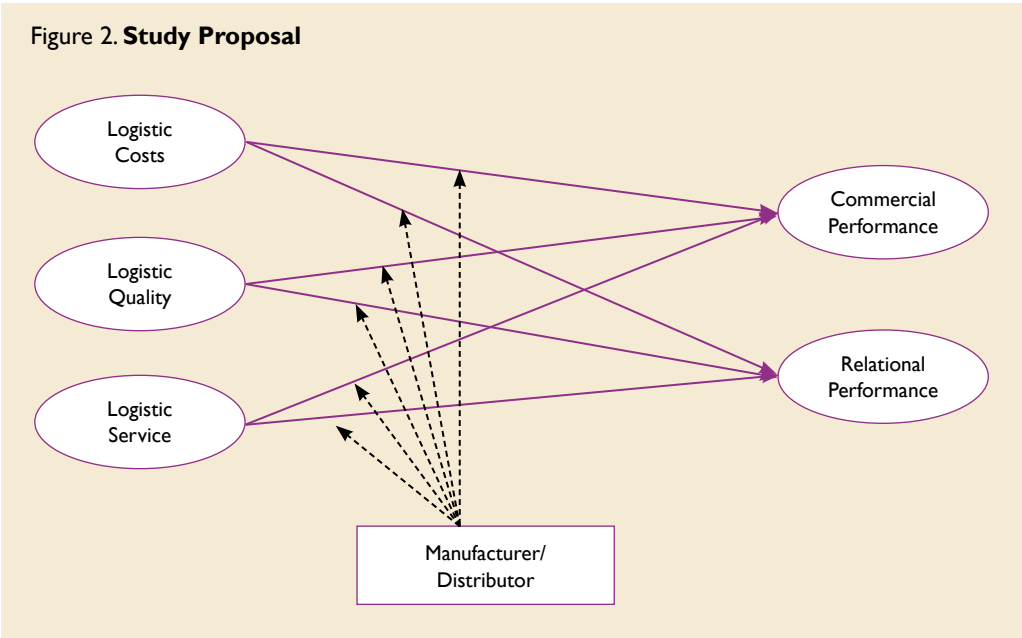


(Chang et al., 2016). By establishing strong ties with customers and having a greater understanding of customers' needs and the changes in demand, customer integration provides an advantage through differentiation, which increases customers' satisfaction and makes them less likely to purchase from competitors (Relational Performance). According to Chang et al. (2016), SCI with customers also improves Logistics Quality by increasing flexibility and improving sales (Commercial Performance). Stank et al. (2001-2002) and Vallet-Bellmunt (2010) proved that better Relational Performance (satisfaction) and Quality Logistics Performance (speed of delivery and flexibility with orders and deliveries) were produced downstream. Mackelprang et al. (2014), however, showed that customer integration did not have a significant impact on reducing Logistics Costs.

The advantages associated with integration with suppliers are seen as enhanced Logistics Performance (Wong et al., 2011) as a result of improved efficiency and reduced procurement costs. Solving problems jointly with suppliers and taking advantage of synergies in the use of unique and complementary resources and capabilities allows the identification of opportunities to achieve relatively lower costs (Chang et al., 2016). In this line, Vallet-Bellmunt (2010) showed that integration towards the supplier led to improvements in costs, and Stank et al. (2001-2002) found evidence that upstream integration was negatively related with Marketing Performance (lower customer sensitivity).

Upstream and downstream functions and relationships will depend on the link the firm represents in the supply chain (Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez, 2017). We therefore consider that the relationships between the different types of Logistics and Marketing Performance will be modified, depending on whether the firm is a manufacturer or distributor. In view of all the foregoing, we propose the following relationships, which can be seen in **Figure 2**: 1) Short-term Logistics Performance (Logistics Quality and Logistics Costs) is directly and positively related to Marketing Performance (Relational Performance and Commercial Performance); 2) Long-term Logistics Performance (Logistics Service) is directly and positively related to Marketing Performance (Relational Performance and Commercial Performance); 3) These relationships are different for manufacturers and distributors.





3. EMPIRICAL STUDY

In Spain, the construction sector is of great economic relevance in terms of GDP and employment, and it has a significant capacity to affect other industries. The building materials distribution sector in Spain (Mollá et al., 2007) is characterised by its highly competitive environment with a very heterogeneous range of firms as regards their characteristics, the range of products and the services they offer. Building materials are distributed by stockists, retailers, DIY stores and by the manufacturers themselves. Distributors' customers are development/construction companies and industrial installers (60%), while direct sales to the public account for the remaining 40% (mainly through retailers). Distributors buy directly from manufacturers (73%) or through wholesalers (13%) and central buying organisations (14%).

The population of this study consists of firms in the Spanish construction materials sector, with a total of 2388 companies (Alimarket, 2009a, 2009b). The fieldwork was conducted by a specialised company (see survey data sheet in Table 1). A response rate of 18.84% was achieved, with the sample size of 450 companies. With a significance level of 0.05 we can say that

there are no significant differences between the sample and the population for these two variables.

Table 1. **Survey Data Sheet**

Universe:	Firms from the Spanish building materials sector, with a total of 2388 firms (Alimarket, 2009a, 2009b).
Sample:	450 firms (256 manufacturers and 194 distributors), which account for 22.07% of the workers and 20.72% of the sales in the sector.
Information collection method:	Telephone survey by a specialised company. Random, geographic area and sub-sector quotas
Error:	± 4.2 % (95% confidence)
Performance measures:	LOGISTICS PERFORMANCE: LOGISTICS QUALITY (3 items); LOGISTICS COSTS (2 items); LOGISTICS SERVICE (1 item) MARKETING PERFORMANCE: COMMERCIAL PERFORMANCE (3 items) and RELATIONAL PERFORMANCE (2 items)
Role of the firm:	What is its main activity in the supply chain: manufacturer or distributor?
Method of analysis:	SEM (Structural equations models)

Those responsible for providing information in each company in the sample were the manager (13%), the logistics manager (15%), the head of the commercial department (24%), the purchasing manager (19%), the head of the administration department (27%) and others (5%). **Table 2** shows the heterogeneity that exists among the different sub-sectors in the sample.

The questionnaire consists of two modules of questions. The first focuses on the characteristics of the company, while the second covers performance measures and the role of the company in the supply chain. To measure performance, for each indicator, both manufacturers and distributors were asked: *How would you rate the improvements you have achieved in terms of performance (logistics, marketing) over the past three years due to integration with your suppliers and your key customers? Please indicate it on a scale, where 1 = your performance has deteriorated greatly and 7 = it has improved markedly.*

With regard to the Logistics Service, a global measure was used that includes both Logistics Quality and Logistics Costs in a single variable, which allows for a better understanding of the interactions

between Logistics and Marketing Performance, either as a whole or from the point of view of one of its parts (Logistics Quality and Logistics Costs). The other items have been obtained from scales used in previous studies.

Table 2. Sub-sectors of the sample (%)

SUB-SECTOR	TOTAL	MANUFACTURER	DISTRIBUTOR
Tiles and sanitary ware	9.6	16.4	0.5
Cement and concrete	7.1	12.5	0
Central buying organisation	2.2	0	5.2
Plumbing and HVAC	5.6	9.8	0
Ironwork and metal frames and fittings	6.4	11.3	0
Wood	1.8	3.1	0
Machinery	12.2	7.4	18.6
Electrical materials	3.1	5.5	0
Multi-product	33.1	1.2	75.3
Others	18.9	32.8	0.5
Total	100	100	100

The firm's role in the supply chain was measured with the following question: *What is its main activity in the supply chain: manufacturer or distributor?* The role of Manufacturer includes component suppliers, manufacturers and final assemblers of the product, while the role of Distributor includes wholesalers, distributors, logistics operators and retailers (Alimarket, 2009 a and b). **Table 3** shows the average performance for the sample as a whole, for Manufacturers and for Distributors.

The empirical validation of the model was carried out using structural equations with latent variables and a multi-sample perspective, a methodology that is a multi-variant analysis technique used on an increasingly more frequent basis in marketing and business research. This tool enables us to analyse the direct impact of one variable on another by performing a comparative analysis on a total sample and on the sub-samples: Manufacturers and Distributors. The results obtained for Spanish companies in the construction materials sector are shown in **Table 4** and **Figure 3**.

Table 3. Descriptives of Variables and Indicators (scale 1-7)

VARIABLES	INDICATORS	TOTAL	MANUFACTURER	DISTRIBUTOR
Logistics Quality	Average number of orders delivered without mistakes	4.51	4.54	4.47
	Average number of orders delivered on time	4.49*	4.58	4.36
	Flexibility in responding to changes in orders	4.59	4.64	4.52
Logistics Costs	Procurement costs	4.24	4.28	4.19
	Costs of refunds	4.19	4.22	4.15
Logistics Service	Customer services	4.36	4.37	4.35
Commercial Performance	Market share	3.33	3.35	3.30
	Mean sales growth	3.10	3.13	3.08
	Cost effectiveness on sales	3.42	3.46	3.36
Relational Performance	Customer satisfaction	4.35	4.36	4.32
	Customer loyalty	4.21	4.21	4.22

* There are differences in the means between manufacturers and distributors at $p<0.05$.

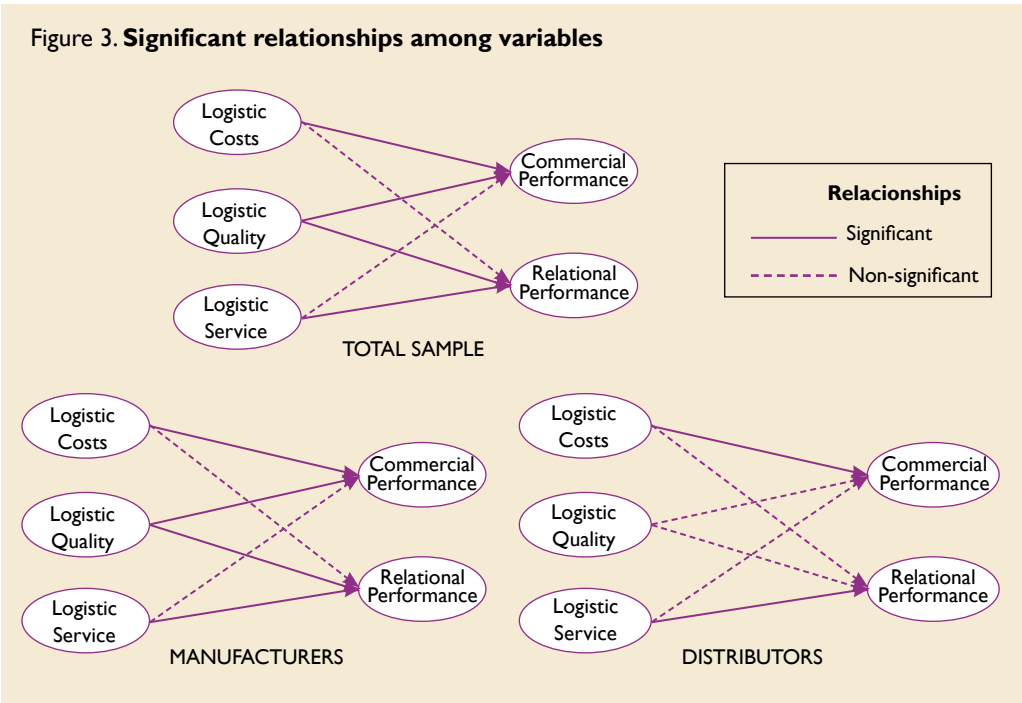
Table 4. Results of the structural model

	LOGISTICS QUALITY	LOGISTICS COSTS	LOGISTICS SERVICE	R ²
<i>Total</i>				
Commercial Performance	0.21***	0.33***	0.11	0.14
Relational Performance	0.28***	0.01	0.67***	0.67
<i>Manufacturers</i>				
Commercial Performance	0.22***	0.34***	0.07	0.17
Relational Performance	0.31***	0.02	0.68***	0.74
<i>Distributors</i>				
Commercial Performance	0.21	0.28**	0.13	0.10
Relational Performance	0.25	0.06	0.58***	0.58

*** $p<0.01$; ** $p<0.05$; * $p<0.10$

The results of the data analysis enable us to deduce the following with respect to the relationships identified in the theory. Firstly, considering the total sample, it should be pointed out that Logistics Quality and Logistics Costs have a positive significant effect on the firm's Commercial Performance ($\beta= 0.21$, $p<0.00$; $\beta= 0.33$, $p<0.00$).

This also occurs in the sub-sample of Manufacturers ($\beta = 0.22$, $p < 0.00$; $\beta = 0.34$, $p < 0.00$), but not in the sub-sample of Distributors ($\beta = 0.21$, $p > 0.10$; $\beta = 0.28$, $p < 0.05$), where Logistics Quality has no influence on Commercial Performance, and Logistics Costs have a slightly lower impact than in the sub-sample of Manufacturers.



Secondly, regarding the total sample, Logistics Service and Logistics Quality have a positive significant effect on Relational Performance ($\beta = 0.67$, $p > 0.000$; $\beta = 0.28$, $p < 0.00$). This also occurs in the sub-sample of Manufacturers ($\beta = 0.68$, $p < 0.000$; $\beta = 0.31$, $p < 0.00$), but not in that of Distributors, where the Logistics Service does have an impact ($\beta = 0.58$, $p > 0.00$), although it is slightly lower than in Manufacturers, and Logistics Quality has no influence on Relational Performance ($\beta = 0.25$, $p > 0.10$).

Differences are therefore detected between Manufacturers and Distributors. For Manufacturers, Commercial Performance is achieved through Logistics Quality and Costs, while Relational Performance is influenced by Logistics Quality and Service. For Distributors, Commercial Performance is achieved only with Cost

Efficiencies, while Relational Performance is obtained through the Logistics Service. In Distributors, Logistics Quality does not affect Marketing Performance (Commercial or Relational).

4. CONCLUSIONS

The aim of this work is to identify the relationships between the different types of Logistics and Marketing Performance of an integrated company and, if they exist, the differences that appear according to the link that the company represents in the supply chain.

4.1. Theoretical implications

Considering the total sample, it can be said that the Quality and Cost Logistics Performance contributes to the Commercial Performance and that Logistics Service, with the support of Logistics Quality, improves Relational Performance. It can also be seen that Logistics Service is the variable with the most weight in Relational Performance and Logistics Costs has the greatest weight in Commercial Performance. The result obtained shows the importance of Logistics Service (as a whole) to improve long-term Relational or Marketing Performance, in line with Innis and La Londe (1994). Logistics Service improves customers' satisfaction and their loyalty both for Manufacturers and for Distributors. Any improvement in the Logistics Service will enhance long-term relationships between Manufacturers and Distributors. Costs are not used in either case to build long-term relationships, but instead to increase short-term performance (sales and market share).

However, the paths chosen by channel members to improve Commercial and Relational Performance are different. Manufacturers enhance the two service elements: Logistics Quality and Cost reduction in order to obtain better Commercial Performance through the elements of Logistics Performance, that is, both the reliability and flexibility of delivery and cost reduction. Furthermore, Manufacturers use Logistics Quality to improve customers' satisfaction and loyalty, i.e. long-term relationships. Manufacturers use integration as a differentiating element, creating greater value for the customer via Logistics Service and Quality. These results coincide with those obtained by Chang et al. (2016). Conversely, Distributors obtain better Commercial Performance by



using Cost as the only Service element. Reliability and flexibility are not used to improve Commercial or Relational Performance. This suggests the importance of the Logistics Cost as a service element and, therefore, distributors use integration as an element of advantage in costs, along the same lines as the proposal by Leuschner et al. (2013) and in contrast to the results obtained by Mackelprang et al. (2014), for whom cost reductions were not significant in obtaining improvements in Relational and Commercial Performance.

With respect to the impact on performance, Manufacturers achieve a greater effect on Commercial and Relational Performance than Distributors and the difference lies in Logistics Quality, which influences both types of performance. If Manufacturers and Distributors are aligned in service and its parts, they will achieve improvements from different sources: Logistics Quality and Logistics Costs. Any improvement in Logistics Quality will lead to improvements in Marketing Performance in the short and the long term. For Distributors, cost efficiency is highly desirable, but costs are usually oriented towards the short term and the tools and activities used to achieve lower costs are easy to imitate, which means that improvements in performance due to such programmes are difficult to sustain over time (Stank et al., 2001). A firm will only do better than its competitors if it is able to establish a difference. Differentiating Logistics Service is the opportunity distributors have to become an integral part of their customers' businesses, to know their long-term needs and to be able to satisfy them (Stank et al., 2001).

4.2. Implications for managers

This research is useful for managers as it shows the strategic importance of Logistics Service in customer satisfaction and loyalty (Relational Performance). If changes are designed in a company's marketing and logistics strategy, it is necessary to see how they will affect Logistics Service (Innis and La Londe, 1994). Thus, our proposal for managers (for both Manufacturers and Distributors) would be to:

- 1) Understand the attributes that make up the Logistics Service, find out what customers expect of the service and maintain acceptable levels of it at the lowest possible cost (Innis and La Londe, 1994). To do so, managers must ask themselves the



following questions: How does the Logistics Service enhance my customer's satisfaction? What level of service would be the minimum my customers would accept? What level of service can I offer without escalating costs?

- 2) Understand the importance of retaining customers via service versus attracting new customers (Rust and Zahorik, 1993). Managers must ask themselves: What are the costs involved in enhancing service for new customers? What are the costs involved in enhancing service for current customers? The customer retention ratio is one of the most important elements of market share, and is motivated by customer service. To improve Commercial Performance, it is important to design the Logistics Service well in accordance with the firm's target segment (new or current customers).
- 3) Recognise the importance of Logistics in the short- and long-term marketing goals. Invest the most adequate resources in the short and long term in order to secure these relationships (Innis and La Londe, 1994).
- 4) Use the Logistics Service as a competitive advantage. To this end it is necessary to integrate the marketing and logistics areas with suppliers and customers. Some authors propose that first these two functions have to be integrated internally and then, together, with both sides of the supply chain (Ataseven and Nair, 2017; Chang et al., 2016).
- 5) Have it clear in their mind that service cannot be enhanced infinitely. A time comes when any improvement in the service entails higher costs that do not translate into profits (Rust and Zahorik, 1993). Thus, companies with a low customer service orientation (e.g. Distributors) still have room to manoeuvre, as a simple change will improve the customer's experience with the service at a small or no cost to the company. According to our study, improvements in reliability and in flexibility would improve service at a reasonable cost. In non-service-oriented companies, changes will require a cultural revolution in the organisation.



4.3. Implications for researchers

Lastly, the outcomes of SCI are a complex concept. Taking into account the area of research in which this study is situated – the relationship between Logistics and Marketing Performance in

integrated companies – the limitations of this study can serve as a source for future research.

First, we have assumed that these companies are integrated by asking them about the results of their upstream and downstream integration in the supply chain. To improve the quality of the study, integration indicators could be included in order to identify configurations of SCI-Performance, as proposed by Ataseven and Nair (2017) and as was carried out by Frohlich and Westbrook (2001). Studies of these taxonomies, observing differences in the different links in the supply chain, have not been conducted to date and would improve our understanding of this relationship in the supply chain.

Second, we have only looked at the relationships between two kinds of performance, namely logistics and marketing, and therefore including financial performance indicators (both from respondents' perceptions and those obtained from secondary sources) would complement the study of the relationships among the different types of performance. Chang et al. (2016) observed that the weight of the different kinds of performance on financial performance is not the same. Such studies could be further complemented by analysing the relationships between the elements of Logistics Performance itself, namely quality, costs and service (along with others that could be added), or among the elements of Marketing Performance, that is, satisfaction, loyalty, sales and market share. The relationship between Commercial Performance and Relational Performance has not always been very clear. Satisfaction is a necessary mechanism, but it is not enough to increase sales, as it does not prevent purchases from competitors when there are stock-outs or when they run promotions on sales.

Third, improving the indicators to measure different types of performance (Logistics, Marketing and Financial). How to measure performance is a controversial issue in the SCI literature. For this reason, there is a need to conduct studies that include validated scales to measure the types of performance and to identify dimensions. Better measurement of the concepts would be an opportunity to explore the causes of their effects and to obtain more consistent results (Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez, 2017). Fourth, this study has focused on the Spanish construction materials manufacturing and distribution sector. The characteristics of the sector are very specific, as are the relationships among



manufacturers and distributors, which means that the conclusions cannot easily be generalised to other contexts. It would be advisable to conduct studies in other sectors, where the relationships among their members or the type of product to be commercialised are different. Our proposal is to study sectors where the customer is the final user.

Fifth, the way the scope of the performance is measured can also be improved. In our study performance has been measured as the mean of the results of SCI with suppliers and customers. There are studies that relate SCI with all the customers or all the suppliers to the performance of the focus company (an average of all the relationships), while other papers relate SCI to a specific customer and to the outcome of that relationship. Another issue is whether it makes sense to relate integration to only one customer/supplier or to the most important one and measure performance at the corporate level, where many other unmeasured relationships can exert an influence (Van der Vaart and Van Donk, 2007). Moreover, measurement will depend on whether we take into account short- or long-term relationships. Much work remains to be done in this field. Lastly, relationships between the types of performance could be explored by adding more stakeholders in the supply chain (retailers, logistics operators or suppliers or final customers), thereby broadening the scope of the research through dyads, triads or performance with suppliers and with customers separately.

The study of supply chain performance for its different members is still an immense uncharted ocean. We encourage supply chain scholars to strive to make breakthroughs that enable us to better understand this field and help companies improve their performance.



REFERENCES

Alimarket (2009a). *Informe anual Alimarket de fabricantes de materiales*. Madrid: Publicaciones Alimarket.

Alimarket (2009b). *Informe anual Alimarket de distribución de materiales*. Madrid: Publicaciones Alimarket.

Ataseven, C., and Nair, A. (2017). "Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature". *International Journal of Production Economics*, 185, 252-265. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>

Bagchi, P., and Skjoett-Larsen, T. (2005). "Supply Chain Integration: a European Survey". *The International Journal of Logistic Management*, 16(2), 275-294. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090510634557>

Chang, W., Ellinger, A.E., Kim, K., and Franke, G.R. (2016). "Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors". *European Management Journal*, 34 (3), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.008>

Daugherty, P., Stank, T., and Ellinger, A. (1998). "Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Impact of Logistics Service on Market Share". *Journal of Business Logistics*, 19 (2), 35-51. <https://search.proquest.com/docview/212595606?accountid=15297>

Fabbe-Costes, N., and Jahre, M. (2007). "Supply Chain Integration Improves Performance: The Emperor's New Suit?" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37 (10), 835-855. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030710848941>

Frolich, M., and Westbrook, R. (2001). "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies". *Journal of Operations Management*, 19 (2), 185-200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)

Germain, R., and Iyer, K. (2006). "The Interaction of Internal and Downstream Integration and Its Association with Performance". *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 29-52. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x>

Gimenez, C., and Ventura, E. (2003). "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector". *International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 77-88. <https://pdfs.semanticscholar.org/ba81/907d1a674235035439622f24f46315132f10.pdf>

Innis, D.E and La Londe, B.J. (1994). "Customer Service: The Key to Customer satisfaction, customer loyalty and market share". *Journal of Business Logistics*, 15 (1), 1-27.

Labajo González, V. (2007). *Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Ed. Pirámide.

Leuschner, R.; Lambert, D.M., and Knemeyer, A.M. (2012). "Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers". *Journal of Business Logistics*, 33 (3): 210-226. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2012.01053.x>

Leuschner, R., Rogers, D. S., and Charvet, F. F. (2013). "A Meta-Analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance". *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), 34-57. <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>

Mackelprang, A.W., Robinson, J.L., Bernardes, E., and Webb, G.S. (2014). "The relationship between strategic supply chain integration and performance: a metaanalytic evaluation and implications for supply chain management research". *Journal of Business Logistics*, 35 (1), 71-96.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: a Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Mollá, A., Berenguer, G., Gil, I., Ruiz, M.E. and Vallet, T. (2007). "La distribución de cerámica y materiales de construcción en España". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2927, 19-30.

Morgan, R., and Hunt, S. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38. DOI: 10.2307/1252308.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993). "Customer Satisfaction, Customer retention, and Market Share". *Journal of Retailing*, 62 (2), 193-215.

Schramm-Klein, H., and Morschett, D. (2006). "The Relationship Between Marketing Performance, Logistics Performance And Company Performance For Retail Companies". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), 277-296. <https://doi.org/10.1080/09593960600572399>

- Shin, H., Collier, D., and Wilson, D. (2000). "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance". *Journal of Operations Management*, 18 (3), 317-333.
- Stank, T., Keller, S., and Daugherty, P. (2001). "Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance". *Journal of Business Logistics*, 22 (1), 29-48.
- Stank, T.P., Goldsby, T., Vickery, S., and Savitskie, K. (2003). "Logistics Service Performance: Estimating Its Influence On Market Share". *Journal of Business Logistics*, 24 (1), 27-55.
- Stank, T., Keller, S., and Closs, D. (2001-2002). "Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration". *Transportation Journal*, Winter/Spring, 32-46.
- Tarifa-Fernandez, J. and de Burgos-Jiménez, J. (2017) "Supply chain integration and performance relationship: a moderating effects review", *The International Journal of Logistics Management*, 28 (4), 1243-1271. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2016-0043>
- Vallet-Bellmunt, T. (2010). "Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas". *Universia Business Review*, 26 (2), 12-33.
- Van der Vaart, T., and Van Donk, D. (2008). "A Critical Review of Survey-Based Research in Supply Chain Integration". *International Journal of Production Economics*, 111 (1), 42-55. DOI: 10.1016/j.ijpe.2006.10.011
- Wong, C.Y., Boon-Ilt, S., and Wong, C.W.Y. (2011). "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance". *Journal of Operations Management*, 29 (6), 604-615.

NOTES

1. **Acknowledgment:** We are grateful for the suggestions and comments received from two anonymous reviewers, which have allowed us to improve this study considerably. This research has been made possible thanks to funding from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (ECO2015-67122-R), the European Regional Development Fund (ECO2017-86305-C4-3-R) and the Government of the Autonomous Community of Aragon (Reference Research Group S42_17R: CREVALOR).
2. Corresponding author: Universitat Jaume I de Castelló; Campus Riu Sec s/n; 12071 Castelló (SPAIN)
3. For further details, see the studies by Tarifa-Fernandez and de Burgos-Jiménez (2017), Chang et al. (2016) and Leuschner et al. (2013).





Teresa Vallet-Bellmunt²
Universitat Jaume I de
Castelló
✉
vallet@uji.es

Relación entre resultados logísticos y de marketing en la cadena de suministro. Diferentes caminos para fabricantes y distribuidores¹



Pilar Rivera-Torres
Universidad de Zaragoza
✉
privera@unizar.es

*The relationship between logistics and
marketing performance in the supply chain.
Different paths for manufacturers and
distributors*

I. INTRODUCCIÓN

La integración en la cadena de suministro con proveedores y compradores³ ha sido núcleo de la investigación en logística y en la cadena de suministro desde los años 80, porque es considerada una fuente de ventaja competitiva. La integración de una empresa en la cadena de suministro (SCI de ahora en adelante por sus siglas en inglés: *Supply Chain Integration*) consiste en la colaboración y coordinación de la información, procesos y comportamientos intra e inter-organizacionales con sus miembros clave: proveedores y compradores (Chang et al., 2016).

En los últimos 20 años han proliferado las investigaciones que examinan los beneficios obtenidos en los resultados asociados a la SCI. Varias son las teorías organizacionales en las que se sustenta esta relación, entre las que destacan la Teoría de Recursos y Capacidades, La Teoría de la Ventaja Competitiva, la Perspectiva Relacional, la Perspectiva del conocimiento y la Teoría



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es estudiar las relaciones entre los Resultados de Marketing y los Logísticos en un contexto de integración inter-organizacional, buscando diferencias entre fabricantes y distribuidores. La información ha sido proporcionada por 450 empresas del sector de materiales de construcción español. Los resultados obtenidos muestran la importancia del Servicio Logístico como instrumento para mejorar los Resultados Relacionales de la empresa integrada y los diferentes caminos que toman los Fabricantes y los Distribuidores para aumentar los Resultados de Marketing a corto y largo plazo.

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this paper is to study the relationships between Marketing and Logistics Performance in a context of inter-organisational integration to search for differences between Manufacturers and Distributors. The information has been provided by 450 companies in the Spanish construction materials sector. The results obtained show the importance of the Logistics Service as an instrument to improve the Relational Performance of the integrated company and the different paths that Manufacturers and Distributors take to increase short- and long-term Marketing Performance.

de los costes transaccionales⁴. Desde el punto de vista teórico se han llevado a cabo meta-análisis, análisis bibliométricos y análisis de contenido que buscan sintetizar todos los resultados obtenidos en la literatura respecto a la relación SCI-Resultados y proponer líneas de investigación sobre aspectos que no han sido resueltos. Algunos autores analizaron el efecto directo de la SCI sobre los resultados financieros de la empresa (**A en la Figura 1**) llegando a conclusiones distintas. Así Leuschner et al., (2013) y Fabbe-Costes and Jahre (2007) no encontraron una relación directa, mientras que Ataseven y Nair (2017), Tarifa-Fernandez y de Burgos-Jimenez (2017) y Chang et al. (2016) identificaron una relación significativa y positiva entre SCI y Resultados financieros. Para explicar estas diferencias, los investigadores proponen diferentes oportunidades de investigación en la relación SCI-resultados (véase **Figura 1**).

114

...el objetivo de este artículo es estudiar las relaciones entre los Resultados de Marketing y los Logísticos en un contexto de integración inter-organizacional...

La primera opción es analizar efectos indirectos (**B en la Figura 1**) a través de variables mediadoras (véase Chang et al., 2016). La segunda opción es identificar variables moderadoras (**C en la Figura 1**), como Tarifa-Fernandez y de Burgos-Jimenez (2017) que detectan y clasifican hasta 27 moderadores distintos. En tercer lugar, la SCI y los resultados son conceptos complejos y con múltiples caras y dimensiones. Así Ataseven y Nair (2017), Chang et al., (2016) y Leuschner et al., (2013) argumentan que para comprender en su totalidad esta relación sería necesario examinar (D en la Figura 1) cómo las diferentes dimensiones de la SCI se relacionan individualmente con las distintas dimensiones de resultados. Fabbe-Costes and Jahre (2007) y Van der Vaart and Van Donk (2008), fueron de los primeros en detectar algunas lagunas en la investigación relacionadas con la delimitación de los conceptos de resultados y de integración y la forma de medida (indicadores) de ambos conceptos. Además, Van der Vaart and Van Donk (2008, p.51), proponen el estudio de las relaciones entre las distintas dimensiones de la SCI (**E en la Figura 1**) y Tarifa-Fernandez y de Burgos-Jimenez (2017, p.1263) proponen el análisis de los intercambios entre los distintos tipos de resultados (**F en la Figura 1**). Por último, casi todos los investigadores nombrados anteriormente proponen ampliar el alcance del estudio (**H en la Figura 1**) de una única empresa a la diada o toda la cadena de suministro, porque la competencia actual

no es entre empresas sino entre cadenas de suministro (Chang et al., 2016), así como examinar la evolución de las relaciones SCI-Resultados a lo largo del tiempo mediante estudios longitudinales (**G en la Figura 1**).

En este trabajo nos vamos a centrar en la relación entre los resultados (**F en la Figura 1**) operacionales, comerciales y relacionales o Resultados Logísticos y de Marketing según Schramm-Klein y Morschett (2006) siguiendo las recomendaciones de Tarifa-Fernandez y de Burgos-Jimenez (2017, p.1263) y Schramm-Klein y Morschett (2006, p. 289). La relación entre los Resultados Logísticos y de Marketing de empresas integradas se han abordado en algunos trabajos, centrando su atención en empresas fabricantes (Leuschner et al., 2012; Daugherty et al., 1998), en operadores logísticos (Stank et al., 2003) o en empresas distribuidoras (Schramm-Klein y Morschett, 2006; Innis y La Londe, 1994), pero no se han estudiado en dos tipos de agentes de la cadena de suministro a la vez, por ejemplo, fabricantes y distribuidores. Tampoco se ha hecho énfasis en cómo las distintas dimensiones de resultados están enlazadas unas con otras y qué

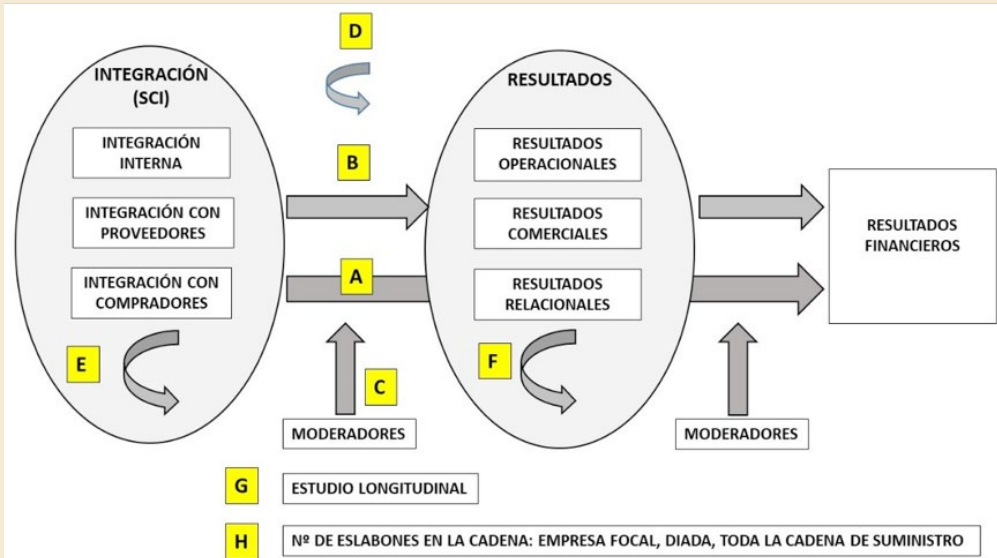
PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Estatus social, Cultura, GEM, Schwartz.

KEY WORDS

Entrepreneurship, Social status, Culture, GEM, Schwartz.

Figura 1. Oportunidades de investigación en la relación SCI-Resultados



Fuente: Elaboración propia

dimensiones son más importantes (Schramm-Klein y Morschett, 2006). Teniendo en cuenta las consecuencias de estos resultados a lo largo de la cadena de suministro, tanto para fabricantes como para distribuidores, este trabajo intentará rellenar esta laguna en la investigación.

Por ello, el objetivo de este artículo es estudiar las relaciones entre los Resultados de Marketing y los Logísticos en un contexto de integración inter-organizacional, buscando diferencias entre los agentes que participan en la cadena de suministro, es decir, fabricantes y distribuidores. Para conseguirlo, el artículo se estructura de la siguiente forma: 1) Se revisa el contenido del concepto resultados, las relaciones entre los distintos resultados (Logísticos y Marketing) y las relaciones entre fabricantes y distribuidores en la cadena de suministro, para proponer un modelo de relaciones a contrastar; 2) El ejercicio empírico está basado en 450 empresas (256 fabricantes y 194 distribuidores) del sector de materiales de construcción español; 3) El análisis de los datos se realiza con Modelos de Ecuaciones Estructurales con Variables Latentes (SEM) con una perspectiva multi-muestra; 4) Por último, se detallan las conclusiones, las implicaciones para los directivos de las empresas pertenecientes a distintos niveles de la cadena de suministro y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

Chang et al. (2016), basándose en la literatura de dirección estratégica y de marketing, clasifican los resultados en cuatro tipos: operacionales, relacionales, estratégicos y financieros. Los Resultados Relacionales están asociados con la mejora de las medidas orientadas al consumidor, como la satisfacción, la lealtad o la retención de clientes. Los Resultados Estratégicos (o comerciales) se basan en la mejora de los objetivos de mercado relacionados con los ingresos, como son las ventas, el crecimiento de las ventas o la cuota de mercado. Por ello, algunos autores agrupan los Resultados Relacionales y Estratégicos (comerciales) en Resultados de Marketing (Schramm-Klein y Morschett, 2006). Nosotros, en este trabajo vamos a seguir dicha nomenclatura: Resultados Logísticos, que corresponde a los operacionales; y Resultados de Marketing, que corresponden a los Comerciales y a los Relacionales.



2.1. Resultados Logísticos u operacionales

La conexión entre la SCI y Resultados Logísticos está bien documentada y se deriva de la reducción de actividades sin valor añadido, de un mejor acceso a la información, mayores niveles de coordinación, y de un mejor ajuste del suministro a la demanda (Germain y Iyer, 2006). Siguiendo a Schramm-Klein and Morschett (2006), los Resultados Logísticos se caracterizan por dos dimensiones: la Calidad Logística y los Costes Logísticos.

La Calidad Logística está relacionada con la satisfacción de la demanda e indica el nivel con que los productos correctos son entregados en el lugar, tiempo y cantidades previstas, es decir la fiabilidad y la flexibilidad en las entregas. La fiabilidad se entiende como la capacidad que tiene una organización de proveer a tiempo el tipo y la cantidad de producto requerido por los clientes en cada momento. Respecto a la flexibilidad, es la capacidad del sistema logístico para ajustar los esquemas de producción y distribución según las necesidades particulares de los clientes. Las mejoras que la SCI produce en la fiabilidad fueron demostradas por Germain e Iyer (2006) y en la flexibilidad por Frohlich y Westbrook (2001).

En segundo lugar, la SCI con proveedores y compradores ayuda a realizar actividades a menor Coste que los competidores, al minimizar la utilización ineficiente de recursos por la eliminación de actividades sin valor añadido. Los miembros de la cadena de suministro no deberían realizar las mismas tareas, sino que cada uno debería hacer aquello que realiza mejor. La SCI supone para la empresa un ahorro en costes por la reducción de inventario ya que la relación con proveedores hace posibles acuerdos de entrega de materias primas, que favorecen la reducción del stock, los costes de transacción y también las incertidumbres ocasionadas por la falta de confianza con proveedores (Shin et al., 2000). A mayor integración externa, menores costes de servicio, costes del transporte, costes del proceso de pedido, de eliminación de roturas en inventarios y del tiempo de aprovisionamiento (Gimenez y Ventura, 2003). Sin embargo, hay que tener en cuenta que, para alcanzar el menor coste total, los gastos en una o varias áreas pueden dispararse. Por ejemplo, los costes de transporte y los de almacenamiento tienen una relación inversa. Así, un mayor coste de transporte para mover los productos terminados hacia el consumidor final, puede disminuir los costes de almacenaje y la obsolescencia del producto (Stank et al., 2001-2002).



Por último, otros autores (Gimenez y Ventura, 2003; Stank et al., 2003, Stank et al., 2001; Daugherty et al., 1998, Innis y La Londe, 1994) incluyen como objetivo de logística el Servicio Logístico, que es la habilidad de un proveedor de entregar consistentemente los productos requeridos por el cliente, en el tiempo de entrega pactado y a un coste aceptable o el proceso de proveer beneficios de valor añadido a la cadena de suministro de una forma eficiente (Innis y La Londe, 1994). El Servicio Logístico es un indicador global multivariable, que abarca a la vez indicadores de calidad logística y de coste logístico y una mejora de los costes que abaratará el precio final de la venta. Idealmente, una empresa desearía ofrecer el mejor servicio existente al cliente, cumpliendo con los pedidos de los compradores, entregando el 100% de los productos y cantidades solicitadas en el tiempo acordado, libres de daños y sin errores. Aunque la perfección es un objetivo admirable, no siempre se puede conseguir a un coste aceptable (Stank et al., 2001), por ello, la empresa buscará el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del comprador y el coste de satisfacerlas.

2.2. Resultados de Marketing (Comerciales y Relacionales)

Schram-Klein y Morschett (2006) mostraron la relación entre la SCI y los Resultados de Marketing. Compartir información, comunicación y cooperación entre empresas permite entender y abordar mejor y más rápidamente las necesidades de los compradores en mercados dinámicos y diferenciarse, ofreciendo un servicio segmentado a las necesidades específicas. Consecuentemente la SCI captura la ventaja de dar mayor valor al comprador (Chang et al., 2016) mejorando la satisfacción y la lealtad (Resultado Relacional) e incrementando ventas y cuota de mercado (Resultado Comercial). Según Schramm-Klein y Mosrchet (2006), dos son las dimensiones que describen los Resultados de Marketing a corto y largo plazo. A corto plazo, la estimulación de la demanda, que tendría un efecto directo sobre los ingresos y el potencial de ventas: Resultado Comercial, mientras que, a largo plazo, las relaciones con los compradores, que tendrían efecto directo sobre la satisfacción y la lealtad: Resultado Relacional. El Resultado Relacional incluye objetivos de marketing como la satisfacción o la lealtad. La satisfacción del comprador se define como una evaluación acumulada que realiza el comprador basándose en sus compras y experiencia de consumo



con un bien a lo largo del tiempo. Se realiza después de la compra y confirma (o no) las expectativas del comprador sobre un bien o servicio concreto (Stank et al., 2003). Morgan y Hunt, (1994) definen lealtad como un compromiso de recompra a largo plazo que incluye una actitud favorable hacia el vendedor, así como un patronaje repetido. El Resultado Comercial incluye los indicadores relacionados con el resultado de la actividad comercial, como ventas, cuota de mercado, crecimiento de la cuota de mercado o crecimiento de ventas.

2.3. Relación entre los Resultados Logísticos y de marketing

Según Schramm-Klein y Moschett (2006) la historia de los departamentos de logística y marketing en la empresa explicaría la diferencia existente entre las dos áreas funcionales. Con la definición de las 4Ps del marketing (McCarthy, 1960), se asignó al departamento de marketing la distribución física, que hasta entonces se había asignado a logística. En los años 50 y 60, la tendencia a la especialización condujo a la separación de logística y marketing. Así el marketing se enfocaba en la creación de demanda mientras que la logística se circunscribía a apoyar físicamente las ventas que el marketing producía. Esta separación se implementó en la mayoría de las empresas mediante la creación de dos departamentos diferenciados. Sin embargo, las actividades y los Resultados Logísticos y de Marketing están interrelacionados. Para satisfacer los deseos de los clientes, la logística ha de ser un sistema eficiente y flexible, y, por ello, marketing y logística no pueden verse como funciones separadas.

Schramm-Klein and Morschett (2006) mostraron que la correlación entre los resultados de Calidad y Coste Logístico y el Resultado Relacional (satisfacción del consumidor y lealtad) era particularmente fuerte para los minoristas. Por otro lado, la correlación entre los resultados a corto plazo del Resultado Comercial (ventas, cuota de mercado) y los Resultados Logísticos (Costes y Calidad), aunque existentes, eran menos relevantes. Por ello, estos autores reclaman la importancia estratégica de la logística a largo plazo y su influencia en los Resultados de Marketing a largo plazo. Cuanto más fiable es una empresa, menos errores se cometen y menores costes se producen por devoluciones, mejorando su reputación, la confianza que otros socios de la cadena de suministro tienen en ella y con ello las relaciones a largo plazo.



Stank et al., (2003) y Daugherty et al., (1998) demostraron la relación entre Servicio Logístico y la satisfacción del consumidor y la lealtad, es decir el Resultado Relacional. Las empresas que deciden utilizar el servicio logístico como instrumento de diferenciación en mercados donde el producto es homogéneo, consiguen una mayor satisfacción del comprador, que se traduce en un compromiso de recompra y a largo plazo, en lealtad. Innis y La Londe (1994) mostraron que la satisfacción con el Servicio Logístico tenía un efecto significativo y positivo sobre las intenciones de recompra. Por otro lado, Stank et al., (2003), Daugherty et al., (1998) e Innis y La Londe (1994) demostraron que el Servicio Logístico era un antecedente de la cuota de mercado (Resultado Comercial) a través de las relaciones mediadoras de la satisfacción y la lealtad. En los contextos de B2B, crear compradores que estén dispuestos a recomprar a un vendedor durante un largo plazo ofrece mucho más potencial para la cuota de mercado que atraer nuevos compradores (Daugherty et al., 1998).

2.4 Relaciones entre fabricantes y distribuidores en la cadena de suministro

La teoría sobre las relaciones entre organizaciones (Teoría del Intercambio Social, la Teoría de los Costes de Transacción y la Perspectiva Relacional) ha configurado el canal de distribución como un sistema social, en el que participan los fabricantes, los distribuidores y el comprador final. El componente social es fundamental en la interacción entre las organizaciones que componen el canal (Labajo, 2007), ya que difícilmente podremos hablar de intercambios discretos o aislados, sino más bien de un intercambio relacional como resultado del intercambio de recursos (lo que genera interdependencia y, por tanto, relaciones de poder y conflicto) y del establecimiento de un entorno negociado (caracterizado por la coordinación y cooperación). En esta relación las partes obtienen sus utilidades con la convicción de que los desequilibrios que puedan originarse en el corto plazo se verán compensados en el largo plazo.

La cooperación entre fabricantes y distribuidores abarca dos áreas principales (Labajo, 2007): la coordinación en aspectos intrínsecos al intercambio (logística y flujos de información) y aspectos relacionados con la estrategia de marketing (acciones que afectan a las ventas, cuota de mercado, imagen y posicionamiento del fabricante y del distribuidor). Bagchi y Skjoett-Larsen (2005) identificaron dife-



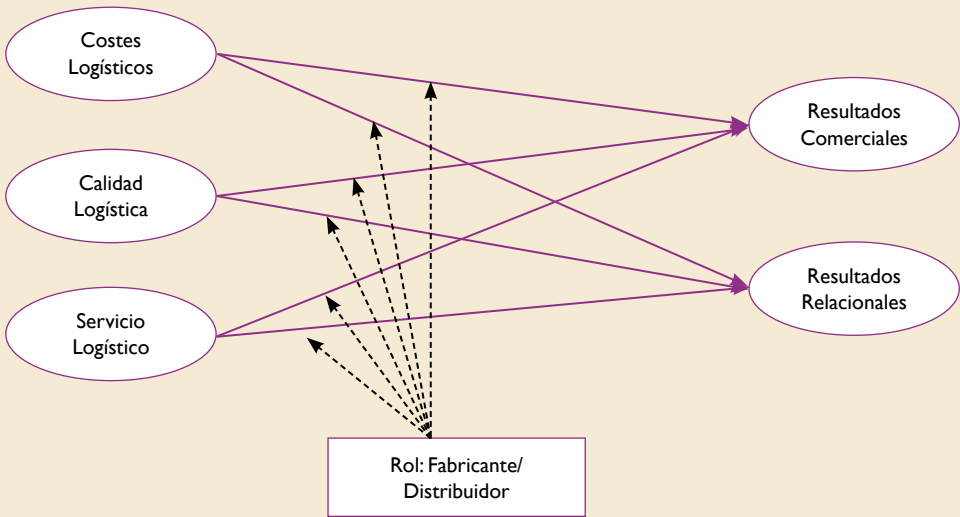
rencias en los niveles de colaboración entre proveedores y clientes. Las áreas con mayor nivel de integración con el proveedor eran el proceso de adquisición, materiales e I+D, mientras que la colaboración con clientes se caracterizaba por un mayor I+D, distribución y gestión de las relaciones con los clientes. Leuschner et al. (2012) mostraron que la integración con distintos miembros de la cadena de suministro producía resultados asimétricos entre los participantes de la cadena de suministro, es decir, resultados diferentes aguas arriba o aguas abajo. En conclusión, si la SCI varía según el eslabón de la empresa en la cadena de suministro, el resultado de la integración también variará.

Las investigaciones empíricas nos muestran que la integración con compradores aumenta los Resultados Relacionales, Comerciales y de Calidad Logística (Chang et al., 2016). Al establecer fuertes lazos con los compradores y tener una mayor comprensión de las necesidades de los compradores y de los cambios en la demanda, la integración con compradores proporciona una ventaja en diferenciación, que aumenta la satisfacción de los compradores y los previene de comprar a los competidores (Resultado Relacional). Según Chang et al., (2016) la SCI con los compradores también mejora la Calidad Logística, incrementando la flexibilidad, y mejorando las ventas (Resultado Comercial) Stank et al., (2001-2002) y Vallet-Bellmunt (2010), probaron que aguas abajo se producían mejores Resultados Relacionales (satisfacción) y Resultados Logísticos de calidad (velocidad de entrega y flexibilidad en pedidos y entregas). Sin embargo, Mackelprang et al., (2014), mostraron que la integración con los compradores no tenía un impacto significativo en la reducción de Costes Logísticos.

Las ventajas asociadas a la integración con los proveedores se revelan como Resultados Logísticos superiores (Wong et al., 2011) por una mejora de la eficiencia y reducción de costes de aprovisionamiento. Resolver problemas conjuntamente con los proveedores y aprovechar sinergias en la utilización de recursos y capacidades únicos y complementarios, permite identificar oportunidades para lograr costes relativamente más bajos (Chang et al., 2016). En esa línea, Vallet-Bellmunt (2010) demostró que la integración hacia el proveedor producía mejoras en costes, y, Stank et al. (2001-2002) mostraron que la integración aguas arriba tenía una relación negativa con los Resultados de Marketing (menor sensibilidad hacia el cliente).



Figura 2. Propuesta de Estudio



3. ESTUDIO EMPÍRICO

En España, la construcción es un sector económico de gran relevancia a nivel de PIB y empleo, y cuenta con una importante capacidad de arrastre sobre otras industrias. El sector de la distribución de materiales de construcción en España (Mollá et al., 2007), se caracteriza por un entorno altamente competitivo con una gran heterogeneidad de empresas en cuanto a las características, surtido y servicios que ofrecen. Los materiales de construcción son distribuidos por almacenistas, minoristas, tiendas de bricolaje y por los propios fabricantes. Los clientes de los distribuidores son empresas promotoras/constructoras e instaladores industriales (60%), mientras que la venta directa al público supone el 40% (sobre todo los minoristas). Los distribuidores compran directamente a los fabricantes (73%), o a través de mayoristas (13%) y de centrales de compras (14%).

La población de este estudio está formada por empresas del sector de material de construcción español, con un total de 2388 empresas (Alimarket, 2009a, 2009b). El trabajo de campo fue realizado por una empresa especializada (véase ficha técnica en la **Tabla 1**). Se alcanzó un porcentaje de respuesta del 18,84%, siendo el tamaño muestral de 450 empresas. Con un nivel de significatividad del 0,05 podemos decir que no existen diferencias significativas entre la muestra y la población para esas dos variables.

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

Universo:	Empresas del sector de material de construccion español, con un total de 2388 empresas (<i>Alimarket, 2009a, 2009b</i>).
Muestra:	450 empresas (256 fabricantes y 194 distribuidores), que constituyen el 22,07% de los trabajadores y unas ventas del 20.72% del sector.
Método de recogida de información:	Encuesta telefónica por empresa especializada. Azar, cuotas zona geográfica y subsector.
Error:	± 4.2 % (95% confianza)
Medidas de Resultados:	R. LOGÍSTICOS: CALIDAD LOGÍSTICA (3 ítems); COSTES LOGÍSTICOS (2 ítems); SERVICIO LOGÍSTICO (1 ítem) R. MARKETING: RESULTADOS COMERCIALES (3 ítems) y RESULTADOS RELACIONALES (2 ítems)
Papel de la empresa:	¿Cuál es su actividad principal en la cadena de suministro: fabricante o distribuidor?
Método de análisis:	SEM (Modelos de ecuaciones estructurales)

Los responsables de proporcionar información en cada empresa de la muestra fueron el gerente (13%), el responsable de logística (15%), el responsable del departamento comercial (24%), el de compras (un 19%), el responsable del departamento de administración (27%) y otros (5%). En la Tabla 2 se observa la heterogeneidad existente por los diversos los subsectores de la muestra.

El cuestionario consta de dos módulos de preguntas. El primero se centra en las características propias de la empresa. El segundo recoge las medidas de resultados y del papel de la empresa en la cadena de suministro. Para medir los resultados, se les preguntó, tanto a fabricantes como distribuidores, para cada indicador: *¿Cómo estimaría las mejoras que ha obtenido en los resultados (logísticos, marketing) durante los últimos tres años debido a la integración con sus proveedores y sus clientes clave? Señálelo en una escala donde 1= sus resultados se han deteriorado en gran medida y un 7 si han mejorado notablemente.*

Respecto al Servicio Logístico, se ha utilizado una medida global que incluye en una única variable tanto la calidad logística como los costes logísticos, lo que permite una mejor comprensión de las interacciones entre los Resultados Logísticos y los de Marketing, como un todo o desde alguna de sus partes (Calidad Logística y Costes Logísticos). El resto de ítems se han obtenido de escalas de estudios previos.

Tabla 2. Subsectores de la muestra (%)

SUBSECTOR	TOTAL	FABRICANTE	DISTRIBUIDOR
Azulejo y sanitario	9,6	16,4	0,5
Cemento y hormigón	7,1	12,5	0
Central de compras	2,2	0	5,2
Fontanería y climatización	5,6	9,8	0
Hierros y carpintería metálica	6,4	11,3	0
Madera	1,8	3,1	0
Maquinaria	12,2	7,4	18,6
Material eléctrico	3,1	5,5	0
Multi-producto	33,1	1,2	75,3
Otros	18,9	32,8	0,5
Total	100	100	100

El papel de la empresa en la cadena de suministro se ha medido con la pregunta: *¿Cuál es su actividad principal en la cadena de suministro: fabricante o distribuidor?* El papel de Fabricante incluye suministro de componentes, fabricantes y ensambladores finales del producto, mientras que el papel de Distribuidor incluye mayoristas, distribuidores, operadores logísticos y minoristas (Alimarket, 2009 a y b). En la **Tabla 3** se observa la media de los resultados para el total de la muestra, los Fabricantes y los Distribuidores.

Tabla 3. **Descriptivos de Variables e Indicadores (escala 1-7)**

VARIABLES	INDICADORES	TOTAL	FABRICANTE	DISTRIBUIDOR
Calidad Logística	<i>Promedio de pedidos entregados sin errores</i>	4.51	4.54	4.47
	<i>Promedio de pedidos entregados a tiempo</i>	4.49*	4.58	4.36
	<i>Flexibilidad para responder a cambios en pedidos</i>	4.59	4.64	4.52
Costes Logísticos	<i>Costes de aprovisionamiento</i>	4.24	4.28	4.19
	<i>Costes de las devoluciones</i>	4.19	4.22	4.15
Servicio Logístico	<i>Servicio a los compradores</i>	4.36	4.37	4.35
Resultados Comerciales	<i>Cuota de mercado</i>	3.33	3.35	3.30
	<i>Crecimiento medio de ventas</i>	3.10	3.13	3.08
	<i>Rentabilidad sobre ventas</i>	3.42	3.46	3.36
Resultados Relacionales	<i>Satisfacción de los clientes</i>	4.35	4.36	4.32
	<i>Lealtad de los clientes</i>	4.21	4.21	4.22

* Existe diferencias de medias entre fabricantes y distribuidores al $p<0.05$

La validación empírica del modelo se ha llevado a cabo mediante el uso de ecuaciones estructurales con variables latentes y una perspectiva de multi-muestra, metodología que constituye una técnica de análisis multi-variante, cada vez más utilizada en la investigación en marketing y en empresa. Con ella, podemos analizar el impacto directo de una variable sobre otra, realizando un análisis comparativo sobre una muestra total, y sub-muestras: Fabricantes y Distribuidores.

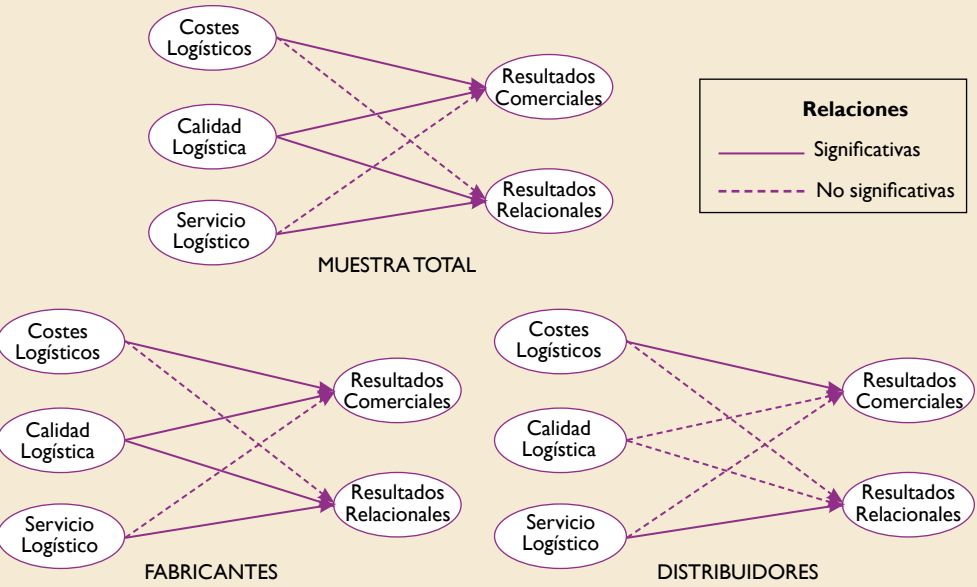
Los resultados obtenidos en las empresas españolas del sector de materiales de construcción se muestran en la **Tabla 4** y en la **Figura 3**.

Tabla 4. Resultados del modelo estructural

	CALIDAD LOGÍSTICA	COSTES LOGÍSTICOS	SERVICIO LOGÍSTICO	R²
Total				
Resultados Comerciales	0.21***	0.33***	0.11	0.14
Resultados Relacionales	0.28***	0.01	0.67***	0.67
Fabricantes				
Resultados Comerciales	0.22***	0.34***	0.07	0.17
Resultados Relacionales	0.31***	0.02	0.68***	0.74
Distribuidores				
Resultados Comerciales	0.21	0.28**	0.13	0.10
Resultados Relacionales	0.25	0.06	0.58***	0.58

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.10

Figura 3. Relaciones significativas entre las variables



Respecto a las relaciones identificadas en la teoría, una vez realizado el análisis de datos se puede decir lo siguiente. En primer lugar, atendiendo a la muestra total, señalar que la Calidad Logística y los Costes Logísticos presentan un efecto positivo y significativo en los

Resultados Comerciales de la empresa ($\beta = 0,21$ $p < 0,00$; $\beta = 0,33$ $p < 0,00$). Esto se produce también en la sub-muestra de Fabricantes ($\beta = 0,22$ $p < 0,00$; $\beta = 0,34$ $p < 0,00$), pero no en la de los Distribuidores ($\beta = 0,21$ $p > 0,10$; $\beta = 0,28$ $p < 0,05$) donde la Calidad Logística no tiene influencia en los Resultados Comerciales y los Costes logísticos presentan un impacto levemente menor que en la sub-muestra de Fabricantes.

En segundo lugar, a nivel de la muestra total, el Servicio Logístico y la Calidad Logística tienen efecto positivo y significativo sobre los Resultados Relacionales ($\beta = 0,67$ $p > 0,000$; $\beta = 0,28$ $p < 0,00$). Esto se produce también en la sub-muestra de Fabricantes ($\beta = 0,68$, $p < 0,000$; $\beta = 0,31$, $p < 0,00$), pero no en la de los Distribuidores donde el Servicio Logístico si tiene impacto ($\beta = 0,58$, $p > 0,00$), aunque levemente menor que en los fabricantes y la Calidad Logística no tiene influencia en los Resultados Relacionales ($\beta = 0,25$, $p > 0,10$).

Por tanto, se detectan diferencias entre los Fabricantes y los Distribuidores. Para los Fabricantes, los Resultados Comerciales se consiguen a través de la Calidad y los Costes Logísticos, mientras que los Resultados Relacionales están influidos por la Calidad y el Servicio Logístico. Para los Distribuidores, los Resultados Comerciales se consiguen solo con eficiencias en Costes, mientras que los Resultados Relacionales se obtienen a través del Servicio Logístico. En los Distribuidores, la Calidad Logística no afecta a los Resultados de Marketing (Comerciales o Relacionales).



4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es identificar las relaciones entre los diferentes Resultados Logísticos y de Marketing de una empresa integrada y, si existen, diferencias según el eslabón que ocupe la empresa en la cadena de suministro.

4.1. Implicaciones teóricas

A nivel de muestra total, se puede decir que los Resultados Logísticos de Calidad y Costes contribuyen a los Resultados Comerciales y que el Servicio Logístico apoyado por la Calidad Logística mejora los Resultados Relacionales. También se muestra que el Servicio Logístico es la variable con más peso en los Resultados Relacionales y los Costes Logísticos en los Resultados Comerciales. El resultado obtenido muestra la importancia del

Servicio Logístico (como un todo) para la mejora de los Resultados Relacionales o de Marketing a largo plazo, en línea con Innis y La Londe (1994). Tanto para Fabricantes como para Distribuidores, el Servicio Logístico mejora la satisfacción de los compradores y su lealtad. Cualquier mejora en el servicio logístico mejorará las relaciones a largo plazo entre fabricantes y distribuidores. Respecto a los Costes, no se utilizan, en ninguno de los dos casos, para construir relaciones a largo plazo, sino para aumentar los resultados a corto (ventas y cuota).

Sin embargo, los caminos escogidos por los miembros del canal para mejorar los Resultados Comerciales y Relacionales son distintos. Así, los Fabricantes potencian los dos elementos del servicio: la Calidad Logística y la disminución de Costes para obtener mejores Resultados Comerciales, a través de los elementos del Resultado Logístico, tanto la fiabilidad y flexibilidad de las entregas como las disminuciones en costes. Además, los Fabricantes utilizan la Calidad Logística para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes, es decir las relaciones a largo plazo. Los Fabricantes utilizan la integración como elemento diferenciador, creando un mayor valor al comprador vía Servicio y Calidad logística. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Chang et al. (2016). Los Distribuidores, en cambio, consiguen mejores Resultados Comerciales utilizando solo el Coste como elemento del Servicio. La fiabilidad y la flexibilidad no se utilizan ni para mejorar los Resultados Comerciales ni los Relacionales. Esto implica la importancia del Coste Logístico como elemento del servicio y, por tanto, los distribuidores utilizan la integración como elemento de ventaja en costes, en la misma línea que proponían Leuschner et al. (2013), y, en contra de lo obtenido por Mackelprang et al. (2014), para los que la reducción de costes no era significativa en la obtención de mejoras de Resultados Relacionales y Comerciales. Respecto al impacto sobre los resultados, los Fabricantes consiguen un mayor efecto sobre los Resultados Comerciales y Relacionales que los Distribuidores y la diferencia estriba en la Calidad Logística, que influye sobre ambos resultados. Si Fabricantes y Distribuidores están alineados en el servicio y en sus partes, obtendrán mejoras desde distintas fuentes: la Calidad y los Costes Logísticos. Cualquier mejora en la Calidad Logística, implicará mejoras en Resultados de Marketing a corto plazo y a largo plazo. Para los Distribuidores, la eficiencia en costes es altamente deseable,



pero la orientación en costes es usualmente a corto plazo, las herramientas y actividades utilizadas para alcanzar menores costes son fáciles de imitar, lo que significa que las mejoras en resultados debidas a tales programas son difíciles de sustentar en el tiempo (Stank et al. 2001). Una empresa solo superará a sus competidores si es capaz de establecer una diferencia. Diferenciar el servicio logístico es la oportunidad de los distribuidores de ser parte integral de los negocios de sus compradores, conocer sus necesidades a largo plazo y ser capaces de satisfacerlas (Stank et al., 2001).

4.2. Implicaciones para los directivos

Esta investigación es útil para los directivos en tanto que muestra la importancia estratégica del Servicio Logístico en la satisfacción del comprador y en su lealtad (Resultados Relacionales). Si se diseñan cambios en la estrategia de marketing y de logística de una empresa, hay que ver cómo afectarán al Servicio Logístico (Innis y La Londe, 1994). Por ello, nuestra propuesta para los directivos (tanto Fabricantes como Distribuidores) sería:

- 1) Entender los atributos que componen el Servicio Logístico, averiguar cuáles son las expectativas de los clientes sobre dicho servicio y mantener niveles aceptables del mismo a los menores costes posibles (Innis y La Londe, 1994). Para ello los directivos debe hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo mejora el Servicio Logístico la satisfacción de mi comprador? ¿Qué nivel de servicio aceptarían como mínimo mis compradores? ¿Qué nivel de servicio puedo ofrecer sin que se disparen los costes?
- 2) Entender la importancia de retener clientes vía servicio, frente a atraer nuevos clientes (Rust y Zahorik, 1993). Los directivos deben preguntarse: ¿Cuáles son los costes de mejorar el servicio para nuevos clientes? ¿Cuáles son los costes de mejorar el servicio para los clientes actuales? La ratio de retención de clientes es uno de los elementos más importantes de la cuota de mercado, y está motivado por el servicio al comprador. Para mejorar los Resultados Comerciales, es importante diseñar bien el servicio logístico en función del segmento al que se dirige la empresa (clientes nuevos o actuales).
- 3) Reconocer la importancia de la Logística sobre los objetivos de marketing a corto y largo plazo. Invertir los recursos



- más adecuados a corto y a largo plazo para asegurar estas relaciones (Innis y La Londe, 1994).
- 4) Utilizar el Servicio Logístico como ventaja competitiva. Para ello, integrar las áreas de marketing y de logística con proveedores y con compradores. Algunos autores proponen que primero hay que integrar internamente estas dos funciones, y después, a la vez, con ambos lados de la cadena de suministro (Ataseven y Nair, 2017; Chang et al., 2016).
 - 5) Tener claro que la mejora del servicio no es infinita. Llega un momento que cualquier mejora en el servicio supone unos costes superiores que no se traducen en beneficios (Rust y Zahorik, 1993). Así, las empresas con baja orientación de servicio al comprador (por ejemplo, los Distribuidores), todavía tienen margen de actuación, ya que un simple cambio mejorará la experiencia del comprador con el servicio con ningún o un pequeño coste para la empresa. Según nuestro estudio, mejoras en la fiabilidad y en la flexibilidad, mejorarían el servicio a un coste razonable. En empresas sin orientación al servicio, los cambios requerirán una revolución cultural en la organización.

4.3. Implicaciones para los investigadores

Por último, los resultados de la SCI son un concepto complejo. Teniendo en cuenta la parcela de investigación a la que se ha acogido este estudio: relación entre Resultados Logísticos y de Marketing de empresas integradas, las limitaciones de las que adolece este estudio pueden ser fuente de futuras investigaciones. En primer lugar, hemos dado por hecho que estas empresas están integradas al preguntarles sobre los resultados de su integración aguas arriba y abajo en la cadena de suministro. Para mejorar la calidad del estudio, se podrían incluir indicadores de integración que permitiesen identificar configuraciones de SCI-Resultados, tal y como proponen Ataseven y Nair (2017) y como hicieron en su día Frolich y Westbrook (2001). Estudiar estas taxonomías, viendo diferencias en los distintos eslabones de la cadena de suministro no se ha estudiado hasta ahora, y mejoraría la comprensión de esta relación en la cadena de suministro.

En segundo lugar, solo hemos visto las relaciones entre dos tipos de resultados: logísticos y de marketing, por lo que incluir indicadores de resultados financieros (tanto de percepciones



de los encuestados como obtenidos de fuentes secundarias) complementarí­a el estudio de las relaciones entre los distintos tipos de resultados. Chang et al. (2016) observaron que el peso de los distintos resultados sobre el resultado financiero no es el mismo. También podrí­an complementarse con análisis sobre relaciones entre los propios Resultados Logí­sticos: calidad, costes y servicio (y otros que se pudieran ańadir), o entre los propios Resultados de Marketing: la satisfacci3n, lealtad, ventas y cuota de mercado. La relaci3n entre Resultados Comerciales y Relacionales no siempre ha sido clara. La satisfacci3n es un mecanismo necesario, pero no es suficiente para incrementar las ventas, ya que no impide que se compre a los competidores cuando hay roturas de stocks o cuando éstos realizan promociones.

En tercer lugar, mejorar los indicadores para medir los distintos resultados (Logí­sticos, Marketing y Financieros). La forma de medir los resultados es controvertida en la literatura de SCI. Por ello, se proponen estudios que incluyan escalas validadas para medir los tipos de resultados e identificar dimensiones. Medir mejor los conceptos serí­a una oportunidad para explorar las causas de sus efectos y obtener así resultados más consistentes (Tarifa-Fernández y De Burgos-Jimenez, 2017).

En cuarto lugar, este estudio se ha implementado en el sector de fabricaci3n y distribuci3n de materiales de construcci3n en Espańa. Las características del sector son muy específicas y las relaciones entre fabricantes y distribuidores también, por lo que las conclusiones no son generalizables. Serí­a aconsejable realizar estudios en otros sectores, donde las relaciones entre sus miembros o el tipo de producto a comercializar sea distinto. Nuestra propuesta es que se estudie en sectores donde el comprador sea el cliente final.

En quinto lugar, la forma de medir el alcance del resultado también se puede mejorar. En nuestro estudio los resultados se han medido como una media de los resultados de la SCI con proveedores y compradores. Podemos encontrar trabajos que relacionan SCI con todos los clientes o todos los proveedores con el resultado de la empresa foco (una media de todas las relaciones), mientras que otros artículos relacionan la SCI con un cliente concreto y con el resultado de dicha relaci3n. Otra cuesti3n es si tiene sentido relacionar la integraci3n con sólo un cliente/proveedor o con el más importante y medir los resultados a nivel corporativo, donde pueden



influir otras muchas relaciones no medidas (Van der Vaart y Van Donk, 2007). Por otro lado, la medición dependerá de si tenemos en cuenta las relaciones a corto plazo o a largo. En este campo todavía queda mucho por hacer.

Por último, podrían estudiarse las relaciones entre los resultados añadiendo más agentes de la cadena de suministro (minoristas, operadores logísticos o proveedores o clientes finales), ampliando el alcance de la investigación mediante diadas, triadas o resultados con proveedores y con compradores por separado.

El estudio de los resultados en la cadena de suministro para sus distintos miembros, es todavía un amplio océano en el que navegar. Animamos a los estudiosos de la cadena de suministro a que realicen avances que nos permitan conocer mejor este campo y que ayuden a las empresas a mejorar sus resultados.



REFERENCIAS

- Alimarket (2009a). *Informe anual Alimarket de fabricantes de materiales*. Madrid: Publicaciones Alimarket.
- Alimarket (2009b). *Informe anual Alimarket de distribución de materiales*. Madrid: Publicaciones Alimarket.
- Ataseven, C., and Nair, A. (2017). "Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature". *International Journal of Production Economics*, 185, 252-265. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>
- Bagchi, P., and Skjoett-Larsen, T. (2005). "Supply Chain Integration: a European Survey". *The International Journal of Logistic Management*, 16(2), 275-294. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090510634557>
- Chang, W., Ellinger, A.E., Kim, K., and Franke, G.R. (2016). "Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors". *European Management Journal*, 34 (3), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.008>
- Daugherty, P., Stank, T., and Ellinger, A. (1998). "Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Impact of Logistics Service on Market Share". *Journal of Business Logistics*, 19 (2), 35-51. <https://search.proquest.com/docview/212595606?accountid=15297>
- Fabbe-Costes, N., and Jahre, M. (2007). "Supply Chain Integration Improves Performance: The Emperor's New Suit?" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37 (10), 835-855. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030710848941>
- Frolich, M., and Westbrook, R. (2001). "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies". *Journal of Operations Management*, 19 (2), 185-200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- Germain, R., and Iyer, K. (2006). "The Interaction of Internal and Downstream Integration and Its Association with Performance". *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 29-52. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x>
- Gimenez, C., and Ventura, E. (2003). "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector". *International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 77-88. <https://pdfs.semanticscholar.org/ba81/907d1a674235035439622f24f46315132f10.pdf>
- Innis, D.E and La Londe, B.J. (1994). "Customer Service: The Key to Customer satisfaction, customer loyalty and market share". *Journal of Business Logistics*, 15 (1), 1-27.
- Labajo González, V. (2007). *Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Leuschner, R.; Lambert, D.M., and Knemeyer, A.M. (2012). "Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers". *Journal of Business Logistics*, 33 (3): 210-226. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2012.01053.x>
- Leuschner, R., Rogers, D. S., and Charvet, F. F. (2013). "A Meta-Analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance". *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), 34-57. <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>
- Mackelprang, A.W., Robinson, J.L., Bernardes, E., and Webb, G.S. (2014). "The relationship between strategic supply chain integration and performance: a metaanalytic evaluation and implications for supply chain management research". *Journal of Business Logistics*, 35 (1), 71-96.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: a Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gil, I., Ruiz, M.E. and Vallet, T. (2007): "La distribución de cerámica y materiales de construcción en España". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2927, 19-30.
- Morgan, R., and Hunt, S. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38. DOI: 10.2307/1252308.
- Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993). "Customer Satisfaction, Customer retention, and Market Share". *Journal of Retailing*, 62 (2), 193-215.
- Schramm-Klein, H., and Morschett, D. (2006). "The Relationship Between Marketing Performance, Logistics Performance And Company Performance For Retail Companies". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), 277-296. <https://doi.org/10.1080/09593960600572399>
- Shin, H., Collier, D., and Wilson, D. (2000). "Supply Management Orientation and Supplier/



Buyer Performance". *Journal of Operations Management*, 18 (3), 317-333.

Stank, T., Keller, S., and Daugherty, P. (2001). "Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance". *Journal of Business Logistics*, 22 (1), 29-48.

Stank, T.P., Goldsby, T., Vickery, S., and Savitskie, K. (2003). "Logistics Service Performance: Estimating Its Influence On Market Share". *Journal of Business Logistics*, 24 (1), 27-55.

Stank, T., Keller, S., and Closs, D. (2001-2002). "Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration". *Transportation Journal*, Winter/Spring, 32-46.

Tarifa-Fernandez, J. and de Burgos-Jiménez, J. (2017) "Supply chain integration and performance relationship: a moderating effects review", *The International Journal of Logistics Management*, 28 (4), 1243-1271. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2016-0043>

Vallet-Bellmunt, T. (2010). "Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas". *Universia Business Review*, 26 (2), 12-33.

Van der Vaart, T., and Van Donk, D. (2008). "A Critical Review of Survey-Based Research in Supply Chain Integration". *International Journal of Production Economics*, 111 (1), 42-55. DOI: 10.1016/j.ijpe.2006.10.011

Wong, C.Y., Boon-Ilt, S., and Wong, C.W.Y. (2011). "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance". *Journal of Operations Management*, 29 (6), 604-615.



NOTAS

1. **Agradecimientos:** Agradecemos las indicaciones recibidas por dos revisores anónimos que han permitido mejorar considerablemente el trabajo. Esta investigación se ha podido realizar gracias a la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO2015-67122-R), los Fondos FEDER (ECO2017-86305-C4-3-R) y del Gobierno de Aragón (Grupo de Referencia (S42_17R CREVALOR-Creación de Valor en las Organizaciones).
2. Autora de contacto: Universitat Jaume I de Castelló; Campus Riu Sec s/n; 12071 Castelló (Spain)
3. En la literatura, se hace referencia a la integración aguas abajo como "customer integration". La traducción del concepto de *customer* al castellano (consumidor) puede inducir a error por asociarlo al consumidor final de la cadena de suministro, cuando en realidad nos referimos al comprador de la empresa focal (que puede ser un distribuidor, otra empresa fabricante o el consumidor final). Por tanto, vamos a utilizar en todo el texto este concepto más amplio: integración con el comprador.
4. Para más detalle véase los trabajos de Tarifa-Fernández y De Burgos-Jimenez (2017), Chang et al. (2016) y Leuschner et al. (2013).





Sheila Liberal-Ormaechea¹
Universidad Francisco de Vitoria
✉
s.liberal.prof@ufv.es

Film streaming platforms spectrum in Spain: commercial strategies and technological characteristics

La oferta audiovisual de servicios de streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas



Francisco Cabezuelo-Lorenzo
Universidad Complutense de Madrid
✉
fcabezuelo@ucm.es

I. INTRODUCTION AND JUSTIFICATION

The study of the current television market in Spain needs to take into account the phenomenon of so-called *millennials*, young people born between the years 1981 and 1995. They were the first generation to grow up with the new technologies: Internet and social networks (Gallardo-Camacho y Lavín-de-las-Heras, 2015:110).

These new digital technologies bring with them new types of social interaction that increasingly influence consumers purchasing decisions and therefore businesses' image (Martínez Rodrigo y Palacios Trassierra, 2014:378). The audio-visual market is no stranger to this trend. In the last five years the scene has changed a lot. There are more and more digital pay channels that fight for the same content.

Television fiction is currently experiencing a period of splendor with great productions that in many aspects level up to the careful filming, plots and characters complexity in cinema productions. Audiences have adopted new forms of television consumption thanks to access through multiple devices (computer, tablet, phone and Smart TV). The expansion of digital television platforms is growing all over the world.



EXECUTIVE SUMMARY

All the potential users interested in getting online television at home need information to make decisions and to face the existing offer. The major platforms providing services in Spain are Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV and Sky. Each of these platforms has its strengths and weaknesses. This work has reviewed variables such as the price of the subscription, the catalog, online and offline use, image quality (Full HD, Ultra HD or other options), use of simultaneous screens and own production of contents.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los potenciales usuarios interesados en la contratación de una plataforma de televisión online necesitan información para tomar decisiones ante la oferta existente. Las grandes plataformas presentes en nuestro país son Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV (antes llamada Wuaki) y Sky, por orden alfabético. Cada una de estas plataformas tiene sus puntos fuertes y débiles. Este trabajo revisa variables como el precio de la suscripción, catálogo que ofertan, posibilidad de uso en modo offline, calidad de la imagen (Full HD, Ultra HD u otras opciones), posibilidad de uso de pantallas simultáneas y la producción propia de contenidos de cada una de las plataformas.

2. CONTEXT AND THEORETICAL FRAMEWORK

In the last two decades the development of certain technological elements, especially Internet and the new demand has modified the ways of cinematographic exploitation. This development has generated new business initiatives, such as new business models for the distribution of audio-visual content. The business of media content on the Internet is led by new agents that link their activity with the distribution of content. These executors are adapted to the demands of the converging media context and propose business models geared towards user satisfaction (Izquierdo-Castillo, 2015: 819).

The phenomenon of media convergence is transforming the audio-visual business model.

There has been a change in television consumption, replacing the expense in the purchase of physical support such as DVD for the subscription to video-on-demand services (Camacho-Gallardo y Lavín-de-las-Heras, 2015: 107).

The phenomenon of media convergence is transforming the audio-visual business model. The breakdown of the traditional value chain is imposed. This new paradigm generates the bases for new online business models aimed at the distribution and consumption of these contents. Therefore, funding sources and their reconfiguration with respect to the traditional model must be rethought: flat rate, pay on demand and publicity (Izquierdo-Castillo, 2012: 819).

In this new context, free access to content is restricted to YouTube which cannot compete in quality content (Lorente, 2016: 74). Gone are the business models of the old video clubs that reached all corners of big cities in the planet. Regarding the end of Blockbuster and the birth of Netflix and according to Inga-Henríquez y Caba-Gajardo (2015: 39), it can almost be said that the fall of one was the boom of the other.

3. METHODOLOGY

When we stop to reflect on the audio-visual and / or digital communication current scenario, we need to ask ourselves what the challenges are today. In this context and aimed at research, we could formulate the following questions as a hypothesis. Will traditional television disappear by the push of Internet television? What type of catalog do the platforms that operate in Spain live on? What are their prices? What are the technological characteristics that

they offer us? At what quality level can we watch the series that we like most? Where and when can we watch them? From how many devices can we watch them? Is it possible to share a single user account among several people? Is it necessary to always be online or can you watch content offline? This research intends to provide answers to these questions. This work focuses on the study of the seven major platforms present in Spain which are the following in alphabetical order: Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten and Sky. Apart from the platforms mentioned above, the viewer has applications from Mediaset (Mitele) and Atresmedia (Atresplayer) where one can see respectively Telecinco and Cuatro contents and Antena 3, La Sexta, Neox and their channels contents and also Playz from RTVE.

Methodologically and for a comparative analysis, the following variables have been chosen: subscription fee, catalog on offer, offline use possibility, image quality (Full HD, Ultra HD or other options), possibility of reproduction in simultaneous screens and each of the platforms own contents production. These variables have been selected because they are the most significant when studying the final consumer behavior (Schiffman y Kanuk, 2005).

KEY WORDS

Streaming, Online TV, Cinema, TV Series.

PALABRAS CLAVE

Streaming, Televisión digital, Cine, Series de televisión.

4. ANALYSIS

4.1. Amazon Prime Video

The video service of the large online sales company, available in more than 200 countries, has been operating in Spain since December 2016. It offers thousands of titles at no additional cost to monthly or annual subscription to Amazon Prime and a free trial period for the first 30 days for new members. At the end of the trial period, the subscription fee is automatically charged according to the default payment method or to another method registered in the Amazon account.

In 2017, Amazon launched for public use the Android mobile application on Google Play that worked without downloading the *Underground* application. The Play Store policy drove this idea of a totally free app because Google does not allow apps with the same functions to act in its own apps store, which Amazon's *Underground* did. The option to download on mobile devices to be able to watch contents offline is only available to users who pay for their subscription

to Prime Video or Amazon Prime. It mainly offers original content from Amazon Studios, but it also offers some external acquisitions. Its catalog is gradually expanding with original series, although the most famous one *Transparent* was first premiered in Movistar. As well as its original catalog it currently offers titles such as *Fleabag*, *Community*, *The Good Wife*, *The Night Manager*, *The Shield* or *Justified*. It stands out for its commitment to the Asian genre of *anime* and has a large catalog of Bollywood Indian films.

The platform holds a reduced number of movies and series compared to similar services. Its current catalog is therefore quite limited, especially outside the US. It is not compatible with several popular streaming devices such as Chromecast. Although it is available for certain videogame consoles, authorized devices and Smart TV detailed on its website. Even so, the platform balances its limitations with the price offered to users of 19.95 euros per year or totally free for users of Amazon Prime.

Amazon has also recovered the presenters of the *Top Gear* car program and has made them the stars of their new and own car show: *The Grand Tour*. Also, the great company has produced the series *Crisis* in six scenes directed by Woody Allen and starring Miley Cyrus, Elaine May and Allen himself. It was released in 2017 despite being very poorly received by North American critics.

4.2. Filmin

Filmin is an online cinema platform that offers mostly independent authors cinema but also some commercial film titles lawfully in streaming. It has more than 9000 titles between series, films and other products classified by genres and labels in addition to a classification that the platform calls "States of mind" (What you fancy now). It emerged in 2007 but was released to the public in 2010, when the service was launched with a commercial offer of SVOD and TVOD as we know it today. Originally, it was formed by the main independent film distributors in Spain, such as Alta Films, Avalon Distribución, El Deseo, Golem, Tornasol, Vertigo Films, Versus Entertainment, Wanda Visión and Cameo. Later was also joined by the online design company Vostok and counts with the collaboration of Brightcove, a company specialized in Internet video transmission. In 2013 the French companies Metropolitan Filmexport and LMC joined the company. Since then the catalog increases daily and it already has more than 10,000 titles. Since November 2017 it has an



agreement with Vodafone Spain to offer its services on the Vodafone TV platform.

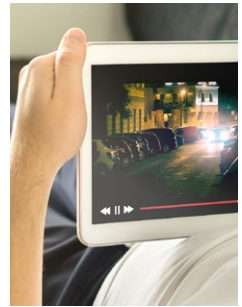
Filmin can be seen in a variety of media, on PC, Mac, GNU / Linux systems, iPhone, iPad, Android devices and Android TV (Sony, Phillips, Sharp from 2015 onwards), on Apple TV and in Samsung and LG.16 TVs. In addition, it is compatible with other devices such as Google Chromecast. The catalog can be accessed through individual payment for each title you want to see (individual movie rental, TVOD) or through a monthly subscription (payment by subscription, SVOD) of 6 months or one year by one of two methods:

Most of the films and series in the catalog are offered in two versions: dubbed in Spanish or in the original version subtitled in Spanish. The technology of adaptive bitrate streaming is used for viewing, so that the definition depends on the bandwidth capacity that the user has. That is why Filmin recommends adapting the quality of the player according to the connection, from 1 to 3 Mb at low quality, from 4 to 6 Mb at an average quality and from 7 or more Mb at high quality. But the vast majority of titles can be viewed in high definition HD format. There is a Premium option where the entire catalog can be accessed except for titles classified as "premier". The Premium + gives you access to the entire catalog and three premier vouchers per month for premier titles. Once the viewing of a movie has been rented, there is no time limit to see it, but once the Play button is pressed to play it for the first time, the user has 72 hours to watch it.

The platform stands out for its interest in shorts productions. Until 2015 the platform allowed the upload of short films shot by users. Its viewing was free for any visitor. In addition, the "Best Short of the Month" prize was awarded each month and chosen by the vote of registered website users. It counts with initiatives such as the Sant Jordi Première de Cinematografia (2015), Premi Ciutat de Barcelona a la Creativitat e Innovación (2012) and the Time Out Prize al proyecto más innovador (2011).

4.3. Home Box Office (HBO)

HBO has been an emblematic channel with a long-standing tradition in the United States. It is part of the Time Warner group based in New York. It is one of the most popular cable and satellite television channels in North America and Latin America. It arrived in Spain in the fall of 2016. Its programming is based on the premiere of films already shown on cinema and on its own production of films and series.



Among its own productions some standouts such as *The Sopranos*, *The Wire*, *Sex in New York*, *True Blood* and *Game of Thrones*. Its initial catalog for Spain held about 600 titles and is constantly increasing.

In America, HBO is also very popular for the broadcasting of boxing matches, the Wimbledon tennis matches and those of the National Football Association (NFL). There emerged the first cable and satellite television channel that did not operate with the, until then, usual terrestrial television broadcasting network. It began broadcasting in 1965 when Charles Francis Dolan won a television concession in lower Manhattan. Cable was laid under the streets of Manhattan instead of using telephone wire or shortwave. In 1972 shortwave was used and in 1975 HBO was the first broadcaster to broadcast via satellite. Thanks to this advance, it was possible to broadcast live a boxing match between Mohamed Ali and Joe Frazier in Manila. In 1986 HBO was also the first to encode its broadcast, so that only those who paid for the signal would receive it. Currently, the HBO channel is present in about 150 countries around the world.

Since HBO arrived in Spain it has tried to compete through the variable of price. It is the most economical option. Its basic price is only 7.99 euros per month. That is its strong point. The downside is that its catalog offer holds less titles with respect to its competitors. That is however likely to change with an increase of titles on offer. It is expected that HBO will expand its offer as before the arrival of the channel of American origin to our country, many current HBO productions were issued by Movistar Plus. HBO and Movistar Plus will have to renegotiate their catalog in the specific case of Spain. For example, in the case of *Game of Thrones* some seasons are broadcast in our country by HBO and others by Movistar Plus.

Additionally, it is estimated that HBO will soon start producing its own content in our country. It is also worth remembering that HBO, in addition to its own production series, also broadcasts series produced by other channels.

Technically HBO provides Full HD resolution which is the most frequent. It also offers the possibility of connecting up to five devices and a capacity of reproduction of two simultaneous screens. While a user is watching a movie on their computer, another person with that same password can watch a series somewhere else using the same account. Another major problem that HBO currently has is that it does not allow content consumption offline and that is something that its competitors do.



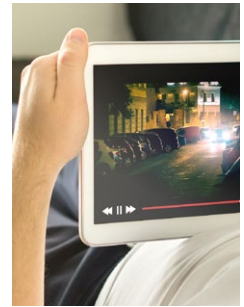
4.4. Movistar Plus

The current Movistar Plus platform is the commercial brand of the Spanish multinational Telefónica through its company Distributor of Digital Television, S.A.U (DTS). It is also available in Andorra, with the commercial name of SOM Televisió, through Andorra Telecom. Movistar Plus, as such brand, was officially launched on the 8th of July 2015 and has its origin in the merger of the platforms Canal + (satellite) and Movistar TV (IPTV). As the merge of two services that were previously provided separately, one of its strengths is that its offer covers the products previously and separately issued by Movistar TV and Yomvi which was the online formula of Canal Plus.

When Canal Plus launched Canal Plus Series a few years ago, everything went smoothly for them. They had important agreements signed on the table and unfortunately for the open and cable channels, their catalog of series did not stop growing. Soon after, the purchase of Movistar took place and it brought the limited but powerful catalog of Movistar Series. This merge resulted in Movistar Plus current offer of a catalog with more than 6,000 titles, among which stand out highly appreciated series by the public such as *The Walking Dead*, *Dexter*, *Masters of Sex*, *Games of Thrones*, *Mad Men* and *Breaking Bad*.

Movistar Plus has a strong presence in Spain thanks to its ties with Telefónica, the most powerful Spanish telecommunications company with the longest history and tradition in Spain. 2017 saw the consolidation of Netflix and HBO in Spain, putting the Spanish market at a disadvantage when it comes to acquiring licenses for international content. Since the arrival of Netflix in our country, Movistar Plus has run out of the so-called Netflix Originals that have come out and will continue to come out of their catalog. That is the case with series like *Orange is the New Black* or the successful *House of Cards*.

In this context, Movistar Plus is geared towards creating its own contents (especially national ones) in order to contribute with cinematographic values to its television. According to the new Development Director, Felipe Pontón, that is Movistar Plus new objective and response to the international competition they face (Ponga, 2016: 130). Movistar is banking on its own production with series by Spanish creators such as Alberto Rodríguez, Cesc Gay or David Trueba. Technically it offers the *offline* mode for series and that is an advantage over Netflix. It also offers the possibility of accessing the platform as one user from four devices at the same time and with a Full HD quality. They assure that the Full HD quality will reach 4K in 2018.



However, Movistar Plus has problems. At the moment it is not compatible with Apple TV or Chromecast and it seems that it will not be in the near future. Neither does it allow the multiscreen option. Its high price is another negative point. Movistar Plus is offered with some merger pack with internet and mobile rate which implies a starting price higher than 60 euros per month. For the user who does not want to contract the phone or the ADSL with Telefonica, there is the option of setting up a special menu through their smart TV in the Create TV section and access the family package which includes series and films for 42 euros per month (plus 100 euros entry fee). The best thing about Movistar Plus today is its huge catalog and the possibility of using it in offline mode.

4.5. Netflix

Netflix is a streaming service that allows its customers to watch a wide variety of series, movies, documentaries and other content on Internet-connected devices, focusing mostly on their own series. The brand enjoys a very good reputation around the world. For many, Netflix has reinvented the internal communication management at the heart of business, especially in the area of human resources (McCord, 2014: 2) and in the management of its brand identity, according to its own marketing director Antonio Ábalos (Sáez, 2016: 18-19). Undoubtedly, this is the international platform that has generated the most excitement upon arrival in our country and the most successful one. The keys to Netflix's success is the subject of study by several authors and of both commercial (Sáez, 2016: 18-19) and specialized publications (Ramos, 2016: 26-34).

More than 2,000 titles can be found in the Netflix catalog, but their best offer is their own production series such as *Narcos*, *Stranger Things*, *Black Mirror*, *House of Cards* or *Bojack Horseman*. Many consider Netflix's own productions to be their strongest point. Netflix is a giant difficult to fight when it comes to acquiring content. Besides the enormous economic power, they offer great facilities to the series' owners. If you have a title that you want to market internationally, what do you prefer to go territory by territory or someone coming and placing a large briefcase on the table full of money and avoid having to go selling the license to each country individually? (González, 2016).

Another of Netflix's strengths is the possibility of using it in offline mode. In addition, the platform shows an Ultra HD quality (very

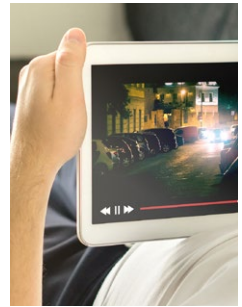


close to 4K, although not as good according to some experts) and has just released its offline mode which will allow you to watch your downloaded series without having an Internet connection. Netflix can be viewed from four devices offering broad possibilities to share an account with friends or family. However, the option of simultaneous screens, Ultra HD quality and offline mode will depend on the rate chosen among the three possible: 7.99 euros per month, 9.99 or 11.99.

4.6. Rakuten (former Wuaki TV)

Rakuten platform has the peculiarity of storing films and series that can work as a video store without the need to be subscribed or with a flat rate to access part of its contents. It also has the option of paying for individual films. It began in 2010 under the name of Wuaki TV until it was acquired by Rakuten, one of the most powerful business groups in Japan. They are owners of eBay and several television channels in Asia as well as sponsors of Barcelona Football Club.

Its catalog is very commercial with a good offer for children and without original content. The first month is free and after 30 days there is a monthly subscription fee of 6.99 euros. The subscription service Rakuten Wuaki has, does not include the new releases of the month. These can be rented separately for € 3.99. The contents can be broadcasted on Smart TV, Chromecast, tablets and phones, PS3, PS4, Xbox 360 and Xbox One. It does not offer Spanish productions. With the Spanish subscription the user can use and access the contents of the twelve countries in which Rakuten is present (France, United Kingdom, Germany, Italy, Ireland, Belgium, Luxembourg, Andorra, Austria, Portugal and Holland).



145

4.7. Sky

The last of the platforms that has just settled in Spain is Sky that belongs to the multinational British Sky Broadcasting Group. A British company with a European dimension and one of the leading providers of Internet, broadband and satellite telephone transmission services. It is based in London but already present in the United Kingdom, Ireland, Germany, Austria, Italy and Spain. Sky is the largest provider of pay television in the United Kingdom. More than a third of the company's shareholding belongs to 21st Century Fox (former News Corporation) holding company, a US company managed by tycoon Rupert Murdoch.

It arrived in Spain in the fall of 2017 with the aim of offering private channels (such as *Fox*, *TN*, *Disney Jr.*, *Calle 13* or *La Liga 123* football matches). The first month is free and after that the subscription is at the economical price of 10 euros per month. It is a good option for all those who do not want or cannot hire television services of big companies. The platform announces its own content for 2018, such as *Save Me* and *Patrick Melrose* series among others. It currently broadcasts the hit Italian series *Gomorra* and *The Last Panthers*. In addition to series and films, it offers payed television channels with information and entertainment programs. It can be accessed through Sky Q app multiscreen on your tablet or mobile (iOS and Android) or via the web on your computer. Additionally, for 25 euros the company commercializes a technical support called Sky TV Box that allows you to convert a normal television into a Smart TV.

4.8. Comparative analysis

Next, the main characteristics of the three large platforms are compared, considering the main variables that the consumer takes into account when making a final decision. Without doubt, the first variable that consumers consider is the subscription price. This analysis also highlights the catalog the platforms offers and other technical offers such as the option of using it offline, the image quality, the possibility of using simultaneous screens and the different platforms' own contents production.

Regarding the price, it must be said that Amazon, HBO and Netflix offer a free trial month for new users. In the case of HBO the monthly fee is 7.99 euros. Netflix is also quite economical matching the offer with a proposal of 7.99 euros per month while offering higher alternatives of 9.99 and 11.99 per month, depending on the choice of number of devices that can be connected at the same time and the technical reproduction quality. Others such as Sky opt for a single fixed price of 10 euros. The great advantage in the price of HBO, Filmin, Rakuten, Sky or Netflix is that they can be contracted independently from Internet provider. However, Movistar Plus is much more expensive. Movistar Plus series package costs 7 euros and the film package another 10 euros. To enjoy these services, it is a requirement to previously have contracted at least Telefonica Fusion plan.

At present and regarding the catalog on offer, Movistar Plus is still almost unbeatable due to the series and films of its exclusive and



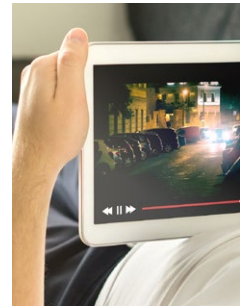
paid channels such as AMC, AXN, Cosmo, Fox and TNT. In total it adds to more than 6,000 titles between movies and series available on video on demand. For Spanish cinema lovers, Filmin offers the largest catalog while Sky stands out for its sporting offer.

Netflix has constantly expanded its catalog throughout its time in Spain. Other strong points they have are their children's offer and documentaries. HBO has arrived with about 100 series, a catalog similar to the one Netflix had in its landing in Spain. Most series have the HBO label but there are also some that are not exclusive to the platform. Its catalog also includes films and documentaries.

Regarding technical issues, the most powerful option is Netflix. The playback quality automatically adjusts to the quality of Internet connection and offers 4K content. Its interface is very simple to use and allows you to create different profiles with up to four devices connected at the same time. Netflix identifies its users' profiles and develops a personalized system of recommendations and suggestions according to the tastes of each one (Fernández-Manzano, Neira y Clares-Gavilán, 2016: 568).

On a technical level, in its first days of implementation in Spain, HBO suffered many difficulties to register due to small occasional subtitles malfunction. From a technological perspective, the good thing about HBO is that it is available on Apple TV, Chromecast, iOS, Android and through its website. Its content is in Full HD. The chapters that are released simultaneously with their US broadcast come in the original subtitled version. The dubbed version in Spanish does not usually take more than two weeks to be released. The downside about HBO is that the maximum number of connected devices at one time is only two. It does not offer the possibility of creating different user profiles and does not have the option of viewing without an Internet connection.

Technically, Movistar Plus comes out very well, although like HBO it has had some occasional problems with lack of synchronization in subtitles. The reproduction quality is Full HD and it is expected that titles will soon be available in 4K. Telefónica's platform offered the possibility of downloading some of its titles to watch offline before Netflix did. Good part of its content can be watched dubbed or in original version, although the subtitled option is not always available. Some of their series are only available for a limited period of time. Another strong point that Movistar Plus has is that it can be viewed via the web, through smart TV, Xbox, PS3, PS4, iOS and Android. As



negative points, it must be said that only one device can be connected at a time although it can have up to four devices identified and that Movistar Plus does not allow the creation of different users.

Table 1. Platforms’ comparative study

PLATFORM	PRICE	CATALOG	OFFLINE MODE	QUALITY	DEVICES	SIMULTANEOUS SCREENS	PROFILE CREATION	OWN PRODUCTION
Amazon Prime Video	19,95€/year	Over 700	Yes	HD	1	1	No	Yes
Filmin	8€/month 45€/semester 80€/year	Over 10.000	Yes	HD	1	1	No	No
HBO Vodafone	7,99€/month	Over 500	No	Full HD	5	2	No	Yes
Movistar+	From 42€/month (depending on pack)	Over 6000	Yes	Full HD	4	1	No	Yes
Netflix	7,99€/month 9,99€/month 11,99€/month	Over 2000	Yes	Full HD, Ultra HD 4K	4	1, 2 or 4 depending on subscription	Yes	Yes
Rakuten TV (Wuaki)	6,99€/month	Total not provided	Yes	SD HD	1	1	No	No
Sky	10€/month	Total not provided	No	SD HD	3	3	Yes	Yes

Finally we will consider platforms’ own-produced content. In this matter, Netflix with its aggressive purchasing model and its own production attains an overwhelming victory. Netflix not only puts more money on the table but offers more freedom to creators and a greater degree of commitment (sometimes it requires several seasons) when opting for a production. One of the strengths of Netflix is its commitment to its own production. The result of this commitment is for example the success of series such as *Narcos*, *Stranger Things* and *The Crown*.

HBO productions are synonymous with high quality (Cuadrado

Alvarado, 2015: 365-392) which means that for many their series are the object of worship and study from the perspective of literary and audio-visual narrative (Maio, 2011: 279-289 and García-García, 2013: 61-90).

Almost by way of summary, it can be said that the best thing about HBO is its price. The best thing about Netflix is its own production and offline mode. Movistar Plus stands out for its great catalog and offline mode.

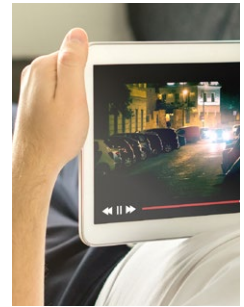
Another aspect to take into account when making decisions to hire a service or obtain a product is its popularity or presence in the market. Unfortunately these data in the case of online television platforms in Spain are not yet public. The data is not provided with precision by the Estudios General de Medios (EGM) or the Oficina de Justificación de la Difusión (OJD). The only source close to delivering the complete data would be the homes statistics prepared by the Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones (CNMC). However these statistics are not complete and do not yet include all the platforms analyzed here.

5. CONCLUSIONS

New digital technologies bring new forms of social interaction that increasingly influence consumer purchasing decisions and therefore businesses' image. The three major platforms in our country are HBO, Movistar Plus and Netflix which are positioned by popularity, supply and quality ahead of younger competitors such as Rakuten, Sky and Amazon.

Each platform has its strengths and weaknesses. HBO's most outstanding feature is its price. Movistar Plus strongest point is its large catalog and the offline mode option. Netflix's highlights are its own production and offline mode option. We live in a new digital and television scenario. Movistar Plus and Filmin are today the only platforms of Spanish origin and those that offer the largest catalogs.

The great competition is now focused on the race between the giant in this field which is Telefónica against HBO and Netflix. The user has now more options than ever. The future of our country's television is now in the hands of consumers who will decide what their favorite platforms are: those that stay and succeed or those that end up disappearing.



REFERENCES

Cuadrado-Alvarado, A. (2015). Las series de Canal Plus. ¿HBO en España? (pp. 365-392). En B. Puebla-Martínez, N. Navarro-Sierra & E. Carrillo-Pascual (Eds.). *Ficciónando en el siglo XXI: la ficción televisiva en España*. Madrid: Icono 14.

Fernández-Manzano, E. P.; Neira, E. & Clares-Gavilán, J. (2016). Data management in the audiovisual industry: Netflix as a case study. *El profesional de la información (EPI)*. 25, 4, pp. 568-576.

Gallardo-Camacho, J. & Lavín-de las Heras, E. (2015). El consumo del vídeo bajo demanda en las plataformas de pago digitales en España: el caso Yomvi (pp. 106-120). En N. Quintas-Froufe & A. González-Neira [Eds.]. *La participación en la televisión: de la audiencia activa a la social*. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

García-García, P.J. (2013). La serie-novela HBO: la era de la televisión por entregas (pp. 61-90). En J. Lozano-Delmar, I. Raya-Bravo & F. J. López-Rodríguez (Eds.). *Reyes, espadas, cuervos y dragones. Estudio del fenómeno televisivo de Juego de Tronos*. Madrid: Fragua.

Inga-Henríquez, R. & Caba-Gajardo, S. (2015). El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender. *Gestión de Personas y Tecnologías*, 8, 23, pp. 39-48.

Izquierdo-Castillo, J. (2012). Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de tres modelos de negocio. *El profesional de la información (EPI)*. 21, 4, pp. 385-390.

Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El profesional de la información (EPI)*. 24, 6, pp. 819-826.

Maio, B. (2011). HBO e la política del network-autored (pp. 279-289). En M. A. Pérez-Gómez (Ed.). *Previously on: estudios interdisciplinarios sobre la ficción televisiva en la tercera edad de oro de la televisión*. Sevilla: Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.

Martínez-Rodrigo, E. y Palacios-Trassierra, M.J. (2014): La comunicación en las redes sociales. Movistar y los adolescentes. *Historia y Comunicación Social*. 19, Núm. Especial-Febrero, pp. 377-386

McCord, P. (2014). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*. Vol. 92, 1-2.

Ponga, P. (2016). Movistar Plus, ¿la tele cinematográfica? *Fotogramas & DVD: La primera revista de cine*. 2071, Mayo, pp. 130.

Ramos, J. (2016). Dueños del control remoto: las claves del éxito de Netflix. *IEEM Revista de Negocios*. 19, 6, pp. 26-34.

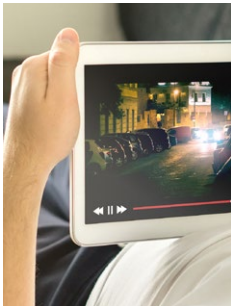
Sáez, M. (2016). Netflix: historias increíbles para usuarios de todas partes. *Anuncios: seminario de publicidad y marketing*. 1539, pp.18-19.

Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2005). Comportamiento del consumidor. (8ª ed). México: Pearson Education.



NOTES

1. **Corresponding author:** Facultad de Comunicación; Universidad Francisco de Vitoria; Carretera Pozuelo a Majadahonda, Km 1.800; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); SPAIN





Sheila Liberal-Ormaechea¹
Universidad Francisco de Vitoria
✉
s.liberal.prof@ufv.es

La oferta audiovisual de servicios de streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas

Film streaming platforms spectrum in Spain: commercial strategies and technological characteristics



Francisco Cabezuelo-Lorenzo
Universidad Complutense de Madrid
✉
fcabezue@ucm.es

I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El estudio del actual mercado de la televisión en España precisa tener en cuenta el fenómeno de los llamados *millennials*, jóvenes nacidos entre los años 1981 y 1995. Fueron la primera generación que se ha criado con los nuevos medios tecnológicos: Internet y las redes sociales (Gallardo-Camacho y Lavín-de-las-Heras, 2015:110). Estas nuevas tecnologías digitales llevan consigo nuevas formas de interacción social que influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en la imagen de las empresas (Martínez Rodrigo y Palacios Trassierra, 2014:378). El mercado audiovisual no es ajeno a esta tendencia. En el último lustro el panorama ha cambiado mucho. Cada vez hay más cadenas de pago que pelean por los mismos contenidos.

La ficción televisiva vive en la actualidad una época de esplendor con grandes producciones que igualan en muchos aspectos al cine en el cuidado de su realización y en la complejidad de sus tramas y personajes. Existen además nuevas formas de consumo televisivo por parte de las audiencias gracias al acceso por múltiples



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los potenciales usuarios interesados en la contratación de una plataforma de televisión online necesitan información para tomar decisiones ante la oferta existente. Las grandes plataformas presentes en nuestro país son Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV (antes llamada Wuaki) y Sky, por orden alfabético. Cada una de estas plataformas tiene sus puntos fuertes y débiles. Este trabajo revisa variables como el precio de la suscripción, catálogo que ofertan, posibilidad de uso en modo offline, calidad de la imagen (Full HD, Ultra HD u otras opciones), posibilidad de uso de pantallas simultáneas y la producción propia de contenidos de cada una de las plataformas.

EXECUTIVE SUMMARY

All the potential users interested in getting online television at home need information to make decisions and to face the existing offer. The major platforms providing services in Spain are Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten TV and Sky. Each of these platforms has its strengths and weaknesses. This work has reviewed variables such as the price of the subscription, the catalog, online and offline use, image quality (Full HD, Ultra HD or other options), use of simultaneous screens and own production of contents.

dispositivos (ordenador, tableta, teléfono y Smart TV). La expansión de las plataformas digitales de televisión no deja de crecer en todo el mundo.

2. CONTEXTO Y MARCO TEÓRICO

En las dos últimas décadas el desarrollo de ciertos elementos tecnológicos, sobre todo Internet. La nueva demanda ha modificado las vías de explotación cinematográficas y ha generado nuevas iniciativas empresariales, como los nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales. El negocio de contenidos

El fenómeno de la convergencia mediática está transformando el modelo de negocio audiovisual.

mediáticos en internet está liderado por nuevos agentes que vinculan su actividad con la distribución de contenidos. Estos actores trabajan adaptados a las demandas del contexto convergente mediático, y proponen modelos de negocio orientados hacia la satisfacción del usuario (Izquierdo-Castillo, 2015: 819).

Se ha producido un cambio en el consumo de televisión, sustituyéndose el gasto en la compra del soporte físico como el DVD por la suscripción a servicios de vídeo a la carta (Camacho-Gallardo y Lavín-de-las-Heras, 2015: 107).

El fenómeno de la convergencia mediática está transformando el modelo de negocio audiovisual. Se impone la ruptura de la cadena de valor tradicional. Este nuevo paradigma genera las bases de nuevos modelos de negocio online para la distribución y el consumo de estos contenidos. De este modo, deben volver a pensarse las fuentes de financiación y su reconfiguración respecto al modelo tradicional: tarifa plana, pago por visión y publicidad (Izquierdo-Castillo, 2012: 819). El acceso gratuito a contenidos queda ya restringido en este nuevo contexto a Youtube, que no puede competir en contenidos de calidad (Lorente, 2016: 74). Atrás quedaron ya los modelos de negocio de los antiguos video clubs que llegaron a todos los rincones de las grandes ciudades del planeta. Se puede casi decir que la caída de uno fue el auge del otro, en referencia al fin de Blockbuster y nacimiento de Netflix, según Inga-Henríquez y Caba-Gajardo (2015: 39).

3. METODOLOGÍA

Es preciso preguntarnos sobre cuáles son los desafíos actuales a la hora de pararnos a reflexionar sobre el panorama actual de la comunicación audiovisual y/o digital. En este contexto, como pregunta última de investigación podríamos lanzar la siguiente pregunta a modo de hipótesis. ¿Desaparecerá la televisión tradicional por el empuje de la televisión por Internet? ¿De qué tipo de catálogo viven las plataformas que actúan en España? ¿Cuáles son sus precios? ¿Y las características tecnológicas que nos ofrecen? ¿Con qué calidad podemos ver las series que más nos gustan? ¿Dónde y cuándo? ¿Desde cuántos dispositivos? ¿Es posible compartir una única cuenta de usuario entre varias personas? ¿Es necesario estar siempre estar conectado online o permiten ver contenidos offline? A estas preguntas se intenta dar respuesta en esta investigación. Este trabajo se centra en el estudio de las siete grandes plataformas presentes en España, que son, alfabéticamente, Amazon Prime Video, Filmin, HBO, Movistar Plus, Netflix, Rakuten y Sky. Aparte de las plataformas citadas anteriormente, el espectador cuenta con aplicaciones propias de Mediaset (Mitele) y Atresmedia (Atresplayer) donde ver los contenidos de Telecinco y Cuatro, por un lado, y de Antena 3, La Sexta, Neox y sus canales, por otro, o el caso de Playz de RTVE.

Metodológicamente, para el análisis comparativo se han elegido las siguientes variables: precio de la suscripción, catálogo que ofertan, posibilidad de uso en modo offline, calidad de la imagen (Full HD, Ultra HD u otras opciones), posibilidad de uso de pantallas simultáneas y la producción propia de contenidos de cada una de las plataformas. Estas variables han sido seleccionadas por ser las más significativas a la hora de estudiar el comportamiento del consumidor final (Schiffman y Kanuk, 2005).

PALABRAS CLAVE

Streaming, Televisión digital, Cine, Series de televisión.

KEY WORDS

Streaming, Online TV, Cinema, TV Series.

4. ANÁLISIS

4.1. Amazon Prime Video

El servicio de vídeo de la gran compañía de venta online, disponible en más de 200 países, funciona en España desde diciembre de 2016. Ofrece miles de títulos sin coste adicional a la afiliación mensual o anual a Amazon Prime y un periodo de prueba gratuito durante los primeros 30 días para los nuevos miembros. Al finalizar el periodo

de prueba, se carga automáticamente la cuota de suscripción según el método de pago predeterminado o al otro registrar en la cuenta de Amazon.

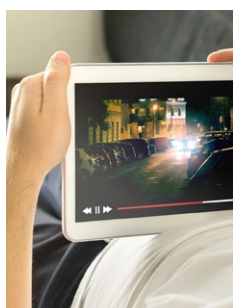
En 2017 lanzó al público la aplicación para móviles *Android* en *Google Play*, sin la necesidad de descargarse la aplicación *Underground*. La política de Play Store fue la que impulsó esta idea de una app totalmente gratuita porque Google no permite que en su propia tienda de aplicaciones actúen apps con las mismas funciones, lo que hacía la *Underground* de Amazon. La opción de descarga en dispositivos móviles para poder verlos sin conexión solo está disponible para los usuarios que dispongan de la suscripción de pago a Prime Video o Amazon Prime. Ofrece principalmente contenido original de Amazon Studios, pero también adquisiciones externas. Poco a poco va ampliando su catálogo con series originales, aunque la más famosa de todas, *Transparent*, se estrenó antes en Movistar. Fuera de su catálogo original tiene en la actualidad títulos como *Fleabag*, *Community*, *The Good Wife*, *The Night Manager*, *The Shield* o *Justified*. Destaca su apuesta por el género asiático del anime y cuenta con un gran catálogo de películas indias de Bollywood.

La plataforma contiene un número reducido de películas y series comparada con servicios similares por el que su catálogo actual es bastante limitado, especialmente fuera de EEUU. No es compatible con varios dispositivos de *streaming* populares como Chromecast; aunque si está disponible para ciertas consolas de videojuegos, aparatos autorizados y Smart TV detallados en su web. Aun así, la plataforma equilibra sus limitaciones con el precio que ofrece a los usuarios de 19,95 euros anuales, o totalmente gratis para usuarios de Amazon Prime.

Amazon también ha recuperado los presentadores del programa de coches *Top Gear* y los ha convertido en estrellas de su nuevo y propio programa de coches: *The Grand Tour*. También, la gran empresa ha producido la serie *Crisis* en seis escenas dirigida por Woody Allen y protagonizada por Miley Cyrus, Elaine May y el propio Allen, que se estrenada en 2017 pese a ser muy mal recibida por la crítica norteamericana.

4.2. Filmin

Filmin es una plataforma de cine online que ofrece en su mayoría cine de autor, independiente, pero también algunos títulos de cine comercial, en streaming y de forma legal. Cuenta con más de 9000

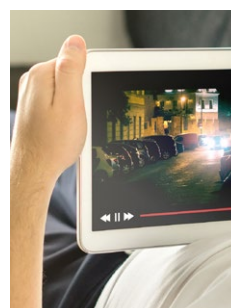


títulos entre series, películas y otros productos, clasificados por géneros y etiquetas, además de por lo que la plataforma llama “Estados de ánimo” (Qué te apetece ahora). Surgió en 2007 pero fue lanzada al público en 2010, cuando se lanzó el servicio con una oferta comercial de SVOD y TVOD, tal y como la conocemos hoy en día. En su origen estaban las principales distribuidoras de cine independiente de España como Alta Films, Avalon Distribución, El Deseo, Golem, Tornasol, Vértigo Films, Versus Entertainment, Wanda Visión y Cameo. Se les unió la compañía de diseño online Vostok, y también cuenta con la colaboración de Brightcove, compañía especializada en transmisión de vídeo por Internet. En 2013 entraron en la compañía las empresas francesas Metropolitan FilmExport y LMC. Desde entonces el catálogo se incrementa día a día y cuentan ya con más de 10.000 títulos. Desde noviembre de 2017, cuenta con un acuerdo con Vodafone España para ofrecer sus servicios en la plataforma de TV de Vodafone.

Filmin se puede ver en gran variedad de soportes, en PC, en Mac, en sistemas GNU/Linux, en iPhone, en iPad, en dispositivos Android y Android TV (Sony, Phillips, Sharp del 2015 en adelante), en Apple TV y en televisores Samsung y LG.¹⁶ Además, es compatible con otros dispositivos como Google Chromecast. Se puede acceder al catálogo mediante el pago unitario de cada título que se quiera ver (alquiler individual de películas, TVOD), o una suscripción mensual (pago por suscripción, SVOD), de 6 meses o de un año, en dos modalidades:

La mayoría de las películas y series del catálogo se ofrecen en dos versiones: doblada al castellano o en versión original subtitulada al español. Para el visionado se usa la tecnología del *streaming* de *bitrate* adaptativo, de manera que la definición depende del ancho de banda que tenga el usuario, por eso Filmin recomienda adaptar la calidad del *player* según la conexión, de 1 a 3 Mb una calidad baja, de 4 a 6 Mb una calidad media y de 7 o más Mb una calidad alta. Pero la gran mayoría de los títulos se pueden visionar en formato HD de alta definición.

Existe la opción Premium, donde se puede acceder a todo el catálogo excepto los títulos catalogados como “premier” y la Premium+, en la que sí se puede acceder a la totalidad del catálogo y se tiene tres vales premier al mes para títulos premier. Una vez se ha alquilado el visionado de una película, no hay límite de tiempo para verla, pero una vez pulsado el botón Play para reproducirla por primera vez, el usuario tiene 72 horas para verla.



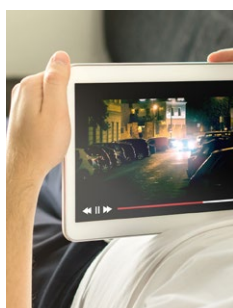
Destaca su interés por los cortos. Hasta 2015 la plataforma permitía la subida de cortos rodados por los usuarios. Su visionado resultaba gratuito para cualquier visitante. Además se otorgaba cada mes el premio al "Mejor Corto del Mes", elegido por votación de los usuarios registrados en su web. Iniciativas como ésta, la plataforma cuenta con el Premi Sant Jordi de Cinematografía (2015), Premi Ciutat de Barcelona a la Creatividad e Innovación (2012) y el Premio Time Out al proyecto más innovador (2011).

4.3. Home Box Office (HBO)

HBO ha sido un canal emblemático y con una tradición de muchos años en Estados Unidos. Forma parte del grupo Time Warner con sede en Nueva York. Es uno de los canales de televisión por cable y satélite más populares tanto de Norteamérica como de Latinoamérica. Llegó a España en el otoño de 2016. Su programación está basada en el estreno de películas ya exhibidas en cine y en películas y series de producción propia, entre las que destacan algunas como *Los Soprano*, *The Wire*, *Sexo en Nueva York*, *True Blood* o *Juego de tronos*, entre otras. Su catálogo inicial para España fue de unos 600 títulos, en constante aumento.

En América, HBO es también muy popular por la retransmisión de peleas de boxeo, los partidos de tenis de Wimbledon o los de la Asociación Nacional de Fútbol Americano (NFL). Allí, fue el primer canal de televisión por cable y satélite que no usaba la red de difusión terrestre de televisión habitual hasta entonces. Comenzó sus emisiones en 1965, cuando Charles Francis Dolan ganó una concesión de televisión en el bajo Manhattan. En lugar de usar cable de teléfono u onda corta, comenzó a tender cable bajo las calles de Manhattan. En 1972, comenzó a usar onda corta y en 1975, HBO fue la primera cadena que emitía vía satélite. Gracias a este avance, pudo transmitir en directo un encuentro de boxeo entre Mohamed Alí y Joe Frazier en Manila. En 1986, HBO también fue la primera en codificar su emisión, para que sólo la recibieran quienes pagaban por la señal. En la actualidad, la cadena HBO está presente en alrededor de 150 países de todo el mundo.

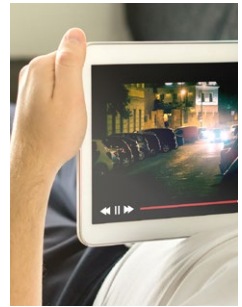
Desde su llegada a España, HBO ha intentado competir a través de la variable precio. Es la opción más económica. Su precio básico es de tan solo 7,99 euros al mes. He ahí su gran punto fuerte. La pega es que la oferta de títulos respecto a sus competidores es bastante menor, pero se espera que cambie y aumente. Cabe esperar que



HBO amplíe su oferta pues en la actualidad muchas producciones de HBO estaban siendo emitidas por Movistar Plus, antes de la llegada de la cadena de origen americano a nuestro país. HBO y Movistar Plus tendrán que renegociar su catálogo en el caso concreto de España, como es el caso de Juego de Tronos. Algunas temporadas se emiten en nuestro país por HBO, pero otras por Movistar Plus.

Además, se estima que HBO pronto empezará a producir contenido propio en nuestro país. También es preciso recordar que HBO además de sus series de producción propia, también emite series producidas por otras cadenas.

Técnicamente, HBO proporciona una resolución Full HD, que es la más frecuente. Del mismo modo, ofrece la posibilidad de conexión de hasta cinco dispositivos y una capacidad de reproducción de dos pantallas simultáneas. Es decir, mientras que un usuario está viendo una película en su ordenador, otra persona con esa misma clave o contraseña puede ver una serie en otro sitio usando la misma cuenta. El otro gran problema de HBO a día de hoy es que no permite un consumo de contenidos en modo offline, algo que sí ofrecen sus competidores.



4.4. Movistar Plus

La actual plataforma Movistar Plus es la marca comercial de la multinacional española Telefónica a través de su empresa Distribuidora de Televisión Digital, S.A.U (DTS). También está disponible en Andorra, con el nombre comercial de SOM Televisió, a través de Andorra Telecom. Movistar Plus, como tal marca, fue lanzada oficialmente el 8 de julio de 2015 y tiene su origen en la fusión de las plataformas Canal+ (satélite) y Movistar TV (IPTV). Al ser la unión de dos servicios que ya se prestaban anteriormente por separado, uno de sus puntos fuertes es que su oferta abarca los productos que anteriormente emitían por separado tanto Movistar TV como Yomvi, que era la fórmula online de Canal Plus.

Cuando Canal Plus lanzó Canal Plus Series hace unos años, todo iba sobre ruedas para ellos. Tenían importantes acuerdos firmados sobre la mesa y su catálogo de series no dejaba de crecer, para desgracia de las cadenas en abierto y de cable. Poco después llegó la compra de Movistar y, con ella, el también escaso pero potente catálogo de Movistar Series. Esa unión hace que la actual Movistar Plus oferte más de 6.000 títulos que tiene en su catálogo, entre los que destacan series muy apreciadas por el público como *The Walking*

Dead, Dexter, Masters of Sex, Juegos de Tronos, Mad Men o Breaking Bad, entre otras.

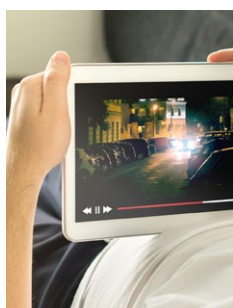
Movistar Plus tiene una sólida presencia en España gracias a sus lazos con Telefónica, la compañía de telecomunicaciones española más potente y con más historia y tradición de implantación de España. 2017 supuso la consolidación de Netflix y HBO a España, poniendo en aprieto a la española a la hora de adquirir licencias de contenidos internacionales. Desde la llegada de Netflix a nuestro país, Movistar Plus se ha quedado sin los llamados Netflix Originals que han ido saliendo y saldrán de su catálogo, como es el caso de series como *Orange is the New Black* o la exitosa *House of Cards*.

En este contexto, Movistar Plus se está animando a crear sus propios contenidos (especialmente nacionales) con el fin de aportar valores cinematográficos a su televisión. Ése es su nuevo objetivo, según su director de desarrollo, Felipe Pontón, ante la llegada de la competencia internacional (Ponga, 2016: 130). Movistar está apostando por la producción propia con series de creadores españoles como Alberto Rodríguez, Cesc Gay o David Trueba. Técnicamente, ofrece el modo offline de serie, que supone una ventaja sobre Netflix. También da la oportunidad de verlo desde cuatro dispositivos y con una calidad Full HD que, según prometen, llegará a los 4K en 2018.

Sin embargo, Movistar Plus tiene problemas. No es compatible de momento ni parece que vaya a serlo próximamente ni con Apple TV ni con Chromecast. Tampoco permite la opción multipantalla. Otro punto negativo es el alto precio. Movistar Plus se ofrece con algún pack de fusión con internet y tarifa móvil lo que implica un precio de salida superior a los 60 euros mensuales. Para el usuario que no quiera contratar el móvil ni el ADSL con Telefónica puede configurar un menú especial a través de su smart TV en la sección Crea TV y acceder al paquete familiar, que incluye series y cine por 42 euros al mes (más los 100 euros de entrada). Lo mejor de Movistar Plus a día de hoy es su enorme catálogo y la posibilidad de uso en modo *offline*.

4.5. Netflix

Netflix es un servicio de streaming que permite a sus clientes ver una amplia variedad de series, películas, documentales y otros contenidos en dispositivos conectados a Internet, apostando sobre todo por series propias. Su marca goza de muy buena reputación en todo el mundo. Para muchos, Netflix ha reinventado la gestión interna de la



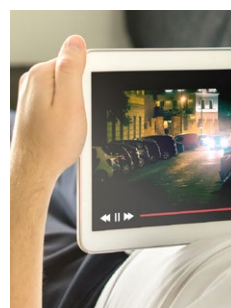
comunicación en el seno de la empresa, sobre todo en el área de recursos humanos (McCord, 2014: 2) y en la gestión de su identidad de marca, según su propio director de marketing Antonio Ábalos (Sáez, 2016: 18-19). Sin duda, se trata de la plataforma internacional que más expectación ha generado a su llegada a nuestro país y la que, sin duda, más éxito está cosechando. Las claves del éxito de Netflix están siendo estudiadas por varios autores y son objeto de estudio de publicaciones tanto comerciales (Sáez, 2016: 18-19) como especializadas (Ramos, 2016: 26-34).

En el catálogo de Netflix se pueden encontrar algo más de 2.000 títulos, pero lo mejor de todo quizá sean sus series de producción propia como *Narcos*, *Stranger Things*, *Black Mirror*, *House of Cards* o *Bojack Horseman*, lo que hace que para muchos su gran punto fuerte sea su producción propia. Netflix es un gigante contra el que es difícil pelear a la hora de adquirir contenidos. Además del enorme poderío económico, están las propias facilidades que ofrecen a los propietarios de las series. Si tienes un título que quieres comercializar a nivel internacional, ¿prefieres ir territorio a territorio o que venga alguien, te ponga un gran maletín sobre la mesa repleto de dinero y evitarte tener que ir vendiendo la licencia a cada país de forma individual? (González, 2016).

Otro de los puntos fuertes de Netflix es la posibilidad de uso en modo offline. Además, la plataforma muestra una calidad Ultra HD (muy cercana al 4K, aunque no tan buena según algunos expertos) y acaba de estrenar su modo offline, que te permitirá ver tus series descargadas sin necesidad de tener conexión a internet. Netflix puede verse desde cuatro dispositivos, lo que te ofrece, además, unas posibilidades amplísimas a la hora de compartir una cuenta con amigos o familiares. Eso sí, tanto la opción de las pantallas simultáneas como la de la calidad Ultra HD y el modo offline dependerá de la tarifa elegida entre las tres posibles: 7,99 euros al mes, la de 9,99 o la de 11,99.

4.6. Rakuten (antes Wuaki TV)

La plataforma Rakuten tiene la peculiaridad de ser un contenedor de películas y series que puede funcionar como un videoclub sin necesidad de estar abonado o con una tarifa plana para parte de su programación, pero también permite la opción de pagar por películas sueltas. Comenzó en 2010 bajo el nombre de Wuaki TV hasta que fue adquirida por Rakuten, uno de los grupos empresariales más potentes de Japón, propietarios de la eBay, varios canales de televisión

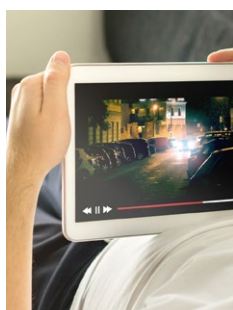


en Asia y patrocinadores del Fútbol Club Barcelona. Cuenta con un catálogo muy comercial, con una buena oferta infantil, sin contenido original. El primer mes es gratis, pero tras 30 días, la suscripción cuesta 6,99 euros al mes. El servicio de suscripción Rakuten Wuaki no incluye los nuevos estrenos del mes, se tienen que alquilar aparte y por 3,99€. Puede verse en Smart TV, Chromecast, tabletas y móviles, PS3, PS4, Xbox 360 y Xbox One. No cuenta con producción española. Sin embargo, con la suscripción española, el usuario puede usar y acceder a los contenidos de los doce países en los que Rakuten está presente (Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Irlanda, Bélgica, Luxemburgo, Andorra, Austria, Portugal y Holanda).

4.7. Sky

La última de las plataformas que se acaba de asentar en España es Sky, perteneciente a la multinacional British Sky Broadcasting Group. Con una matriz británica, pero dimensión paneuropea, es una de las principales empresas de servicios de medios de transmisión por Internet, banda ancha y telefonía de transmisión por satélite con sede en Londres, pero con presencia ya en Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria, Italia y España. Sky el mayor proveedor de televisión de pago en el Reino Unido. Más de un tercio del accionariado de la empresa pertenece al holding empresarial 21st Century Fox (anteriormente News Corporation), la compañía estadounidense administrada por el magnate Rupert Murdoch.

Llegó a España en el otoño de 2017 con el fin de ofrecer canales privados (como *Fox*, *TN*, *Disney Jr.*, *Calle 13* o partidos de fútbol de *La Liga 123*) a un precio bajo de 10 euros al mes, siendo el primero gratis, para todos aquellos que no quieren o no pueden contratar los servicios de televisión de las grandes compañías. La plataforma anuncia para 2018 contenidos propios como las series *Save Me* y *Patrick Melrose*, entre otras. En la actualidad emite la exitosa serie italiana *Gomorra* y *The Last Panthers*. Además de series y películas, ofrece canales de pago de televisión con programas de información y entretenimiento. Se puede acceder a través de la app multiacceso de Sky en la tablet o el móvil (iOS y Android) o vía web en el ordenador. Adicionalmente por 25 euros comercializa un soporte técnico llamado Sky TV Box que te permite convertir una televisión normal en una Smart TV.



4.8. Análisis comparado

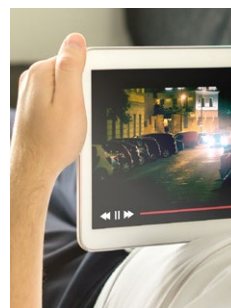
A continuación se comparan las principales características de las tres grandes plataformas, atendiendo a las variables principales que el consumidor tiene en cuenta a la hora de tomar una decisión final. La primera es, sin duda, el precio de la suscripción. Este análisis también hace hincapié en la oferta o catálogo que ofrece y a cuestiones técnicas como la posibilidad de uso en modo offline, la calidad de la imagen, posibilidad de uso de pantallas simultáneas y la producción propia de contenidos de cada una de las plataformas.

Respecto al precio, hay que decir que tanto Amazon como HBO y Netflix ofrecen un mes de prueba gratuito para nuevos usuarios. En el caso de HBO, la cuota mensual es de 7,99 euros. Por su parte, Netflix puede resultar también bastante económico, ya que iguala la oferta con una propuesta de 7,99 euros al mes, al tiempo que ofrece otras alternativas superiores de 9,99 y 11,99 mensuales, dependiendo del número de dispositivos conectados a la vez y de la calidad técnica de reproducción. Otros optan por precio fijo único de 10 euros como Sky. La gran ventaja en el precio tanto de HBO, Filmin, Rakuten, Sky o Netflix es que se pueden contratar independientemente del proveedor de Internet. Sin embargo, Movistar Plus resulta mucho más caro. El paquete de series de Movistar Plus cuesta 7 euros y otros 10 euros el paquete de cine. Además, para poder contratarlos antes hay que tener contratado al menos el plan Fusión con Telefónica.

Sin embargo, a día de hoy, en relación a la oferta o catálogo ofrecido, Movistar Plus es todavía casi imbatible gracias a las series y películas tanto de sus canales exclusivos como de cadenas de pago como AMC, AXN, Cosmo, Fox y TNT. En total, suma más de 6.000 títulos entre cine y series disponibles en vídeo bajo demanda. Para los amantes del cine español, sin embargo, Filmin es la que mayor catálogo ofrece, mientras que Sky destaca por su oferta deportiva.

Aunque Netflix ha ido ampliando su catálogo en este año de presencia en España con incorporaciones constantes. Otros de sus puntos fuertes son su oferta infantil y de documentales. HBO ha llegado con cerca de 100 series, un catálogo similar al que tenía Netflix en su aterrizaje en España, la mayoría con el sello HBO pero también otras ajenas a la cadena. También incluye películas y documentales en su catálogo.

Respecto a las cuestiones técnicas, la opción más potente es Netflix. La calidad de reproducción se ajusta automáticamente a la calidad



de la conexión a Internet y ofrece contenido en 4K. Del mismo modo, su interfaz es muy sencilla de usar y permite crear diferentes perfiles, con hasta cuatro dispositivos conectados a la vez. Netflix identifica los perfiles de sus usuarios y desarrolla un sistema personalizado de recomendaciones y sugerencias acorde a los gustos de cada uno (Fernández-Manzano, Neira y Clares-Gavilán, 2016: 568).

En el plano técnico, en sus primeros días de implantación en España, HBO sufrió tantas dificultades para darse de alta pequeños como desajustes muy puntuales en algunos subtítulos. Lo bueno de HBO desde la perspectiva tecnológica es que está disponible en Apple TV, Chromecast, iOS, Android y a través de su web. Su contenido está en Full HD. Los capítulos que se lanzan de forma simultánea a su emisión estadounidense llegan en versión original subtitulada y la versión doblada al castellano no suele tardar más de dos semanas. Lo malo de HBO es que el máximo de dispositivos conectados a la vez son sólo dos. No ofrece la posibilidad de crear diferentes perfiles de usuario y no tiene opción de visionado sin conexión a Internet.

Técnicamente, Movistar Plus sale muy bien parado, aunque al igual que HBO ha tenido algunos problemas puntuales de falta de sincronización en algunos subtítulos. La calidad de reproducción es Full HD y se espera que próximamente tenga disponibles títulos en 4K. Antes que Netflix, la plataforma de Telefónica ya ofrecía la posibilidad de descargar algunos de sus títulos para verlos sin conexión. Buena parte de su contenido ofrece la opción de verlo doblado o en versión original, aunque no todo tiene la opción de subtítulos. Algunas de sus series solo están disponibles durante un periodo de tiempo limitado. Otro punto fuerte de Movistar Plus es que se puede ver vía web, a través de la smart TV, Xbox, PS3, PS4, iOS y Android. Como puntos negativos, hay que decir que solo puede haber un dispositivo conectado a la vez, aunque permite tener identificados hasta cuatro dispositivos, y que Movistar Plus no permite la creación de diferentes usuarios.

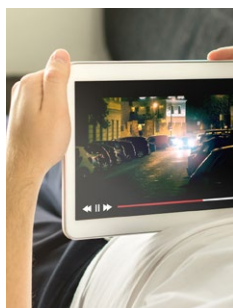


Tabla 1. Estudio comparativo de las plataformas

PLATAFORMA	PRECIO	CATÁLOGO	MODO OFFLINE	CALIDAD	DISPOSITIVOS	PANTALLAS SIMULTÁNEAS	CREACIÓN DE PERFILES	PRODUCCIÓN PROPIA
Amazon Prime Video	19,95€/año	Más de 700	Sí	HD	1	1	No	Sí
Filmin	8€/mes 45€/semestre 80€/año	Más de 10.000	Sí	HD	1	1	No	No
HBO Vodafone	7,99€/mes	Más de 500	No	Full HD	5	2	No	Sí
Movistar+	Desde 42€/mes (según pack)	Más de 6000	Sí	Full HD	4	1	No	Sí
Netflix	7,99€/mes 9,99€/mes 11,99€/mes	Más de 2000	Sí	Full HD, Ultra HD 4K	4	1, 2 ó 4 según tarifa	Sí	Sí
Rakuten TV (Wuaki)	6,99€/mes	Total no facilitado	Sí	SD HD	1	1	No	No
Sky	10€/mes	Total no facilitado	No	SD HD	3	3	Yes	Yes

Fuente:Elaboración propia

Por último, está la cuestión de la producción propia. En este campo, también arrasa Netflix con su agresivo modelo de compras y de producción propia. Netflix no solo suele poner más dinero sobre la mesa, sino que ofrece más libertad a los creadores y un mayor grado de compromiso (a veces pide incluso varias temporadas) a la hora de apostar por un título. Una de las fortalezas de Netflix es su apuesta por la producción propia. Solo hay que ver los ejemplos de éxito de series como *Narcos*, *Stranger Things* o *The Crown*. Las producciones de HBO son sinónimo de alta calidad (Cuadrado Alvarado, 2015: 365-392), lo que hace que para muchos sus series sean objeto de culto y objeto de estudio desde la perspectiva de la narrativa literaria y audiovisual (Maio, 2011: 279-289 y García-García, 2013: 61-90). Casi a modo de resumen, se puede afirmar que lo mejor de HBO es su precio, lo mejor de Netflix es la producción propia y el modo offline y que Movistar Plus destaca por su gran catálogo y la posibilidad de modo offline.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de la toma de decisiones para contratar un servicio u obtener un producto es su popularidad o presencia en el mercado. Lamentablemente estos datos en el caso de las plataformas online de televisión en España no son públicos todavía a día de hoy de manera precisa por el Estudios General de Medios (EGM) ni la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD). La única fuente cercana serían los paneles de hogar elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones (CNMC), pero que no incluyen todavía al total de las plataformas aquí analizadas.

5. CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías digitales llevan consigo nuevas formas de interacción social que influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en la imagen de las empresas. Las tres grandes plataformas presentes en nuestro país son HBO, Movistar Plus y Netflix, que se posicionan por popularidad, oferta y calidad por delante de sus competidores más jóvenes como Rakuten, Sky o Amazon.

Cada plataforma tiene sus puntos fuertes y débiles. Lo más sobresaliente de HBO es su precio. El punto fuerte de Movistar Plus es su gran catálogo y la posibilidad de modo offline. Lo más reseñable de Netflix es la producción propia y el modo offline. Vivimos ante un nuevo escenario digital y televisivo. Movistar Plus y Filmin son hoy las únicas plataformas de origen español y las que ofertan más catálogo. La gran competencia se centra ahora en el duelo del gigante de Telefónica frente a HBO y Netflix. El usuario tiene ahora más opciones que nunca. El futuro de la televisión de nuestro país está ahora en manos de los consumidores, que decidirán cuáles son sus plataformas favoritas, las que se quedan y triunfen, y las que terminarán desapareciendo.



BIBLIOGRAFÍA

- Cuadrado-Alvarado, A. (2015). Las series de Canal Plus. ¿HBO en España? (pp. 365-392). En B. Puebla-Martínez, N. Navarro-Sierra & E. Carrillo-Pascual (Eds.). *Ficcionando en el siglo XXI: la ficción televisiva en España*. Madrid: Icono 14.
- Fernández-Manzano, E. P.; Neira, E. & Clares-Gavilán, J. (2016). Data management in the audiovisual industry: Netflix as a case study. *El profesional de la información (EPI)*. 25, 4, pp. 568-576.
- Gallardo-Camacho, J. & Lavín-de las Heras, E. (2015). El consumo del vídeo bajo demanda en las plataformas de pago digitales en España: el caso Yomvi (pp. 106-120). En N. Quintas-Froufe & A. González-Neira [Eds.]. *La participación en la televisión: de la audiencia activa a la social*. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).
- García-García, P.J. (2013). La serie-novela HBO: la era de la televisión por entregas (pp. 61-90). En J. Lozano-Delmar, I. Raya-Bravo & F. J. López-Rodríguez (Eds.). *Reyes, espadas, cuervos y dragones. Estudio del fenómeno televisivo de Juego de Tronos*. Madrid: Fragua.
- Inga-Henríquez, R. & Caba-Gajardo, S. (2015). El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender. *Gestión de Personas y Tecnologías*, 8, 23, pp. 39-48.
- Izquierdo-Castillo, J. (2012). Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de tres modelos de negocio. *El profesional de la información (EPI)*. 21, 4, pp. 385-390.
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El profesional de la información (EPI)*. 24, 6, pp. 819-826.
- Maio, B. (2011). HBO e la política del network-autored (pp. 279-289). En M. A. Pérez-Gómez (Ed.). *Previously on: estudios interdisciplinarios sobre la ficción televisiva en la tercera edad de oro de la televisión*. Sevilla: Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.
- Martínez-Rodrigo, E. y Palacios-Trassierra, M.J. (2014): La comunicación en las redes sociales. Movistar y los adolescentes. *Historia y Comunicación Social*. 19, Núm. Especial-Febrero, pp. 377-386
- McCord, P. (2014). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*. Vol. 92, 1-2.
- Ponga, P. (2016). Movistar Plus, ¿la tele cinematográfica? *Fotogramas & DVD: La primera revista de cine*. 2071, Mayo, pp. 130.
- Ramos, J. (2016). Dueños del control remoto: las claves del éxito de Netflix. *IEEM Revista de Negocios*. 19, 6, pp. 26-34.
- Sáez, M. (2016). Netflix: historias increíbles para usuarios de todas partes. *Anuncios: seminario de publicidad y marketing*. 1539, pp. 18-19.
- Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2005). Comportamiento del consumidor. (8ª ed). México: Pearson Education.

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Facultad de Comunicación; Universidad Francisco de Vitoria; Carretera Pozuelo a Majadahonda, Km 1.800; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); SPAIN

