

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

Vertical Quasi-integration. Mercadona's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018)

Cuasiintegración Vertical. El Keiretsu de Mercadona, Crecimiento y Desempeño (2012-2018)

Fernando J. Fuentes García, L. Javier Cabeza Ramírez &
Sandra M. Sánchez Cañizares

Nº 73

Segundo trimestre /

Second Quarter

2022

ISSN:2659-3270

Regional Differences of the Impact of International DMO Social Media Campaigns in China. The Case of Canary Islands

Diferencias Regionales en el Impacto de las Campañas de Marcas Destino Internacionales en las Redes Sociales en China. El Caso de Islas Canarias

Roberto C. Sandulli Saldaña

Financial Institutions Facing the Challenge of the European Taxonomy of Sustainable Investments and the Circular Economy Disclosure

Las Entidades Financieras Ante el Reto de la Taxonomía Europea de Inversiones Sostenibles y la Información sobre Economía Circular

Dario Benito-Bentué, Miguel Marco-Fondevila & Sabina Scarpellini

Digital Skills and Technological Accessibility as Challenges for the Labour Market Insertion of People with Disabilities in the Audiovisual Sector

Competencias Digitales y Accesibilidad Tecnológica como Retos para la Inserción Laboral en el Sector Audiovisual de las Personas con Discapacidad

Mercedes Herrero de la Fuente, Begoña Miguel San Emeterio &
Javier Sierra Sánchez

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 73

Segundo Trimestre 2022 /
Second Quarter 2022

SUMARIO / SUMMARY N° 73

-  **Vertical Quasi-integration. Mercadona's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018)** 18-69
Cuasiintegración Vertical. El Keiretsu de Mercadona, Crecimiento y Desempeño (2012-2018)
Fernando J. Fuentes García, L. Javier Cabeza Ramírez & Sandra M. Sánchez Cañizares
-  **Regional Differences of the Impact of International DMO Social Media Campaigns in China. The Case of Canary Islands** 70-119
Diferencias Regionales en el Impacto de las Campañas de Marcas Destino Internacionales en las Redes Sociales en China. El Caso de Islas Canarias
Roberto C. Sandulli Saldaña
-  **Financial Institutions Facing the Challenge of the European Taxonomy of Sustainable Investments and the Circular Economy Disclosure** 120-161
Las Entidades Financieras Ante el Reto de la Taxonomía Europea de Inversiones Sostenibles y la Información Sobre Economía Circular
IDario Benito-Bentué, Miguel Marco-Fondevila & Sabina Scarpellini
-  **Digital Skills and Technological Accessibility as Challenges for the Labour Market Insertion of People with Disabilities in the Audiovisual Sector** 162-195
Competencias Digitales y Accesibilidad Tecnológica como Retos para la Inserción Laboral en el Sector Audiovisual de las Personas con Discapacidad
Mercedes Herrero de la Fuente, Begoña Miguel San Emeterio & Javier Sierra Sánchez

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 73 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Los artículos que integran el presente número de nuestra Revista se ocupan de análisis de los siguientes temas. En primer lugar, el trabajo titulado “Diferencias regionales en el impacto de las campañas de marcas destino internacionales en las redes sociales en China. El caso de Islas Canarias” trata de identificar los factores determinantes del turismo emitido desde China, fundamentándose en las variaciones en la interacción de las campañas en redes sociales por parte de una Marca Destino internacional, subrayándose la importancia de la segmentación de mercado en turismo en ciudades tipificadas por niveles.

Se subraya la importancia de una segmentación geográfica efectiva en las campañas de promoción a través de las redes sociales en China. La estrategia de marcas de destino internacionales ha de fundamentarse en el desarrollo de una segmentación geográfica efectiva en las campañas de promoción a través de las redes sociales.

Las relaciones en red de una gran empresa de distribución (Mercadona) con sus suministradores conforma un modelo estratégico de colaboración estable de éxito. En el artículo “Cuasiintegración vertical. El keiretsu de Mercadona, crecimiento y desempeño (2012-2018)” se estudian las magnitudes de desempeño, crecimiento y empleo de la distribuidora y de 87 de sus proveedores estables (79% de las empresas suministradoras) durante un periodo de seis años. La empresa distribuidora acuña el termino interproveedor, para referirse a un proveedor fijo con contrato a largo plazo. Mercadona utiliza un modelo de negocio semejante a los keiretsu japoneses basado en el equilibrio de satisfacción de expectativas de sus grupos de interés.

En el trabajo se concluye que existen ventajas para las empresas que configuran la red, indicándose que la estabilidad de las relaciones genera eficiencia a través de la minimización de los costes de transacción. Como indican los autores han existido sinergias en La red siendo un proceso simbiótico.

El artículo “Las entidades financieras ante el reto de la taxonomía europea de inversiones sostenibles y la información sobre economía circular” se enmarca en la taxonomía europea sobre inversiones sostenibles y la información que proporcionan sobre la economía circular, en este caso las instituciones financieras. En este artículo se analizan los informes a los grupos de interés sobre economía circular de una muestra entidades financieras del sector bancario español. Se considera de manera especial el renting como caso de estudio. Metodológicamente se sigue un enfoque cualitativo con una doble aproximación: a) análisis externo sobre información no financiera relativa a la economía circular de una muestra de entidades financieras españolas y b) análisis de un caso como método exploratorio en la aplicación a un instrumento financiero como es el renting, para lo que se realizan entrevistas semiestructuradas a profesionales de las entidades seleccionadas.

En el estudio “Competencias digitales y accesibilidad tecnológica como retos para la inserción laboral en el sector audiovisual de las personas con discapacidad” se analiza la accesibilidad a las tecnologías digitales identificando las barreras existentes para su manejo. Se realizan una serie de entrevistas en profundidad con el objetivo de obtener una radiografía de la situación actual, lo que permite a su vez señalar una serie de acciones de mejora.

Como indican sus autores este artículo se incorpora la segunda etapa de una investigación centrada en las competencias digitales más demandadas en el ámbito audiovisual y las posibilidades para las personas discapacitadas de adquirir las mismas, aumentando su empleabilidad en dicho sector.

Se asume que la transformación digital constituye como un gran estímulo, para el fomento del empleo entre los discapacitados. En este sentido se subraya lo esencial de la formación para este colectivo, cuya cualificación se encuentra todavía por debajo de la media del país. Se llama la atención sobre la necesidad de facilitar la accesibilidad de los softwares y dispositivos digitales, puesto que la falta de adaptación de estos constituye una barrera para la inserción laboral y social de las personas discapacitadas.

Como concluyen los autores “los diferentes interlocutores que han participado en la investigación reconocen una opción de empleabilidad para los discapacitados en el sector audiovisual, en función de su tipología y grado de discapacidad”.

Juan Díez Nicolás. Director UCJC Business & Society Review,
Juan José Durán Herrera. Director UCJC Business & Society Review,
30 de abril 2022

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF NUMBER 73 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

The articles included in this issue of our Journal deals with the analysis of the following topics. In the first place, the paper entitled “Regional differences of the impact of international DMO social media campaigns in China. The case of Canary Islands” identified the determinant factors of the China’s outbound tourism to determine the linear relationships between the Tier level of the city and the number of users who interacted in the foreign DMO campaigns. Lower Tier localization is a significant factor in increasing the number of users who interact with the promotional messages of foreign DMOs. As the authors pointed out our “findings may help international Destination Marketing Organizations to create effective geographic segmentation for their social media campaigns in China”.

The article “vertical quasi-integration. Mercadona’s keiretsu, growth and performance (2012-2018)” involves a comparative analysis over a six-year period for the major Spanish retailer (Mercadona) and its network of suppliers. The success of the main or central distributor company has been shared with its suppliers (79% of all the companies considered integrated suppliers). The paper concludes that there are advantages for the companies that are part of the network of inter-suppliers; they gain efficiency minimizing transaction costs and generating synergies.

“Financial institutions facing the challenge of the European taxonomy of sustainable investments and the circular economy disclosure” is the title of the next paper included in this issue. The framework is the European taxonomy of sustainable investments. This paper analyses how entities within the banking sector inform about the circular economy to their stakeholders, to contribute to sustainability objectives. To this end, the authors analysed the sustainability reports of a sample of Spanish financial institutions. Special treatment is given to the use of financial instruments for circular models such as renting as a case study for a specific financial company.

This study follows a qualitative analysis with a double methodological approach, a) by performing an external analysis of the non-financial information about circular economy in a sample of Spanish financial entities, and b) as a case study by exploring the application of an instrument such as renting through semi-structured interviews with professionals from a financial entity.

Finally, the article “Digital skills and technological accessibility as challenges for the labour market insertion of people with disabilities in the audiovisual sector” as the authors recognize a second stage of a research, focused on the most demanded digital skills in the audiovisual field and the possibilities for people with disabilities to acquire them. The objective is to increase their employability in this sector.

There is a need to adapt digital devices to this group. This implies not only analyzing their accessibility but also identifying the existing barriers to their use. Through a series of in-depth interviews, the article shows an x-ray of the current situation and point out a series of actions for improvement, with implications for business and for public policy.

Juan Díez Nicolás. Director UCJC Business & Society Review,
Juan José Durán Herrera. Director UCJC Business & Society Review,
30 de abril 2022

Comité de Dirección

Directores:

Juan Díez Nicolás

Universidad Camilo José Cela

Juan José Durán Herrera

Universidad Camilo José Cela

Secretario Editorial:

Juan Vázquez Rojo

Universidad Camilo José Cela

Editores de Área:

Susana Álvarez Otero (Editor UCJC Business & Society Review Finanzas), Universidad de Oviedo.

Julio Cerviño, (Editor UCJC Business & Society Review Marketing), Universidad Carlos III de Madrid.

Esther de Quevedo Puente (Editora UCJC Business & Society Review RSC y Gobierno), Universidad de Burgos.

Álvaro López Cabrales (Editor UCJC Business & Society Review RRHH y Organización), Universidad Pablo Olavide.

Marta María Vidal Suárez (Editora UCJC Business & Society Review Internacionalización), Universidad de Oviedo.

Rafael Pampillón Olmedo (Editor UCJC Business & Society Review Entorno Económico), Instituto de Empresa Business School.

Francesco Domenico Sandulli (Editor UCJC Business & Society Review Innovación), Universidad Complutense de Madrid.

Alfredo Jiménez (Editor UCJC Business & Society Review Economía Internacional), IKEDGE Business School.

Sonia M. Suárez Ortega (Editora UCJC Business & Society Review Estrategia), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Concepción Garcés Ayerbe (Editora UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.

Jesús Valero Gil (Editor UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.

Francisco J. Llera Ramo (Editor UCJC Business & Society Review Ciencia Política y Relaciones internacionales), Universidad Pública del País Vasco.

Mariano Fernandez Enguita (Editor UCJC Business & Society Review Educación), Universidad Complutense de Madrid.

Rocío Fernández-Ballesteros (Editora UCJC Business & Society Review Psicología y Psicología Social), Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Izquierdo Escribano (Editor UCJC Business & Society Review Sociología, Demografía e Inmigración), Universidad de A Coruña.

Maria José Canel (Editora UCJC Business & Society Review Comunicación y opinión pública), Universidad Complutense de Madrid.

Comité Científico / Editorial Board

Isabel Álvarez Gonzalez

Directora. Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Spain.

Lars Oxelheim

Lund University, Sweden and Agder University, Norway.

Vicente Salas Fumás

Universidad de Zaragoza, Spain.

Prosper Lamothe Fernández

Universidad Autónoma de Madrid, Spain.

Vitor Corado Simoes

Universidade de Lisboa, Portugal.

Emilio Lamo de Espinosa

Catedrático Emérito de Sociología, Universidad Complutense de Madrid. Real Academia de CC. Morales y Políticas, Spain.

Mauro F. Guillén Rodríguez

Dean of Cambridge Judge Business School, member of Queen's College, Cambridge University, U.K.

Marita Carballo

Presidenta de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, Argentina

Adela Cortina

Catedrática Emérita, Universidad de Valencia. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Spain.

Maged Osman

Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, and, CEO, The Egyptian Center for Public Opinion Research (Baseera), Cairo University, Egypt.

Christian W. Haerperfer

President, World Values Survey Association, Professor of Political Science and Sociology, University of Vienna, Austria.

Holli A. Semetko

Professor of Media and International Affairs, Emory University, Atlanta, USA

Pippa Norris

Professor of Comparative Politics, Kennedy School of Government, Harvard University, USA.

Juan Ramón Cuadrado Roura

Catedrático Emérito. Universidad de Alcalá-Universidad Camilo José Cela, Spain.

Pedro Schwartz Girón

Universidad Camilo José Cela, Spain.

Clemente Ruiz Durán

Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Jhon James Mora

Universidad ICESI, Colombia.

Ronny F. Correa Quezada

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Ángel de la Fuente

FEDEA

Ana Teresa Tavares

Universidad de Oporto, Portugal.

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

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

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

PARA CONSULTAS:

jvazquez@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 recuadrar 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 2020 (SJR)**: 0,173; Categorías: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- **Web of Science**, UCJC Business & Society Review (Como Universia Business Review) ha sido indexada durante el período 2008-2012 y en 2021 en el **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review): 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12. Índice H5 n 2021: 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. UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review) es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En octubre de 2021 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 como Universia Business Review)
- **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 como Universia Business Review.
- **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). First Spanish Business Management journal to be indexed in SCOPUS. **Scimago Journal Rank 2020 (SJR)**: 0.173; Categories: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- **Web of Science**, UCJC Business & Society Review (As Universia Business Review) has been indexed during the period 2008-2012 and in 2021 in the **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**.
- **H Index of Spanish Scientific Journals according to Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Position UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review): 1/87 journals in the area of Economics and Business (July 2016).H:12. H5 Index n 2021: 12.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). Category: Economics. Impact index 2011: 0.268; Q1; position 15 of 133 journals.
- UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review) is a source journal. **Spanish Science and Technology Repository (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology, Ministry of Science and Innovation (FECYT). In October 2021 it has renewed the certificate of scientific journal of proven quality having been rated **"EXCELLENT"**. **Categorization of Spanish journals of human and social sciences in Web of Science and/or Scopus (ISOC-CSIC)** Category: A; 21 points; Total journal position: 31/233; Journal position Company: 1/11 (June 2015).
- Directory, Catalog and **LATINDEX** Index (meeting 100% of the 33 quality criteria as Universia Business Review). DICE (Diffusion and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Sciences and Law, CSIC-ANECA). Fulfilling the 33 Latindex criteria and all the conditions required by **DICE** as Universia Business Review. ALyC Network (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **EBSCO Publishing's databases** Publishing's databases (*Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Académica Premier*).
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- **ABI/INFORM (ProQuest)** (ProQuest) (*ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central*).
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Sciences and Humanities (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 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).



**Fernando J. Fuentes
García**
Universidad de Córdoba
(España)
fernando.fuentes@uco.es

Vertical Quasi-Integration. Mercadona's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018)

Cuasiintegración Vertical. El Keiretsu de Mercadona, Crecimiento y Desempeño (2012-2018)

I. INTRODUCTION. DISTRIBUTION IN SPAIN AND THE SUCCESS OF MERCADONA

Fast-moving consumer goods (FMCG) distribution is a key sector that in Spain encompasses companies of varying sizes and strategies, with a combined shop floor area of 13,581,500m² (Cesce, 2019). These companies compete on the basis of very different formats and specializations, including traditional grocery stores, supermarkets, hypermarkets, hard discount companies and department stores with FMCG sections. Some distribution firms are currently opting for new formats such as franchises, sales at petrol stations or online sales, which is having an impact on what had previously been a very traditional sector.

On both the demand and the supply side, FMCG distribution in Spain is in a mature phase. There has been a modest growth in spending in Spain in the period under analysis. **Figure 1** shows that in the period 2012-2018, the variations in spending on FMCG fluctuate within a range of $\pm 2\%$. The sector's federation of suppliers, FIAB (2019), estimates an even more modest average growth in employment for this period (+0.4%) and a disparate rise in annual production (about +4%) driven by exports of consumer goods.



**L. Javier Cabeza
Ramírez**
Universidad de Córdoba
(España)
r62carl@uco.es



**Sandra M. Sánchez
Cañizares**
Universidad de Córdoba
(España)
sandra.sanchez@uco.es



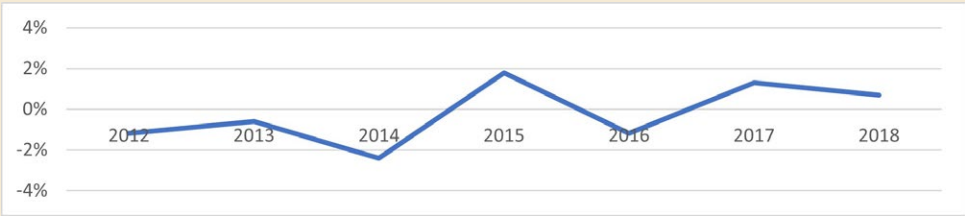
EXECUTIVE SUMMARY

The literature on company networks is based on analyses of qualitative and strategic aspects but lacks empirical studies that compare the individual economic results of the participating companies. This study involves a comparative analysis of accounting information over a six-year period for Mercadona (the largest Spanish retailer in terms of turnover) and its suppliers. The company studied uses a business model similar to the Japanese keiretsu, which is based on achieving a balance in terms of satisfying the expectations of all its stakeholders. In this paper, we analyse whether Mercadona's success has been shared with its suppliers by studying the evolution of performance, growth and employment indicators for the distributor and 87 of its stable suppliers (which account for 79% of all the companies considered integrated suppliers to Mercadona), just before it made a strategic change in this regard.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La literatura sobre redes de empresas se fundamenta en análisis de aspectos cualitativos y estratégicos, adoleciendo de falta de estudios empíricos que comparen los resultados económicos aislados de las empresas participantes. En este trabajo se ha realizado un trabajo de campo comparando la información contable en un período de seis años a Mercadona (mayor distribuidora española por facturación) y sus suministradores. La empresa estudiada utiliza un modelo de negocio semejante a los keiretsu japoneses basado en el equilibrio de satisfacción de expectativas de todos sus stakeholders. En este trabajo analizamos si el éxito de Mercadona ha sido compartido con sus suministradores estudiando la evolución de las magnitudes de desempeño, crecimiento y empleo de la distribuidora y de 87 de sus proveedores estables (que suponen el 79% de las empresas consideradas por la firma como interproveedores) justo antes de un cambio estratégico.

Figure 1. Annual change in spending on FMCG in Spain, 2012-2018.



Source: Own elaboration based on data from Kantar World Panel.

20

Mercadona's model has been considered a hybrid strategy ... with a good relationship between perceived quality and purchase price, founded on a model of collaboration with stable suppliers.

The Valencian supermarket company Mercadona first emerged onto this scene in 1977, developing from its origins as a modest family butchers. It now leads the field with 1,633 stores in Spain, having triumphed over the traditional hypermarket format (in Spain, Carrefour, Eroski and Hipercor), and is facing new global companies (Amazon). López *et al.* (2013) point out that Mercadona's growth combines the features of supermarkets and hard discounters. In contrast to cost leadership or differentiation strategies, Mercadona's model has been considered a hybrid strategy (Bowman and Faulkner, 1997), with a good relationship between perceived quality and purchase price, founded on a model of collaboration with stable suppliers. Mercadona has become Spain's largest company and has a major impact: it accounts for 2.09% of Spanish GDP and 660,000 jobs (direct, indirect and induced) according to the report by Maudos *et al.* (2022).

Figure 2 shows the lead that Mercadona has achieved over its competitors in sales volume and profits. Since 2001, only two companies have shown a clearly positive trend in their sales revenues (Mercadona and Lidl). Conversely, the hypermarkets display a serious decline in revenues since 2009 (especially Carrefour and Eroski).

Mercadona itself has explained that the key to its success is its business model, which is based on a shared project incorporating its suppliers (who are considered *internal allies* and are called *integrated suppliers*) and the other stakeholders, achieving a balance and developing a strong collective culture that is distinct from that of its competitors.

The authors Alonso (2013) and Fuentes (2018) find parallels between this company, the North American company Walmart, and the Japanese model of *keiretsu* adapted to the distribution sector. Although Mercadona is a family company and is centred in a single country, it now ranks 37th in the Global Powers of Retailing, the list of the world's 100 largest distribution companies. Amat and Valls (2010) and Nuñez-Cacho *et al.* (2018) analyse the expansion of Mercadona and conclude that it is a solid business model based on process excellence with satisfied and motivated human resources, which fosters productivity and innovation, partnership with suppliers, quality at a reasonable price, satisfied customers, benefits for the community and value creation for shareholders. Albors-Garrigos (2020) highlights the necessary innovation connected with its customers.

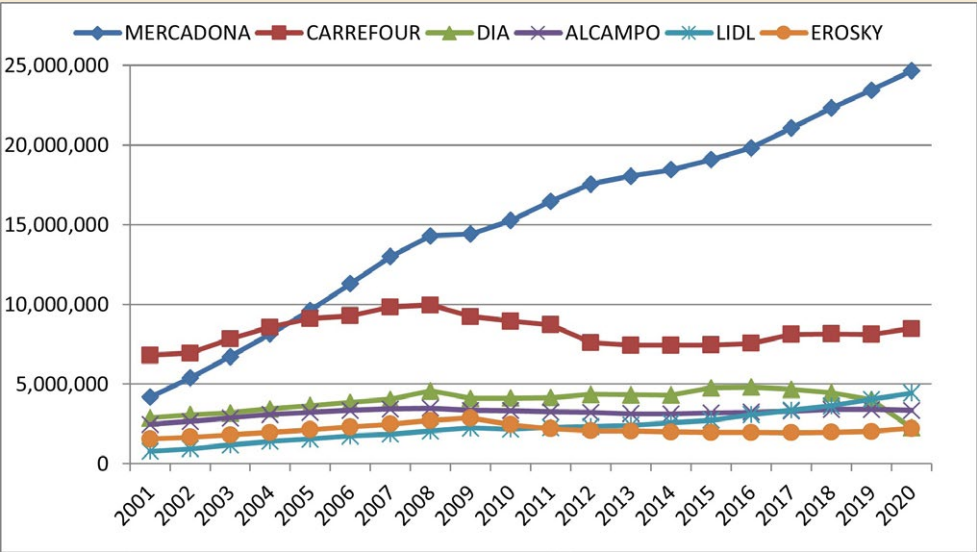
KEYWORDS

Distribution sector, vertical integration, performance, keiretsu, Mercadona.

PALABRAS CLAVE

Sector distribución, integración vertical, rendimiento, keiretsu, Mercadona.

Figure 2. Sales revenues of the main FMCG retailers in Spain between 2001 and 2020 (thousands of euros)



Source: Own elaboration based on data from Kantar World Panel.

The success of the company also extends to the management of its human resources and its image. The Spanish Corporate Reputation Index MERCO ranked the company 39th nationally in 2003, from where it gradually rose to 2nd, a position it has held since 2019.

For these reasons, we analyse the results of Mercadona's business model, and the advantages and disadvantages of these relationships by conducting a comparative analysis of Mercadona's financial performance and that of a sample of 87 of its suppliers (representing 79% of all the companies considered by Mercadona as integrated suppliers) during the period 2012-2018. The end of this period marks the time at which the company announced that its successful model of relationships would be undergoing changes, developing into a more open system. It is also the period before all the disruptions caused by the COVID-19 pandemic. We exclude from the analysis companies that, for various reasons, gave up their position as integrated supplier before the analysed period, incurring high economic and social costs (for example Dulcesol, Tomates Bonyssa, Moreno or García Carrión; the latter went back to being a supplier a few years later).

2. THEORETICAL FRAMEWORK: VERTICAL INTEGRATION (VI), KEIRETSU AND STRATEGIC ADVANTAGES

Having established some of the characteristics of Mercadona's business model and measures of its growth, we now analyse the literature on the development and complexity of the business networks and the performance of this company compared to its suppliers.

It is widely acknowledged that in the complex and dynamic globalized economy there are companies that grow quickly when they specialize in certain core tasks and establish a network of partnerships with other businesses that share common goals. They manage to combine resources and capabilities and major market power with flexibility, while at the same time reducing the uncertainty and problems involved in having to turn to the market. With his transaction costs theory, Coase (1937) sought to establish the factors that determine the boundaries of the firm. If markets were perfect they would be the best resource allocation system, but uncertainty, excessive concentration, barriers to entry, imperfect resource mobility, asset specificity, limited rationality and opportunism all mean that using the market comes at a cost. The business owner decides which activities to do internally and which ones to entrust to the market.

Muñoz and Montoro (2007) point out that when companies



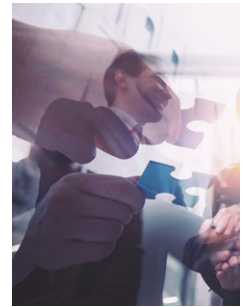
internalize activities they perform an internal coordination of value chain activities, avoiding the risks associated with transaction costs. However, company growth is not unrestricted, as growth leads to a rise in organizational complexity and entails inefficiencies.

Various authors have put forward new perspectives on the concept of vertical integration (hereinafter VI). García and Hernangómez (1998) review the evolution of this concept through the main contributions to the literature:

- VI viewed in terms of managerial decisions delineating the firm's strategy;
- VI as related diversification driven by the direction chosen for the firm's growth vector (Johnson and Scholes, 1993);
- A hybrid organizational form with growth based on contractual cooperation among interdependent companies in the chain, constituting a partial VI with blurred boundaries between the firm and its complementary companies (Montmorillon, 1989).

The relationship between VI and profitability has been explored from different theoretical and sectoral perspectives. Diez (2005) carries out a review of the theoretical contributions from industrial economics, new institutional economics, the resource-based perspective and dynamic models of VI, concluding that it benefits from the existence of imperfections in the intermediate markets, information asymmetries and opportunism among the agents in the value chain.

The definition of VI provided by Garcia and Hernangómez (1998) attempts to incorporate as broadly as possible all the logical ways in which a company can vertically integrate when its management takes a series of strategic decisions about its involvement in the successive and technologically separable stages that complement each other in a chain and that are necessary for the development and distribution of a product to the point where it reaches the end user. It must also decide whether to integrate under a single ownership and administration (achieved via internal investment by the company itself or by means of mergers, takeovers or acquisition of holdings) or under the administration of independent businesses, without equity holdings, making a stable commitment or agreement on a relationship of control-dependence or interdependence. This issue is also analysed by Camisón (2001), Donk (2008) and Bălăşescu & Bălăşescu (2014).



Porter (1982) refers to *quasi-integration* when relationships are established between vertically related businesses, located somewhere between long-term contracts and total ownership. Quasi-integration makes it possible to take advantage of some or many of the advantages of VI but with fewer drawbacks. **Table 1** shows the many positive aspects of quasi-integration as well its negative effects, which are mitigated by the fact that it is not a full integration.

Table 1. **Advantages and disadvantages of vertical quasi-integration.**

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• Creation of a community of interests between the buyer and seller, with competitive advantages of both • Reduction in market transaction costs • Stability in transactions • Certainty in the supply of materials and services • Control over the products distributed and inventory • Eliminates the need to invest the total capital required and the need to manage the adjacent business, spreading the risk • It can be a gateway into markets where entry must be through a local partner • Barriers to entry for competitors	• Disparities between production capacities may occur at various stages of the production process • Public and governmental pressure on issues related to integration • Lack of specialization • Inflexibility of operations • Lack of competitiveness in costs of intermediate products

Source: Blois (1972), Porter (1982), Muñoz and Montoro (2007) and Fuentes (2018).

Muñoz and Montoro (2007) claim that alliances are a strategic tool widely used by companies. Morcillo Bellido (2009) analyses alliances in the Spanish agri-food industry, finding quasi-integration to be one of the most common forms of cooperation. In Japan, there is more of a tradition; specifically, the formation of groups called *keiretsu*, a set of businesses where a central company, which is not at a hierarchical apex, seeks to set up an appropriate economic environment that helps different companies self-coordinate production processes in such a way as to combine efforts and subsequently divide the profits equitably (Alonso, 2013). *Keiretsu* has been one of the competitive advantages of many large Japanese corporations. This model displays clear features of quasi-integration as it is based on stable formal and informal relationships between companies, clients, suppliers and even financial entities

(usually Japanese), thus reducing agency costs and providing financial and strategic flexibility (McGuire and Dow, 2002). Table 2 details some of its main characteristics. Commonly-cited examples of vertical *keiretsu* include large groups in the Japanese automotive and electronics sectors (Toyota, Honda, Subaru, Nissan, Hitachi, Toshiba, Matsushita)

Mercadona does not refer to either VI or quasi-integration in its corporate information; instead, it uses the term *integrated supplier*, which refers to a fixed supplier with a long-term contract, in a relationship based on “open-book accounting”. Said supplier manufactures its products as Mercadona wants, but sales are assured. The integrated suppliers primarily produce products carrying the retailer's brand, but they also occasionally channel a product with the manufacturer's brand (an example is COVAP, which produces Hacendado milk for Mercadona and also retains its own brand in the same stores). In **Table 2** we compare this philosophy with the Japanese *keiretsu*, revealing the similarities and showing that Mercadona enjoys the positive aspects of quasi-integration while avoiding the negative effects of complete integration.

Table 2. Japanese vertical keiretsu compared to the Mercadona model.

CHARACTERISTIC	JAPANESE KEIRETSU	MERCADONA STRATEGY
Nationality of linked companies	A single nationality	Same
Size of companies	Large central manufacturing company and many small or medium-sized satellite companies	Mercadona acts as the central company as it is the distributor
Relationships between companies	Stable, long-term, with good communication	Same
Ownership relationships	The central company holds significant equity stakes in suppliers	Different
Monitoring and coordination	Direct and unilateral by the central company over the other companies	Same
Costs	Lower; minimal transaction costs	Same
Cooperation between companies	Technical, administrative and financial assistance	Same
Quality	High, due to continuous improvement	Same
Innovation	Often limited; one of the weaknesses of keiretsu	Somewhat similar

Source: Own elaboration based on Ahmadjan and Lincoln (2001), McGuire and Dow (2009) and Mercadona annual reports



Originally, *keiretsu* allowed Japanese firms to dominate their domestic market using investment from national banks, without foreign investment. However, in the early 1990s, Japanese manufacturers lost some of their competitive advantage due to global technological advances; combined with the reluctance of the *keiretsu* to accept foreign investment, this had disastrous consequences (Lobo, 2012). The Nissan group is a good example of *keiretsu* that underwent a major crisis in the 1990s, with the European firm Renault eventually taking control of it.

On other continents, the automotive industry (Chrysler, Ford, GM and Volkswagen) adopted the *keiretsu* model in the 1980s, albeit with some adjustments, creating supplier parks near their manufacturing centres. Similar approaches have been attempted by major companies such as Walmart, Metro, Microsoft, Disney, Time Warner and News Corporation (Alonso, 2013). In western *keiretsus*, the central companies do not have large stakes in their main suppliers, and that independence allows for intragroup differences in organizational culture (Dyer, 1996). Indeed, Mercadona has no equity stake in any of its network of integrated suppliers, and they have no stake in Mercadona; as such, there is full independence of share ownership.

Going back to the Mercadona model of integration, which is very similar to *keiretsu*, we see a change from 2019. The integrated suppliers are giving way to *totaler* suppliers: Mercadona's 2020 annual report indicates that there are now 1,400 of the latter. *Totaler* suppliers specialize in a product rather than a category, with solutions developed in response to customer demands, improving both quality and variety. Individual contracts are now drawn up by product (not by company), and in return the supplier companies are given more scope to develop their own brands.

3. MATERIAL AND METHODS. CASE STUDY OF MERCADONA VS. INTEGRATED SUPPLIERS

The objective of this paper is timely given the change in the model of relationships between Mercadona and the companies with which it had a *keiretsu* relationship, or integrated suppliers. We seek to determine whether Mercadona has been growing alongside these companies or at their expense. To do so, we use their financial information to conduct a comparative analysis of their growth and performance.

Mercadona's corporate reports are a rich source of information on the relationship with their integrated suppliers: up until 2018, they were listed by name, along with maps of their location and aggregate data on investments and employment generated. We therefore know the group of companies that had a stable relationship with Mercadona: a total of 120 the last time such information was published (Mercadona, 2018). As of January 2019, there is a shift in the company's communications, pointing to a change in the model of relationships with suppliers.

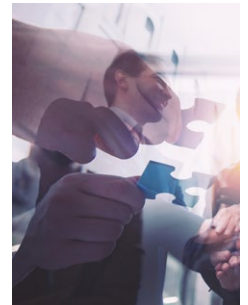
Using the Mercadona reports and the balance sheet database SABI, we have built a database of companies that have had an integrated supplier relationship with Mercadona and for which financial information is available for all the years between 2012 and 2018¹ (inclusive), yielding a total of 87 companies (73 food companies, 13 for cosmetic/toiletry/perfumery products and 1 transport specialist). They represent 79% of the total, which is a highly representative sample of the integrated suppliers.

Regarding the period studied, a reference period of six years has been considered sufficiently broad. If we were to extend it further back, we would lose some supplier companies (since they were either not active prior to the analysed period, or they were not integrated suppliers and only became so in that period). Furthermore, including years prior to 2012 could distort the results due to the effects of the economic crisis that began in 2008. The year 2018 is taken as the end of the period due to the aforementioned strategic change made by Mercadona regarding its suppliers, and it also marks the start of the company's international expansion into the Portuguese market.

Based on the financial information available in the SABI database on Mercadona and these 87 integrated suppliers, we aim to:

- a) Calculate and comparatively analyse variables capturing business evolution and growth.
- b) Calculate measures of the evolution in performance that complement the previous analysis.

Growth is analysed through the balance sheet total, equity, revenues, staff costs and the number of employees. These are the parameters most commonly used in the literature to measure firm performance (Blázquez, 2006; Vázquez *et al.*, 2018). Accounting figures are used and given the widely differing size of the companies, 2012 is taken as the base year (base=100) so that we can calculate mean values



and graphically group this set of companies of varying sizes.

- **Balance sheet total** - Evolution of the total assets on the balance sheet of the analysed companies calculated using accounting criteria that allow a comparison of the resources used.
- **Equity/assets** - Ratio calculated by dividing the company's equity by the total assets on its balance sheet.
- **Operating income** - Total of sales and other operating income, which shows the evolution of the company's ordinary activities.
- **Staff costs** - Evolution of expenditure on salaries and social security contributions.
- **Number of employees** – Non-accounting information which is another indicator commonly used to assess firm size.

Following Venkatraman and Ramanujan (1986) and Juárez (2011), the performance indicators used are those that represent the interests of the primary stakeholders (owners and employees). We exclude from the analysis non-operating and pre-tax earnings in order to avoid distortions from outside the business or the ordinary supplier-client relationships. We calculate the following ratios for Mercadona and its integrated suppliers:

- **ROE (return on investment)** - this measure of profitability is the ratio of earnings before tax (EBT) to equity
- **ROA (profitability)** - the ratio calculated by dividing earnings before taxes (EBT) by total assets; it is a measure of return on investments
- **ROS (return on sales)** - EBT/revenue; total profit obtained for each monetary unit of income
- **Revenue per employee** - productivity ratio calculated by dividing total revenue by the number of employees.
- **Staff costs per employee** - the ratio of total wages and other staff costs to the number of employees, a ratio that can be used to assess remuneration and compare it between different companies.



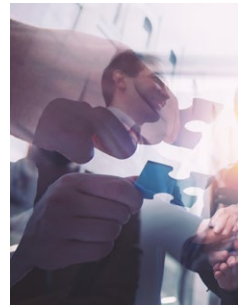
4. RESULTS

4.1. Business Growth and Evolution

We perform a retrospective analysis of the financial information of the group of integrated supplier companies as compared to Mercadona. One difficulty in conducting this analysis is that the companies differ markedly in size, such that strategic decisions or even accounting criteria can significantly alter the accounting profits. Furthermore, some of the companies sell exclusively to Mercadona whereas others do not, so it is not possible to use a statistical model or analysis that accurately quantifies the impact of their stable relationships with Mercadona.

We have performed a graphical analysis based on the mean values of the different representative variables, but given the heterogeneity of the companies a more detailed analysis is required. The analysis of the growth patterns has been carried out using the initial financial information (taking the year 2012 as value 100 for each company and for Mercadona) and comparing the values relative to that base and the structure ratios. **Table 3** shows the results at the end of the period (in 2018) while **Figures 3 to 8** show the evolution of the mean and median values. The following findings from the analysis are worth highlighting:

- Regarding the evolution of firm size, in the period 2012-2018 Mercadona increased its total assets by 45.44%, a figure very similar to that of the group of integrated suppliers, which grew by 43.18% over the same period. Close to a third of the integrated suppliers (27 companies) have grown at a higher rate, and almost all (79%) have increased in size during this period.
- Mercadona has financed its asset growth through an increase in equity (from a self-financing value of 48%, it reached 61.1% in 2018). Conversely, the integrated suppliers have grown at a slower rate (rising from 44% to 48%). Mercadona has thus significantly reduced its liabilities, while integrated suppliers have made less progress in this respect: 38 companies have registered an increase and 46 companies report levels of debt above 50%.
- Mercadona's operating income rose by 27.18% between 2012 and 2018, in parallel to the increase in the number of stores. Integrated suppliers have benefited, registering a 35.07% increase in sales in the period: 69 of the 87 companies have



increased their turnover, especially the cosmetic/toiletry/perfumery companies, which have outperformed the food companies in this regard. Only seven companies have registered a drop of more than 20% in their operating income.

- Mercadona achieved an increase in earnings before taxes over the period, reaching +6.9% at the end of the period. This figure reflects much lower growth than the aforementioned increase in sales. On average, the integrated suppliers have doubled this value (specifically +103.2%), although the statistical dispersion is high; 55% of the integrated suppliers have outperformed Mercadona in this regard, with the food companies being the ones that registered the best results. There are eight integrated suppliers (9%) that reported losses in 2018
- Regarding staff, Mercadona had a total staff of 89,500 employees in 2018. The evolution is quite similar to the increase in sales. Between 2012 and 2018, total staff costs grew by 29.02% and the number of employees rose by 25.47%. The integrated suppliers, on the other hand, grew much more rapidly: 59.36% in staff costs and 65.48% in staff numbers, with more than half of the integrated suppliers surpassing Mercadona's growth in these years.

Table 3. Results of the comparison of the business evolution and growth of Mercadona vs its integrated suppliers in 2018

VARIABLE	MERCADONA	INTEGRATED SUPPLIERS MEAN	INTEGRATED SUPPLIERS MEDIAN	INTEGRATED SUPPLIERS ST. DEV	N° INTESUP OUTPERFORMING MERCADONA (% OF 87 CO.)
Balance sheet total (base 100 2012)	145.44	143.18	131.14	65.51	27(31%)
Self-financing (Equity/Assets)	61.1%	51.4%	56.9%	21.56	38(44%)
Oper. Income (base 100 2012)	127.18	135.07	130.08	49.51	48(55%)
EBT (base 100 2012)	106.9	203.2	111.30	357.89	47(54%)
Staff costs (base 100 2012)	129.02	159.36	135.21	132.44	49(56%)
No. of employees (base 100 2012)	125.47	165.48	132.08	181.50	48(55%)

Source: Own elaboration based on data from SABI

Figure 3. Balance sheet total (year 2012= base 100).

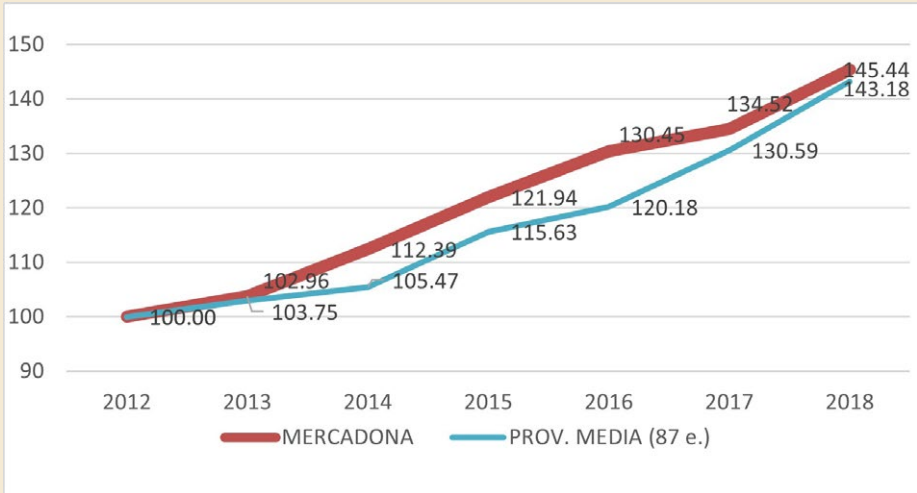


Figure 4. Equity/Assets

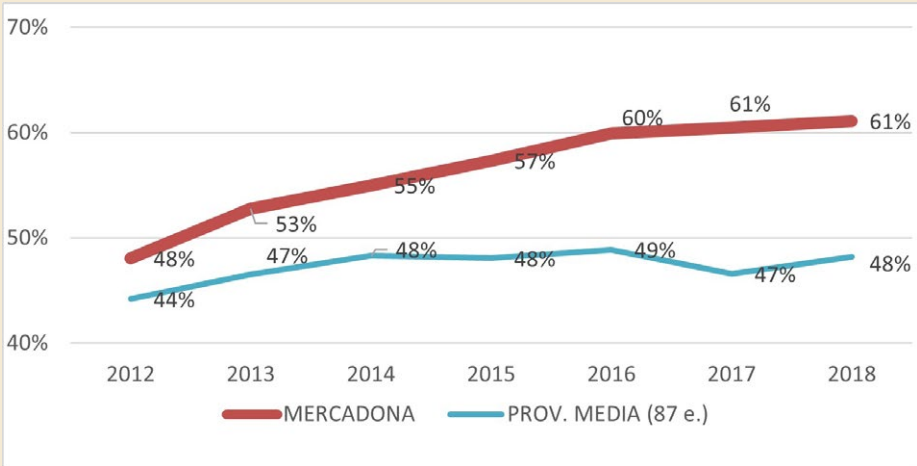


Figure 5. Operating income (year 2012= base 100)

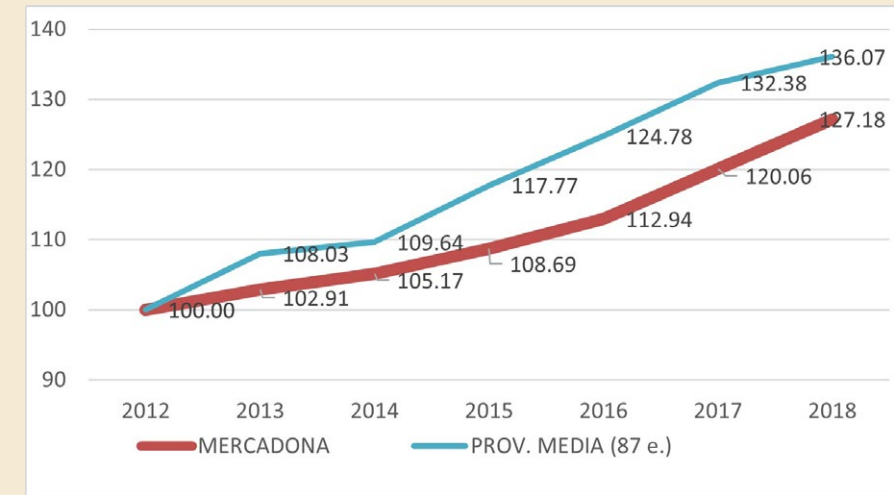


Figure 6. Earnings before taxes (year 2012= base 100)

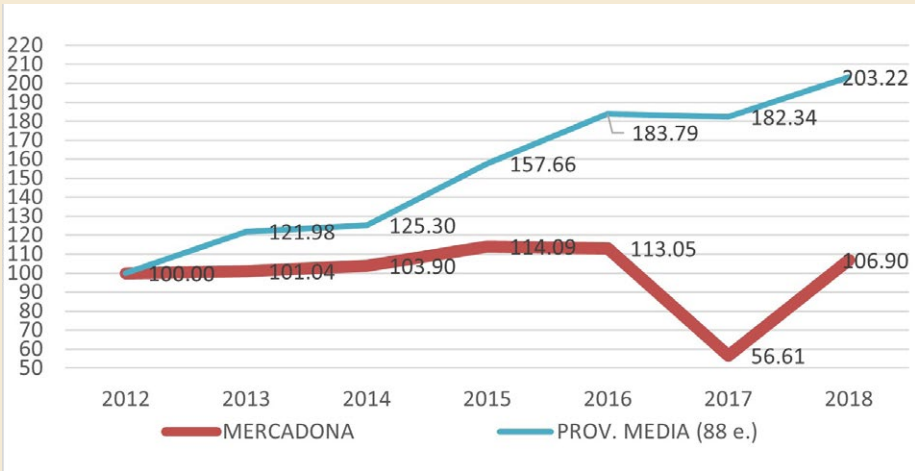


Figure 7. Staff costs (year 2012= base 100)

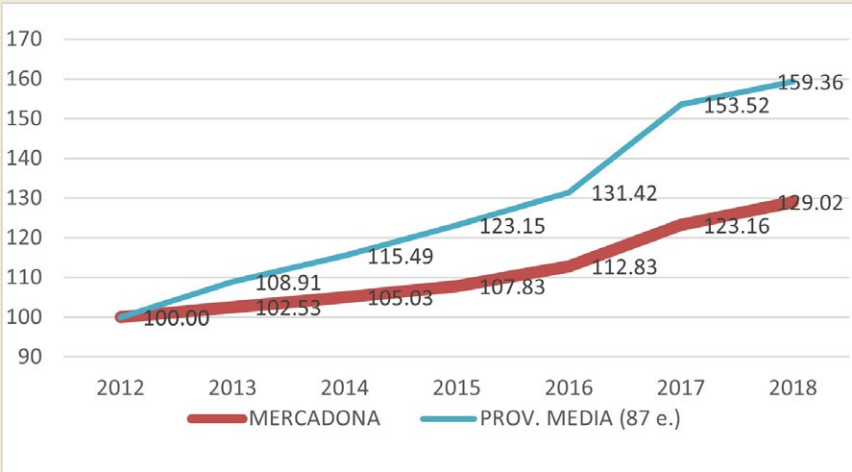
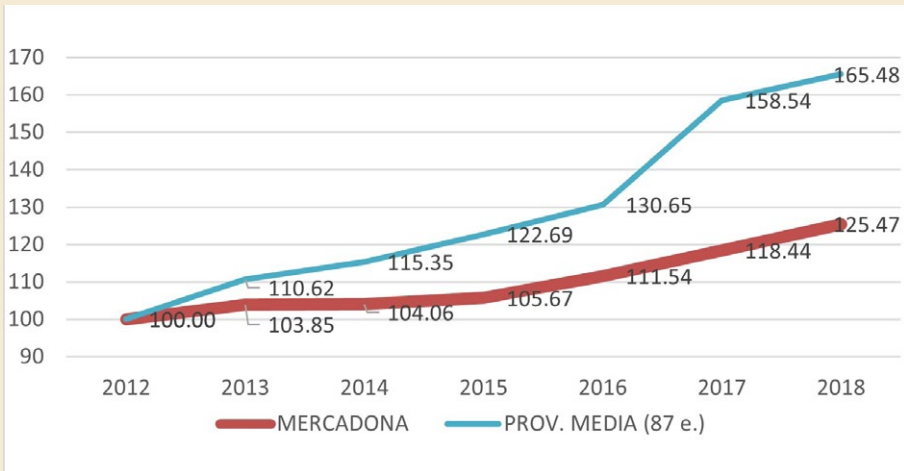


Figure 8. Number of employees (year 2012= base 100)



Source for all figures: Own elaboration based on data from SABI.

4.2. Business performance

The analysis of performance is based on the calculation of the ratios indicated in the methodology section. They are detailed in **Table 4** and in **Figures 9 to 13**. The following observations can be made:

- The average return on investment is somewhat higher for Mercadona (17.1%) than that for integrated suppliers (16.3%), although the cosmetic/toiletry/perfumery integrated suppliers outperform Mercadona. In this case, there is a downward trend, albeit more stable in the integrated suppliers. These differences may be related to the specific features of the distribution sector as compared to the industries for food and other products.
- Profitability shows a similar trend. Mercadona starts out with a better performance (9.5%) than the integrated suppliers (7.9%), but they gradually converge until 2018, with the two levelling up at around 8%. (There is a high degree of statistical dispersion in this ratio, perhaps due to the fact that this is a very diverse set of suppliers coming from a wide range of sectoral and technological spheres.)
- In contrast, the return on sales is higher in the supplier industries (4.6%) compared to Mercadona (only 3.7% on average). Particularly notable is the large difference between non-food integrated suppliers (which register 7.5%) and food companies, which work with tighter margins but also register higher values than Mercadona. Two-thirds of the integrated suppliers (62%) achieve a higher return on sales than Mercadona.
- Revenue per employee² indicates that Mercadona is more labour-intensive (249,421 euros per employee in 2018) than the integrated suppliers, which are more efficient (less labour-intensive). Two-thirds of them outperform their client Mercadona, with a downward trend in this ratio in recent years.
- The mean staff costs per employee (wages and other social security costs) in Mercadona reached 31,972 euros at the end of the period, with a slightly upward trend overall. In contrast, staffing is more expensive for the integrated suppliers (between 35,100 for the food companies and more than 40,000 for the employees of cosmetic/toiletry/perfumery companies); in all cases, the cost is more than 10% higher. The differences can largely be explained by salary increases, which may seem somewhat restrained in average terms because these are expanding workforces with new employees coming on board



(we assume that new employees have lower salaries due to a lack of seniority bonuses).

Table 4. Results of Mercadona's business performance compared to that of its integrated suppliers, averages for 2012-2018 and the last financial year.

VARIABLE	MERCADONA	INTEGRATED SUPPLIERS MEAN	INTEGRATED SUPPLIERS MEDIAN	INTEGRATED SUPPLIERS ST. DEV	N° INTESUP OUTPERFORMING MERCADONA
Average return on investment (EBT/E)	17.1%	16.3%	14.8%	25.3%	38(44%)
Return on investment in 2018 (EBT/E)	13.6%	15.0%	12.9%	31.3%	45(52%)
Average profitability (EBT/TA)	9.5%	7.9%	7.5%	7.7%	30(34%)
Profitability in 2018 (EBT/TA)	8.3%	8.5%	5.73%	10.0%	34(39%)
Average gross return on sales (EBT/sales)	3.7%	4.6%	4.3%	6.6%	54(62%)
Gross return on sales in 2018 (EBT/sales)	3.4%	5.0%	4.2%	23.7%	53(61%)
Average revenue per employee (euros)	248,519	399,896	367,394	2,410,067	58(67%)
Revenue per employee in 2018 (euros)	249,421	371,421	343,486	2,656,982	57(66%)
Mean staff cost in 2018 (euros) (Staff C. / n°emp.	31,972	36,408	34,067	46,669	51(59%)

Source: Own elaboration based on data from SABI

Figure 9. ROE, Return on investment

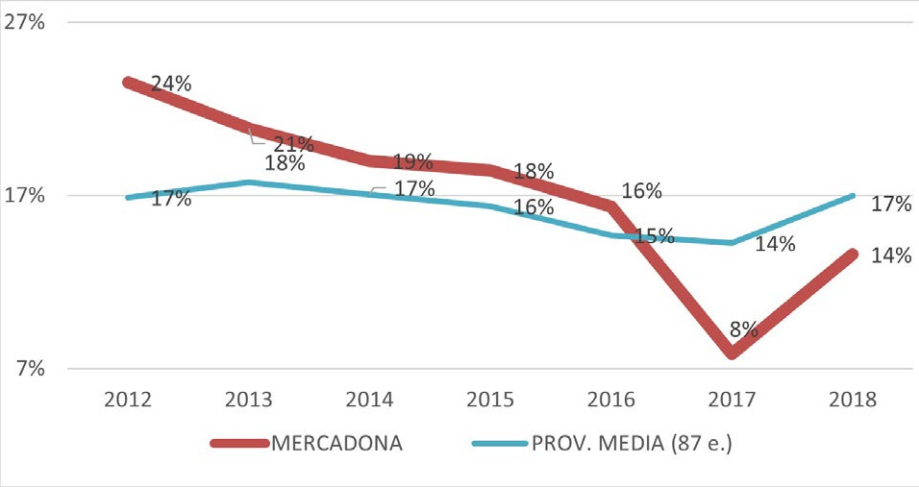


Figure 10. ROA, Profitability

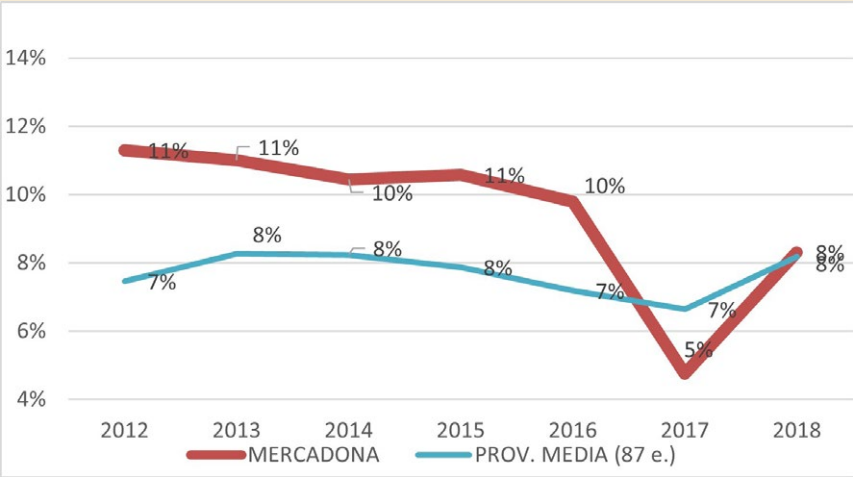


Figure 11. ROS, gross return on sales

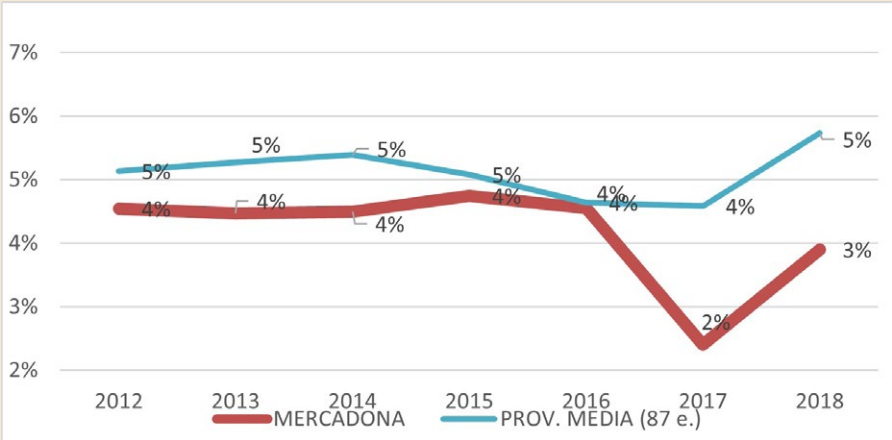


Figure 12. Revenue per employee

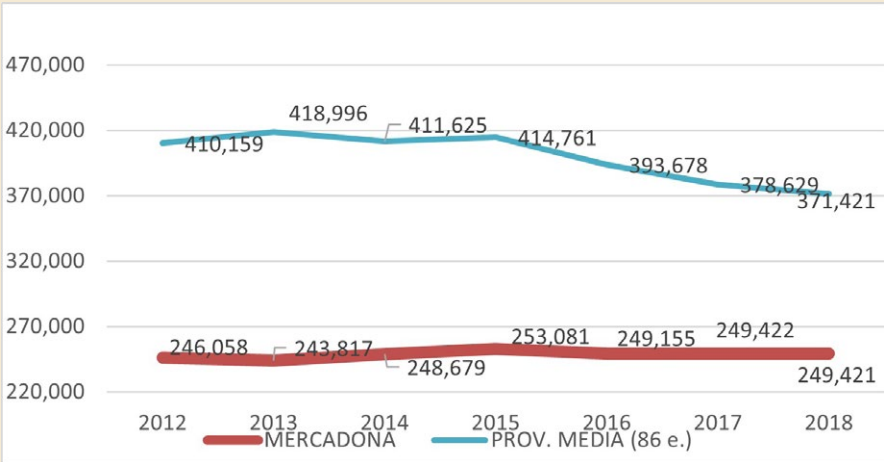
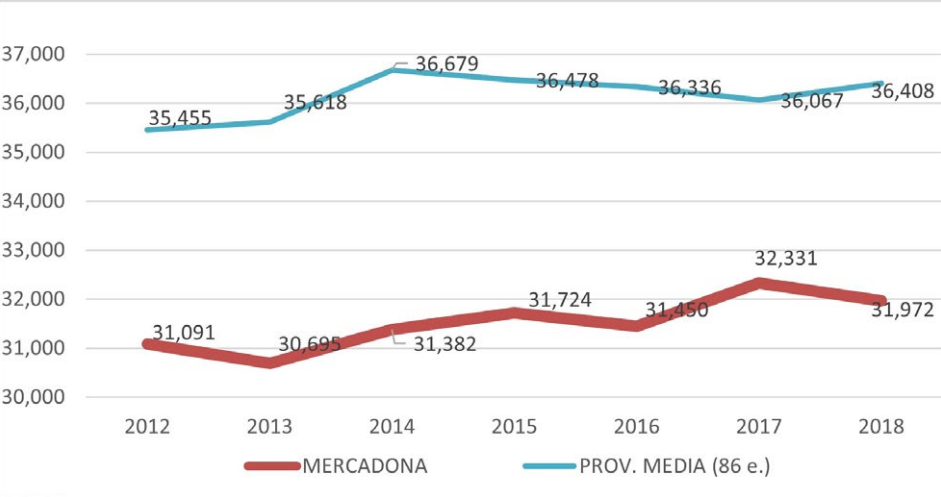


Figure 13. Mean staff costs (euros)³



Source for all figures: Own elaboration based on data from SABI.

5. DISCUSSION AND LIMITATIONS

The analysis of the main competitors in FMCG distribution in Spain shows that there has been a clear winner in recent years: Mercadona. This leading position is even more noteworthy if we take into account that it is a second-generation family business, created with its own funds, and competes against multinationals without having resorted to capital markets. At its core, Mercadona's strategy seems to be about finding a reasonable balance when it comes to meeting the expectations of all stakeholders, and building a good reputation, which is difficult to do when growing and achieving dominance in a market

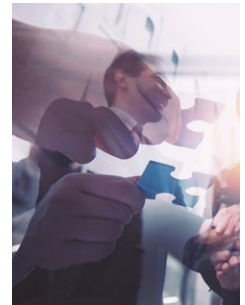
This paper has focused on analysing the growth and performance of Mercadona in parallel with that of its preferred suppliers, of which there are just over a hundred out of the total of 2,700 suppliers (Mercadona, 2017) with which the company interacts. They make up a tight network of firms, very similar to the Japanese keiretsu model except that the relationship between Mercadona and its suppliers does not involve cross-shareholding and offers notable advantages for the entire group.

The integrated supplier companies produce the products that carry Mercadona's own labels, and we have found that they have

benefited from an increase in their revenues which parallels that achieved by Mercadona, and, in many cases, exceeds it. That said, they have also needed to significantly build up their assets to keep pace with the progress made by the distributor. However, their financial results have also improved and enabled an increase in equity, such that the growth has not required a crippling level of debt. In terms of the classic business growth objective, we can conclude that the integrated suppliers have benefited from the relationship, especially regarding the rise in pre-tax earnings, where they have clearly outperformed Mercadona in relative terms. Said suppliers have grown and have been able to invest without facing strategic uncertainty (due to Mercadona's long-term purchasing commitments). The industrial sector has presumably also benefited from economies of scale and of experience.

Their comparative performance has also been analysed. In this case, Mercadona has been tightening its margins in recent years and seems to have demanded that suppliers do so too. In terms of the gross return on sales, suppliers still hold a major advantage, as they do in terms of return on investment. The performance also seems to support some of the postulates of the literature on vertical quasi-integration. There are advantages for the companies that make up the network: supplying Mercadona on a stable basis seems to lead to efficiency and minimizes transaction costs, and we find that it has not had an adverse effect on employees' salaries in the industries. In short, the growth of the leading firm in the distribution sector has not been at the expense of the integrated supplier industries; rather, there have been synergies arising from this symbiotic process.

Although a large sample of supplier companies (87) has been analysed in this study, there are obvious limitations in that it focuses on a single network linked to just one company heading the group, and it has not been possible to explore cases where these relationships have been severed. It would be worth comparing the results reported here with other groups or keiretsus. Furthermore, the different members of the network have different degrees of commitment (ranging from companies that sell exclusively to Mercadona to companies that have a more diversified product offer and sell varying proportions to Mercadona). Another limitation is the impact of factors external to the group: different sectors and circumstances can have substantial effects on the accounting



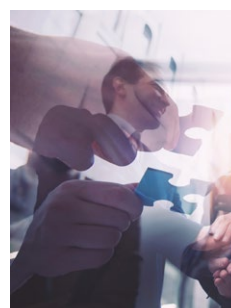
results besides those due to the relationship with the purchasing company.

Finally, as noted in Mercadona's last annual reports, the model of its relationships with its integrated suppliers is currently undergoing a transformation. The Valencian company is converting to the abovementioned new model of *totaler* suppliers. Said model should be analysed in a few years when it has been running for some time, representing a future line of research focused on testing whether it improves on the benefits offered by the traditional quasi-integration studied here. In addition, the profound economic crisis caused by the Covid-19 pandemic will bring about important changes, to which the sector will not be immune. Thus, in a few years it will be worth analysing how the crisis has affected the different companies in the distribution sector.



REFERENCES

- Adhmadijan, C. & Lincoln, J. (2001). Keiretsu, governance, and learning: case studios in change from the Japanese automobile industry. *Organization Science*, 12(6), pp.683-701. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086>
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol- 5. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
- Alonso, R. (2013). *El modelo interproveedor de Mercadona, conferencia ciclo Marketing Days*, Universidad CEU Cardenal Herrera, Elche.
- Amat, O. & Valls, J.F. (2010). Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión. *Revista de contabilidad y dirección*, 11, pp. 183-195. <https://accid.org/es/revistas-publicadas/>
- Bălănescu, S. & Bălănescu, M. (2014). Optimization methods for supply chain activities. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, Vol. 7 (56)-2, pp 9-16. <http://DOI:10.12691/ijefm-2-2-2>
- Blazquez-Santana, F., Dorta-Vázquez, J.A. & Verona-Martel, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial, *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 31, pp. 165-195. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blois, K.J. (1972). Vertical Quasi-integration. *Journal of Industrial Economics*. No. 20, pp. 253-272. <https://doi.org/10.2307/2098058>
- Bowman, C. & Faulkner, D. (1997). Competitive and corporate strategy. Irwin, 320 pp.
- Buzzel, R.D. (1983). Is vertical integration profitable? *Harvard business review*, 61(1),92-102. <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>.
- Camisón Zornoza, C, Guía Julve, J. (2001). Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 8, pp.51-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/195497.pdf>.
- Cesce (2019). *Distribución alimentaria. Información sectorial de la economía española 2019*. Cesce, Madrid, 40 pp.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of Firm. *Económica* (4), pp. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Diez Vial, I. (2005). La integración vertical, imperfecciones en el mercado intermedio, cualidades de la empresa y cambios en la industria. *Essic Market*, vol. 122, pp.149-178. https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_598452_e.pdf
- Dyer, J.H. (1996). How Chrysler Created an American Keiretsu. *Harvard Business Review*, July–August. <https://hbr.org/1996/07/how-chrysler-created-an-american-keiretsu>
- Donk, D.P, Akkerman, R., Vaar, T. (2008). Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, Vol. 110- 2, pp. 218-235. DOI:10.1108/00070700810849925
- Fiab (2019). *Informe económico 2018*. Ed. Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, Madrid, 89 pp.
- Fuentes García, F.J. (2018). Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española. RA & DEM: *Revista de Administración y Dirección de empresas*, N° 2, PP. 5-21. https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/153
- García-Merino, M.T. & Hernangómez Barahona, J. (1998). A vueltas con el concepto de integración vertical, *Anales de estudios económicos y empresariales*. 13, pp. 43-64. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/116420.pdf>
- Johnson, G. Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Texts and cases, Prentice Hall, Cambridge.
- Juárez Tárraga, A. (2011). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación. *Working Papers on Operations Management*, Valencia 2-2, pp. 32-43. <https://doi.org/10.4995/wpom.v2i2.847>
- Lobo, R. (2012). *Keiretsu for a new age*, World finance. <https://www.worldfinance.com/strategy/keiretsu-for-a-new-age>.



López-González, A., Lois-González, R.C. & Fernández Casal, R. (2013). Mercadona (Spain): a retail model in expansión, *Journal of Retail & Distribution Management*, 41.1, pp. 6-26. <https://doi.org/10.1108/09590551311288148>

Maudos, J., Fuenmayor, A., Granell, R. & Albert, C. (2022). *Resumen Ejecutivo sobre el Impacto Económico de Mercadona 2021*. IVIE, Valencia. <https://info.mercadona.es/document/es/resumen-ejecutivo-del-estudio-sobre-el-impacto-economico-de-mercadona-2021-ivie.pdf>

Mcguire, J. and Dow, S. (2002). The Japanese keiretsu system: an empirical análisis. *Journal of Business Research*, 55-1, pp 33–40. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00128-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00128-4)

Mercadona (2018). *Memoria Anual 2017*. Mercadona S.A, Valencia, 112 pp.

Mercadona (2020). *Memoria Anual 2019*. Mercadona S.A, Valencia, 130 pp

Mercadona (2022). *Memoria Anual 2021*. Mercadona S.A, Valencia, 134 pp

Montmorillon, B. D. (1989). La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, 77, 97-106.

Morcillo Bellido, J. (2009). *Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas*. Tesis Doctoral, UNED, 352 pp.

Muñoz Martin, J. & Montoro Sánchez, M.A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 17, pp. 141-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533275>

Núñez-Cacho, P., Molina-Moreno, V., Corpas-Iglesias, F. (2018). Family Businesses Transitioning to a Circular Economy Model: The Case of Mercadona. *Sustainability* Vol.10-2. <http://dx.doi.org/10.3390/su10020538>.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cecs, Mexico.

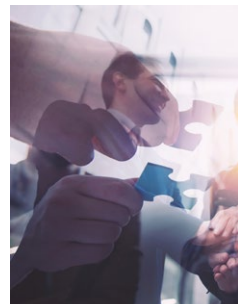
Vázquez Carrazana, X.E., Rech, I. J., & Miranda, G. J. (2018). Identificación de grupos estratégicos en el sector de agronegocio. *Pensamiento & Gestión* (44) pp.191-216. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10073>.

Venkatraman, N. & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11-4, pp. 801-814. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>.



NOTES

1. The search of the SABI database was closed on 20th March 2020.
2. Casa Tarradellas is excluded from the group of integrated suppliers due to incomplete information.
3. Casa Tarradellas is excluded.





**Fernando J. Fuentes
García**
Universidad de Córdoba
(España)
fernando.fuentes@uco.es

Cuasiintegración Vertical. El Keiretsu de Mercadona, Crecimiento y Desempeño (2012-2018)

Vertical Quasi-Integration. Mercadona's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018)

I. INTRODUCCIÓN. LA DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA Y EL ÉXITO DE MERCADONA

La distribución de productos de gran consumo (en adelante PGC) es un sector clave en el que conviven en España empresas de diversos tamaños y estrategias totalizando 13.581.500 m² de superficie de tiendas (Cesce, 2019). Las empresas compiten con formato y especialización muy diferente desde tiendas tradicionales, supermercados, hipermercados, empresas de *hard discount* y grandes almacenes con secciones de PGC. Hoy algunas distribuidoras apuestan por nuevos formatos como franquicias, venta en gasolineras o la irrupción del comercio electrónico, afectando a un sector antes muy tradicional.

La distribución en España se encuentra en fase de madurez tanto por el lado de la demanda de PGC como por la oferta. Los crecimientos del gasto en España en el período estudiado son modestos. El **gráfico 1** muestra que en el período 2012-2018 las variaciones del gasto en PGC oscilan en una horquilla del $\pm 2\%$. La patronal de proveedores del sector FIAB (2019) estima para este período un crecimiento promedio del empleo aún más modesto (+0,4%) y un incremento desigual de la producción anual (alrededor del +4%) que avanza gracias a las exportaciones de productos de consumo.



**L. Javier Cabeza
Ramírez**
Universidad de Córdoba
(España)
r62carl@uco.es



**Sandra M. Sánchez
Cañizares**
Universidad de Córdoba
(España)
sandra.sanchez@uco.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La literatura sobre redes de empresas se fundamenta en análisis de aspectos cualitativos y estratégicos, adoleciendo de falta de estudios empíricos que comparen los resultados económicos aislados de las empresas participantes. En este trabajo se ha realizado un trabajo de campo comparando la información contable en un período de seis años a Mercadona (mayor distribuidora española por facturación) y sus suministradores.

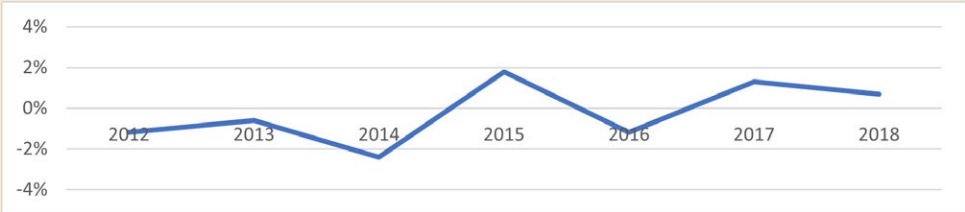
La empresa estudiada utiliza un modelo de negocio semejante a los *keiretsu* japoneses basado en el equilibrio de satisfacción de expectativas de todos sus stakeholders. En este trabajo analizamos si el éxito de Mercadona ha sido compartido con sus suministradores estudiando la evolución de las magnitudes de desempeño, crecimiento y empleo de la distribidora y de 87 de sus proveedores estables (que suponen el 79% de las empresas consideradas por la firma como interproveedores) justo antes de un cambio estratégico.

EXECUTIVE SUMMARY

The literature on company networks is based on analyses of qualitative and strategic aspects but lacks empirical studies that compare the individual economic results of the participating companies. This study involves a comparative analysis of accounting information over a six-year period for Mercadona (the largest Spanish retailer in terms of turnover) and its suppliers.

The company studied uses a business model similar to the Japanese *keiretsu*, which is based on achieving a balance in terms of satisfying the expectations of all its stakeholders. In this paper, we analyse whether Mercadona's success has been shared with its suppliers by studying the evolution of performance, growth and employment indicators for the distributor and 87 of its stable suppliers (which account for 79% of all the companies considered integrated suppliers to Mercadona), just before it made a strategic change in this regard.

Gráfico 1. Variación anual del gasto en valor en PGC en España. Período 2012-2018.2018.



Fuente: Kantar World Panel y elaboración propia.

46

... Mercadona ha sido considerada un modelo de estrategia híbrida... con una buena relación entre la calidad percibida y precio de adquisición basada en un modelo de colaboración con proveedores estables.

En este contexto la empresa valenciana de supermercados Mercadona surgida en 1977 a partir de una modesta empresa familiar cárnica. Hoy esta empresa es líder con 1.633 tiendas en España, ha vencido a los formatos tradicionales de grandes superficies (en España Carrefour, Eroski e Hipercor) y se enfrenta a las nuevas empresas globales (Amazon). López *et al.* (2013) destacan que el crecimiento de Mercadona combina características de supermercado y de *hard discount*.

En contraposición a estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación Mercadona ha sido considerada un modelo de estrategia híbrida (Bowman y Faulkner, 1997) con una buena relación entre la calidad percibida y precio de adquisición basada en un modelo de colaboración con proveedores estables.

Actualmente Mercadona se ha convertido en la mayor empresa española con un impacto que alcanza el 2,09% del PIB español y los 660.000 empleos (incluyendo efecto directo, indirecto e inducido) según el informe de Maudos y otros (2022).

En el **gráfico 2** se aprecia el liderazgo alcanzado por Mercadona en volumen de ventas y beneficios frente a sus competidoras. Desde 2001 sólo dos empresas muestran una evolución claramente positiva en su cifra de negocios (Mercadona y Lidl). En cambio, las grandes superficies desde 2009 muestran un grave deterioro de la cifra de ingresos (especialmente las grandes superficies Carrefour y Eroski).

Las claves del éxito de Mercadona han sido explicadas desde la propia empresa como modelo de negocio que integra en un proyecto común a proveedores (que son considerados *aliados internos* y

se denominan *interproveedores*) y el resto de los grupos de interés que logran un equilibrio, comparten una cultura propia fuerte y diferente al resto de rivales.

Alonso (2013) y Fuentes (2018) autores encuentran un paralelismo de esta empresa, la norteamericana Walmart y el modelo japonés de *keiretsu* adaptado al sector de la distribución. Pese al carácter familiar y a que Mercadona se centra en un solo país, la empresa está ya en la posición 37º del Global Powers of Retailing, el listado de las 100 mayores distribuidoras del mundo.

Amat y Valls (2010) y Nuñez-Cacho et. al. (2018) analizan la expansión de Mercadona y concluyen que se trata de un modelo de negocio sólido basado en la excelencia en los procesos con recursos humanos satisfechos y motivados, lo que fomenta la productividad y la innovación, la asociación con proveedores, la calidad a precio razonable, clientes satisfechos, comunidad beneficiada y generación de valor para el accionista. Albors-Garrigos (2020) resaltan la necesaria innovación conectada con sus clientes.

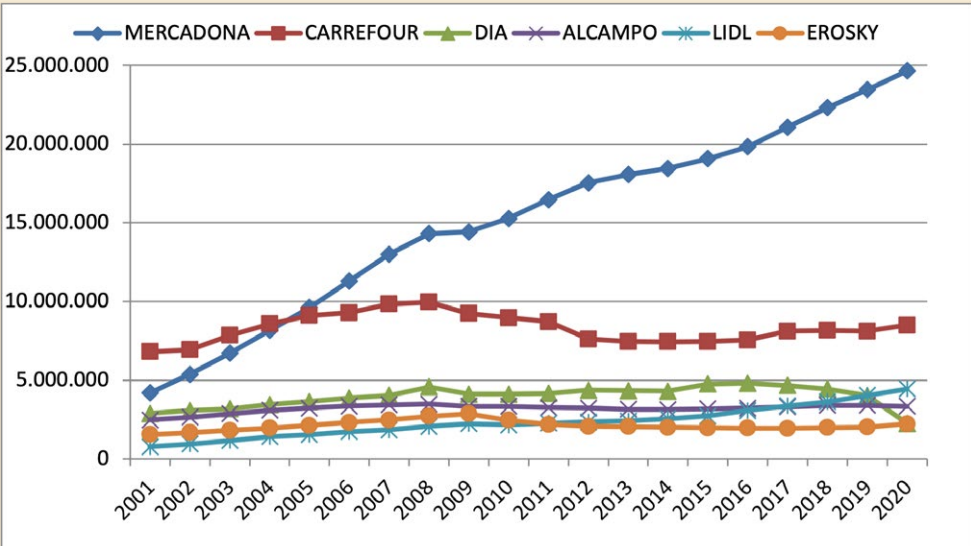
PALABRAS CLAVE

Sector distribución, integración vertical, rendimiento, *keiretsu*, Mercadona.

KEYWORDS

Distribution sector, vertical integration, performance, *keiretsu*, Mercadona.

Gráfico 2. Facturación en España de las principales empresas distribuidoras de PGC entre 2001 y 2020. (miles de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).



El éxito de la empresa también alcanza a la gestión de recursos humanos e imagen. Según el índice MERCO de reputación corporativa español situaba a la empresa en el puesto 39º nacional en el año 2003, desde ese puesto ha ido escalando posiciones hasta la 2º posición que ocupa ya de desde 2019.

Por ello, analizaremos los resultados del modelo de negocio de Mercadona, ventajas e inconvenientes, de estas relaciones estudiando una muestra comparada de desempeño económico-financiero de Mercadona frente a 87 de sus suministradores (que suponen el 79% de las empresas consideradas por la firma como interproveedores) durante el período 2012-2018, momento en que la empresa comunicó que evoluciona su modelo exitoso de vínculos cambiando a un sistema más abierto, además es el período previo a las distorsiones de toda índole que ha ocasionado la pandemia del COVID-19. Quedan también fuera del análisis las empresas que, por diversas causas, abandonaron la posición de *interproveedor* antes del período estudiado con altos costes económicos y sociales (ejemplo Dulcesol, Tomates Bonyssa, Moreno o García Carrión, esta última volvió a ser proveedor unos años después).

2. MARCO TEÓRICO: INTEGRACIÓN VERTICAL (IV), KEIRETSUS Y VENTAJAS ESTRATÉGICAS

Una vez conocidas algunas características del modelo de negocio de Mercadona y las magnitudes de su evolución analizaremos la literatura que estudia el avance y complejidad de las redes de empresas y el desempeño de esta empresa frente a sus proveedores. En la compleja y dinámica economía globalizada es notorio que existen empresas que crecen de forma rápida cuando se especializan en determinadas tareas nucleares y establecen una red de alianzas de cooperación con otras empresas con las que comparten objetivos comunes. Consiguen unir recursos y capacidades y un elevado poder de mercado con flexibilidad y a la vez disminuyendo la incertidumbre y los problemas de acudir al mercado. Ya Coase (1937) con la Teoría de los Costes de Transacción intentó establecer los factores que determinan los límites de la empresa. Si los mercados fueran perfectos serían el mejor sistema de asignación de recursos, pero, la incertidumbre, excesiva concentración, barreras de entrada, imperfecta movilidad de los recursos, especificidad de activos, racionalidad limitada y oportunismo hace que utilizar el

mercado tenga un coste. El empresario decide qué actividades realizar internamente y cuáles confía al mercado.

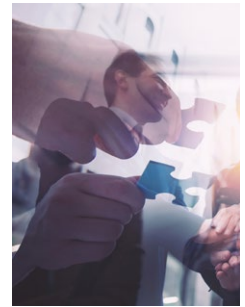
Muñoz y Montoro (2007) indican que las empresas cuando internalizan actividades realizan una coordinación interna de actividades de la cadena de valor evitando los riesgos asociados a los costes de transacción. Sin embargo, las empresas no crecen ilimitadamente dado que el crecimiento incrementa la complejidad organizativa y supone ineficiencias.

Diversos autores han aportado nuevas perspectivas al concepto de integración vertical (en adelante IV). García y Hernáñez (1998) realizan una revisión de evolución de este concepto en las principales aportaciones:

- desde la consideración de IV como decisiones directivas de delimitación de la estrategia de la empresa;
- la IV como diversificación relacionada debida a la orientación elegida del vector de crecimiento de la empresa (Johnson y Scholes, 1993);
- forma híbrida de organización con crecimiento basado en la cooperación contractual de empresas interdependientes de la cadena constituyendo una IV parcial con límites difusos de la empresa y sus empresas complementarias (Montmorillon, 1989).

La relación entre IV y rentabilidad ha sido abordada desde distintas perspectivas teóricas y sectoriales. Díez (2005) realiza una revisión teórica de desde las aportaciones de la economía industrial, la nueva economía institucional, la perspectiva basada en los recursos y los modelos dinámicos de IV concluyendo que se aprovecha de la existencia de imperfecciones en los mercados intermedios, asimetrías de información y oportunismo entre los agentes de la cadena de valor.

La definición de IV de García y Hernáñez (1998) intenta integrar con la mayor amplitud las posibles formas racionales de forma que una empresa se integra verticalmente cuando su dirección adopta una serie de decisiones estratégicas en torno a su intervención en las sucesivas y tecnológicamente separables etapas que se complementan en una cadena y que son necesarias para la elaboración y distribución de un producto hasta llegar al usuario. También decide acerca de su desarrollo bajo una única propiedad y administración (alcanzada mediante inversión interna de la propia empresa o por medio de fusiones, absorciones o tomas de partici-



pación) o bien bajo la administración de empresas independientes, sin participar en capital, con un compromiso estable o un acuerdo de relación de dominio-dependencia o interdependencia. Esta problemática también es analizada por Camisón (2001), Donk (2008) y Bălăşescu (2014).

Porter (1982) habla de *cuasi-integración*, cuando se establecen relaciones entre negocios verticalmente relacionados, en algún lugar entre contratos a largo plazo y propiedad total. Con la cuasi-integración se aprovechan algunas o muchas de las ventajas de la IV con menores inconvenientes.

En la **tabla 1** se relacionan los numerosos aspectos positivos de la cuasi-integración y los negativos efectos de esta atenuados al no tratarse de integración completa.

50

Tabla 1. **Ventajas e inconvenientes de la cuasi-integración vertical.**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Crea una comunidad de intereses entre comprador y vendedor con ventajas competitivas de ambos • Disminución de costos y de transacción de mercado • Estabilidad en las transacciones • Certeza en la provisión de materiales y servicios • Control sobre los productos de distribución e inventarios • Permite evitar la inversión total del capital requerido y la administración del negocio adyacente distribuyendo riesgos • Puede ser la vía de entrada a mercados donde es imprescindible hacerlo a través de un socio local • Barreras de entrada frente a competidores	• Pueden presentarse disparidades entre las capacidades de producción en varias etapas de la producción • Presiones de la opinión pública y gubernamental en temas relacionados con la integración • Carencia de especialización • Inflexibilidad de operaciones • Falta de competitividad en costos de los productos intermedios

Fuente: Blois (1972), Porter (1982), Muñoz y Montoro (2007) y Fuentes (2018).

Muñoz y Montoro (2007) afirman que las alianzas son una herramienta estratégica muy utilizada por las empresas. Morcillo Bellido (2009) analiza también las alianzas en la industria agroalimentaria española, la cuasi-integración sería una de las formas de cooperación *más frecuentes*. En Japón existe una mayor tradición, en concreto la formación de grupos denominados *keiretsu*, un conjunto de negocios donde una empresa central, que no es una cúspide jerár-

quica, plantea montar un entorno económico adecuado que ayude a diferentes empresas a auto-coordinar procesos de producción para aunar esfuerzos y posteriormente realizar un reparto equitativo de los resultados (Alonso, 2013). El *keiretsu* ha sido constituido una de las ventajas competitivas de numerosas grandes corporaciones niponas, un modelo con rasgos claros de cuasi-integración pues se basa en relaciones estables formales e informales entre empresas, clientes, proveedores e incluso entidades financieras (generalmente niponas) reduciendo los costes de agencia y proporcionando flexibilidad financiera y estratégica (McGuire y Dow, 2002). En el cuadro 4 se detallan algunas de sus principales características. Como ejemplos conocidos de estos *keiretsu* verticales se suele citar a grandes grupos del sector automovilístico y de la electrónica niponas (Toyota, Honda, Subaru, Nissan, Hitachi, Toshiba, Matsushita).

Mercadona en su información corporativa no utiliza el término IV ni cuasi-integración, en cambio utiliza el termino *interproveedor*, un proveedor fijo con contrato a largo plazo, con relación de “libros contables abiertos” y que fabrica los productos en el estado que aquélla quiere, con ventas aseguradas. Principalmente los interproveedores elaboran productos con marca del distribuidor, pero, también canalizan, a veces, alguna producción con marca del fabricante (ejemplo COVAP elabora leche Hacendado para Mercadona y mantiene su marca propia en las mismas tiendas). En la **tabla 2** comparamos esta filosofía frente al *keiretsu* japonés, se aprecia la similitud y que Mercadona con aspectos positivos de la cuasi-integración y evitando los efectos negativos al no tratarse de integración completa.

Originalmente los *keiretsu* permitieron que las firmas japonesas dominaron su mercado interno con inversión de los bancos del país sin inversión foránea. Sin embargo, a principios de la década de 1990, los avances tecnológicos globales hicieron que los fabricantes japoneses perdieran parte de su ventaja competitiva, lo que, combinado con la renuencia de los *keiretsu* a aceptar la inversión extranjera, tuvo consecuencias desastrosas (Lobo, 2012). El grupo Nissan es un buen ejemplo de *keiretsu* que atravesó una importante crisis en la década de los 90 y finalmente pasó a control de la europea Renault.

En otros continentes la industria del automóvil (Chrysler, Ford, GM y Volkswagen) adoptaron, con modificaciones, al modelo de *keiretsu*, en los años 80, con parques de proveedores próximos a sus centros de fabricación. También se han buscado similitudes en empre-

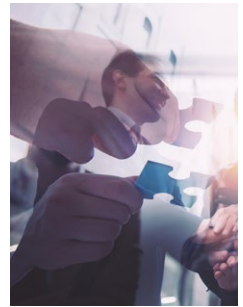


Tabla 2. El Keiretsu vertical japonés frente al modelo de Mercadona.

CARACTERÍSTICA	KEIRETSU JAPONÉS	ESTRATEGIA MERCADONA
Nacionalidad empresas vinculadas	Misma nacionalidad	Coincidente
Tamaño de las empresas	Empresa central fabricante de gran tamaño y muchas pequeñas o medianas empresas satélite	Mercadona actúa como empresa central siendo la distribuidora
Relaciones entre empresas	Estables y de largo plazo, buena comunicación	Coincidente
Relaciones de propiedad	La empresa central posee participaciones significativas de capital de suministradoras	No coincidente
Supervisión y coordinación	Directa y unilateral de la empresa central sobre el resto	Coincidente
Costes	Reducidos, mínimos costes de transacción	Coincidente
Cooperación entre empresas	Asistencia técnica, administrativa y financiera	Coincidente
Calidad	Elevada, mediante mejora continua	Coincidente
Innovación	Con frecuencia limitada, una de las debilidades del keiretsu	Parcialmente coincidente.

Fuente: elaboración propia a partir de Ahmadjan y Lincoln (2001), McGuire y Dow (2009) y memorias de Mercadona

sas tan importantes como Walmart, Metro, Microsoft, Disney, Time Warner, News Corporation... (Alonso, 2013). En los keiretsus occidentales las empresas centrales no poseen grandes participaciones en sus principales proveedores, y esa independencia permite diferencias de cultura organizativa intragrupo (Dyer, 1996). Precisamente Mercadona ni participa ni es participada en su red de interproveedores existiendo una independencia accionarial completa. Volviendo al modelo de integración de Mercadona, tan similar al keiretsu, encontramos un cambio desde 2019. La memoria de Mercadona (2020) indica que son ya 1.400 proveedores *totaler* que van difuminando el concepto de *interproveedor*. Los *totaler* son proveedores especializados en producto, y no por categoría, con soluciones desarrolladas desde la demanda de los clientes aumentando el surtido y la calidad. Se trabaja ahora con contratos individualizados por producto (no por empresa) y a cambio se deja a las empresas proveedoras más margen para elaborar sus propias marcas.

3. MATERIAL Y MÉTODOS. ESTUDIO DE CASO MERCADONA VS. INTERPROVEEDORES

El objetivo de este trabajo es oportuno ante el cambio de modelo de relaciones entre Mercadona y las empresas con las que mantenía la relación de keiretsu o interproveedores. Pretendemos conocer si la empresa ha estado creciendo con estas empresas o a costa de éstas, a partir de la información económico-financiera se analizará su crecimiento y desempeño comparados.

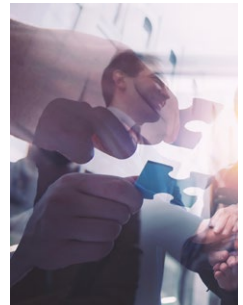
Las memorias corporativas de Mercadona son ricas en información, aportan una relación de los denominados interproveedores, hasta 2018 se relacionaban nominalmente, con mapas de ubicación de tales empresas y datos agregados de inversiones y empleo generado. Por ello, es conocida la población de empresas con relación estable, son 120 empresas en la última relación publicada (Mercadona, 2018). Desde enero de 2019 la comunicación de la empresa da un giro y transmite la idea de cambio de modelo de relaciones con proveedores.

A partir de las memorias sociales de Mercadona y de la central de balances SABI se ha construido una base de datos de las empresas que han mantenido la relación de interproveedor y era disponible la información económico-financiera de todos los ejercicios comprendidos entre 2012 y 2018¹ (ambos inclusive) obteniéndose un total de 87 empresas (73 alimentarias, 13 de productos de droguería/perfumería y una especializada en transporte). Son el 79% del total, una muestra muy representativa del total de interproveedores.

En cuanto al período estudiado, se ha considerado suficientemente amplio tomar como referencia un período de 6 años. En caso de ampliarlo hacia atrás se perderían empresas proveedoras (dado que o no tenían actividad anterior, o bien no eran interproveedores y comienzan a serlo en el período). Por otra parte, incluir ejercicios anteriores a 2012 podría distorsionar los resultados con los efectos de la crisis económica iniciada en 2008. Y se toma como fin del período el año 2018 por el referido cambio estratégico de Mercadona frente a sus proveedores y constituir el arranque también de la expansión internacional de la empresa hacia el mercado portugués.

A partir de la información económica-financiera en la base de datos SABI disponible de Mercadona y de estos 87 interproveedores pretendemos:

- a) Calcular y analizar variables representativas comparando el crecimiento y evolución de los negocios.



b) Calcular medidas de evolución del rendimiento y desempeño que complementen el anterior análisis.

El crecimiento se analiza con la magnitud del balance, el volumen de recursos propios, el endeudamiento la cifra de negocio, el conjunto de gastos de personal y el número de empleados. Son los parámetros más habituales de medida de éxito utilizados en la literatura (Blázquez 2006, Vázquez *et al.* 2018). Se utilizarán las cifras contables y dado el muy diferente tamaño de las empresas se utilizará el año 2012 como base 100 de forma que se pueden calcular medias y agrupar gráficamente este conjunto de empresas de muy diverso tamaño:

- **Magnitud del balance.** - Evolución del total de activos del balance de las empresas analizadas calculada con criterios contables que permiten la comparabilidad de los recursos empleados.
- **Recursos Propios/activos.** - Cociente de dividir la financiación propia de las empresas entre el total de activos del balance.
- **Ingresos de explotación.** - Magnitud que integra las ventas y otros ingresos de explotación y que permite conocer la evolución de las actividades ordinarias.
- **Gastos de personal.** - Evolución de los gastos de salarios y cotizaciones sociales
- **Número de empleados.** - Dato no contable y magnitud habitual de evaluación del tamaño empresarial.

Como indicadores de performance o rendimiento se han utilizado indicadores que respondan a intereses de los stakeholders primarios (propietarios y empleados) siguiendo a Venkatraman y Ramajan (1986) y Juárez (2011). Se trabaja excluyendo resultados ajenos a la explotación y antes de impuestos para evitar distorsiones externas al negocio o a las relaciones ordinarias entre proveedor-cliente. Se calcularán para Mercadona y sus interproveedores las siguientes ratios:

- **RSI (Retorno de la inversión)** medida de rentabilidad cociente de dividir el beneficio antes de impuestos (BAI) entre los recursos propios;
- **ROI (Rentabilidad económica)** definido como el cociente de dividir el beneficio antes de impuestos (BAI) entre los activos totales, es una medida de retorno de las inversiones;
- **RBV (Rentabilidad bruta de las ventas)**, beneficio antes de impuestos (BAI)/cifras de ingresos, rentabilidad total obtenida



por cada unidad monetaria ingresada;

- **Cifra de negocio/nº empleados**, productividad cociente de dividir el volumen de ingresos por el número de empleados.
- **Costes de personal por empleado**, cociente salarios totales y otros g. de personal/empleados, una ratio que permite evaluar la retribución y comparar entre las distintas empresas.

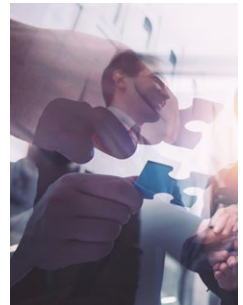
4. RESULTADOS

4.1. Crecimiento y evolución de los negocios

Realizaremos un análisis retrospectivo de la información económico-financiera del conjunto de empresas interproveedoras frente a Mercadona. Este análisis presenta la dificultad de que nos encontramos con empresas de muy variado tamaño, donde decisiones estratégicas, o incluso criterios contables pueden alterar notablemente los resultados contables. Además, hay empresas que exclusivamente venden a ésta y otras que no tienen exclusividad, por lo que no es posible utilizar un análisis o modelo estadístico que cuantifique con precisión el impacto de sus relaciones estables con Mercadona.

Hemos analizado en términos de medias de las diferentes variables representativas de forma gráfica pero la heterogeneidad de las empresas requiere un análisis más detallado. Se ha realizado el análisis teniendo como patrones de crecimiento la información financiera de partida (tomando como valor 100 el año 2012 de cada empresa y Mercadona) y comparando los valores relativos sobre esa base y ratios de estructura. En la **tabla 3** se muestran los resultados al final del período (en 2018) y en los **gráficos 3 al 8** se representan la evolución de las medias y medianas. Del análisis consideramos destacable:

- En cuanto a la evolución del tamaño empresarial, en los años que van de 2012 a 2018 la empresa Mercadona ha incrementado su activo total en un 45,44%, cifra muy similar al del conjunto de interproveedores que han crecido paralelo un 43,18%. Casi un tercio de los interproveedores crecen a un ritmo superior (27 empresas), y casi todas (el 79%) han incrementado su tamaño en este período.
- El crecimiento del activo de Mercadona se ha financiado incrementando los recursos propios (de un 48% de autofinanciación



se alcanzó en 2018 el 61,1%). En cambio, los interproveedores crecen a menor ritmo (partían de un 44% y llegan a un 48%). Así Mercadona ha disminuido notablemente el pasivo, mientras que los interproveedores han tenido menor saneamiento, 38 empresas la han superado y hay 46 empresas que superan el 50% de endeudamiento.

- Los ingresos de explotación han avanzado en Mercadona un 27,18% entre 2012 y 2018 en paralelo al incremento de tiendas. Los interproveedores se han beneficiado subiendo sus ventas en un 35,07% en el período, 69 de las 87 empresas han incrementado su facturación, especialmente las empresas de droguería/perfumería superan aún más a las alimentarias. Sólo 7 empresas han disminuido en más del 20% en sus ingresos de explotación.
- En resultado ordinario antes de impuestos Mercadona ha tenido un incremento durante el período² alcanzando al final del período un +6,9%, este dato refleja un crecimiento muy inferior al referido de incremento de ventas. Los interproveedores en promedio han duplicado este valor (en concreto un +103,2%), aunque la dispersión estadística de este valor es elevada el 55% de las empresas interproveedoras superan a Mercadona, siendo las alimentarias las que obtuvieron mejores resultados. Hay 8 interproveedores (el 9%) que declararon pérdidas en 2018.
- En cuanto al personal, Mercadona alcanzó en 2018 una plantilla de 89.500 empleados. La evolución es bastante similar al incremento de las ventas. El gasto de personal total creció el 29,02% y en número de empleados avanzó un 25,47% entre 2012 y 2018. Los interproveedores, en cambio avanzaron a un ritmo muy superior, un 59,36% en gasto y un 65,48% en empleados, más de la mitad de las empresas interproveedoras superan a Mercadona en el crecimiento en estos años.



Tabla 3. Resultados comparados de crecimiento y evolución de los negocios de Mercadona frente a sus interproveedores en 2018.

VARIABLE	MERCADONA	INTERPROVEE- DORES MEDIA	INTERPROVEE- DORES MEDIANA	INTERPROVEE- DORES DESV.TÍPICA	NºINTERR. SUPERAN A MERCADONA (% S.87 EMP)
Magnitud balance (base 100 2012)	145.44	143.18	131.14	65.51	27(31%)
Autofinanciación (R.Propios/Activo)	61.1%	51.4%	56.9%	21.56	38(44%)
Ingresos explotac. (base 100 2012)	127.18	135.07	130.08	49.51	48(55%)
BAI (base 100 2012)	106.9	203.2	111.30	357.89	47(54%)
Gastos de personal (base 100 2012)	129.02	159.36	135.21	132.44	49(56%)
Núm. de empleados (base 100 2012)	125.47	165.48	132.08	181.50	48(55%)

Fuente: elaboración propia a partir de SABI

Gráfico 3. Magnitud del balance (año 2012= base 100).

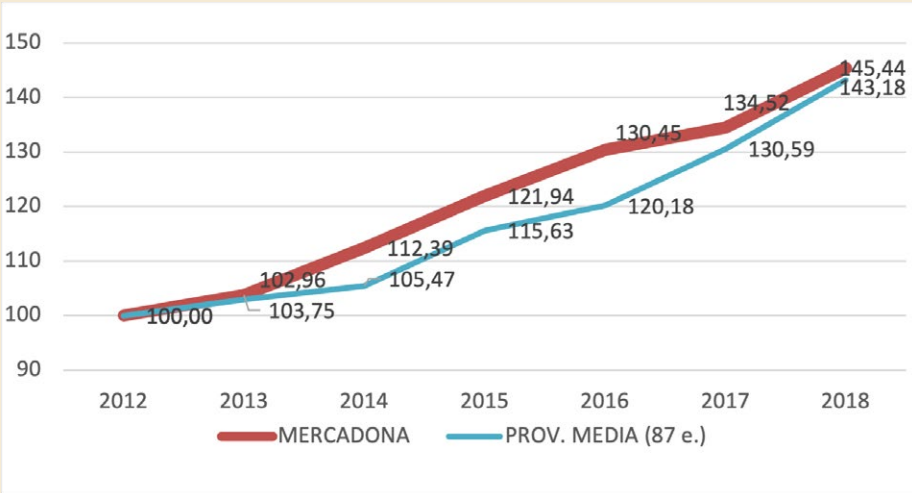


Gráfico 4. Recursos Propios/Activos

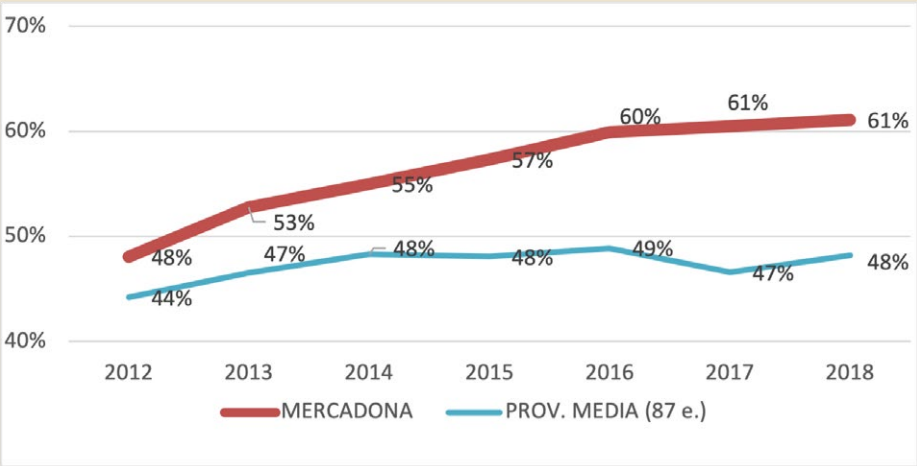


Gráfico 5. Ingresos de explotación (año 2012= base 100)

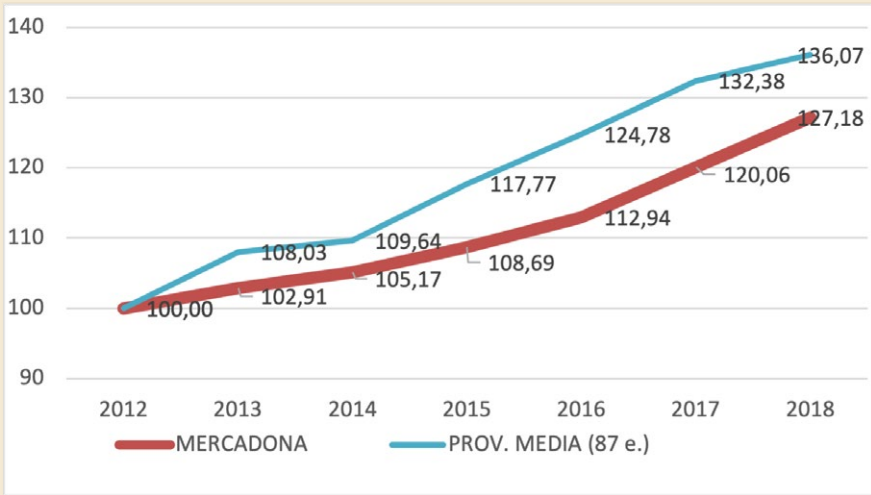


Gráfico 6. Resultados de explotación AI (año 2012= base 100)

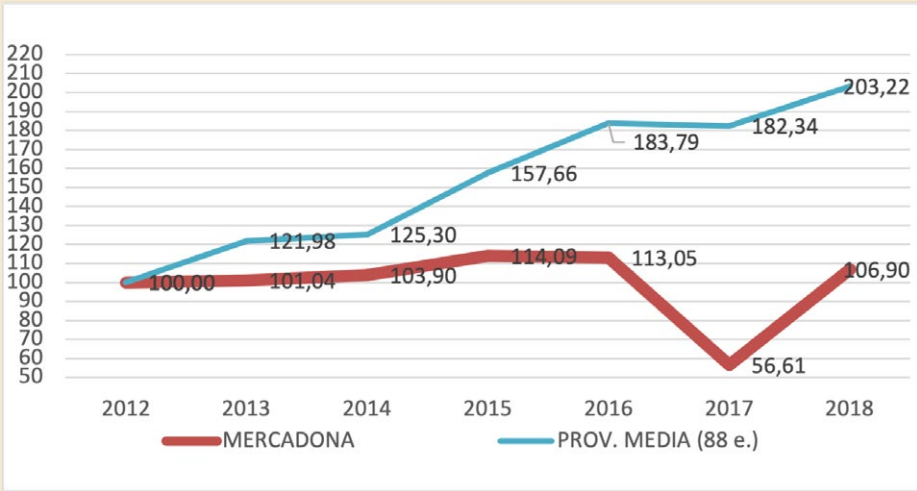


Gráfico 7. Gastos de personal (año 2012= base 100)

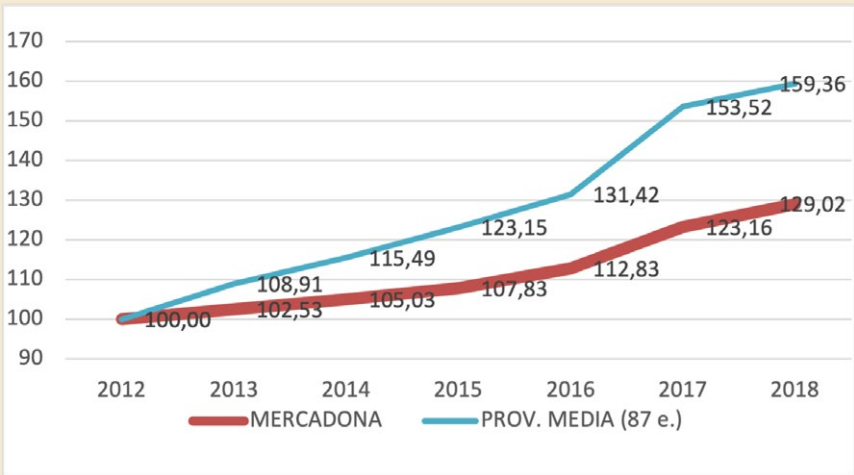
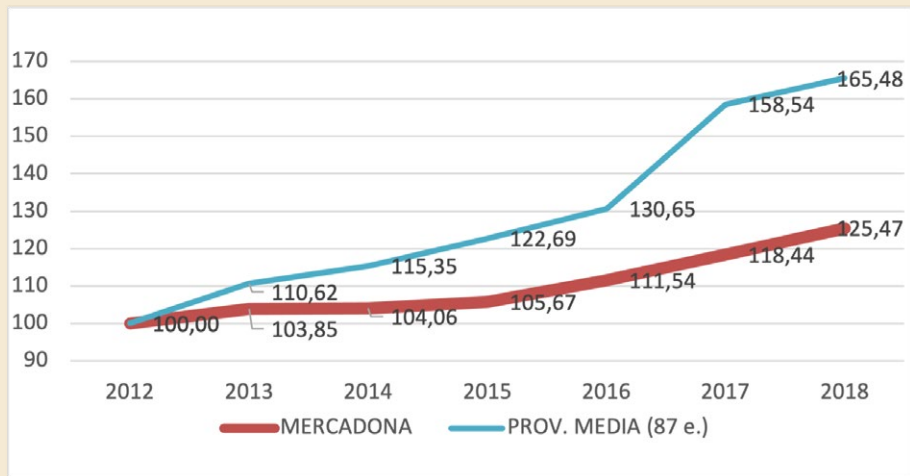


Gráfico 8. Número de empleados (año 2012= base 100)



Fuente de todos los gráficos: elaboración propia a partir de SABI.

4.2. Rendimiento de los Negocios

El análisis de performance o rendimiento se ha basado en el cálculo de las ratios indicadas en el apartado metodológico. Se detallan en la **tabla 4** y **gráficos 9 a 13**. Podemos observar:

- El retorno de la inversión promedio es algo más alto en Mercadona (17,1%) que en la media de interproveedores (16,3%) aunque los interproveedores de droguería/perfumería superan a Mercadona. En el caso de ésta hay una tendencia al decrecimiento siendo más estable en los interproveedores. Estas diferencias pueden estar relacionadas con las peculiaridades sectoriales de la distribución frente a las industrias alimentaria y de otros productos.
- La rentabilidad económica tiene similar comportamiento. Mercadona partía de un mejor desempeño (9,5%) frente al 7,9% de los interproveedores, pero hay una tendencia convergente terminando en 2018 igualándose en torno al 8% (con gran dispersión estadística en esta ratio quizá relacionada por tratarse de proveedores de muy diversos entornos sectoriales y tecnológicos).
- En cambio, la rentabilidad de las ventas es superior en las industrias proveedoras (4,6%) frente a Mercadona (sólo un 3,7% en promedio). Es especialmente notable la gran diferencia con

los interproveedores no alimentarios (que obtienen el 7,5%) frente a los alimentarios que trabajan con márgenes más ajustados pero superiores también a los de Mercadona. Dos tercios de los interproveedores (62%) obtienen mayor rentabilidad de las ventas que Mercadona.

- En los ingresos por empleado³ se evidencia también que Mercadona es más intensiva en mano de obra (249.421 euros/empleado en 2018) frente a los interproveedores que son más eficientes (menos intensivos en mano de obra), con un desempeño superior en dos tercios de ellos mejor que en su cliente Mercadona y con tendencia a empeorar este ratio en los últimos años.
- El coste de personal medio (salarial y de otros costes sociales) en Mercadona alcanzó al final del período 31.972 euros con una tendencia ligeramente ascendente. En cambio, el personal de los interproveedores es más costoso (situándose entre 35.100 de los alimentarios y los más de 40.000 de los empleados de empresas de droguería/perfumería), en todo caso con coste superior en más de un 10%. Las variaciones pueden explicarse en gran medida con las subidas salariales que en términos medios pueden verse un poco frenadas por tratarse de plantillas en crecimiento donde van incorporándose nuevos empleados (suponemos con menor salario por carecer de complementos de antigüedad).

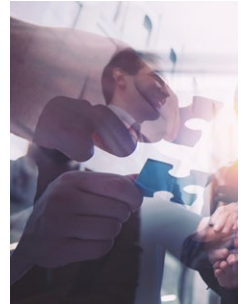


Tabla 4. Resultados comparados de performance de los negocios de Mercadona frente a sus interproveedores, promedios 2012-2018 y en el último ejercicio.

VARIABLE	MERCADONA	INTERPROVEE- DORES MEDIA	INTERPROVEE- DORES MEDIANA	INTERPROVEE- DORES DESV.TÍPICA	NºINTERP. SUPERAN A MERCADONA
Retorno de la inversión promedio (BAI/RP)	17,1%	16,3%	14,8%	25,3%	38(44%)
Retorno de la inversión en 2018 (BAI/RP)	13,6%	15,0%	12,9%	31,3%	45(52%)
Rentabilidad económica promedio (BAI/AT)	9,5%	7,9%	7,5%	7,7%	30(34%)
Rentabilidad económica en 2018 (BAI/AT)	8,3%	8,5%	5,73%	10,0%	34(39%)
Rentab. bruta de las ventas promedio (BAI/Ing. ventas)	3,7%	4,6%	4,3%	6,6%	54(62%)
Rentab. bruta de las ventas 2018 (BAI/Ing. ventas)	3,4%	5,0%	4,2%	23,7%	53(61%)
Cifra negocio/ nº empleados promedio(euros)	248.519	399.896	367.394	2.410.067	58(67%)
Cifra negocio/nº empleados en 2018 (euros)	249.421	371.421	343.486	2.656.982	57(66%)
Coste Personal medio en 2018 (euros) (G.personal/nºemp.)	31.972	36.408	34.067	46.669	51(59%)

Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

Gráfico 9. RSI Retorno de la inversión

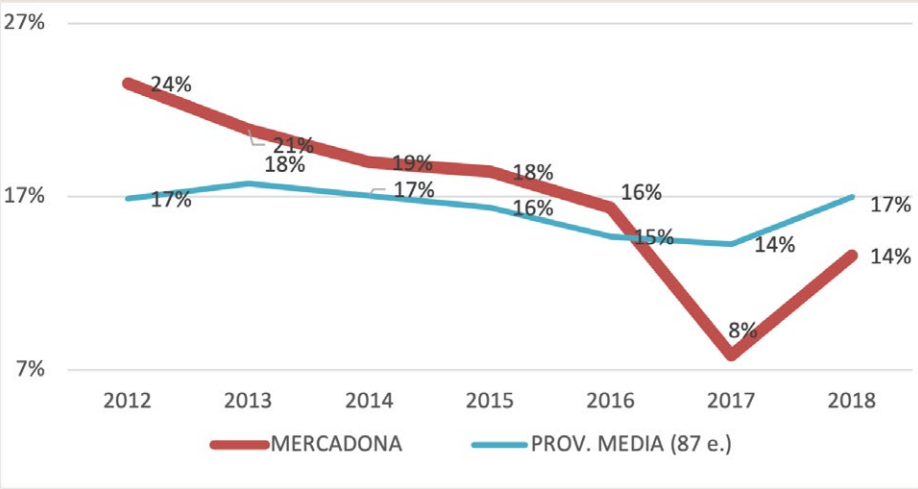


Gráfico 10. ROI, Rentabilidad económica

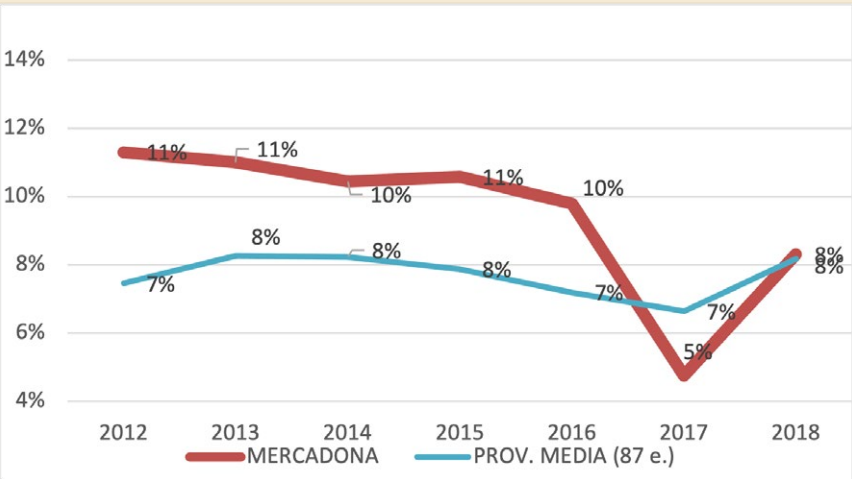


Gráfico 11. **RBV, Rentabilidad bruta de las ventas**

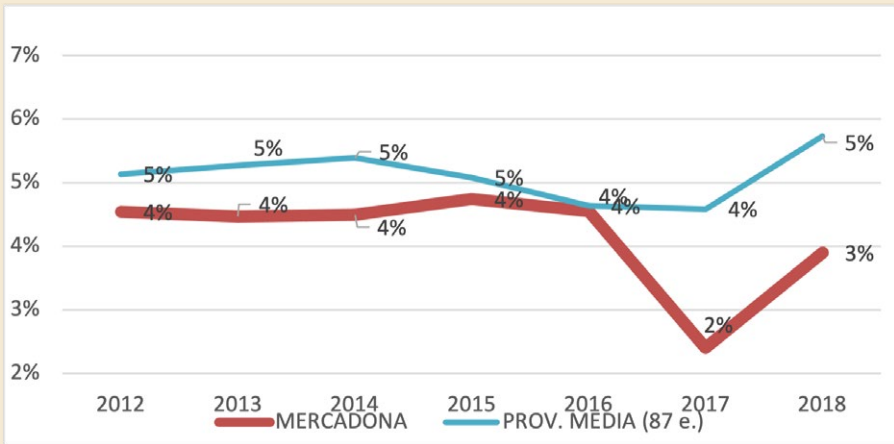


Gráfico 12. **Cifra de negocio/nº empleados**

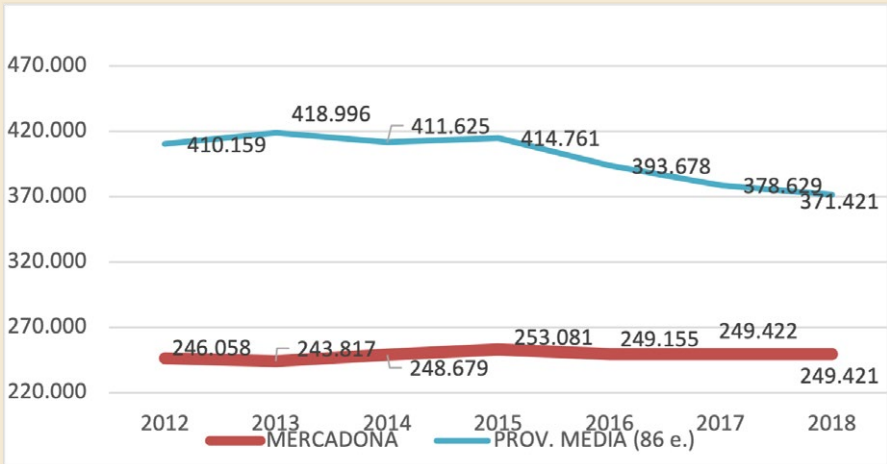
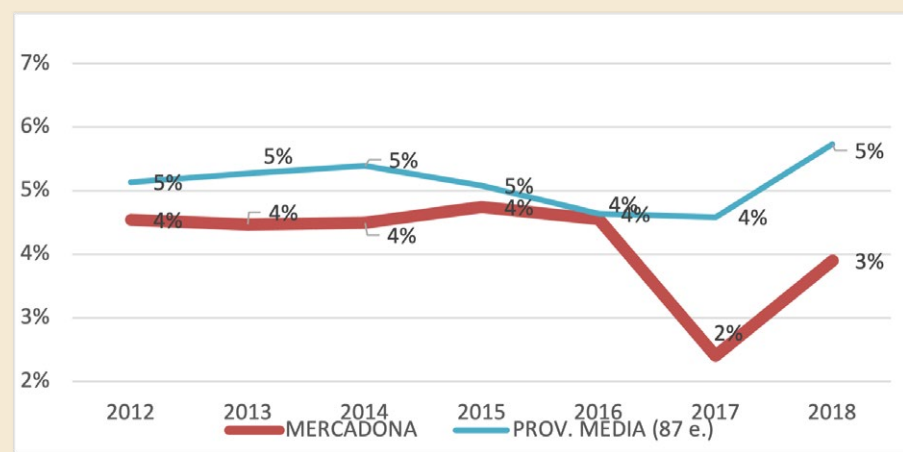


Gráfico 13. Coste personal medio (euros)⁴



Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

5. DISCUSIÓN Y LIMITACIONES

El análisis de los principales competidores en la distribución de PGC en España evidencian que hay un claro vencedor en los últimos años: la empresa Mercadona. El mérito de este liderazgo es aún mayor si se tiene en cuenta que se trata de una empresa familiar en segunda generación, formada con capital propio y sin haber recurrido a los mercados de capitales que ha competido frente a empresas multinacionales. En la base de la estrategia de Mercadona parece encontrarse el haber encontrado un equilibrio razonable en el cumplimiento de expectativas de todos los grupos de interés y con una buena reputación difícil de obtener cuando se alcanza el tamaño y dominio de un mercado.

Este trabajo se ha enfocado en analizar en paralelo el crecimiento y desempeño de Mercadona frente a sus proveedores preferentes, que son poco más de un centenar de los 2.700 suministradores (Mercadona, 2018) con los que la empresa se relaciona y que constituyen una red de empresas estrechamente relacionadas muy similares al modelo del *Keiretsu* japonés salvo que la relación entre Mercadona y sus suministradores carece de participaciones cruzadas de capital y con notables ventajas para todo el grupo.

Las empresas interproveedoras elaboran los productos de las mar-

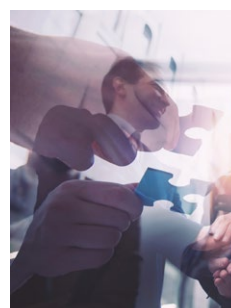


cas de distribuidor y hemos constatado que se han beneficiado de un incremento de su facturación paralelo al de Mercadona y, en muchos casos superior a ésta. Han necesitado, eso sí, también incrementar notablemente su activo para seguir el ritmo del avance de la distribuidora, pero los resultados económicos han crecido también y propiciado el avance de los recursos propios y que el crecimiento no haya requerido un nivel de endeudamiento que las asfixiara. En términos del clásico objetivo de crecimiento empresarial podemos concluir que los interproveedores se han beneficiado de la relación y especialmente en cuanto al avance de los resultados antes de impuestos que han superado netamente a Mercadona en términos medios relativos. Aquéllos han crecido y han podido invertir sin incertidumbre estratégica (por los compromisos de compras a largo plazo de Mercadona), presumiblemente también el sector industrial se ha beneficiado de economías de escala y del efecto experiencia. Igualmente se ha analizado la performance comparada. En este caso la distribuidora ha ido ajustando los márgenes en los últimos años y parece haber exigido que también lo hagan las proveedoras. En cuanto a la rentabilidad bruta de las ventas sigue habiendo una importante ventaja a favor de las proveedoras y también en cuanto al retorno de la inversión. El desempeño parece también demostrar algunos de los planteamientos de la literatura sobre la cuasi-integración vertical. Hay ventajas para las empresas que constituyen la red, pensamos que operar para Mercadona de forma estable supone eficiencia, minimizar costes de transacción, se ha demostrado que no se ha hecho perjudicando el salario de los empleados de las industrias. En definitiva, el crecimiento de la distribuidora líder no ha sido a costa de las industrias interproveedoras, han existido sinergias siendo un proceso simbiótico.

Aunque en este estudio se ha analizado una muestra elevada de empresas proveedoras (87) presenta evidentes limitaciones pues se trata de una red singular vinculada a una sola empresa de cabecera y no se podido profundizar en los casos de ruptura de relaciones. Sería conveniente comparar estos resultados con otros grupos o *keiretsus*. Además, los distintos integrantes de la red tienen diverso grado de compromiso (desde empresas que venden en exclusiva a Mercadona a empresas que tienen más diversificada su oferta de productos y venden en proporciones variables a aquélla). Otra limitación es el impacto de factores externos al grupo, la variedad sectorial y coyunturas diferentes pueden causar importantes

efectos en los resultados contables al margen de la relación con la empresa compradora.

Finalmente, y según lo declarado en las últimas memorias de Mercadona el modelo de relación con interproveedores está hoy transformándose. La empresa valenciana está reconvirtiendo al citado nuevo modelo de proveedores totaler que deberá ser analizado dentro de unos años cuando se tenga el suficiente rodaje, una futura línea de investigación a futuro y donde se deberá contrastar si mejora las virtudes de la cuasi-integración tradicional aquí estudiada. Además, la actual situación de profunda crisis económica consecuencia de la pandemia Covid-19 supondrá importantes cambios a los que el sector no es ajeno, por lo que dentro de unos años debería analizarse cómo ha afectado a las distintas empresas del sector de distribución.



BIBLIOGRAFÍA

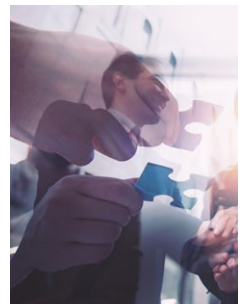
- Adhmadijan, C. & Lincoln, J. (2001). Keiretsu, governance, and learning: case studies in change from the Japanese automobile industry. *Organization Science*, 12(6), pp.683-701. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086>
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol- 5. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
- Alonso, R. (2013). *El modelo interproveedor de Mercadona, conferencia ciclo Marketing Days*, Universidad CEU Cardenal Herrera, Elche.
- Amat, O. & Valls, J.F. (2010). Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión. *Revista de contabilidad y dirección*, 11, pp. 183-195. <https://accid.org/es/revistas-publicadas/>
- Bălăşescu, S. & Bălăşescu, M. (2014). Optimization methods for supply chain activities. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, Vol. 7 (56)-2, pp 9-16. <http://DOI:10.12691/ijefm-2-2-2>
- Blazquez-Santana, F., Dorta-Vázquez, J.A. & Verona-Martel, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial, *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 31, pp. 165-195. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blois, K.J. (1972). Vertical Quasi-integration. *Journal of Industrial Economics*. No. 20, pp. 253-272. <https://doi.org/10.2307/2098058>
- Bowman, C. & Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Irwin, 320 pp.
- Buzzel, R.D. (1983). Is vertical integration profitable? *Harvard business review*, 61(1),92-102. <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>.
- Camisón Zornoza, C, Guía Julve, J. (2001). Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 8, pp.51-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/195497.pdf>.



- Cesce (2019). *Distribución alimentaria. Información sectorial de la economía española 2019*. Cesce, Madrid, 40 pp.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of Firm. *Económica* (4), pp. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Díez Vial, I. (2005). La integración vertical, imperfecciones en el mercado intermedio, cualidades de la empresa y cambios en la industria. *Essic Market*, vol. 122, pp.149-178. https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_598452_e.pdf
- Dyer, J.H. (1996). How Chrysler Created an American Keiretsu. *Harvard Business Review*, July–August. <https://hbr.org/1996/07/how-chrysler-created-an-american-keiretsu>
- Donk, D.P, Akkerman, R., Vaar, T. (2008). Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, Vol. 110- 2, pp. 218-235. DOI:10.1108/00070700810849925
- Fiab (2019). *Informe económico 2018*. Ed. Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, Madrid, 89 pp.
- Fuentes García, F.J. (2018). Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española. RA & DEM: *Revista de Administración y Dirección de empresas*, N° 2, PP. 5-21. https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/153
- García-Merino, M.T. & Hernangómez Barahona, J. (1998). A vueltas con el concepto de integración vertical, *Anales de estudios económicos y empresariales*. 13, pp. 43-64. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/116420.pdf>
- Johnson, G. Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Texts and cases, Prentice Hall, Cambridge.
- Juárez Tárraga, A. (2011). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación. *Working Papers on Operations Management; Valencia* 2-2, pp. 32-43. <https://doi.org/10.4995/wpom.v2i2.847>
- Lobo, R. (2012). *Keiretsu for a new age*, World finance. <https://www.worldfinance.com/strategy/keiretsu-for-a-new-age>.
- López-González, A., Lois-González, R.C. & Fernández Casal, R. (2013). Mercadona (Spain): a retail model in expansion, *Journal of Retail & Distribution Management*, 41.1, pp. 6-26. <https://doi.org/10.1108/09590551311288148>
- Maudos, J., Fuenmayor, A., Granell, R. & Albert, C. (2022). *Resumen Ejecutivo sobre el Impacto Económico de Mercadona 2021*. IVIE, Valencia. <https://info.mercadona.es/document/es/resumen-ejecutivo-del-estudio-sobre-el-impacto-economico-de-mercadona-2021-ivie.pdf>
- Mcguire, J. and Dow, S. (2002). The Japanese keiretsu system: an empirical análisis. *Journal of Business Research*, 55-1, pp 33–40. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00128-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00128-4)
- Mercadona (2018). *Memoria Anual 2017*. Mercadona S.A, Valencia, 112 pp.
- Mercadona (2020). *Memoria Anual 2019*. Mercadona S.A, Valencia, 130 pp
- Mercadona (2022). *Memoria Anual 2021*. Mercadona S.A, Valencia, 134 pp
- Montmorillon, B. D. (1989). La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, 77, 97-106.
- Morcillo Bellido, J. (2009). *Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas*. Tesis Doctoral, UNED, 352 pp.
- Muñoz Martín, J. & Montoro Sánchez, M.A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 17, pp. 141-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533275>
- Núñez-Cacho, P., Molina-Moreno, V., Corpas-Iglesias, F. (2018). Family Businesses Transitioning to a Circular Economy Model: The Case of Mercadona. *Sustainability* Vol.10-2. <http://dx.doi.org/10.3390/su10020538>.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cecsa, Mexico.
- Vázquez Carrazana, X.E., Rech, I. J., & Miranda, G. J. (2018). Identificación de grupos estratégicos en el sector de agronegocio. *Pensamiento & Gestión* (44) pp.191-216. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10073>.
- Venkatraman, N. & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11-4, pp. 801-814. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>.

NOTAS

1. El cierre de la consulta a la base de datos SABI se cerró el 20 de marzo de 2020.
2. Salvo 2017 en que Mercadona (2018) aclara que se contabilizaron importantes gastos de la reforma de tiendas.
3. Del grupo de interproveedores se excluye a Casa Tarradellas por presentar información incompleta.
4. Se excluye de nuevo Casa Tarradellas.





Roberto C. Sandulli Saldaña
Universidad Camilo José Cela (Madrid)
 roberto.sandulli@gmail.com

Regional Differences of the Impact of International DMO Social Media Campaigns in China. The Case of Canary Islands

Diferencias regionales en el impacto de las campañas de marcas destino internacionales en las redes sociales en China. El caso de Islas Canarias

I. INTRODUCTION

The purpose of this research is to study the regional differences of the impact of social media campaigns of international Destination Marketing Organizations (DMOs) in China.

Customer engagement has been traditionally linked to improved brand performance of tourism destinations (Harrigan et al, 2017). Currently, several destinations use social media to achieve tourist engagement and to reinforce brand campaigns.

One of the main decisions when designing a social media campaign for any destination is target segmentation. Among different segmentation variables, geographic characteristics seem to be one of the most common segmentation dimensions in destination marketing strategies (Tkaczynski et al., 2008; Martin, 2011; Katsoni & Venetsanopoulou, 2012; Dolnicar, S. 2020). The assumption is that tourists coming from a specific country or region share similar motivations and behavioural characteristics.

While geographic segmentation has been criticized in the past for failing to predict tourist behavior, it is still extensively used since it is successful when combined with other segmentation variables



EXECUTIVE SUMMARY

The previous research on China's outbound tourism was based on the assumption that the national and regional outbound markets are homogenous. Because China's outbound travel is connected to its economic and social development, the country's rapid economic growth has shifted the source of Chinese tourists. The objective of this study is to measure the variations in engagement with international DMOs social media campaigns among Tier level tourist residences in China. We have applied a Tobit regression model to determine the linear relationships between the Tier level of the city and the number of users who interacted in the foreign DMO campaigns on Sina Weibo, the second most influential social network in China. The results confirm that, in terms of geographical segmentation, Tier 2,3 and 4 cities are associated with higher interaction with international destination campaigns compared to Tier 1 locations. According to the findings of this study, lower Tier localization is a significant factor in increasing the number of users who interact with the promotional messages of foreign DMOs. Consequently, it demonstrates big opportunities to engage with potential outbound tourists coming from these locations. These findings may help international Destination Marketing Organizations to create effective geographic segmentation for their social media campaigns in China.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El aumento del turismo emisor en China está relacionado con su desarrollo económico, social y el rápido crecimiento económico de ciertas zonas del país. Estos factores han cambiado el origen interno de la emisión de turistas. Los estudios realizados sobre el turismo emisor chino hasta ahora se han basado en el supuesto de que los mercados emisores nacionales y regionales eran homogéneos. El objetivo de este estudio es medir las variaciones en la interacción de las campañas en redes sociales por parte de una marca destino internacional (DMO) entre los diferentes niveles Tier de las ciudades chinas. Hemos aplicado un modelo de regresión Tobit para determinar las relaciones lineales entre el nivel Tier de la ciudad y el número de usuarios que interactúan en las campañas de la marca destino en Sina Weibo, la segunda red social más influyente de China. Los resultados confirman que, en términos de segmentación geográfica, las ciudades de nivel 2, 3 y 4 se asocian con una mayor interacción en las campañas de la marca destino en comparación con las ciudades de nivel 1. De acuerdo con los resultados de este estudio, la localización en ciudades de nivel inferior es un factor importante para lograr un mayor número de usuarios que interactúen en las campañas de las marcas destino y por tanto ofrece una oportunidad para conectar con un mayor número de visitantes potenciales. Estos resultados pueden ayudar a las marcas destino internacionales a desarrollar una segmentación geográfica efectiva en sus campañas de promoción a través de las redes sociales en China.

(Tkaczynski et al., 2008; Martin, 2011; Katsoni & Venetsanopoulou, 2012) and it is directly observable unlike other segmentation variables. As a result, it might be quite useful for campaign planning and design (Kitunen et al. 2019).

According to the latest reports from World Tourism Organization (2019), China is the largest source market in terms of international tourism spending. Destination Marketing Organizations (DMOs) are defining tourism policies with a prevalent use of Chinese social media to create customer engagement with their destination brands (Cheng & Edwards, 2015). While some research has focused on Chinese DMOs in the Chinese Markets (Ge et al., 2013; Yang & Wang, 2015),

however, with few exceptions (Kim et al., 2017; Li et al, 2010) very little is known about how user location influences DMO social media campaigns particularly when targeting the Chinese market.

According to a previous study on retail brand tactics for entering the Chinese market, western brands follow a segmentation strategy through a sequential approach based on the tier system of Chinese cities and giving preference to Tier 1 (Bai et al., 2021; Liu et al., 2018; Kaminishi et al, 2020).

Therefore, our research tries to understand whether this retail strategy based on the Chinese tier system can be replicated to the tourism industry and more specifically to international DMOs and their engagement strategies in Chinese social media.

Until not long time ago, the vast majority of Chinese tourists came from the largest and richest cities (tier-1 cities), mainly Beijing, Shanghai, and Guangzhou (UNWTO 2019). This trend has been changing over time and today visitors from lower-tier cities represent already half of Chinese tourist arrivals to Europe (CTA 2019). Moreover, the little evidence existing on this topic (Huang & Wei, 2018; Li et al, 2010) suggests that Chinese tourists have different outbound travel intention depending on the characteristics of the regions where they live.

The primary goal of this study is to investigate the differences in Chinese tourist residency in terms of engagement with foreign DMOs social media campaigns, in order to answer to these unsolved questions. It provides novel evidence on the regional differences in China that need to be recognized as relevant by foreign DMOs to deploy their destinations branding strategies in China.

One of the main decisions when designing a social media campaign for any destination is target segmentation.

2. REGIONAL DIFFERENCES IN CHINA AND CHINESE OUTBOUND TOURISM

Regions in China have developed differently as a result of differences in economic growth driven by urbanization process, industrial structure, education level as well as the economic disparity between urban and rural areas. Some scholars support the market's heterogeneity, claiming that varying levels of urbanization had an influence on China's economic development (Wang, 2010; Liu et al, 2015).

In China, cities are classified in tiers. The Chinese tier system is an unofficial classification made by South China Morning Post (SCMP) (Bland, D. 2016), but it is generally accepted in marketing research (Huang & Wei, 2018; Shukla & Rosendo-Rios; 2021) and it has long been used by scholars and professionals to describe Chinese cities (Bilby et al 2020; Arellano, 2019).

The three macroeconomic parameters used to determine city levels are GDP, population, and politics. The cities are then designated a tier based on the average of these three characteristics. The SCMP criteria resulted in five Tier 1 cities, 30 Tier 2 cities, 138 Tier 3 cities and 480 Tier 4 cities (Bland, D. 2016).

Chinese outbound tourism has attracted international attention since it is the world's fastest growing source market, but also the world's largest source market in terms of both visitor numbers and travel spending (Chen et al. 2016).

Wealth and education are the two main elements that influence Chinese travelers' intentions to travel abroad, according to Huang and Wei (2018).

As a result, compared to residents of China's tier 4 cities, people in higher tier cities were more likely to choose overseas travel, implying that there are important links between Chinese outbound tourism and China's social and economic position (Huang & Wei 2018). Due to the strong economic growth of lower tier cities, it is expected that outbound tourist residents would shift from tier 1 to lower tier cities (Shen & Liu, 2016).

KEYWORDS

Chinese Lower-tier Cities, Chinese outbound tourism, Tourism Spain, Spatial localization, Chinese social media.

PALABRAS CLAVE

Ciudades Tier inferiores chinas, Turismo emisor chino, Turismo en España, Localización espacial, Redes sociales chinas.

3. THE GROWING RELEVANCE OF ONLINE SOCIAL CAMPAIGNS FOR DMOs

The Internet and new information technologies have had a significant impact on how DMOs market their localizations (Marchiori & Cantoni, 2012; Munro & Richards, 2011).



The major advancement in tourism communication can be found in social media (Xiang & Gretzel, 2010). Comments about places, services supplied, and personal experiences are easier to come by as the information culture shifts to conversation culture (Jacobsen & Munar, 2012).

Online engagement adds value to destinations, fosters relationships between destinations and tourists, and acts as a kind of digital word-of-mouth, which is widely acknowledged as one of the most influential factors in traveler decisions (Ayeh et al, 2013).

Furthermore, because travel has a significant impact on an individual's annual budget, the buyer's selection is influenced by the experiences of other users (Litvin et al, 2008).

As a consequence, online communication has become crucial for tourism destinations.

Previous studies identified the importance of using social media into DMO marketing strategies because of its impact on travelers and its advantage over other channels owing to stakeholder participation (Hays et al., 2013; Munar & Jacobsen, 2014).

As a consequence, social media is becoming the most important portion of DMO budgets (Lund et al 2018).

4. MARKET SEGMENTATION IN TOURISM SECTOR AND DMOS

Geographic, demographic, psychographic, and behavioral segmentation bases are the four main types used in market research to target specific customer groups (Kotler & Armstrong, 2010). The two most often used variables in social marketing segmentation research are demographic and geographic (Dibb, 2014).

Social media has evolved into one of the most important instruments for market segmentation. Several researches use social media to get their conclusions on market segmentation (Mavragani et al, 2019).

The fastest and largest data source for the creation of consumer-focused solutions is offered by this new channel (Dietrich, 2017). As a result, market segmentation in social media is critical for making management decisions and distinguishing out from the competition (Xiang et al, 2015).

The tourism industry has always relied on consumer segmentation to conduct efficient tourist market research (Paker & Vural, 2016).

This process of finding homogenous groups and selecting markets is critical in tourism for reaping the benefits of opportunities (Çinar et al. 2020).

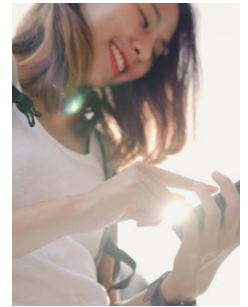
As a result, market segmentation has been used in the past for several destination research (Carmichael & Smith, 2004; Pesonen et al, 2011; Kastenholz et al, 1999).

Geographic segmentation is used in tourism sector, specifically, in conjunction with more typical generic objective segmentation criteria, in order to categorize the customer or visitor profile (Anderson, 2014; Dolnicar, 2004; Dolnicar, 2007).

Geographic segmentation, in particular, is based on the premise that people's preferences may differ depending on where they live (Obenour et al, 2005).

According to the previous assumption, understanding the characteristics of distinct groups of social media users who would be interested in visiting the location becomes a primary goal for DMOs when it comes to market segmentation (Özdemir & Asl Arzk, 2022).

It is well acknowledged that social media segmentation provides a number of advantages for DMOs. On the one hand, it helps marketers create relevant content and choose the most effective channels (Mavragani et al, 2019); on the other hand, it helps achieve customization in the campaign, hence increasing effectiveness, positive feedback, and brand value (Majid, et al., 2013).



5. CHINA ENTRY STRATEGIES OF DESTINATIONS

Traditionally, foreign brands targeting the Chinese market were focusing in first tier cities (Chan et al. 2009). However, ignoring the differences between tier 1 cities and the rest of China and adopting a uniform marketing strategy has led to the failure of many foreign brands (Cui & Liu, 2000).

Most western firms have followed a specific sequence in their entry strategies in China, where firms first aimed at tier-1 cities, then moved to tier-2 cities and finally to tier-3 and 4 cities (Bai et al., 2021; Perry et al., 2020; Bonetti et al., 2017). One of the questions that this paper tries to answer is whether this sequential approach could be applied to the tourism market and to the entry strategies of International DMOs in China.

There is little evidence answering this question. Huang and Wei (2018) examined the differences in terms of international travel intention between tier 1 and the rest of Chinese cities, and observed that different distribution of education and income in tier-1 and the rest of Chinese cities predicted differences in international travel intention. These authors support the hypothesis of a second wave of outbound Chinese tourism where residents in tier-2, tier-3 and tier-4 cities will become more predominant (Arlt, 2013).

The hypothesis of our paper is that this second wave of Chinese tourism is also related to new trends in Chinese customer engagement with international destinations. In this sense, we would expect that in this second wave of Chinese tourism, residents in tier-2, tier-3 and tier-4 cities will more likely engage with social media campaigns from international DMOs.

There are several factors that would support our hypothesis.

In first place, lower-tier cities had in recent years an outstanding growth and development, driven mostly by central government plans (Liu & Zhang 2018; Lv 2017) and Hukou new rules (Chen et al 2017).

Since tourist income is a factor that influences the Chinese demand for outbound tourism (Liu et al., 2018), the economic and income growth in lower-tier cities will raise the interest for outbound tourism in these cities and consequently a likely higher engagement with international DMOs social media campaigns.

In second place, recent theoretical approaches (Zhu et al., 2021) stress a process where the Chinese tourists returning to their own locations from travelling abroad would exert a pressure to change the local social value system increasing the propensity to travel of their neighbors. Therefore, the higher the number of residents of a Chinese city that have been doing tourism abroad, the higher the number of residents who have not been abroad willing to travel outside China. As a result, the increase in international flights from lower Tier cities is one of the factors that explain the increase of the outbound tourism from these locations (Graff & Parulis-Cook, 2019). Nevertheless, these positive externalities from international Chinese tourists in their neighbors could have diminishing returns to scale and could reach a saturation point. This limit is explained by the fact that residents in larger cities suffer information overload (Milgram, 1970). Information overload would be associated to stress and negative emotions that would arise when Chinese tourists are



exposed to information from potential destinations greater than they can effectively manage and use.

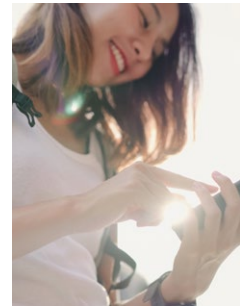
Information overload in Chinese customers has already been observed in first tier cities in China. Liu et al., (2016) show that customers living in these cities have received more information than customers living in smaller cities and therefore they are becoming highly sophisticated and do not react to more simplistic or basic brand strategies.

In marketing literature, social media engagement and consumer behavior are closely related (Bijmolt et al., 2010; Alhabash, et al 2015) since the concept of engagement is linked to participation, which represents a consumer's attention (Brodie et al. 2013).

Tourism literature has also shown the relationship between social media engagement and tourist behavior. Indeed, digital networks have an influence on tourist decision-making processes, particularly when it comes to establishing trip goals, looking for information, or sharing travel experiences (Pan et al 2007; Cox et al. 2009). In that sense, higher engagement with DMOs campaigns in social media have been an effective means to increase tourist arrivals (Uşaklı et al. 2017).

Overall, we would expect that the combination of economic growth, increasing willingness to travel abroad and the information overload of tourists living in Chinese tier-1 cities will be associated with higher social media engagement with international DMOs campaigns in tier-2, tier-3 and tier-4 cities as compared to tier 1. Additionally, while there is empirical evidence of information saturation of Chinese customers in tier 1 and to a lesser extent in tier 2 cities, there is not such evidence for tier-3 and tier-4 cities. Therefore, tier-3 and tier-4 cities economic growth should have a stronger impact on travel intention which will favor customer engagement with social media campaigns of international DMOs. Economic growth rates in tier-3 and tier-4 cities have almost double the growth in tier 1 and tier 2 cities (Shiao, 2019). We would expect that higher economic growth combined with less information saturation in tier-3 and tier 4 cities will produce higher levels of customer engagement with social media campaigns of International DMOs. Formally,

Hypothesis 1. The likelihood of engagement with social media campaigns of international DMOs will be lower in tier-1 cities in China as compared to tier-2, tier-3 and tier-4 cities.



Hypothesis 2. The likelihood of engagement with social media campaigns of international DMOs will be higher in tier 3 and tier 4 cities in China.

6. EMPIRICAL CONTRAST: METHODOLOGY

In order to confirm our main hypothesis this research will analyze the geographic localization of users in terms of customer engagement of a Spanish DMO in Chinese social media campaign.

To support our theory about lower tier potential for international DMOs in China, we carried out an analysis of location of users that reacted to the promotional campaign of the Canary Islands DMO delivered through two Sina Weibo accounts: 西班牙旅行博客 (“Spanish travel blog”) an independent travel blog that promotes Tourism in all the regions of Spain, and 访问加那利的 (Official account of Tourism Board of Canary Islands) that promotes the tourism in Canary Islands, Spain.

Following former research on the effectiveness in terms of engagement of DMOs campaigns in social media (Wozniak et al., 2017), engagement is defined as “like”, “comment” and “share” registered in the publications made by the two accounts analyzed. Chinese travelers are connected on mobile through social networks, like Sina Weibo a micro-blogging platform with a big impact on travel content and experiences (Huang & Wei 2018).

The use of digital technology in China is disrupting the way people consume information on travel and travel products, in consequence creating growth in Chinese outbound tourism.

Because 95% of the population in tier 1, 2, and 3 cities is registered on a social media platform, China is believed to have the most active social media population in the world (Chiu et al, 2012).

Sina Weibo is the second most important social network in China. It is an open network platform based on content sharing, visibility and community building. Consequently, publications are visible and accessible to all the users.

Travel agencies (OTAs) and Destination marketing organizations (DMOs) have opened their official account on Sina Weibo, providing rich information for tourists in order to attract visitors. As a result, Weibo has grown in importance as a source of travel information for Chinese travelers (Shen & Liu 2016).



The regional distribution of reactions to Sina Weibo's tourist promotion of an international DMO is examined in this study.

We were collecting the localization information showed in user's profile. In the sample we had some recurring users. Many times, the same user deliver several reactions from the same location. In some cases, this number of reactions led to overvaluing the presence of users in those locations. Was therefore necessary to work with users instead of number of reactions.

Previous research in tourism and social media have employed the Tobit model (Cai, 1998; Surugiu et al 2011; Lee et al 2015).

A Tobit model was employed to quantify the magnitude and direction of the effects of the factors, Tier 2, 3 and 4 city localization, influencing reaction or engagement in Spain's Tourism promotional messages. The Tobit model describes the correlation between variables when the dependent variable is censored to the left or right.

When the dependent variable is limited from below is considered as censored at zero (Blundell & Meghir, 1987).

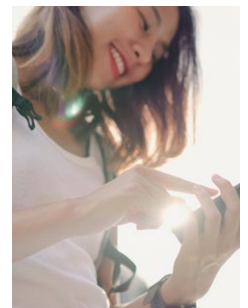
According to Maddala (1986) and Green (2003), when dealing with a dependent variable like this, the Tobit model is suggested since it has capabilities for dealing with censored distributions.

In our model, left censoring was observed in those regions where no Weibo users engaged with the campaign. Therefore, our model has censoring at zero value of the range of values of engagement, our dependent variable, due to the fact that it only can be 1, therefore reaction, or 0 as not reaction.

Owing to the fact that we are interested in the overall effect in the Tourism engagement in a Chinese location, rather than the effect for a specific user in the data, we calculate the marginal effect on the intensity of Spain's Tourism engagement due to changes in the number of users located in a region (Greene 2003).

Our variables are the reactions towards the different kind of promotional messages, the GDP, the GDP per capita, the population, the intensity of reactions, and the Tier 1, 2, 3, 4 cities.

Our dependent variable (Y_j) is the number of unique users located in a prefecture level city in China that interacted in the Chinese social media Weibo through likes, shares, comments with the tourism campaigns of Canary Island DMO. We considered 341 prefecture level cities.





The independent variable is the categorical variable *Tier*, which shows the Tier of the prefecture level city according to the South China Morning Post (SCMP) system of Tiers.

Within the control variables, first the model considered the *GDP per capita_i* in order to control for the affordability of international travel (Wang, 2014) for the individuals living in a prefecture level city *i* in China. In second place, the model controlled also for the population *Density_i* of the prefecture level city *i* in China as an instrument to measure the impact of agglomeration effects on electronic word of mouth (Liu et al., 2018).

Finally, we controlled for the activity of users in Weibo to social media campaigns focusing on Spain in order to isolate the interest in the Canary Islands as compared to the interest in Spain in general. This control variable *Social_i* measures the total the number of users that during the same period of the Canary Island campaigns engaged with social media campaigns related to Spanish Fashion, Food and Sports. This variable would also control for the differences between generic campaigns of the Canary Island with the more specific campaigns for Fashion, Food and Sports segment. Previous literature (Verlegh et al, 2005; Erickson et al, 1984) looked into the effects of country of origin on advertising in depth, but there is little evidence (Pokrywczynski & Lu, 2016) about the effects on social media. As a result, the findings of this variable might provide new insight into this emerging field of research.

All continuous variables were log transformed to facilitate the interpretation of the results.

7. SAMPLE

We collected data 14.097 reactions from 2504 different single users towards promotional messages from the following accounts in Sina Weibo. These profiles are covering fashion, food, football and tourism sectors in Spain. The Tourism sector campaigns cover:

- 西班牙 旅行 博客 (“Spanish Travel Blog”): independent travel blog that promotes tourism in all regions of Spain.
- 访问 加 那 利 的 (“Visit the Canary Islands”): Promotur Turismo de Canarias official profile that promotes Chinese tourism in the Canary Islands.

From this data we analyzed the location of 923 users that showed reaction to Canary Island tourism promotional messages, so users

that engaged with 访问加那利的 (“Visit the Canary Islands”) and西班牙旅行博客 (“Spanish Travel Blog”). The data has been collected from April 2016 to August 2019.

We chose Spain as destination for our study owing to the fact that Spain became in 2017, according to UNWTO (2018) the world's second largest destination with 81.1 million international tourist arrivals. However, according to the National Statistics Institute (INE), only 517.777 Chinese tourists visited Spain in 2017.

This difference between total visits and Chinese visitors might suggest a weak marketing strategy in the Chinese market, possibly connected to segmentation.

Specifically, we chose Canary Islands because it is a key point for the Spanish and European tourism industry. In 2017, 14,2 million foreign tourists visited the Canary Islands, making it the second most visited Spanish region behind Catalonia (INE, 2020).

In terms of international tourist arrivals, the Canary Islands area ranks among the top six in the EU and it is seven times higher compared to the EU27 average (European Service Innovation Centre 2013).

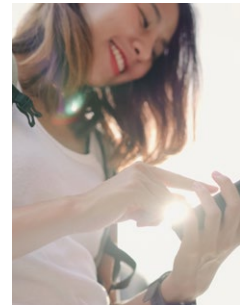
Tourism in this region contributed 35% of GDP in 2018 and 40% of local employment, both of which are higher than the national figures of 12.3% and 12.7%, respectively (Hernández Martín et al, 2021).

We also chose Canary Islands because of his connections to one of China's most famous writers, San Mao, who lived there for many years (Lang, 1999).

Visitors from China, on the other hand, may be critical for the future of tourism in the Canary Islands, since they are the world's top spenders on holidays, with four times the average per capita spending (UNWTO, 2019).

According to the Tourism Board of the Canary Islands, the average tourist expenditure in 2019 reached 148,90 € per trip/per capita (Fuentes Cordoba, 2020), while according to UNWT (2019), Chinese tourists spend roughly 970 \$ per trip/per capita. As a result, engaging this new tourist source market might be a significant opportunity for tourism in the Canary Islands.

We were using Stata for studying the metrics mentioned before.



8. RESULTS

The descriptive results show that the sum of users who react in lower-tier cities (2, 3 and 4) was significantly higher than in tier 1 cities. Even only the sum of users in tier 2 and tier 3 cities was higher than users in tier 1. **Table 2** shows the localization of users in lower-tier cities versus tier 1 (537 vs 386). Tier 1 users represent the 42% of the sample and lower-tier represent the 58%.

Table 1. Location of Users that engaged with Canary Island Tourism Promotional messages

TIER USER'S LOCALIZATION	N° OF USERS	PERCENTAGE
Tier 1	386	42 %
Tier 2	305	33%
Tier 3	149	16%
Tier 4	83	9%

Table 2. Descriptive results

VARIABLE	OBSERVATIONS	AVERAGE	STANDARD DEV.	MIN	MAX
GDPcap (yuan)	341	67031.54	58422.88	3475.04	797826.1
Density	341	681.3519	3301.109	.3133256	52723.69
Social	341	7.3431085	39.0265692	0	648
t1	341	0.0557185	0.2297143	0	1
t2	341	0.0879765	0.283677	0	1
t3	341	0.1847507	0.3886655	0	1
t4	341	0.6715543	0.470338	0	1

Table 3. Correlation matrix and descriptive statistics

	GDPGAP	DENSITY	SOCIAL
GDPcap	1		
Density	0.2762***	1	
Social	0.1979***	0.3780***	1

* p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Table 4. Estimation Results

VARIABLE	COEFFICIENT (STDEV)		P> T
GDP per Cápita	-2.641639*	(1.379828)	0.056
Population Density	1.276486	(.8461389)	0.132
Social	6.947199***	(1.10208)	0.000
t2	11.18944**	(5.509937)	0.043
t3	14.4895**	(6.213254)	0.020
t4	11.75924*	(6.7516)	0.082
constant	-7.885064	(16.1751)	0.626

LR chi2 (6): 313.65
Prob> chi2 = 0.0000
Loglikelihood= -606.391
Pseudo R2 = 0.2055
198 observations censored on the left, 143 uncensored observations

* p<.1; ** p<.05; *** p<.01

The results support our hypothesis. In Chinese tier 2, 3 and 4 cities there is higher likelihood of engagement with the international DMOs campaigns than in Chinese tier 1 cities. More precisely, the likelihood is much higher in tier 3 cities ($t_3 = 14.4895$; $p<0.05$). There is no difference between tier 2 (11.18944 ; $p<0.05$) and tier 4 cities (11.75924 ; $p<0.1$).

This result would confirm previous research supporting the idea that lower tier Chinese cities would be more interesting to target for international DMOs (Huang and Wei, 2018).

Regarding the control variables, the results shows that poorer cities (GDP per Cápita $= -2.641639$; $p<0.1$) are more likely to engage with the Canary Island campaigns. This result contrasts with the assumption that budgetary constraints may limit international travel. Furthermore, the relationship between the population density of the prefecture and the social media engagement with international DMOs is positive, pointing towards agglomeration effects, but it is not statistically significant.

Finally, the results show a positive feedback loop for social media campaigns at the national level (6.947199 ; $p<0.01$). The higher the engagement with national social media campaigns, the higher the engagement with the regional campaign driven by a specific destination, confirming the existence of synergies between campaigns at the regional and national level.

Some robustness checks have been performed (dropping Beijing as a potential outlier from the sample; running non censored models or a SAR spatial model) providing similar results in magnitude, sign and statistical significance.

9. DISCUSSION

China is becoming the main source market for many destinations in the world, however in this new scenario, little is known regarding regional segmentation strategies when selling international destinations in the Chinese market.

Because outbound travel in China is linked to the country's economic and social development, the country's fast development has changed the source of Chinese visitors.

The purpose of this research is to assess the differences in engagement with foreign DMO social media campaigns among Tier tourist residence in China.

This study addresses this knowledge gap by emphasizing social media as a potent tool for establishing and reinforcing destination brands as a way of entering the Chinese market (Cox et al 2009; Huang et al 2010).

More specifically the research looked at whether international destination marketing organizations could replicate the market entry to the Chinese market of retail brands, which adopted a sequential approach using the tier system for segmentation of the Chinese market and prioritizing tier 1 cities.

The research's main hypothesis is that, while the tier system may be effective for regional segmentation of the Chinese market, international DMOs should not replicate retail brand strategies and focus on lower-tier city markets, contrary to Liu et al. (2018) and Kaminishi et al. (2018) findings. Between the reasons we consider a second wave of Chinese tourism travelling to international destinations (Arlt, 2013), combined with the institutional change of tourism governance in lower tier Chinese cities and information overload in tier 1 cities

The hypothesis was tested on the engagement levels of all the prefecture level cities in China with a social media campaign in Weibo deployed by the Regional DMO of Canary Islands, the second most visited region in Spain.



The results confirm our hypothesis that lower tier cities in China are more likely to have a higher number of social media users engaging with international DMOs as compared to tier 1 cities.

It supports previous findings about the differences in outbound travel intentions of Chinese tourists based on the characteristics of the places where they live (Huang & Wei, 2018; Li et al, 2010), as well as the prediction of outbound tourists shifting from tier 1 to lower tier cities (Shen & Liu, 2016).

As a result, and in line with previous market segmentation literature (Özdemir & Asl Arzk, 2022; Mavragani et al, 2019; Uşaklı et al. 2017) it may be important to use this segmentation technique for future social media marketing campaigns in order to raise the low number of Chinese visitors in particular locations, such as Spain.

This conclusion is consistent with the findings, which emphasize the importance of market segmentation in tourism, particularly for destinations, and how this segmentation can assist DMOs in identifying opportunities, developing visitor-oriented campaigns, and attracting new visitors (Kitunen et al. 2019; Xiang et al, 2015; Ahmad et al. 2011).

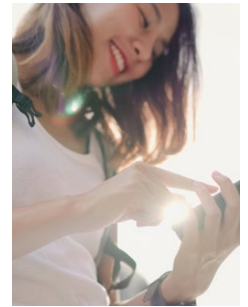
However, because t3 has a higher likelihood than t2, t1, and t4, we may deduce that there are variations across lower tier levels and that lower tier does not always equal higher likelihood.

The lower likelihood of tier 2 compared to tier 3 and tier 4 might imply that tier 2 cities are becoming more comparable to tier 1 cities owing to rapid economic growth and would thus have similar characteristics in terms of overload information and travel intention. A prior study demonstrated this rapid shift in Tier classification caused by China's rapid urbanization and population expansion (Yi et al 2021).

The same argument might be used in tier 4 cities as well, although in a different way. The lower likelihood compared to tier 3 cities might indicate that these cities are still evolving from rural categories, and as a result, users are less interested in international tourism than in tier 3 cities.

Consequently, DMOs will have greater success in their campaigns if they target tier 3 cities rather than tier 1.

According to the findings, poorer cities are more likely to engage in the Canary Island campaigns. This result opposes the premise that budgetary constraints may limit international travel, and also contradicts Huang and Wei (2018) and Li et al. (2010), who argue





that income and international travel intention are directly related. The specific destination chosen for this study, however, may match better with visitors coming from poorer Chinese cities due to its strong brand perception as a low-cost and package-holidays mass tourism destination (Scherrer et al., 2009). However, considering the lack of presence of western travel operators in this market (McKinsey, 2019), we have our doubts that such an image can be perceived. As a result, more study is required to confirm this destination image assumption on the Chinese market.

Relevance of this research lies in demonstrating the importance of considering both economic growth and information saturation when defining the geographical segmentation strategies that search maximizing customer engagement in China. The counterbalancing effects of information overload and economic power in large cities, largely ignored in the literature on tourism marketing, opens a new interesting venue for future research that can be easily extrapolated beyond the Chinese market considered in this research.

Agglomeration effects were not confirmed by our data, while the specific low-cost branding perception of the Canary Islands as a destination may influence the higher engagement likelihood in poorer Chinese cities. Further research would be needed, by replicating this study with social media campaigns from high value destinations, which could be more attractive to richer regions and consequently tier 1 regions.

Interestingly, our research suggests the importance of coordination and synergies between the campaigns at the national and regional level. Little evidence exists in this sense, and it could open new venues for future research, specially taking into account the size of the Chinese market which not always follow within the resources and capabilities of regional and local DMOs.

Finally, our research focused on engagement. Customer engagement has long been connected to greater tourist destination brand success (Harrigan et al, 2017) and the relationship between social media engagement and travel consumption has been observed before (Yoo & Gretzel 2016).

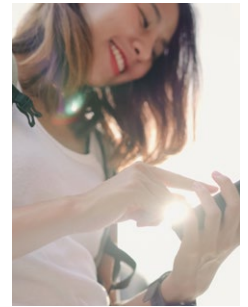
Customer engagement (CE) has been demonstrated to increase loyalty, trust, and brand ratings in the tourism industry, and it is supported through social media (So et al, 2014) and it results from motivational drivers such as word-of-mouth activity,

recommendations, customer-to-customer interactions, blogging, writing reviews, and other similar activities, according to marketing scholars (Verhoef et al., 2010; van Doorn et al., 2010; Bijmolt et al., 2010).

However, due to the fact that customer engagement in social media campaigns is just an intermediate performance indicator for international DMOs, further research is needed to understand whether this engagement ultimately transforms into increased arrivals to a specific destination, especially in poorer Chinese regions.

Overall, our research suggests that international DMOs need to target China's lower-tier cities in their digital marketing campaigns. The higher number of users that show digital reactions means more opportunities for new tourist arrivals. This trend is consistent with the economic growth and potential consumption from lower Tier cities and the information overload of tier-1 cities.

Furthermore, these findings may aid international DMOs in classifying China's target markets into primary and secondary markets.



10. MANAGERIAL IMPLICATIONS

Following the conclusion of our hypothesis, we would like to stress the need of adopting segmentation strategies in future social media marketing efforts in order to maximize performance and try to increase the low number of Chinese visitors to particular locations, such as Spain.

Firstly, marketers would use this data to define the material and activities that DMOs should develop in response to demand, in our case Tier 3 cities.

Furthermore, user profiles would be created, and DMOs would be able to select the best channel for the destination's advertising campaigns based on the type of demand discovered by geographic segmentation (Galacho Jimenez, 1999).

As a result, Canary Islands and local Spanish DMOs will need to focus on the lower tier user profile in China, developing compelling campaigns and a product destination in accordance with the economic and cultural backgrounds of potential visitors living in smaller cities, particularly tier 3.

On the other hand, because of the overload of information in tier 2

and tier 1 cities, DMOs must use a different channels to handle the problem and reach higher tier cities, such as new social networks with less overload content or collaboration with local influencers (Zhang et al, 2022).

Our findings suggest that Tier 4 cities are still evolving from rural areas; yet, given how swiftly cities progress from one tier to the next (Yi et al 2021), marketing to a younger lower tier users might be considered as promoting to higher tier future tourists.

Above all, we stress the importance of using digital platforms when reaching new markets, particularly the Chinese market, as prior research has highlighted (Huang & Wei 2018; Chiu et al, 2012; Shen & Liu 2016).

We would advise DMOS to focus and invest more in digital marketing than offline or other traditional media due to the demonstrated link between campaign effectiveness in terms of engagement, brand image and prospects for new visitor arrival (Harrigan et al, 2017; Uşaklı et al. 2017).

II. LIMITATIONS & FUTURE RESEARCH

The present study has focused on regional differences of international DMO's social media campaigns in China. According to certain authors (Mavragani et al, 2019) segmentation studies necessitate the repeating of investigations periodically in order to uncover differences between and within groups that may lead to better understanding for DMOs. As a result, additional research is needed to understand whether the same outcomes can be obtained in the same or closed DMOs.

Another limitation of this study lies on the data range of our sample, which is restricted to 2019, before the Covid-19. Some scholars claim that it changed consumer behavior by decreasing the desire and intention to travel (Riestyaningrum et al 2020).

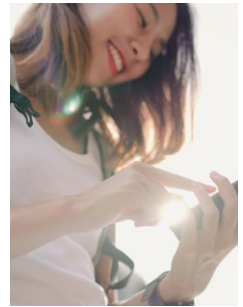
In addition, future replication of the study in another country should pay special attention to the tier classification. Because of the rapid urbanization process, tier classification must be updated on a regular basis. Actually, one of the most major barriers to tier categorization is China's rapid urbanization and population growth. As a result, cities may change quickly from one categorization group to the next (Yi et al 2021).



Another limitation of the study lies on the Tobit model variables. It is important to determine the impact of the degree of infrastructure in our dependent variable.

Some authors suggest that airport transportation infrastructure is a factor that influences tourism growth (Yang & Wong, 2012; Khan et al, 2017). As a result, future study may be suggested to include this variable in the Tobit model.

Despite these limitations, the study has implications for both practitioners and researchers.



REFERENCES

Ahmad, N. A., Kamarudin, S. Y., Abdul Aziz, A., Saiful Bakhtiar, M. F., & Che Ahmat, N. H. (2011). Customer segmentation approaches and hotel occupancy performance: a case study of 4 and 5 star hotels in Klang Valley. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 3(3), 109-125.

Alhabash, S., McAlister, A. R., Lou, C., & Hagerstrom, A. (2015). From clicks to behaviors: The mediating effect of intentions to like, share, and comment on the relationship between message evaluations and offline behavioral intentions. *Journal of Interactive Advertising*, 15(2), 82-96

Anderson, V. M. (2004). Developing integrated object-oriented conception of Geomarketing as a tool for promotion of regional sustainable development: the case study of Ukraine.

Arellano, G. (2019). *2014 New Urbanization Plan: What Progress has Been Made in Chinese Cities towards Implementing Hukou Reforms* (Doctoral dissertation, California State University, Bakersfield).

Arlt, W. G. (2013). The second wave of Chinese outbound tourism. *Tourism Planning & Development*, 10(2), 126-133.

Ayeh, J. K, Au, N. and Law, R. (2013). "Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning". *Tourism Management*, 35, 132-143.

Bai, H., McColl, J., Moore, C., He, W., & Shi, J. (2021). Motives behind retailers' post-entry expansion-Evidence from the Chinese luxury fashion market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, vol. 59, p. 102400.

Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of service research*, 13(3), 341-356.

Bilby, J., Reid, M., Brennan, L., & Chen, J. (2020). Tiers and fears: an investigation of the impact of city tiers and uncertainty avoidance on Chinese consumer response to creative advertising. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(4), 332-348

Bland, D. (2016). Urban legend: China's Tiered City System Explained. *South China Morning Post*. <http://multimedia.scmp.com/2016/cities/>

Blundell, R., & Meghir, C. (1987). Bivariate alternatives to the Tobit model. *Journal of Econometrics*, 34(1-2), 179-200.

Bonetti, F., Perry, P., & Fernie, J. (2017). The evolution of luxury fashion retailing in China. *Luxury fashion retail management*, 49-67.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114

Cai, L. A. (1998). Analyzing household food expenditure patterns on trips and vacations: a Tobit model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(4), 338-358.

Carmichael, B. A., & Smith, W. W. (2004). Canadian domestic travel behaviour: A market segmentation study of rural shoppers. *Journal of Vacation Marketing*, 10(4), 333-347.

Chan, T. S., Cui, G., & Zhou, N. (2009). Competition between foreign and domestic brands: A study of consumer purchases in China. *Journal of Global Marketing*, 22(3), 181-197.

Chen, C., & Fan, C. C. (2016). China's hukou puzzle: Why don't rural migrants want urban hukou?. *China Review*, 16(3), 9-39

Chen, J., Davis, D. S., & Landry, P. F. (2017). Beyond Hukou Reform: Enhancing Human-Centered Urbanization in China. *Paulson Policy Memorandum*

Cheng, M., & Edwards, D. (2015). Social media in tourism: a visual analytic approach. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1080-1087.

Chiu, C., Lin, D., & Silverman, A. (2012). China's social-media boom. McKinsey & Company.

Çınar, K., Yetimoğlu, S., & Uğurlu, K. (2020). The Role of Market Segmentation and Target Marketing Strategies to Increase Occupancy Rates and Sales Opportunities of Hotel Enterprises. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. Springer, Cham.

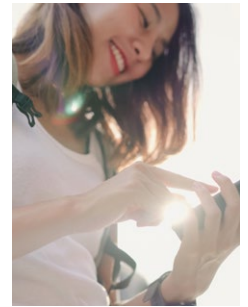
Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743-764.

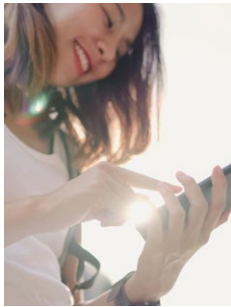
CTA: Annual Report on China Outbound Tourism Development 2019 旅游研究：中国出境旅游发展年度报告2019 <http://www.pinchain.com/article/198626>

Cui, G., & Liu, Q. (2000). Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market. *Journal of consumer marketing*.



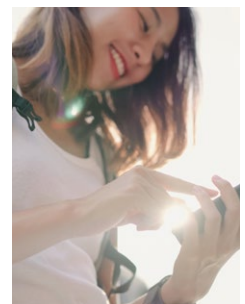
- Dibb, S. (2014). Up, up and away: social marketing breaks free. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1159-1185
- Dolnicar, S. (2004). Beyond "commonsense segmentation": A systematics of segmentation approaches in tourism. *Journal of Travel Research*, 42(3), 244-250.
- Dolnicar, S. (2007). Management learning exercise and trainer's note for market segmentation in tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*.
- Dolnicar, S. (2020). Market segmentation for e-tourism. *Handbook of e-tourism*, 1-15.
- ESIC European Service Innovation Centre (2013) *Summary Assessment of the Canary Islands*.
- Fuentes Córdoba, I. (2020). Análisis del gasto del turista que visita Gran Canaria.
- Galacho Jiménez, F. B. (1999). Diseño conceptual y posibilidades de aplicación a la planificación estratégica de la empresa turística de un sistema de información geográfica. In *TuriTec'99: I Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad* (pp. 35-47). Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga (CEDMA).
- Ge, J., Gretzel, U., & Clarke, R. J. (2013). Strategic use of social media affordances for marketing: a case study of Chinese DMOs. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 159-173). Springer, Cham.
- Graff, R., & Parulis-Cook, S. (2019). *China, the Future of Travel*. Lulu. Com
- Greene, W. H. (2003). Econometric analysis, 4th edn Prentice-Hall. *Upper Saddle River, NJ*.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism management*, 59, 597-609.
- Hayes, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
- Hernández Martín, R., Antonova, N., Celis Sosa, D., Fernández Hernández, C., González Hernández, M., Herrera Priano, F. Á. & Simancas Cruz, M. R. (2021). Tourism Observatory of the Canary Islands.
- Huang, S., & Wei, X. (2018). Chinese outbound travel: Understanding the socioeconomic drivers. *International Journal of Tourism Research*, 20(1), 25-37
- Huang, Y., Basu, C., & Hsu, M. K. (2010). Exploring motivations of travel knowledge sharing on social network sites: an empirical investigation of US college students. *Journal of hospitality marketing & management*, 19(7), 717-734
- INE (2017) *Movimientos Turísticos en Fronteras*. Resultados nacionales INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23984#tabs-tabla>
- Jacobsen, J. S. and Munar, A. M. (2012). "Tourist information search and destination choice in a digital age". *Tourism Management Perspectives*, 1: 39-47.
- Kaminishi, M., Liu, Z., & Bao, S. (2020). Disney's Multi-Channel Strategies in Chinese City Tier System. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Economic and Business Management* (FEBM 2020).
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). Segmenting tourism in rural areas: the case of North and Central Portugal. *Journal of Travel research*, 37(4), 353-363
- Katsoni, V., & Venetsanopoulou, M. (2012). Use of tourism distribution channels and marketing segmentation strategies. *Studia UBB Negotia Journal*, 57(4), 3-26.
- Khan, S. A. R., Qianli, D., SongBo, W., Zaman, K., & Zhang, Y. (2017). Travel and tourism competitiveness index: The impact of air transportation, railways transportation, travel and transport services on international inbound and outbound tourism. *Journal of Air Transport Management*, 58, 125-134.
- Kim, J. J., & Fesenmaier, D. R. (2017). Tourism experience and tourism design. In *Design science in tourism* (pp. 17-29). Springer, Cham.
- Kitunen, A., Rundle-Thiele, S., Kadir, M., Badejo, A., Zdanowicz, G., & Price, M. (2019). Learning what our target audiences think and do: Extending segmentation to all four bases. *BMC public health*, 19(1), 382.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Lang, M. (1999). San Mao and the known world.
- Lee, J. H., Gao, S., & Goulias, K. G. (2015). Can Twitter data be used to validate travel demand models. In *14th international conference on travel behaviour research*.
- Li, X. R., Harrill, R., Uysal, M., Burnett, T., & Zhan, X. (2010). Estimating the size of the Chinese outbound travel market: A demand-side approach. *Tourism Management*, 31(2), 250-259.
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. and Pan, B. (2008). "Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management". *Tourism Management*, 29 (3): 458-468.
- Liu, A. X., Steenkamp, J. B. E., & Zhang, J. (2018). Agglomeration as a Driver of the Volume of Electronic Word of Mouth in the Restaurant Industry. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 507-523.





- Liu, L., & Zhang, M. (2018). High-speed rail impacts on travel times, accessibility, and economic productivity: A benchmarking analysis in city-cluster regions of China. *Journal of Transport Geography*, 73, 25-40.
- Liu, S., Perry, P., Moore, C., & Warnaby, G. (2016). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China. *Journal of Business Research*, 69(1), 357-364.
- Liu, T. Y., Su, C. W., & Jiang, X. Z. (2015). Is economic growth improving urbanisation? A cross-regional study of China. *Urban Studies*, 52(10), 1883-1898.
- Liu, Y., Li, Y., & Li, L. (2018). A panel data-based analysis of factors influencing market demand for Chinese outbound tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(7), 667-676.
- Lund, N. F., Cohen, S. A., & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of destination marketing & management*, 8, 271-280.
- Lv, Y. (2017). Economic Development of Small and Medium-Sized Cities in Western China under the Background of Silk Road Economic Belt. In 2017 4th International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2017). Atlantis Press
- McKinsey, (2019): How China's largest online travel agency connects the world. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/how-chinas-largest-online-travel-agency-connects-the-world-an-interview-with-ctrip-ceo-jane-sun>
- Maddala, G. S. (1986). *Limited-dependent and qualitative variables in econometrics* (No. 3). Cambridge university press.
- Majid, A., Chen, L., Chen, G., Mirza, H. T., Hussain, I., & Woodward, J. (2013). A context-aware personalized travel recommendation system based on geotagged social media data mining. *International Journal of Geographical Information Science*, 27(4), 662-684.
- Marchiori, E., and Cantoni, L. (2012). "The Online Reputation Construct: Does it Matter for the Tourism Domain? A Literature Review on Destinations' Online Reputation", *Journal of Information Technology and Tourism*, 13(3), 139-159
- Martin, G. (2011). The importance of marketing segmentation. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 4(6), 15-18.
- Mavragani, E., Nikolaidou, P., & Theodoraki, E. (2019). Traveler segmentation through Social Media for intercultural marketing purposes: The case of Halkidiki. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(1), 15-23.
- Milgram, S. (1970). The Experience of Living in Cities. *Science*, 167(3924), 1461-1468.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 43, 46-54.
- Munro, J. and Richards, B. (2011). "The digital challenge", in: N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride (eds.), *Destination Brands: Managing Place Reputation* (3rd ed.), Oxford: Butterworth-Heinemann, 141-154.
- Obenour, W., Lengfelder, J., & Groves, D. (2005). The development of a destination through the image assessment of six geographic markets. *Journal of Vacation Marketing*, 11(2), 107-119.
- Özdemir, G. Ö., & Aslı Arzik, V. (2022). Segmentation of Social Media Users for Destinations: A Clustering Approach. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(1), 53-66.
- Paker, N., & Vural, C. A. (2016). Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, 56, 156-171.
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel research*, 46(1), 35-45.
- Pesonen, J., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2011). Benefit segmentation of potential wellbeing tourists. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 303-314
- Perry, P., Barnes, L., & Ye, T. (2020). The Evolution of the Chinese Luxury Fashion Consumer: An Interpretive Study of Luxury Value Perceptions. In *Understanding Luxury Fashion* (pp. 175-202). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pokrywczynski, J., & Lu, H. (2016). Brand tracking on social media: The role of country-of-origin perceptions. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 4(3), 279-291
- Riestyaningrum, F., Ferdaos, E., & Bayramov, B. (2020). Customer behavior impact on international tourist's travel intention due to Covid-19. *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, 1(3), 231-243.
- Scherrer, P., Alonso, A., & Sheridan, L. (2009). Expanding the destination image: Wine tourism in the Canary Islands. *International journal of tourism research*, 11(5), 451-463.
- Shen, H., & Liu, X. (2016). Application of social media among chinese outbound tourists: Platforms and behaviors. *Chinese Outbound Tourism 2.0. Apple Academic Press*, 259-271
- Shiao, M. (2019). Bright Outlook for Chinese Consumption Growth as Lower-tier Cities Play Catch-up. *Investment Europe*.

- Shukla, P., & Rosendo-Rios, V. (2021). Intra and inter-country comparative effects of symbolic motivations on luxury purchase intentions in emerging markets. *International Business Review*, 30(1), 101768.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Surugiu, C., Leitão, N. C., & Surugiu, M. R. (2011). A panel data modelling of international tourism demand: Evidences for Romania. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 24(1), 134-145.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., & Beaumont, N. (2008). Insights into how regional tourism operators view their markets. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(1), 16-27.
- UNWTO, (2018). Tourism Highlights: 2018 Edition. International Tourism Trends 2017.
- UNWTO, (2019). Guidelines for success in the Chinese outbound tourism market.
- Uşaklı, A., Koç, B., & Sönmez, S. (2017). How'social'are destinations? Examining European DMO social media usage. *Journal of destination marketing & management*, 6(2), 136-149.
- van Doorn, J., Lemom, K. N., Mittal, V., Nass, S., D., P., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behaviour: Theoretical foundations and reserach directions. *Journal of Service Research*, 13, 253-266.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13, 247-252.
- Wang, G. (2010). Urbanization: the Core of China's Economic Development Mode Transition. *Economic Research Journal*, 12, 70-81.
- Wang, Y. S. (2014). Effects of budgetary constraints on international tourism expenditures. *Tourism management*, 41, 9-18.
- Wozniak, T., Stangl, B., Schegg, R., & Liebrich, A. (2017). The return on tourism organizations' social media investments: Preliminary evidence from Belgium, France, and Switzerland. *Information Technology & Tourism*, 17(1), 75-100.
- Xiang, Z., and Gretzel, U. (2010). "Role of Social Media in Online Travel Information Search". *Tourism Management* 31: 179-188.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.
- Yang, Y., & Wong, K. K. (2012). A spatial econometric approach to model spillover effects in tourism flows. *Journal of Travel Research*, 51(6), 768-778.
- Yang, X., & Wang, D. (2015). The exploration of social media marketing strategies of destination marketing organizations in China. *Journal of China Tourism Research*, 11(2), 166-185.
- Yi, P., Li, W., & Zhang, D. (2021). Sustainability assessment and key factors identification of first-tier cities in China. *Journal of Cleaner Production*, 281, 125369.
- Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2016). Use and Creation of Social Media by. *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*, 189.
- Zhang, X., Ding, X., & Ma, L. (2022). The influences of information overload and social overload on intention to switch in social media. *Behaviour & Information Technology*, 41(2), 228-241.
- Zhu, J. J., Airey, D., & Siriphon, A. (2021). Chinese outbound tourism: An alternative modernity perspective. *Annals of Tourism Research*, 87, 103152.





Roberto C. Sandulli Saldaña
Universidad Camilo José Cela (Madrid)
✉ roberto.sandulli@gmail.com

Diferencias Regionales en el Impacto de las Campañas de Marcas Destino Internacionales en las Redes Sociales en China. El Caso de Islas Canarias

Regional differences of the impact of international DMO social media campaigns in China. The case of Canary Islands

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es analizar las diferencias regionales en el impacto de las campañas en las redes sociales chinas de marcas destino internacionales (DMOs).

El engagement o participación del usuario se ha relacionado tradicionalmente con un mejor rendimiento de las acciones promocionales de las marcas destino (Harrigan et al, 2017). Actualmente, la mayoría de los destinos utilizan las redes sociales para lograr conectar con el turista y reforzar sus campañas promocionales.

Una de las principales decisiones a la hora de diseñar una campaña en redes sociales para cualquier destino es la segmentación del público objetivo. Entre las diferentes variables, las características geográficas suelen ser una de las dimensiones de segmentación más comunes en las estrategias de marketing por parte de los destinos (Tkaczynski et al., 2008; Martin, 2011; Katsoni & Venetsanopoulou, 2012; Dolnicar, S. 2020). Hasta ahora se ha asumido que



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El aumento del turismo emisor en China está relacionado con su desarrollo económico, social y el rápido crecimiento económico de ciertas zonas del país. Estos factores han cambiado el origen interno de la emisión de turistas. Los estudios realizados sobre el turismo emisor chino hasta ahora se han basado en el supuesto de que los mercados emisores nacionales y regionales eran homogéneos. El objetivo de este estudio es medir las variaciones en la interacción de las campañas en redes sociales por parte de una marca destino internacional (DMO) entre los diferentes niveles Tier de las ciudades chinas. Hemos aplicado un modelo de regresión Tobit para determinar las relaciones lineales entre el nivel Tier de la ciudad y el número de usuarios que interactúan en las campañas de la marca destino en Sina Weibo, la segunda red social más influyente de China. Los resultados confirman que, en términos de segmentación geográfica, las ciudades de nivel 2, 3 y 4 se asocian con una mayor interacción en las campañas de la marca destino en comparación con las ciudades de nivel 1. De acuerdo con los resultados de este estudio, la localización en ciudades de nivel inferior es un factor importante para lograr un mayor número de usuarios que interactúen en las campañas de las marcas destino y por tanto ofrece una oportunidad para conectar con un mayor número de visitantes potenciales. Estos resultados pueden ayudar a las marcas destino internacionales a desarrollar una segmentación geográfica efectiva en sus campañas de promoción a través de las redes sociales en China.

EXECUTIVE SUMMARY

The previous research on China's outbound tourism was based on the assumption that the national and regional outbound markets are homogenous. Because China's outbound travel is connected to its economic and social development, the country's rapid economic growth has shifted the source of Chinese tourists. The objective of this study is to measure the variations in engagement with international DMOs social media campaigns among Tier level tourist residences in China. We have applied a Tobit regression model to determine the linear relationships between the Tier level of the city and the number of users who interacted in the foreign DMO campaigns on Sina Weibo, the second most influential social network in China. The results confirm that, in terms of geographical segmentation, Tier 2,3 and 4 cities are associated with higher interaction with international destination campaigns compared to Tier 1 locations. According to the findings of this study, lower Tier localization is a significant factor in increasing the number of users who interact with the promotional messages of foreign DMOs. Consequently, it demonstrates big opportunities to engage with potential outbound tourists coming from these locations. These findings may help international Destination Marketing Organizations to create effective geographic segmentation for their social media campaigns in China.

Una de las principales decisiones a la hora de diseñar una campaña en redes sociales para cualquier destino es la segmentación del público objetivo.

los turistas que vienen de un país o región específica comparten motivaciones y pautas de comportamiento similar.

Si bien la segmentación geográfica ha sido criticada en el pasado por no predecir el comportamiento de los turistas, aun se usa ampliamente ya que ofrece buenos resultados cuando se combina con otras variables (Tkaczynski et al., 2008; Martin, 2011; Katsoni & Venetsanopoulou, 2012) y es directamente observable a diferencia de otros tipos de segmentación. Por lo tanto, dicha variable puede ser de gran utilidad para la planificación y el diseño de campañas de promoción (Kitunen et al. 2019).

Según la World Tourism Organization (2019), China es el mayor mercado emisor en términos de gasto en turismo internacional y viajes al extranjero. Las marcas destino interesadas en este mercado están definiendo sus estrategias de promoción usando como canal principal las redes sociales chinas con el objetivo de generar engagement con sus usuarios (Cheng & Edwards, 2015). La literatura anterior se ha centrado principalmente en las marcas destino regionales chinas en su propio mercado (Ge et al., 2013; Yang & Wang, 2015). Salvo pocas excepciones (Kim et al., 2017; Li et al, 2010), se sabe muy poco sobre cómo la localización del usuario influye en las campañas en redes sociales por parte de las marcas destino internacionales, especialmente cuando se dirigen al mercado chino.

Según un estudio previo sobre estrategias de entrada en China por parte de marcas minoristas, las marcas occidentales siguen una estrategia de segmentación a través de un enfoque secuencial basado en una clasificación de las ciudades en niveles y dando preferencia a aquellas de nivel 1 (Bai et al., 2021; Liu et al., 2018; Kaminishi et al, 2020).

Por lo tanto, nuestro estudio trata de entender si esta estrategia para las marcas minoristas basada en este sistema de clasificación Tier se puede replicar en la industria del turismo y, más específicamente, en las marcas destino internacionales y sus estrategias de promoción en redes sociales chinas.

Hasta no hace mucho tiempo la gran mayoría de los turistas chinos procedían de las ciudades más grandes y ricas (ciudades de nivel 1), principalmente Beijing, Shanghái y Guangzhou (UNWTO 2019). Esta tendencia ha ido cambiando con el tiempo y ahora los visitantes procedentes de ciudades de niveles inferiores represen-

tan la mitad de las llegadas de turistas chinos a Europa (CTA 2019). Las pocas evidencias sobre este tema (Huang & Wei, 2018; Li et al, 2010) sugieren que los turistas chinos tienen diferentes intenciones de viaje al extranjero dependiendo de las características de las regiones en donde viven.

El objetivo principal de este estudio es analizar las diferencias de engagement en las campañas en redes sociales de las marcas destino extranjeras en términos de localización del usuario chino. Buscamos, por lo tanto, añadir nuevas evidencias sobre las diferencias regionales en China que deben ser tomadas en cuenta por parte de las marcas destino extranjeras al implementar sus estrategias de promoción en dicho mercado.

PALABRAS CLAVE

Ciudades Tier inferiores chinas, Turismo emisor chino, Turismo en España, Localización espacial, Redes sociales chinas

KEYWORDS

Chinese Lower-tier Cities, Chinese outbound tourism, Tourism Spain, Spatial localization, Chinese social media

2. DIFERENCIAS REGIONALES EN CHINA Y EN EL TURISMO EMISOR

Las regiones en China se han desarrollado de manera desigual como resultado de diferencias en el crecimiento económico. Dichas disparidades se deben principalmente al proceso de urbanización, la industria, el nivel educativo y las diferencias económicas entre las áreas urbanas y rurales. Algunos académicos respaldan la heterogeneidad del mercado y afirman que los distintos niveles de urbanización han influido en el desarrollo económico de China (Wang, 2010; Liu et al, 2015).

En China, las ciudades se clasifican en niveles o Tier. El sistema de niveles de las ciudades chinas es una clasificación no oficial realizada por el South China Morning Post (SCMP) (Bland, D. 2016), pero que generalmente se acepta en la investigación de mercados (Huang & Wei, 2018; Shukla & Rosendo-Rios; 2021) y ha sido utilizado hasta ahora por académicos y profesionales para clasificar las ciudades chinas (Bilby et al 2020; Arellano, 2019).

Los tres parámetros macroeconómicos utilizados para determinar los niveles de las ciudades son el PIB, la población y la clasificación administrativa. De este modo, las ciudades se clasifican en niveles en base al promedio de estas tres variables. Según este criterio obtenemos cinco ciudades de nivel 1, 30 ciudades de nivel 2, 138 ciudades de nivel 3 y 480 ciudades de nivel 4 (Bland, D. 2016).

El turismo emisor chino ha atraído la atención internacional ya que no es solo el mercado emisor de más rápido crecimiento en el mundo sino también el mayor mercado emisor en términos de número

de visitantes y gasto en viajes (Chen et al. 2016). Huang y Wei (2018) indican que la riqueza y el nivel educativo son los dos elementos principales que influyen en las intenciones de viaje al extranjero por parte de los turistas chinos. En consecuencia, las personas de las ciudades de nivel superior tendrían más probabilidades de elegir un viaje al extranjero comparado con los residentes de las ciudades de nivel 4, lo que implica que existen una relación directa entre el turismo emisor chino y la posición social y económica del turista (Huang y Wei 2018). Sin embargo, debido al fuerte crecimiento económico de las ciudades de nivel inferior se podría esperar que el origen del turismo emisor pasase de las ciudades de nivel 1 a las ciudades de nivel inferior (Shen & Liu, 2016).

3. IMPORTANCIA DE LAS CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES PARA LAS MARCAS DESTINO

Internet y las nuevas tecnologías de la información han tenido un gran impacto en la forma en que las marcas destino promocionan sus localizaciones (Marchiori & Cantoni, 2012; Munro & Richards, 2011).

El mayor avance en comunicación turística lo podemos encontrar en las redes sociales (Xiang & Gretzel, 2010). Los comentarios sobre destinos, servicios y experiencias son cada vez más fáciles de obtener a medida que el proceso de envío de información se transforma en un proceso conversacional (Jacobsen & Munar, 2012).

El engagement o participación online agrega valor a los destinos, fomenta las relaciones con los turistas, actúa como un boca a boca electrónico y es ampliamente reconocido como uno de los factores más influyentes en las decisiones de los viajeros (Ayeh et al, 2013). Además, debido a que los viajes tienen un impacto significativo en el presupuesto anual de cada individuo, las experiencias de otros usuarios influyen de manera directa en el proceso de compra (Litvin et al, 2008). Esto hace que la comunicación online se haya vuelto crucial para los destinos turísticos.

La literatura anterior destaca la importancia del uso de las redes sociales en las estrategias de marketing elaboradas por las marcas destino gracias a su impacto en los viajeros y su ventaja sobre otros canales tradicionales al facilitar la participación de todas las partes implicadas (Hays et al., 2013; Munar & Jacobsen, 2014).



Como consecuencia, las redes sociales se han convertido en una de las partidas más importante de los presupuestos de las marcas destino (Lund et al 2018).

4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EN EL SECTOR TURISMO Y LAS MARCAS DESTINO

Las bases de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento son las cuatro clasificaciones principales que se utilizan en los estudios de mercado a la hora de analizar el público objetivo (Kotler & Armstrong, 2010). Las dos segmentaciones más utilizadas en los estudios de marketing social son la demográfica y la geográfica (Dibb, 2014).

Las redes sociales se han convertido en uno de los instrumentos más importantes para segmentar el mercado. Son muchos los estudios que utilizan las redes sociales para obtener conclusiones sobre la segmentación de mercado (Mavragani et al, 2019).

Este nuevo canal ofrece una fuente de datos más rápida, más grande y, en definitiva, más efectiva para la creación de soluciones centradas en el consumidor (Dietrich, 2017). Como resultado, la segmentación en redes sociales es clave para la toma de decisiones y para destacar sobre la competencia (Xiang et al, 2015).

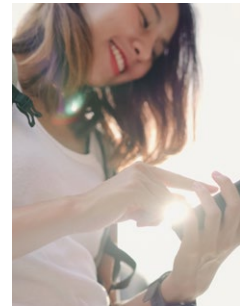
La industria del turismo siempre ha confiado en la segmentación de los consumidores a la hora de analizar los diferentes mercados potenciales (Paker & Vural, 2016).

Los procesos para encontrar grupos homogéneos y seleccionar mercados objetivo son fundamentales en el sector con el fin de crear oportunidades y lograr futuros beneficios (Çinar et al. 2020). Como resultado, el proceso de segmentación lo encontramos en varios estudios anteriores sobre las marcas destino (Carmichael & Smith, 2004; Pesonen et al, 2011; Kastenholtz et al, 1999).

En concreto, la segmentación geográfica se utiliza en el sector turismo, junto con otros criterios de segmentación objetiva genérica, con el fin de categorizar el perfil del futuro cliente o visitante (Anderson, 2014; Dolnicar, 2004; Dolnicar, 2007).

La segmentación geográfica, en particular, se basa en la premisa de que las preferencias de los consumidores pueden diferir según el lugar donde vivan (Obenour et al, 2005).

En consecuencia, comprender las características de los distintos grupos de usuarios en las redes sociales que pudiesen estar



interesados en visitar una localización específica se convierte en objetivo principal para las marcas destino (Özdemir & Asl Arzk, 2022).

La segmentación en redes sociales proporciona una serie de ventajas para las marcas destino. Por un lado, ayuda a los departamentos de marketing a crear contenido relevante y elegir los canales más efectivos (Mavragani et al, 2019) y, por otro lado, ayuda a lograr una personalización de las campañas, aumentando así la efectividad, el valor de marca y consiguiendo, de este modo, una valoración positiva (Majid, et al., 2013).

5. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN CHINA DE LAS MARCAS DESTINO

Tradicionalmente, las marcas extranjeras que tenían como objetivo el mercado chino, se centraban en ciudades de nivel 1 (Chan et al. 2009). Sin embargo, ignorar las diferencias entre las ciudades de nivel 1 y el resto de China y adoptar una estrategia de marketing uniforme ha llevado a muchas de ellas al fracaso (Cui & Liu, 2000). La mayoría de las empresas occidentales han seguido una secuencia específica en sus estrategias de entrada en China, dirigiéndose primero hacia ciudades de nivel 1, luego expandiéndose a ciudades de nivel 2 y finalmente a ciudades de nivel 3 y 4 (Bai et al., 2021; Perry et al., 2020; Bonetti et al., 2017). Una de las preguntas que este trabajo trata de responder es, si este enfoque secuencial podría aplicarse al mercado turístico y a las estrategias de entrada de las marcas destino internacionales en China.

No encontramos evidencias que respondan a esta pregunta. Huang y Wei (2018) examinaron las diferencias en términos de intención de viaje al extranjero entre ciudades de nivel 1 y el resto de ciudades chinas, y observaron que los diferentes niveles de educación y de ingresos entre el nivel 1 y el resto de ciudades chinas predecían diferencias en la intención de viaje al extranjero. Estos autores apoyan la hipótesis de una segunda ola de turismo emisor chino en la que los turistas provenientes de ciudades de nivel 2, 3 y 4 serán cada vez más predominantes (Arlt, 2013).

La hipótesis de nuestra investigación es que esta segunda ola de turismo chino también está relacionada con el engagement de usuarios con las marcas destino internacionales. En este sentido,



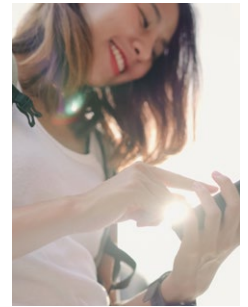
esperamos que, durante esta segunda ola de turismo chino, los residentes en las ciudades de nivel 2, nivel 3 y nivel 4 tengan más probabilidades de participar en las campañas en redes sociales de las marcas destino internacionales que los residentes en las ciudades de nivel 1.

Hay varios factores que apoyarían nuestra hipótesis. En primer lugar, las ciudades de nivel inferior han tenido en los últimos años un gran crecimiento y desarrollo, impulsados principalmente por los planes del gobierno central (Liu & Zhang 2018; Lv 2017) y las nuevas reglas del sistema Hukou (Chen et al 2017).

Dado que los ingresos son un factor que influye en la demanda china de turismo emisor (Liu et al., 2018), el crecimiento económico y el aumento de los ingresos en las ciudades de nivel inferior aumentará el interés por el turismo emisor en estas ciudades y, en consecuencia, tendremos un mayor engagement en las campañas de las marcas destino internacionales en redes sociales.

En segundo lugar, recientes enfoques teóricos (Zhu et al., 2021) destacan un proceso en el que los turistas chinos que regresan a sus lugares de origen después de viajar al extranjero ejercen una influencia que cambia la percepción social sobre los viajes aumentando de este modo la propensión a viajar de sus vecinos. Por lo tanto, cuanto mayor sea el número de residentes de una ciudad china que hayan estado haciendo turismo en el extranjero, mayor será el número de residentes, que no hayan estado en el extranjero, dispuestos a viajar fuera de China. En consecuencia, el aumento de vuelos internacionales desde ciudades de menor nivel es uno de los factores que explican el aumento del turismo emisor desde estas localizaciones (Graff & Parulis-Cook, 2019).

Sin embargo, estas externalidades positivas ejercidas por los turistas chinos en sus vecinos podrían llegar a un punto de saturación. Este límite se explica por el hecho de que los residentes de las ciudades más grandes sufren una sobrecarga de información (Milgram, 1970). La sobrecarga de información estaría asociada con el estrés y las emociones negativas que surgen cuando los turistas chinos están expuestos a más información sobre destinos potenciales que la que pueden manejar y usar de manera efectiva. La sobrecarga de información en los usuarios chinos ya se ha observado en ciudades de primer nivel en China. Liu et al. (2016) muestran que los clientes que viven en estas ciudades reciben más información que los clientes que viven en ciudades más pequeñas



y, por lo tanto, se vuelven más sofisticados y no reaccionan ante estrategias de marca más simples o básicas.

La literatura sobre marketing señala que la interacción en redes sociales y el comportamiento del consumidor están estrechamente relacionados (Bijmolt et al., 2010; Alhabash, et al. 2015), ya que el concepto de interacción está vinculado a la participación, que representa la atención del usuario (Brodie et al. 2013).

La literatura sobre turismo también ha destacado la relación entre la participación en redes sociales y el comportamiento del viajero. De hecho, las redes sociales influyen en los procesos de toma de decisiones de los turistas, especialmente cuando se trata de establecer un destino de viaje, buscar información o compartir experiencias (Pan et al 2007; Cox et al. 2009). En esa línea, se ha demostrado que el engagement de las campañas de las marcas destino es una herramienta eficaz para aumentar la llegada de turistas (Uşaklı et al. 2017).

Por lo tanto, esperamos que una combinación del crecimiento económico, de la disposición a viajar al extranjero y la sobrecarga de información de los turistas que viven en las ciudades chinas de nivel 1 se asocie con una mayor participación en las campañas de redes sociales de las marcas destino internacionales por parte de los usuarios de los niveles 2 y 3 y 4.

Además, si bien existe evidencia empírica de la saturación de información de los consumidores chinos en las ciudades de nivel 1 y, en menor medida, en las ciudades del nivel 2, no existe tal evidencia para el nivel 3 y el nivel 4. Por lo tanto, el crecimiento económico de las ciudades de nivel 3 y nivel 4 debería tener un mayor impacto en la intención de viaje, lo que favorecería la participación de los potenciales turistas en las campañas en redes sociales de las marcas destino internacionales. De hecho, las tasas de crecimiento económico en las ciudades de nivel 3 y nivel 4 es casi el doble que las de nivel 1 y nivel 2 (Shiao, 2019).

De este modo, esperaremos que un mayor crecimiento económico combinado con una menor saturación de información en las ciudades de nivel 3 y nivel 4 produzca niveles más altos de interacción del usuario con las campañas en redes sociales de las marcas destino internacionales.

Formalmente,

Hipótesis 1. En China, la probabilidad de interacción en las campañas de las marcas destino internacionales en redes



sociales será menor en las ciudades de nivel 1 en comparación con las ciudades de nivel 2, nivel 3 y nivel 4.

Hipótesis 2. La probabilidad de interacción en las campañas de redes sociales de las marcas destino internacionales será mayor en las ciudades de nivel 3 y nivel 4 en China.

6. CONTRASTE EMPÍRICO: METODOLOGÍA

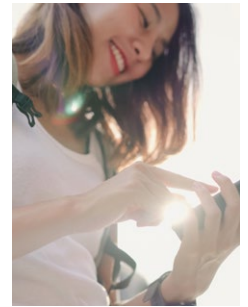
Para confirmar nuestra hipótesis principal analizamos la localización geográfica de los usuarios en términos de participación en la campaña en redes sociales chinas de una marca destino española. Contrastamos nuestra teoría sobre el potencial de las ciudades de nivel inferior para las marcas destino internacionales en China llevando a cabo un análisis de la localización de los usuarios que reaccionaron a la campaña promocional de la marca destino de las Islas Canarias realizada a través de dos cuentas de Sina Weibo: 西班牙旅行博客 ("Blog de viajes en español") un blog de viajes independiente que promueve el turismo en todas las regiones de España, y 访问加那利的 (Cuenta oficial de la Oficina de Turismo de Islas Canarias) que promueve el turismo en las Islas Canarias, España.

El engagement se define tal y como indican estudios anteriores sobre la efectividad de las campañas promocionales de las marcas destino en términos de participación en redes sociales (Wozniak et al., 2017), considerando las variables "me gusta", "comentarios" y "shares" o "publicaciones compartidas" que se registran en las publicaciones realizadas por las dos cuentas analizadas.

Los viajeros chinos están conectados en las redes sociales a través del móvil, como por ejemplo en Sina Weibo, una plataforma de microblogging con un gran impacto en contenido y experiencias de viaje (Huang & Wei 2018).

El uso de la tecnología digital en China está alterando la forma en que las personas consumen información sobre viajes y productos de viaje, y como consecuencia, generando un crecimiento en el turismo emisor chino.

Debido a que el 95% de la población en las ciudades de nivel 1, 2 y 3 está registrada en alguna red social, se cree que China tiene la población registrada en redes sociales más activa del mundo (Chiu et al, 2012).



Sina Weibo es la segunda red social más importante de China. Es una plataforma abierta basada en el intercambio de contenido, la visibilidad y la creación de comunidades. En consecuencia, las publicaciones de todos los usuarios son visibles y accesibles para cualquier usuario.

La mayoría de las agencias de viajes y marcas destino han abierto un perfil oficial en Sina Weibo, ofreciendo información valiosa para los usuarios con el fin de atraer nuevos visitantes. Como resultado, Weibo se considera una fuente de información de gran importancia para los viajeros chinos (Shen y Liu 2016).

En este estudio examinamos la distribución regional de las reacciones en la campaña de promoción en Sina Weibo por parte de una marca destino internacional.

Hemos recopilado la información de la localización que se muestra en el perfil de cada usuario. En la muestra hemos notado algunos usuarios recurrentes. Muchas veces, el mismo usuario reaccionaba varias veces desde la misma ubicación. En algunos casos, esta cantidad de reacciones llevaba a sobrevalorar la presencia de los usuarios en esos lugares. Por lo tanto, ha sido necesario trabajar con número de usuarios en lugar que con número de reacciones.

Investigaciones previas sobre turismo y redes sociales han empleado el modelo Tobit (Cai, 1998; Surugiu et al 2011; Lee et al 2015).

Este modelo lo empleamos para cuantificar la magnitud y la dirección de los efectos de la localización en ciudades de nivel 2, 3 y 4, que influyen en la reacción o participación en los mensajes promocionales de turismo en España. El modelo Tobit describe la correlación entre variables cuando la variable dependiente está censurada hacia la izquierda o hacia la derecha.

Cuando la variable dependiente se limita desde abajo se considera censurada en el valor cero (Blundell & Meghir, 1987).

De acuerdo con Maddala (1986) y Green (2003), cuando se trata de una variable dependiente como esta, se sugiere emplear el modelo Tobit ya que tiene capacidades para aplicarse distribuciones censuradas.

En nuestro modelo, se observa censura a la izquierda en aquellas regiones donde ningún usuario de Weibo participa en la campaña. Por lo tanto, nuestro modelo tiene censura en el valor cero de nuestra variable dependiente que es el engagement, dado que solo puede ser 1, reacción, o 0, no reacción.



Debido al hecho de que estamos interesados en el efecto general en dicha variable en función de una ubicación en China, en lugar del efecto para un usuario específico, calculamos el efecto marginal sobre la intensidad del engagement en la campaña de turismo debido a cambios en el número de usuarios ubicados en una región (Greene 2003).

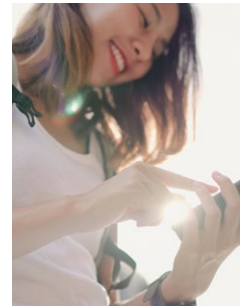
Nuestras variables son las reacciones hacia los diferentes tipos de mensajes promocionales, el PIB, el PIB per cápita, la población, la intensidad de las reacciones y las ciudades Tier 1, 2, 3, 4.

Nuestra variable dependiente (Y_j) es el número de usuarios únicos ubicados en una ciudad a nivel de prefectura en China que interactuaron en la campaña de la marca destino Islas Canarias en la red social Sina Weibo a través de “me gusta”, publicaciones compartidas y comentarios. Se han considerado 341 ciudades a nivel de prefectura.

La variable independiente es la variable categórica Tier, que muestra la categoría de la ciudad a nivel de prefectura según el sistema de niveles del South China Morning Post (SCMP).

Dentro de las variables de control, primero el modelo considera el PIB per cápita para controlar la capacidad adquisitiva de viajes al extranjero (Wang, 2014) para las personas que viven en una ciudad de nivel de prefectura i en China. En segundo lugar, el modelo también controla la densidad de población i (Density $_i$) de la ciudad de nivel de prefectura i en China medir el impacto de los efectos de aglomeración en el boca a boca electrónico (Liu et al., 2018).

Por último, controlamos la actividad de los usuarios en las campañas en Sina Weibo relacionadas con España con el objetivo de aislar el interés en las Islas Canarias en comparación con el interés en España en general. Esta variable de control Sociali mide el número total de usuarios que durante el mismo período de la campaña de Islas Canarias participaron en campañas en redes sociales relacionadas con Moda, Alimentación y Deporte de España. Esta variable controla también las diferencias entre las campañas genéricas de Islas Canarias con las campañas más específicas del segmento Moda, Alimentación y Deportes. La literatura anterior (Verlegh et al, 2005; Erickson et al, 1984) analiza en profundidad los efectos del país de origen en la publicidad, pero hay poca evidencia (Pokrywczynski & Lu, 2016) sobre los efectos en redes sociales. Los resultados de esta variable podrían proporcionar una nueva línea de investigación.



Todas las variables continuas se han transformado logarítmicamente para facilitar la interpretación de los resultados.

7. MUESTRA

Hemos recogido 14.097 reacciones de 2504 usuarios únicos hacia mensajes promocionales de las siguientes cuentas en Sina Weibo. Estos perfiles cubren los sectores de la moda, la alimentación, el fútbol y el turismo en España. Específicamente, las campañas del sector turismo están representadas por estas cuentas:

- 西班牙 旅行 博客 ("Blog de viajes en español"): blog de viajes independiente que promociona el turismo en todas las regiones de España.
- 访问 加 那 利 的 ("Visita Canarias"): Perfil oficial de Promotur Turismo de Canarias que promociona el turismo chino en las Islas Canarias.

A partir de estos datos, analizamos la localización de 923 usuarios que reaccionaron a los mensajes promocionales de turismo de Islas Canarias, es decir, los usuarios que interactuaron con 访问 加 那 利 的 ("Hola Islas Canarias") y 西班牙 旅行 博客 ("Blog de viajes en español"). Los datos se han recogido desde abril de 2016 hasta agosto de 2019.

Hemos elegido España como destino de nuestro estudio dado que se convirtió en 2017, según la UNWTO (2018), en el segundo destino con más visitantes del mundo con 81,1 millones de llegadas de turistas internacionales. Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), solo 517.777 turistas chinos visitaron España en 2017.

Esta diferencia entre el total de visitas y los visitantes chinos podría sugerir una estrategia de marketing inadecuada en dicho mercado, posiblemente relacionada con la segmentación.

En concreto, elegimos las Islas Canarias porque es un punto clave para la industria turística española y europea. En 2017, 14,2 millones de turistas extranjeros visitaron Canarias, lo que la convierte en la segunda región española más visitada por detrás de Cataluña (INE, 2020).

En términos de llegadas de turistas internacionales, la región de Islas Canarias se encuentra entre las seis primeras de la UE y es siete veces superior en comparación con la media de las regiones de la UE27 (European Service Innovation Centre 2013).

106



El turismo en esta región aportó el 35% del PIB en 2018 y el 40% del empleo local, ambos por encima de las cifras nacionales de 12,3% y 12,7%, respectivamente (Hernández Martín et al, 2021). También elegimos las Islas Canarias por su relación con una de las escritoras más famosas de China, San Mao, que vivió allí durante muchos años (Lang, 1999).

Además, los turistas provenientes de China podrían ser de clave para el futuro del turismo en las Islas Canarias, ya que son los que más gastan en el mundo, siendo cuatro veces el gasto medio per cápita (UNWTO, 2019).

Según la Oficina de Turismo de Islas Canarias, el gasto turístico medio en 2019 alcanzó los 148,90 € por viaje/per cápita (Fuentes Córdoba, 2020), mientras que según UNWT (2019), los turistas chinos gastan alrededor de 970 \$ por viaje/ per cápita.

Por lo tanto, acceder a este nuevo mercado emisor podría ser una gran oportunidad para el turismo en la región.

Usamos Stata para estudiar las métricas mencionadas anteriormente.

8. RESULTADOS

Los resultados muestran que la suma de usuarios que reaccionan en las ciudades de nivel inferior (2, 3 y 4) fue significativamente mayor que en las ciudades de nivel 1. Incluso solo la suma de los usuarios en las ciudades de nivel 2 y 3 fue mayor que la de los usuarios en el nivel 1.

La **Tabla 2** muestra la localización de los usuarios en las ciudades de nivel inferior frente al nivel 1 (537 frente a 386). Los usuarios de nivel 1 representan el 42% de la muestra y los de nivel inferior representan el 58%.

Tabla 1. Localización de Usuarios que Interactuaron con Mensajes Promocionales de Turismo de Canarias

LOCALIZACIÓN DEL USUARIO	N° DE USUARIOS	PORCENTAJE
Tier 1	386	42 %
Tier 2	305	33%
Tier 3	149	16%
Tier 4	83	9%

Tabla 2. Resultados Descriptivos

VARIABLE	OBSERVACIONES	MEDIA	DEV.STANDARD	MIN	MAX
PIBcap (yuan)	341	67031.54	58422.88	3475.04	797826.1
Density	341	681.3519	3301.109	.3133256	52723.69
Social	341	7.3431085	39.0265692	0	648
t1	341	0.0557185	0.2297143	0	1
t2	341	0.0879765	0.283677	0	1
t3	341	0.1847507	0.3886655	0	1
t4	341	0.6715543	0.470338	0	1

Tabla 3. Matriz de Correlación y Estadística Descriptiva

	GDPCAP	DENSITY	SOCIAL
PIBcap	1		
Density	0.2762***	1	
Social	0.1979***	0.3780***	1

* p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Tabla 4. Resultados del Modelo

VARIABLE	COEFICIENTE (STDEV)	P> T
PIB per Cápita	-2.641639* (1.379828)	0.056
Population Density	1.276486 (.8461389)	0.132
Social	6.947199*** (1.10208)	0.000
t2	11.18944** (5.509937)	0.043
t3	14.4895** (6.213254)	0.020
t4	11.75924* (6.7516)	0.082
constant	-7.885064 (16.1751)	0.626

LR chi2 (6): 313.65
Prob> chi2 = 0.0000
Loglikelihood= -606.391
Pseudo R2 = 0.2055
198 observaciones censuradas a la izquierda, 143 observaciones sin censura

* p<.1; ** p<.05; *** p<.01

Los resultados confirman nuestra hipótesis. En las ciudades chinas de nivel 2, 3 y 4, existe una mayor probabilidad de participación

en las campañas de la marca destino internacional que en las ciudades chinas de nivel 1. Más precisamente, la probabilidad es mucho mayor en las ciudades de nivel 3 ($t_3 = 14,4895$; $p < 0,05$). No hay diferencia entre las ciudades de nivel 2 (11.18944 ; $p < 0,05$) y las de nivel 4 (11.75924 ; $p < 0,1$).

Estos resultados confirmarían las investigaciones anteriores que respaldan la idea de que las ciudades chinas de nivel inferior son más atractivas para las marcas destino internacionales (Huang & Wei, 2018).

En cuanto a las variables de control, los resultados muestran que las ciudades más pobres (PIB per Cápita $= -2,641639$; $p < 0,1$) tienen más probabilidades de participación con las campañas de promoción de Islas Canarias. Este resultado contrasta con la suposición de que restricciones presupuestarias pueden limitar los viajes internacionales.

Además, la relación entre la densidad de población de la prefectura y el engagement con las marcas destino es positiva, lo que apunta a efectos de aglomeración, pero no es estadísticamente significativa. Por último, los resultados muestran una retroalimentación positiva en las campañas en redes sociales a nivel nacional (6.947199 ; $p < 0,01$). Cuanto mayor es el engagement con las campañas nacionales en redes sociales, mayor será el engagement en la campaña regional impulsada por un destino específico, lo que confirma la existencia de sinergias entre las campañas a nivel regional y nacional.

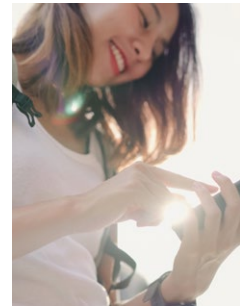
Se han realizado algunos análisis de robustez (eliminando Beijing como un posible valor atípico de la muestra, ejecutando modelos no censurados o un modelo SAR) proporcionando resultados similares en magnitud, signo y significación estadística.

9. DISCUSIÓN

China se está convirtiendo en el principal mercado emisor de muchos destinos en el mundo, sin embargo, en este nuevo escenario, poco se sabe sobre las estrategias de segmentación regional a la hora de promocionar destinos internacionales en dicho mercado.

Debido a que los viajes al extranjero en China están vinculados al desarrollo económico y social del país, el rápido desarrollo de algunas regiones ha cambiado el origen de los visitantes chinos.

El propósito de esta investigación es evaluar las diferencias en el



engagement en las campañas de redes sociales de una marca destino internacional entre las diferentes localizaciones o Tier en China. Este estudio aborda esta brecha de conocimiento al poner en valor las redes sociales como una herramienta eficaz para establecer y reforzar las marcas de destino en el mercado chino (Cox et al 2009; Huang et al 2010).

Más específicamente, la investigación analiza si las marcas destino internacionales podrían replicar la entrada al mercado chino de marcas minoristas, que adoptan un enfoque secuencial utilizando el sistema de niveles para la segmentación del mercado chino y priorizando las ciudades de nivel 1.

La hipótesis principal de la investigación es que, al contrario de lo indicado por Liu et al. (2018) y Kaminishi et al. (2018), las marcas destino internacionales no deberían replicar las estrategias de marcas minoristas y centrarse en los mercados urbanos de nivel inferior, considerando la clasificación de las ciudades en niveles como una herramienta eficaz para la segmentación regional del mercado chino. Entre las razones consideramos la llegada de una segunda ola de turismo chino que viaja a destinos internacionales (Arlt, 2013), combinada con el cambio institucional de la gestión del turismo en las ciudades chinas de nivel inferior y la sobrecarga de información en las ciudades de nivel 1.

La hipótesis se ha probado en los niveles de engagement de la campaña desarrollada por la marca destino regional Islas Canarias en la red social Sina Weibo, en función del nivel o clasificación Tier de las ciudades a nivel de prefectura en China.

Los resultados confirman la hipótesis de que es más probable que las ciudades de nivel inferior en China tengan una mayor cantidad de usuarios que interactúan con las marcas destino internacionales en comparación con las ciudades de nivel 1.

Este resultado confirma resultados previos sobre las diferencias en las intenciones de viaje al extranjero de los turistas chinos en función de sus lugares de residencia (Huang & Wei, 2018; Li et al, 2010), así como la predicción del cambio en origen del turismo emisor desde las ciudades de nivel 1 hacia ciudades de nivel inferior (Shen & Liu, 2016).

Como resultado, y en línea con la literatura sobre segmentación de mercados (Özdemir & Asl Arzk, 2022; Mavragani et al, 2019; Uşaklı et al. 2017), puede ser importante utilizar esta técnica de segmentación para futuras campañas de marketing en redes sociales con el



fin de incrementar el bajo número de visitantes chinos en destinos específicos, como por ejemplo España.

Esta conclusión es consistente con nuestros resultados y pone en valor la segmentación de mercado en turismo y especialmente para las marcas destino. Esta segmentación puede ayudar a las mismas a identificar oportunidades, desarrollar campañas enfocadas a los visitantes y a atraer nuevos turistas (Kitunen et al. 2019; Xiang et al, 2015; Ahmad et al. 2011).

Sin embargo, debido a que t3 tiene una mayor probabilidad que t2, t1 y t4, podemos deducir que existen variaciones entre los niveles inferiores y que el nivel inferior no siempre equivale a una mayor probabilidad de interacción.

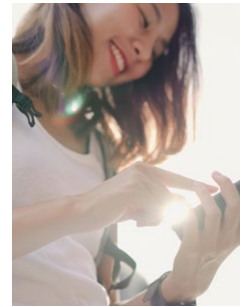
La menor probabilidad de engagement en el nivel 2 en comparación con el nivel 3 y el nivel 4 podría implicar que las ciudades del nivel 2 se están volviendo más parecidas a las ciudades del nivel 1 debido al rápido crecimiento económico y, por lo tanto, tendrían características similares en términos de sobrecarga de información e intención de viaje. Un estudio anterior demuestra este rápido cambio en la clasificación Tier en China causado por la rápida urbanización y expansión de la población (Yi et al 2021).

El mismo argumento también podría usarse en las ciudades de nivel 4, aunque de manera diferente. La menor probabilidad en comparación con las ciudades de nivel 3 podría indicar que estas ciudades aún están evolucionando desde las categorías rurales y, como resultado, los usuarios estarían menos interesados en el turismo internacional que en las ciudades de nivel 3.

En consecuencia, las marcas destino tendrán más éxito en sus campañas si se dirigen a ciudades de nivel 3 en lugar de las de nivel 1.

Según los resultados, es más probable que las ciudades con menos recursos participen en las campañas de las Islas Canarias. Este resultado se opone a la hipótesis de que las restricciones presupuestarias pueden limitar los viajes internacionales y también contradice a Huang y Wei (2018) y Li et al. (2010), quienes argumentan que los ingresos y la intención de viajes internacionales están directamente relacionados.

El destino específico elegido para este estudio, sin embargo, puede coincidir mejor con los visitantes provenientes de las ciudades chinas más pobres debido a una percepción de marca como un destino de turismo masivo de bajo coste y paquetes vacacionales (Sche-



rrer et al., 2009). Sin embargo, considerando la falta de presencia de los operadores de viajes occidentales en este mercado (McKinsey, 2019), tenemos nuestras dudas de que tal imagen pueda percibirse. Como resultado, se requieren más estudios para confirmar esta suposición de imagen de destino en el mercado chino.

La relevancia de esta investigación radica en la importancia de considerar, tanto el crecimiento económico, como la saturación de información en el momento de definir las estrategias de segmentación geográfica que buscan maximizar el engagement del usuario en China. Los efectos adversos de la sobrecarga de información y el poder económico en las grandes ciudades, en gran parte ignorados en la literatura sobre marketing turístico, abren un nuevo campo para futuras investigaciones que podrían extrapolarse fácilmente más allá del mercado chino considerado en esta investigación.

Nuestros datos no confirman los efectos de aglomeración, mientras que la percepción específica de las Islas Canarias como marca destino de bajo coste puede influir en la mayor probabilidad de participación en las ciudades chinas más pobres. Se necesitaría sucesivas investigaciones replicando este estudio con campañas de destinos considerados más lujosos y que podrían ser más atractivos a ciudades más ricas y, por lo tanto, de nivel 1.

Curiosamente, nuestra investigación sugiere la importancia de la coordinación y las sinergias entre las campañas a nivel nacional y regional. Existe poca evidencia en este sentido, y podría abrir nuevas líneas de investigación, especialmente teniendo en cuenta el tamaño del mercado chino que no siempre está dentro de los recursos y capacidades de las marcas destino regionales y locales.

Por último, nuestra investigación se centra en el engagement. La participación del usuario se relaciona con un mayor éxito de la marca destino (Harrigan et al, 2017) y, según estudios anteriores, también con el consumo de viajes (Yoo & Gretzel 2016).

Se ha demostrado que el engagement mejora la lealtad, la confianza, la valoración de marca en el sector turismo, se genera a través de las redes sociales (So et al, 2014) y es el resultado de impulsores motivacionales como el boca a boca electrónico, recomendaciones, interacciones entre usuarios, blogs, reseñas y otras acciones similares (Verhoef et al., 2010; van Doorn et al., 2010; Bijmolt et al., 2010).

Sin embargo, debido al hecho de que el engagement en las campañas en redes sociales es solo un indicador de rendimiento para las



marcas destino, se necesitarían futuras investigaciones para comprender si esta participación finalmente se transforma en un aumento de las llegadas a un destino específico, especialmente desde las regiones chinas más pobres.

En general, nuestra investigación sugiere que las marcas destino internacionales deben dirigir sus campañas de marketing digital hacia las ciudades de nivel inferior de China. El mayor número de usuarios que muestran interacción significa una mayor oportunidad para la llegada de nuevos turistas. Esta tendencia es coherente con el crecimiento económico, el consumo potencial de las ciudades de nivel inferior y la sobrecarga de información de las ciudades de nivel 1.

Además, estos resultados pueden ayudar a las marcas destino a clasificar los mercados objetivo de China en mercados principales y secundarios.

10. IMPLICACIONES PARA LA GESTION EMPRESARIAL

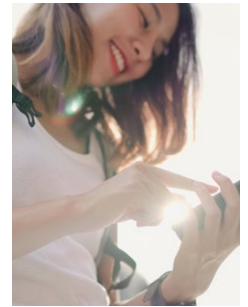
Tras la conclusión de nuestro estudio, nos gustaría subrayar la necesidad de adoptar estrategias de segmentación en futuras campañas de marketing, principalmente a través de las redes sociales, con el fin de maximizar el rendimiento y tratar de aumentar el bajo número de visitantes chinos en localizaciones específicas, como por ejemplo España.

En primer lugar, los profesionales de las marcas destino deberían utilizar estos datos para definir el material y las actividades a desarrollar en función de la demanda, en nuestro caso, las ciudades de nivel 3.

Además, las marcas destino pueden definir perfiles de usuario en función del tipo de la demanda descubierta por la segmentación geográfica y de este modo seleccionar el mejor canal para cada campaña publicitaria (Galacho Jiménez, 1999).

Como resultado, las marcas destino de Islas Canarias y España deberán centrarse en el perfil de usuario residente en las ciudades de nivel inferior en China, desarrollando campañas atractivas y productos de acuerdo con el contexto económico y cultural de los potenciales visitantes que viven en estas ciudades más pequeñas, especialmente de nivel 3.

Por otro lado, debido a la sobrecarga de información en las ciudades de nivel 2 y 1, las marcas destino tendrían que utilizar





diferentes canales para intentar solventar dicho problema y llegar a las ciudades de nivel superior a través por ejemplo de nuevas redes sociales con contenido menos sobrecargado o a través de colaboraciones con usuarios locales influyentes (Zhang et al, 2022). Por otro lado, nuestras conclusiones sugieren que las ciudades de nivel 4 todavía están evolucionando desde un estado rural; sin embargo, dada la rapidez con la que las ciudades progresan de un nivel al otro (Yi et al 2021), la promoción dirigida a usuarios más jóvenes de estas ciudades de nivel inferior podría considerarse como una promoción a futuros turistas de nivel superior.

Sobre todo, destacamos la importancia de utilizar plataformas digitales para llegar a nuevos mercados, en particular el mercado chino, como ya destacan estudios anteriores (Huang & Wei 2018; Chiu et al, 2012; Shen & Liu 2016).

Aconsejamos a las marcas destino que concentren sus esfuerzos e inversión en marketing digital más que otros canales tradicionales, debido al vínculo demostrado entre la efectividad de la campaña en términos de engagement, imagen de marca y perspectivas de llegada de nuevos turistas (Harrigan et al, 2017; Uşaklı et al. 2017).

II. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se centra en las diferencias regionales registradas en las campañas en redes sociales de una marca destino internacional en el mercado China. Según ciertos autores (Mavragani et al, 2019), los estudios de segmentación requieren una repetición periódica para descubrir diferencias entre los diferentes grupos o segmentos que puedan conducir a una mejor comprensión del mercado por parte la marca destino. Como resultado, se necesitarían nuevas investigaciones para comprender si se pueden obtener los mismos resultados en la misma marca destino o similares.

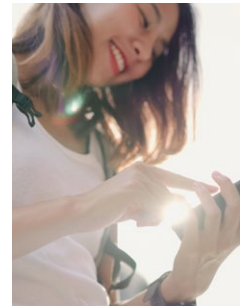
Otra limitación de este estudio radica en el rango de datos de nuestra muestra, que se restringe a 2019, antes de la Covid-19. Según algunos académicos ha cambiado el comportamiento del consumidor al disminuir el deseo y la intención de viajar (Riestyaningrum et al 2020).

Además, la futura repetición del estudio en otro país debería prestar especial atención a la clasificación por niveles. Debido al rápido proceso de urbanización en China, la clasificación por

niveles debe actualizarse periódicamente. En realidad, una de las barreras más importantes para la clasificación por niveles es la rápida urbanización y el crecimiento demográfico. El resultado es que las ciudades cambian rápidamente de una categoría a otra (Yi et al 2021).

Otra limitación del estudio radica en las variables del modelo Tobit. Sería importante determinar, por ejemplo, el impacto del grado de infraestructuras en nuestra variable dependiente.

Algunos autores sugieren que el nivel de infraestructuras de transporte aeroportuario es un factor que influye en el crecimiento del turismo (Yang y Wong, 2012; Khan et al, 2017). Como resultado, sugerimos nuevos estudios que incluyan esta variable en el modelo. A pesar de estas limitaciones, consideramos que el estudio tiene implicaciones prácticas tanto para profesionales como para académicos.



REFERENCIAS

Ahmad, N. A., Kamarudin, S. Y., Abdul Aziz, A., Saiful Bakhtiar, M. F., & Che Ahmat, N. H. (2011). Customer segmentation approaches and hotel occupancy performance: a case study of 4 and 5 star hotels in Klang Valley. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 3(3), 109-125.

Alhabash, S., McAlister, A. R., Lou, C., & Hagerstrom, A. (2015). From clicks to behaviors: The mediating effect of intentions to like, share, and comment on the relationship between message evaluations and offline behavioral intentions. *Journal of Interactive Advertising*, 15(2), 82-96

Anderson, V. M. (2004). Developing integrated object-oriented conception of Geomarketing as a tool for promotion of regional sustainable development: the case study of Ukraine.

Arellano, G. (2019). *2014 New Urbanization Plan: What Progress has Been Made in Chinese Cities towards Implementing Hukou Reforms* (Doctoral dissertation, California State University, Bakersfield).

Arit, W. G. (2013). The second wave of Chinese outbound tourism. *Tourism Planning & Development*, 10(2), 126-133.

Ayeh, J. K, Au, N. and Law, R. (2013). "Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning". *Tourism Management*, 35, 132-143.

Bai, H., McColl, J., Moore, C., He, W., & Shi, J. (2021). Motives behind retailers' post-entry expansion-Evidence from the Chinese luxury fashion market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, vol. 59, p. 102400.

Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of service research*, 13(3), 341-356.

Bilby, J., Reid, M., Brennan, L., & Chen, J. (2020). Tiers and fears: an investigation of the impact of city tiers and uncertainty avoidance on Chinese consumer response to creative advertising. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(4), 332-348

Bland, D. (2016). Urban legend: China's Tiered City System Explained. *South China Morning Post*. <http://multimedia.scmp.com/2016/cities/>

Blundell, R., & Meghir, C. (1987). Bivariate alternatives to the Tobit model. *Journal of Econometrics*, 34(1-2), 179-200.

Bonetti, F., Perry, P., & Fernie, J. (2017). The evolution of luxury fashion retailing in China. *Luxury fashion retail management*, 49-67.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114

Cai, L. A. (1998). Analyzing household food expenditure patterns on trips and vacations: a Tobit model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(4), 338-358.

Carmichael, B. A., & Smith, W. W. (2004). Canadian domestic travel behaviour: A market segmentation study of rural shoppers. *Journal of Vacation Marketing*, 10(4), 333-347.

Chan, T. S., Cui, G., & Zhou, N. (2009). Competition between foreign and domestic brands: A study of consumer purchases in China. *Journal of Global Marketing*, 22(3), 181-197.

Chen, C., & Fan, C. C. (2016). China's hukou puzzle: Why don't rural migrants want urban hukou?. *China Review*, 16(3), 9-39

Chen, J., Davis, D. S., & Landry, P. F. (2017). Beyond Hukou Reform: Enhancing Human-Centered Urbanization in China. *Paulson Policy Memorandum*

Cheng, M., & Edwards, D. (2015). Social media in tourism: a visual analytic approach. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1080-1087.

Chiu, C., Lin, D., & Silverman, A. (2012). China's social-media boom. McKinsey & Company.

Çınar, K., Yetimoğlu, S., & Uğurlu, K. (2020). The Role of Market Segmentation and Target Marketing Strategies to Increase Occupancy Rates and Sales Opportunities of Hotel Enterprises. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. Springer, Cham.

Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743-764.

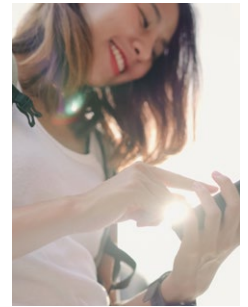
CTA: Annual Report on China Outbound Tourism Development 2019 旅游研究：中国出境旅游发展年度报告2019 <http://www.pinchain.com/article/198626>

Cui, G., & Liu, Q. (2000). Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market. *Journal of consumer marketing*.

Dibb, S. (2014). Up, up and away: social marketing breaks free. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1159-1185



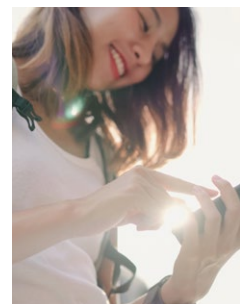
- Dolnicar, S. (2004). Beyond "commonsense segmentation": A systematics of segmentation approaches in tourism. *Journal of Travel Research*, 42(3), 244-250.
- Dolnicar, S. (2007). Management learning exercise and trainer's note for market segmentation in tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*.
- Dolnicar, S. (2020). Market segmentation for e-tourism. *Handbook of e-tourism*, 1-15.
- ESIC European Service Innovation Centre (2013) *Summary Assessment of the Canary Islands*.
- Fuentes Córdoba, I. (2020). Análisis del gasto del turista que visita Gran Canaria.
- Galacho Jiménez, F. B. (1999). Diseño conceptual y posibilidades de aplicación a la planificación estratégica de la empresa turística de un sistema de información geográfica. In *TuriTec'99: I Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad* (pp. 35-47). Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga (CEDMA).
- Ge, J., Gretzel, U., & Clarke, R. J. (2013). Strategic use of social media affordances for marketing: a case study of Chinese DMOs. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 159-173). Springer, Cham.
- Graff, R., & Parulis-Cook, S. (2019). *China, the Future of Travel*. Lulu. Com
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*, 4th edn Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism management*, 59, 597-609.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
- Hernández Martín, R., Antonova, N., Celis Sosa, D., Fernández Hernández, C., González Hernández, M., Herrera Priano, F. Á. & Simancas Cruz, M. R. (2021). Tourism Observatory of the Canary Islands.
- Huang, S., & Wei, X. (2018). Chinese outbound travel: Understanding the socioeconomic drivers. *International Journal of Tourism Research*, 20(1), 25-37
- Huang, Y., Basu, C., & Hsu, M. K. (2010). Exploring motivations of travel knowledge sharing on social network sites: an empirical investigation of US college students. *Journal of hospitality marketing & management*, 19(7), 717-734
- INE (2017) *Movimientos Turísticos en Fronteras*. Resultados nacionales INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23984#tabs-tabla>
- Jacobsen, J. S. and Munar, A. M. (2012). "Tourist information search and destination choice in a digital age". *Tourism Management Perspectives*, 1: 39-47.
- Kaminishi, M., Liu, Z., & Bao, S. (2020). Disney's Multi-Channel Strategies in Chinese City Tier System. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Economic and Business Management* (FEBM 2020).
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). Segmenting tourism in rural areas: the case of North and Central Portugal. *Journal of Travel research*, 37(4), 353-363
- Katsoni, V., & Venetsanopoulou, M. (2012). Use of tourism distribution channels and marketing segmentation strategies. *Studia UBB Negotia Journal*, 57(4), 3-26.
- Khan, S. A. R., Qianli, D., SongBo, W., Zaman, K., & Zhang, Y. (2017). Travel and tourism competitiveness index: The impact of air transportation, railways transportation, travel and transport services on international inbound and outbound tourism. *Journal of Air Transport Management*, 58, 125-134.
- Kim, J. J., & Fesenmaier, D. R. (2017). Tourism experience and tourism design. In *Design science in tourism* (pp. 17-29). Springer, Cham.
- Kitunen, A., Rundle-Thiele, S., Kadir, M., Badejo, A., Zdanowicz, G., & Price, M. (2019). Learning what our target audiences think and do: Extending segmentation to all four bases. *BMC public health*, 19(1), 382.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Lang, M. (1999). San Mao and the known world.
- Lee, J. H., Gao, S., & Goulias, K. G. (2015). Can Twitter data be used to validate travel demand models. In *14th international conference on travel behaviour research*.
- Li, X. R., Harrill, R., Uysal, M., Burnett, T., & Zhan, X. (2010). Estimating the size of the Chinese outbound travel market: A demand-side approach. *Tourism Management*, 31(2), 250-259.
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. and Pan, B. (2008). "Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management". *Tourism Management*, 29 (3): 458-468.
- Liu, A. X., Steenkamp, J. B. E., & Zhang, J. (2018). Agglomeration as a Driver of the Volume of Electronic Word of Mouth in the Restaurant Industry. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 507-523.
- Liu, L., & Zhang, M. (2018). High-speed rail impacts on travel times, accessibility, and economic productivity: A benchmarking analysis in city-cluster regions of China. *Journal of Transport Geography*, 73, 25-40.





- Liu, S., Perry, P., Moore, C., & Warnaby, G. (2016). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China. *Journal of Business Research*, 69(1), 357-364
- Liu, T. Y., Su, C. W., & Jiang, X. Z. (2015). Is economic growth improving urbanisation? A cross-regional study of China. *Urban Studies*, 52(10), 1883-1898.
- Liu, Y., Li, Y., & Li, L. (2018). A panel data-based analysis of factors influencing market demand for Chinese outbound tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(7), 667-676.
- Lund, N. F., Cohen, S. A., & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of destination marketing & management*, 8, 271-280.
- Lv, Y. (2017). Economic Development of Small and Medium-Sized Cities in Western China under the Background of Silk Road Economic Belt. In 2017 4th International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2017). Atlantis Press
- McKinsey, (2019): How China's largest online travel agency connects the world. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/how-chinas-largest-online-travel-agency-connects-the-world-an-interview-with-ctrip-ceo-jane-sun>
- Maddala, G. S. (1986). *Limited-dependent and qualitative variables in econometrics* (No. 3). Cambridge university press.
- Majid, A., Chen, L., Chen, G., Mirza, H. T., Hussain, I., & Woodward, J. (2013). A context-aware personalized travel recommendation system based on geotagged social media data mining. *International Journal of Geographical Information Science*, 27(4), 662-684.
- Marchiori, E., and Cantoni, L. (2012). "The Online Reputation Construct: Does it Matter for the Tourism Domain? A Literature Review on Destinations' Online Reputation", *Journal of Information Technology and Tourism*, 13(3), 139-159
- Martin, G. (2011). The importance of marketing segmentation. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 4(6), 15-18.
- Mavragani, E., Nikolaidou, P., & Theodoraki, E. (2019). Traveler segmentation through Social Media for intercultural marketing purposes: The case of Halkidiki. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(1), 15-23.
- Milgram, S. (1970). The Experience of Living in Cities. *Science*, 167(3924), 1461-1468.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 43, 46-54.
- Munro, J. and Richards, B. (2011). "The digital challenge", in: N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride (eds.), *Destination Brands: Managing Place Reputation* (3rd ed.), Oxford: Butterworth-Heinemann, 141-154.
- Obenour, W., Lengfelder, J., & Groves, D. (2005). The development of a destination through the image assessment of six geographic markets. *Journal of Vacation Marketing*, 11(2), 107-119.
- Özdemir, G. Ö., & Aslı Arzık, V. (2022). Segmentation of Social Media Users for Destinations: A Clustering Approach. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(1), 53-66.
- Paker, N., & Vural, C. A. (2016). Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, 56, 156-171.
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel research*, 46(1), 35-45.
- Pesonen, J., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2011). Benefit segmentation of potential wellbeing tourists. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 303-314
- Perry, P., Barnes, L., & Ye, T. (2020). The Evolution of the Chinese Luxury Fashion Consumer: An Interpretive Study of Luxury Value Perceptions. In *Understanding Luxury Fashion* (pp. 175-202). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pokrywczynski, J., & Lu, H. (2016). Brand tracking on social media: The role of country-of-origin perceptions. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 4(3), 279-291
- Riestyaningrum, F., Ferdaos, E., & Bayramov, B. (2020). Customer behavior impact on international tourist's travel intention due to Covid-19. *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, 1(3), 231-243.
- Scherrer, P., Alonso, A., & Sheridan, L. (2009). Expanding the destination image: Wine tourism in the Canary Islands. *International journal of tourism research*, 11(5), 451-463.
- Shen, H., & Liu, X. (2016). Application of social media among chinese outbound tourists: Platforms and behaviors. Chinese Outbound Tourism 2.0. *Apple Academic Press*, 259-271
- Shiao, M. (2019). Bright Outlook for Chinese Consumption Growth as Lower-tier Cities Play Catch-up. *Investment Europe*.
- Shukla, P., & Rosendo-Rios, V. (2021). Intra and inter-country comparative effects of symbolic motivations on luxury purchase intentions in emerging markets. *International Business Review*, 30(1), 101768.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.

- Surugiu, C., Leitão, N. C., & Surugiu, M. R. (2011). A panel data modelling of international tourism demand: Evidences for Romania. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 24(1), 134-145.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., & Beaumont, N. (2008). Insights into how regional tourism operators view their markets. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(1), 16-27.
- UNWTO, (2018). Tourism Highlights: 2018 Edition. International Tourism Trends 2017.
- UNWTO, (2019). Guidelines for success in the Chinese outbound tourism market.
- Uşaklı, A., Koç, B., & Sönmez, S. (2017). How'social'are destinations? Examining European DMO social media usage. *Journal of destination marketing & management*, 6(2), 136-149.
- van Doorn, J., Lemom, K. N., Mittal, V., Nass, S., D., P., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behaviour: Theoretical foundations and reserach directions. *Journal of Service Research*, 13, 253-266.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13, 247-252.
- Wang, G. (2010). Urbanization: the Core of China's Economic Development Mode Transition. *Economic Research Journal*, 12, 70-81.
- Wang, Y. S. (2014). Effects of budgetary constraints on international tourism expenditures. *Tourism management*, 41, 9-18.
- Wozniak, T., Stangl, B., Schegg, R., & Liebrich, A. (2017). The return on tourism organizations' social media investments: Preliminary evidence from Belgium, France, and Switzerland. *Information Technology & Tourism*, 17(1), 75-100.
- Xiang, Z., and Gretzel, U. (2010). "Role of Social Media in Online Travel Information Search". *Tourism Management* 31: 179-188.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.
- Yang, Y., & Wong, K. K. (2012). A spatial econometric approach to model spillover effects in tourism flows. *Journal of Travel Research*, 51(6), 768-778.
- Yang, X., & Wang, D. (2015). The exploration of social media marketing strategies of destination marketing organizations in China. *Journal of China Tourism Research*, 11(2), 166-185.
- Yi, P., Li, W., & Zhang, D. (2021). Sustainability assessment and key factors identification of first-tier cities in China. *Journal of Cleaner Production*, 281, 125369.
- Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2016). Use and Creation of Social Media by. *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*, 189.
- Zhang, X., Ding, X., & Ma, L. (2022). The influences of information overload and social overload on intention to switch in social media. *Behaviour & Information Technology*, 41(2), 228-241.
- Zhu, J. J., Airey, D., & Siriphon, A. (2021). Chinese outbound tourism: An alternative modernity perspective. *Annals of Tourism Research*, 87, 103152.





Darío Benito-Bentué
Universidad de Zaragoza
(España)
✉
618875@unizar.es



Miguel Marco-Fondevila
Universidad de Zaragoza.
Departamento de Contabilidad y Finanzas. (España)
✉
mmarcof@unizar.es



Sabina Scarpellini
Universidad de Zaragoza.
Departamento de Contabilidad y Finanzas. (España)
✉
sabina@unizar.es

Financial Institutions Facing the Challenge of the European Taxonomy of Sustainable Investments and the Circular Economy Disclosure¹

Las entidades financieras ante el reto de la taxonomía europea de inversiones sostenibles y la información sobre economía circular

I. INTRODUCTION

The circular economy (CE) has been proposed as an alternative to the linear model based on extracting, producing, using, and throwing away to adapt current models to an economy with zero emissions and waste (Ellen MacArthur Foundation, 2015). This model of closing the materials loops is applicable at the macroeconomic level and in companies and organisations that are increasingly introducing the CE principles in production and service provision (Scarpellini, 2022).

Given the growing interest in the CE within the framework of initiatives to promote it in Europe, in 2018, the European Union (EU) adopted the “Action Plan: Financing sustainable growth”², through which it launched a strategy for the financial field intending to redirect capital flows towards sustainable investments. To this end, the EU established a unified classification system for environmentally sustainable investments as a reporting mechanism for sustainability. The Action Plan mentioned above led to Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and the Council called “European Taxonomy of Sustainable Investments”, which represented a relevant change in the



EXECUTIVE SUMMARY

In the face of the European taxonomy of sustainable investments launched by the European Union, this paper analyses how entities within the banking sector inform about the circular economy to their stakeholders, to contribute to sustainability objectives. To this end, we have analysed the sustainability reports of a sample of Spanish financial institutions. Besides, the use of financial instruments for circular models such as renting has been analysed as a case study for a specific financial company.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Ante la puesta en marcha de la "Taxonomía europea de inversiones sostenibles" en la Unión Europea, en este artículo se analiza en qué medida las entidades del sector bancario informan a inversores sobre la economía circular para contribuir a los objetivos de sostenibilidad. A tal fin se analizan las memorias de sostenibilidad de una muestra de bancos españoles y se estudia el uso de instrumentos como el renting para modelos circulares a través de una entidad financiera como caso de estudio.

information on sustainability disclosed by financial entities. This European regulation pursues the adaptation of the financial system to the principles of sustainability through the classification of investments and the homogenisation of the different categories of environmental impact.

The European financial entities are now responsible for measuring and reporting on investments in economic activities that contribute to sustainability, including those that promote the CE for the improvement of repairing, updating, the reuse of products, or the reduction of resources, recycling and consumption of sustainable resources (Marín-Vinuesa et al., 2021). Likewise, investments in activities allowing

for the development of new business models based on services or on the shared use of goods, must be disclosed to maintain and maximise the usefulness and value of products for as long as possible (Aranda-Usón et al., 2020).

The introduction of the CE, both in Asian countries and Europe, together with the change in consumer behaviour, are de facto accelerating the adaptation of the financial sector to more circular models. There is also an increasing number of academic studies focused on the CE and the so-called “green banking” (Meena, 2013) since this sector is considered crucial to promote socially responsible investment (Biswas, 2011), “ethical banking” (Harvey, 1995), and sustainability.

However, the specific study about the introduction of the CE in the banking sector and the disclosure of the related information is still in a very incipient phase of analysis (Di Vaio et al., 2022; Ozili, 2021). Therefore, at this stage, there is a gap in the literature to analyse to what extent the CE is being introduced in the financial entities and how traditional instruments can be used to promote CE models. This gap is also related to the analysis of new financial models based on the rental or leasing of services, and how they can help close the materials loops within the CE by improving the efficiency of products in the use phase.

Given these premises, the general purpose of this study is filling the above mentioned gaps in the literature, expanding the knowledge about the implementation of the CE principles in the financial sector. In particular, the main objective is to analyse to what extent entities in the financial sector report on their activities related to the CE, in the face of the incipient application of the European taxonomy of sustainable investments. Likewise, we also address the analysis of how

***The European
financial entities
are now responsible
for measuring
and reporting on
investments in
economic activities
that contribute to
sustainability...***

existing financial instruments can be used to promote new circular models.

This study carries out a qualitative analysis with a double methodological approach to achieve these objectives. Firstly, by performing an external analysis of the non-financial information about CE in a sample of Spanish financial entities. Secondly, as a case study in Spain, by exploring the application of an instrument such as renting within the CE framework, through semi-structured interviews with professionals from a financial entity.

KEYWORDS

Circular economy; Sustainable finance; Renting; Sustainability accounting; European taxonomy.

PALABRAS CLAVE

Economía circular; Finanzas sostenibles; Renting; Contabilidad para la sostenibilidad; Taxonomía Europea.

2. BACKGROUND

The analysis of the role of financial institutions in promoting the CE is a recent topic in literature, and the analytical frame of this study includes two main interrelated areas introduced in the following sections under the Stakeholders theoretical framework (Freeman, 2011).

The development of this study has not been specifically theory-driven, but in the framework of the European sustainable finance taxonomy, the stakeholders theory provides a better understanding of the environmental disclosure of the CE for both, financial institutions' internal actions and their investments to promote CE-related investments. The capacity to integrate the selected strategic objectives with stakeholder engagement is a key challenge for companies that decide to implement circular business models (Salvioni & Almici, 2020). Some authors use the Stakeholders' theory to explore the impact of stakeholder pressures on firm's CE-related actions, and traditionally, the analysis of corporate social responsibility (CSR) in the Spanish financial industry has been approached from the stakeholder theory (Pérez-Ruiz & del Bosque, 2012).

These theoretical basis often supports sustainability disclosure (Qureshi et al., 2019) and the relationships between financial entities and other business activities in sectors with an environmental impact have led their stakeholders to demand greater transparency. Thus, we develop our analysis of the CE reporting in the financial sector towards the stakeholders' general field.

2.1 Circular economy and financial sector

The introduction of the CE poses a series of challenges and opportunities for the financial sector concerning financing investments (Aranda-Usón et al., 2019; Ozili & Opene, 2021) and the introduction of

circular principles in the entities themselves. Some of the implications expected are: the extension of the useful lifespan of products, which implies rethinking the evaluation of collaterals and risk, particularly credit; the implementation of relevant indicators for monitoring; potential loss given default or exposure (Zhelyazkova, 2021); and specific medium and long-term direct loans and products for small and large-scale circular economy projects.

There is no doubt that the financial sector needs to incorporate the CE principles into its operations, and shortly, entities need to report the CE funding and related investment decisions through specific metrics (Gunarathne et al., 2021). These objectives can be achieved through entities that promote the return of environmentally sustainable investments, training plans aimed at staff to comply with the regulation on CE matters, and their professionals know how to assess investments in CE promptly. In addition, financial institutions can adopt practices and internal policies based on circular values such as recycling and waste reduction or propose other uses for products and materials that extend their useful life (Ozili & Opene, 2021).

These internal actions also require an effort of accountability to report on the achievements in the introduction of circular principles through non-financial information that must be included in the sustainability reports of financial entities. However, some authors have pointed out that non-financial disclosure regarding environmental impacts is still not widespread in European companies, and it is expected to suffer from the same barriers in the case of CE (Dewick et al., 2020; Gunarathne et al., 2021).

In the literature, few authors have explicitly analyzed the banks' impacts on the CE and sustainability, together with its reporting (Bonifácio Neto & Branco, 2019). Previous studies explored how financial institutions' sustainability reports incorporate environmental and social considerations into their risk management systems (Gambetta et al., 2021), or they focused their research on banks' sustainability reporting and the links with the CSR values (Chang et al., 2019; De La Cuesta-González et al., 2006). There is no doubt that the financial sector can contribute substantially to achieve sustainable development (Bonifácio Neto & Branco, 2019; Jayabal & Soundarya, 2016), and the reporting practices may lead to banks and other financial institutions to increase their sustainability endeavors (Joseph, 2012).

A systematic literature review focused on the financial aspects of the CE performed by Gonçalves et al. (2022) shows that few studies



investigate the corporate aspects of the circular model for financial institutions, despite the fact that it has been endorsed that financial resources are key factor for the CE deployment (Aranda-Usón et al., 2019; Darmandieu et al., 2022). In addition, banks' employees still demonstrate limited knowledge of the sectoral implications of CE (Zhelyazkova, 2021).

In general, previous research results indicate that sustainability reports tend to focus more on emission and environmental impacts while the CE is not a high priority for reporting (Janik et al., 2020). However, there is an increasing level of implicit disclosures of the CE-related actions to improve the organisational sustainability performance (Gunaratne et al., 2021). Thus, there is a demand for a joint effort of the public and private sector towards sustainable finance and the circular business model (Sepetis, 2021), but only few previous studies specifically analysed the CE-related reporting practices for the financial sector (Di Vaio et al., 2022; Ozili, 2021).

As an introductory consideration, we can state that the inclusion of CE-related information in sustainability reports of financial institutions is a very incipient line of inquiry, and this study investigates how the sector is responding to the challenges posed by the EU sustainable finance taxonomy in terms of reporting about the CE.

It is within this framework that financial institutions have to develop measurement mechanisms and specific indicators to report on their internal activities, for example, concerning the CE, such as its role as an intermediary for financing instruments, similarly to what was indicated for CSR in the banking sector (De La Cuesta-González et al., 2006). Thus, traditional financing instruments such as renting are now of interest due to their capacity to promote the change of model towards servitisation, which can be considered to be linked to the closing of the materials loop, providing the use of goods to users without the need to display their property (Bocken et al., 2016).

In recent years, the level of disclosure on environmental issues has been increasing in sustainability reports of financial institutions in application of Regulation (EU) 2019/2088³ on the disclosure of information related to sustainability in the sector of financial services (subsequently modified by EU Regulation 2020/852 ut supra). Likewise, the development of sustainable products in the financial sector and the introduction of the CE in companies has led to increasing efforts by entities to finance investments that promote CE solutions, and to



report on them in line with their sustainability strategy (Marco-Fondevila et al., 2021).

Given these considerations, this study poses a first question to define the extent to which financial institutions report on CE with a view to the European taxonomy of sustainable investments (Q1).

2.2 Renting in a circular model

A change of model that prioritises a large volume of leased goods instead of owned products supposes both, positive and negative aspects for financiers. On the one hand, the financial entities do not have the possibility of accepting the asset as collateral for the loans since these assets remain the property of the managers who offer the financial leasing service. However, on the other hand, the massive use of leased goods can expand the market for financial institutions since more users can access the use of the goods (Zhelyazkova, 2021).

In fact, one of the implications of the CE for financial institutions is the promotion of financial leasing or renting and the participation of the entities themselves in shared projects within collaborative and circular models (Ozili, 2021). Hence, renting has recently been pointed out as one of the application instruments within the CE framework, given that it improves the environmental impact indexes of the managing entity by favouring a lower level of emissions from fleets of vehicles, which are more modern and efficient when dealing with renting.

However, as stated above, the impact of renting is still a subject scarcely studied in the CE framework literature, and this analysis aims to fill this gap. That is why a second research question is posed to explore the relationship between renting and the circular model in the financial sector within the CE framework (Q2).

3. METHODOLOGY AND SAMPLE

In order to answer the two main questions and thus, to expand the knowledge for the implementation of the CE in the financial sector, a qualitative methodology with a double approach was proposed. Firstly, we performed an external analysis of non-financial information at the sector level based on the sustainability reports from Spanish entities. Secondly, a case study was carried out in one of the sample entities, conducting semi-structured interviews with professionals.



3.1 Accountability analysis and sample

The first methodology was carried out on the sample of 12 financial entities, among the largest in Spain, selected through the SABI database among the entities registered in Spain under the NACE sector “Financial and insurance activities” that are detailed in the following Table:

Table 1. Ranking of Spanish financial entities by volume of total assets in 2019.

FINANCIAL ENTITIES	TOTAL ASSETS (MILLIONS OF EUROS)
Banco Santander, S.A.	1,517,885
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	698,690
Caixabank, S.A.	391,414
Banco de Sabadell, S.A.	223,753
Bankia, S.A.	208,468
Bankinter, S.A.	83,732
Kutxabank, S.A.	59,580
Abanca Corporación Bancaria, S.A.	58,879
Unicaja Banco, S.A.	56,708
Ibercaja Banco, S.A.	55,422
Liberbank, S.A.	46,814
Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito	47,406

Source: SABI database⁴

For the external analysis of information, the entities sustainability reports and/or integrated reports were compiled, once verified that all of them applied the GRI standards (GRI, 2021). The reports were then analysed through specific search engines and direct study by the authors, so that all relevant information concerning the CE was highlighted.

The analysis was carried out using a methodology developed for this purpose based on selecting those GRI indicators which are linked to the CE and could be applicable to the financial sector, so that the data and information from the different entities could be comparable under the same standards. Considering the banking sector activity, the relevant topics of the CE are associated to carbon emissions and waste generation and management. The selected GRI indicators are summarised in Table 2, presenting two levels of analysis.

Table 2. Variables used for the external analysis of the sustainability reports of financial entities.

VARIABLES ANALYSED	ANALYSIS 1	ANALYSIS 2
305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	Indicators: direct GHG emissions of the entity	Information on emissions caused by workers by using vehicles
305-3 Other indirect (Scope 3) emissions	Indicators: other indirect emissions	Information on emissions caused by the vehicles of renting contracts
305-5 Reduction of GHG emissions.	Indicators: reduction of GHG emissions.	Information on strategies to reduce vehicle emissions or the introduction of hybrid, electric, ECO cars, etc.
306-1 Waste generation and significant waste-related impacts	Indicators: impact due to waste generated through the entity activity	Reporting on the treatment of waste from vehicles and/or impacts related to renting
306-2 Management of significant waste-related impacts	Indicators for "circular measurements."	Reporting on environmental criteria and "circularity" measures related to renting
306-3 Waste generated	Indicators: waste generated	Information related to vehicles for disposal or repaired for reuse
306-4 Waste not sent for disposal	Indicators: waste not sent for disposal	Information on the process followed for repair and subsequent second use.
306-5 Waste sent for disposal	Indicators: waste sent for disposal.	Information on vehicle removal management process.

Own elaboration based on Marco-Fondevila et al., 2021

As a first level of analysis, it was checked if the sample entities did inform in the reports about the selected indicators, each giving rise to a proxy variable to check the breadth of the indicators used by each entity (Analysis 1).

Subsequently, a qualitative analysis of the information was carried out through the search for terms related to sustainability and, in particular, to CE: circular model, non-linear, loops closing, CE, circularity, and other terms based on the above eight GRI indicators, giving rise to a set of 16 sub-variables to be analysed (Table 2). In addition, an exhaustive search was carried out for terms, activities and other information related to renting linked to the field of CE in some way. In summary, two levels of analysis were carried out in line with other authors who highlight different levels of information related to CE in reporting practices (Gunarathne et al., 2021; Sanches et al., 2022). The objective was to observe the disclosure of information on CE and its relevance in the reports of the selected entities.

As a second phase of the research, a thorough case study of one

of the entities in the sample was carried out to obtain in-depth information about its level of proactivity in CE, and to know the opinion of professionals about the potential relationship between conventional financial instruments such as renting and the circular model in the sector. To this end, 10 semi-structured interviews were conducted with different functional areas⁵ managers and professionals of the entity. Their profiles are detailed in **Table 3**:

Table 3. Profiles of the interviewees.

AGE	GENDER	POSITION	EDUCATION
52	F	Director	Post-graduate
51	F	Director	Post-graduate
51	M	Manager	University degree
49	M	Director	Post-graduate
37	F	Technician	Post-graduate
57	M	Manager	University degree
49	M	Manager	Post-graduate
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
48	M	Director	University degree
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

The questions prepared for this purpose (**Table 4**) were sent in advance to the interviewees. The interviews were carried out via virtual connection jointly by two research team members, with an approximate length of between 20 and 30 minutes for each interview.

In the semi-structured interviews, open questions were included so that the interviewees could provide their views, together with specific answers collected through a Likert scale (zero being “not very relevant” and 10 being “very relevant”). The results of the surveys and the opinions expressed by the interviewees were treated anonymously and the results are presented in aggregate form.

Table 4. The main questions asked for the case study during the semi-structured interview.

CODE	SEMI-STRUCTURED INTERVIEW QUESTIONS
CE	Perception of the interviewee about the relevance of CE for the entity
EC-sector	Opinion of the interviewee about the relevance of CE in the sector
SHAR shared use	Opinion of the interviewee about whether the entity encourages the shared use of assets among the workforce (renting, the fleet of corporate vehicles or similar, etc.)
ACT other activities	Other activities highlighted by the interviewee carried out by the entity concerning sustainability
CA_01-REN leasing	Opinion of the interviewee about renting as a sustainability instrument
CA_01-EC leasing	Opinion of the interviewee on the relationship between renting and CE
C.1_Vehicles	Does renting favour access to the use of more sustainable vehicles?
C.2_Car-Sha car sharing	Is renting related to "car-sharing"?
C.3_totveh + veh	Does leasing favour an increase in the number of vehicles?
C.4_MAT - mat	Does renting favour the decrease in the consumption of raw materials?
C.5_Tech new technology	Does renting facilitate the acceptance of new technologies in vehicles?
C.6_CARB - emissions	Does renting favour the reduction of carbon emissions?
C.7_FOS - fossil	Does renting favour the reduction of fossil fuel consumption?
C.7A_Other	Other issues related to renting?
C.8_MOV sustain. mobility	Does renting promote sustainable mobility?
C.9_INTEN + intensity of use	Does leasing favour a greater intensity of vehicle use?
C.10_Use - cost use	Does leasing reduce the cost of using vehicles?
C.11_ACCEPT + tech acceptance	Does renting facilitate the acceptance of new technologies in vehicles?
C.12_SHARC corporate sharing	In the entity, would corporate car-sharing for workers be viable?
C.13_COMPA private sharing	In the entity, would the shared use of private vehicles be feasible?
C.13A_Other	Other issues related to car-sharing.

4. MAIN RESULTS

The results obtained are summarised in the following two sub-sections according to the methodological order adopted in the analysis.

4.1. External analysis of information

The external analysis of the non-financial information on sustainability and CE indicates that the entities widely report on their activities for the reduction of waste, the consumption of materials and resources, and recycling. A relative disparity is observed in the information inherent to some CE-related activities, such as the reconditioning of electrical devices, the transfer of computer equipment to non-profit

organisations, or financing lines based on sustainability and/or specific to CE investments. In addition to providing information about these activities, some of the entities also report on the use of shared cars through carpooling or car-sharing, and on support for the use of low-emission means of transport. However, even though some of the activities disclosed in the reports are increasing the material loops closing, it is observed that these entities do not directly relate them to the CE.

In some of the analysed reports, the CE is mentioned in connection to employees, education and training in environmental, and circular issues. In response to the first question of this study (Q1), we observed that the entities widely report about their emissions and the waste generated, providing high rates of accountability. However, there is no direct information about the activities carried out to implement and promote the CE. Among the indicators used less frequently, those related to waste treatment stand out, while there is usually broad information on the waste generated and the reduction of emissions (Table 5).

Table 5. Results of the first level of analysis.

INDICATORS	%
305-1 Direct GHG emissions (scope 1).	83.33%
305-3 Other indirect GHG emissions (scope 3).	83.33%
305-5 Reduction of GHG emissions.	75.00%
306-1 Generation of waste and significant impacts related to waste.	75.00%
306-2 Management of significant impacts related to waste.	75.00%
306-3 Waste generated.	83.33%
306-4 Waste not destined for disposal.	33.33%
306-5 Waste destined for disposal.	33.33%

The second level of analysis of the non-financial information provided by the financial entities confirms the trend obtained through the first-level analysis, revealing even more differences between the areas of information and highlighting the low relevance that the indicators related to waste have for the sector (Table 6).

Table 6. Results of the second level of analysis.

INDICATORS	%
305-1 Direct GHG emissions (scope 1).	25.00%
305-3 Other indirect GHG emissions (scope 3).	8.33%
305-5 Reduction of GHG emissions.	16.67%
306-1 Generation of waste and significant impacts related to waste.	8.33%
306-2 Management of significant impacts related to waste.	0.00%
306-3 Waste generated.	0.00%
306-4 Waste not destined for disposal.	0.00%
306-5 Waste destined for disposal.	0.00%

In the reports analysed, no specific information was observed about the use of financial instruments such as renting concerning the circular model and its implementation in entities, or in general.

4.2. Case study: information on renting and circular economy in financial entities

The results obtained through the interviews show the entity's interest in CE (Table 7), both in terms of its adoption in the organisation itself and for its promotion and development through financial products and financing of specific investments.

Table 7. Opinion of the interviewees about the relevance of the CE for the entity.

	RELEVANCE OF THE CE FOR THE ENTITY Number of interviewees
LOW	0
HALF	2
HIGH	7
DON'T KNOW	1

However, it is worth mentioning that, according to the managers interviewed, the CE deployment period is expected to be long (Table 8).

Table 8. **Opinion of the interviewees about the expected term of implementation of the CE in the sector.**

	THE EXPECTED TIME FRAME FOR EC IMPLEMENTATION Number of interviewees
LESS THAN 3 YEARS	2
BETWEEN 3 AND 5 YEARS	6
BETWEEN 6 AND 10 YEARS	0
MORE THAN 10 YEARS	1
OTHER	1

Regarding the analysis of the relationship between financial instruments such as renting, and the CE at the sector level and in the entity under study, the results of the interviews confirm that, to date, entities in the financial sector do not link the CE with the activities they carry out in the environmental field or with renting. The opinions collected showed that, once the relationship between this instrument and the CE was proposed within the interview, the managers themselves recognised renting as a factor that could enhance circular models in the future, for example, concerning car-sharing (Table 9).

Table 9. **Opinion of the interviewees about the expected term of implementation of the CE in the sector.**

	LOW [BETWEEN 0 AND 4 OR DON'T KNOW)	MEDIUM [BETWEEN 5 AND 7]	HIGH [BETWEEN 8 AND 10]	MEAN	MEDIAN	MODE	STDEV
C.1_Improve vehicles	0	0	● 10	9.0	9.0	9.0	0.82
C.2_Carsharing	1	5	▲ 4	7.1	7.0	7.0	2.42
C.3_More vehicles	5	4	◆ 1	3.7	3.5	5.0	2.75
C.4_Less materials	2	4	▲ 4	6.3	7.0	8.0	2.50
C.5_New technologies	0	0	● 10	9.4	9.0	9.0	0.52
C.6_Less emissions	0	1	● 9	8.9	9.0	9.0	0.99
C.7_Less fuel fossil	0	1	● 9	8.6	9.0	8.0	1.51
C.8_Sustainable mobility	0	0	● 10	9.4	10.0	10.0	0.84
C.9_Best use intensity	1	4	▲ 4	6.3	7.0	7.0	2.75
C.10_Lower usage cost	0	2	● 8	8.6	9.0	9.0	1.58
C.11_Techn.acceptance	0	1	● 9	9.0	9.0	9.0	0.94
C.12_Corporate sharing	0	6	▲ 4	7.4	7.0	7.0	1.35
C.13_Private Sharing	0	6	▲ 4	6.8	7.0	8.0	1.75

The interviewees considered renting as suitable for some of the main objectives in CE, such as the reduction of emissions, the substitution of fossil fuels and the environmental improvement derived from access to more sustainable vehicles. From the analysis of the answers, it can be observed how this instrument could favour the decrease in the number of vehicles. Although the fleet rotation may be faster than the change of a particular vehicle, the intensity of use increases and therefore, the total car fleet could be decreased.

In response to the second analysis question (Q2), it is clear from the interviews that renting can be related to CE since it favours sustainable mobility and the acceptance of new technologies. Different opinion could be observed regarding the relationship between renting and car-sharing, and, in some cases, between these terms and the CE. There is also not much interest in implementing corporate car-sharing models in the entity, in some cases supported by the opinion that other more sustainable means of transport should be promoted.

Among the most frequent opinions collected through the interviews, it should be noted that the lack of specific CE indicators and data, limit the information about the relationship between renting and the CE. Some interviewees stated that they did not perceive the relationship between renting, car-sharing and the implementation of the circular model in the automotive sector as a change in the business model. On the contrary, other participants saw the possibility of developing new products through renting based on the intensification of use and the reuse of vehicles, developing car-sharing products and financial operations which cost would be lower in vehicles with lease contracts already completed.

4.3 Some arguments for debate

The results are discussed to contribute to the understanding of the integration of CE in the reporting practices, and to analyze the potential role of renting in the deployment of circular models in the financial sector. Our study found low or very low levels of disclosures of direct and explicit CE-related keywords in line with other authors (Gunarathne et al., 2021; Marco-Fondevila et al, 2021). This result confirms the limited capabilities of banks and other financial institutions for the CE, as already acknowledged for sustainability assessments and reporting in other industries (Khan et al., 2020).

The application in the EU of the Taxonomy for the CE, necessarily entails some adjustments by financial entities in the measurement



and reporting of both, their internal actions and the financing directed to the CE. From the analysis carried out, the selection of the CE-related indicators is a streamline with existing sustainability reporting (Opferkuch et al., 2021, 2022). Specifically, our results corroborate Opferkuch et al. (2022) recommendation that financial institutions and agencies developing sustainability rankings should be included in discussions on CE assessment. Based on main considerations of Palacios-González & Chamorro-Mera (2020), it is also advisable that the communication strategies highlight aspects of the CE to increase the feeling of a strong sustainability (Moneva et al., 2006).

5. CONCLUSIONS

The main objective of this study was achieved through a double methodological approach of a qualitative nature. The external analysis of the non-financial information of CE in a sample of entities in the Spanish financial sector was complemented by semi-structured interviews carried out within a case study in one of the entities to determine the role of conventional financing instruments such as renting in the implementation of the CE in the sector.

Both, the level of accountability in CE of the entities analysed and the financial entities most disclosed GRI indicators for environmental sustainability have been analysed so that they can be used within the framework of the CE as part of the necessary activities for materials loops closing.

Our analysis reveals that financial entities report on reducing waste, the evolution of consumption (energy and water in particular) and recycling. To a lesser extent, information is disclosed about actions more typical of circular models in internal activity of reconditioning devices or extending the useful life of equipment, and some entities report on financing lines for sustainability.

There is a clear need to increase and improve the information provided on specific actions and funds for investment in CE in response to institutional and stakeholder pressure. In addition, a greater degree of accountability is proposed concerning servitisation and shared models in which the sector will undoubtedly participate in the short and medium-term. This will help align both, main indicators related to financial aspects of the CE and academic analyses for the CE-specific reporting and the accountability practices expected in line with the European taxonomy regulation.



This article provides specific empirical evidence for non-financial disclosure to confirm the use of generic and CE-specific indicators for reporting processes in financial institutions that have taken a more active role in promoting circular investments. Sectoral practitioners can apply these indicators: this would mean greater CE-related accountability but would require more detailed knowledge of investments, funding, and other activities related to closing material loops.

This study highlights renting as a relevant instrument used in circular models, and the main conclusions reached are helpful for future studies on the subject and for professionals who make decisions about the financing of shared models through different renting solutions that have taken into account the related benefits in environmental and circular terms. First, our findings translate directly into practices that are the leading indicators for reporting CE in financial institutions. Second, this study addresses the gap between scholars and practitioners by examining the measurement of renting contracts from the conceptual framework of CE. Managers can apply the main results to define and measure the specific environmental improvements achieved through renting contracts and the promotion of conventional instruments reviewed under the circular prism.

This study will be helpful for future research studies, given the unpublished indicators applied to the CE and the novel range of variables related to renting activity. However, some limitations of our study related to the size of the sample and its national scope should be noted. Our empirical analysis is limited to Spain and may not represent other countries with financial sectors that have different structures or characteristics, especially outside the EU. In addition, although considerable efforts have been made to perform the text analysis of the integrated reports in the most accurate manner, we acknowledge some difficulties linked to the lack of uniformity of indicators and definitions of what is considered to be part of the CE. Therefore, further comparative studies are recommended.



REFERENCES

- Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Marín-Vinuesa, L. M., & Scarpellini, S. (2019). Financial Resources for the Circular Economy : A Perspective from Businesses. *Sustainability*, 11(888), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su11030888>
- Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., & Llena-Macarulla, F. (2020). The progressive adoption of a circular economy by businesses for cleaner production: An approach from a regional study in Spain. *Journal of Cleaner Production*, 247(1), 119648. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119648>
- Biswas, N. (2011). Sustainable Green Banking Approach: The Need of the Hour. *Business Spectrum*, 1(1), 32–38. http://admin.iaasouthbengalbranch.org/journal/1_Article5.pdf
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bonifácio Neto, J., & Branco, M. C. (2019). Controversial sectors in banks' sustainability reporting. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(6), 495–505. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1605546>
- Chang, W. F., Amran, A., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). Drivers of sustainability reporting quality: financial institution perspective. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 632–650. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0006>
- Darmandieu, A., Garcés-Ayerbe, C., Renucci, A., & Rivera-Torres, P. (2022). How does it pay to be circular in production processes? Eco-innovativeness and green jobs as moderators of a cost-efficiency advantage in European small and medium enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1184–1203. <https://doi.org/10.1002/bse.2949>
- De La Cuesta-González, M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2006). Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. A proposal. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9091-8>
- Dewick, P., Bengtsson, M., Cohen, M. J., Sarkis, J., & Schröder, P. (2020). Circular economy finance: Clear winner or risky proposition? *Journal of Industrial Ecology*, 24(6), 1192–1200. <https://doi.org/10.1111/jiec.13025>
- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., & Hassan, R. (2022). The transition towards circular economy and waste within accounting and accountability models: a systematic literature review and conceptual framework. *Environment, Development and Sustainability*, IN PRESS. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-02078-5>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). Growth within: a circular economy vision for a competitive europe. In *Ellen MacArthur Foundation, SUN & McKinsey Centre for Business and Environment*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>
- Freeman, R. E. (2011). Some Thoughts on the Development of Stakeholder Theory. In Edward Elgar Publishing Limited (Ed.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects* (pp. 212–233). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Gambetta, N., Azcárate-Llanes, F., Sierra-García, L., & García-Benau, M. A. (2021). Financial institutions' risk profile and contribution to the sustainable development goals. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14), 7738. <https://doi.org/10.3390/su13147738>
- Gonçalves, B. de S. M., Carvalho, F. L. de, & Fiorini, P. de C. (2022). Circular Economy and Financial Aspects: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 14(5), 3023. <https://doi.org/10.3390/su14053023>
- GRI. (2021). *Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Standards*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gunaratne, N., Wijayasundara, M., Senaratne, S., Kanchana, P. D. K., & Cooray, T. (2021). Uncovering corporate disclosure for a circular economy: An analysis of sustainability and integrated reporting by Sri Lankan companies. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 787–801. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.003>
- Harvey, B. (1995). Ethical banking: The case of the Co-operative bank. *Journal of Business Ethics*, 14(12), 1005–1013. <https://doi.org/10.1007/BF00872116>
- Janik, A., Rysko, A., & Szafraniec, M. (2020). Greenhouse gases and circular economy issues in sustainability reports from the energy sector in the European union. *Energies*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/en13225993>
- Jayabal, G., & Soundarya, M. (2016). Green Banking: As Banks Initiative for Sustainable Development. *International Journal of Management*, 7(7), 276–280.





Joseph, G. (2012). Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(2), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.11.011>

Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3018–3033. <https://doi.org/10.1002/CSR.2020>

Marco-Fondevila, M., Llena-Macarulla, F., Callao-Gastón, S., & Jarne-Jarne, J. I. (2021). Are circular economy policies actually reaching organizations? Evidence from the largest Spanish companies. *Journal of Cleaner Production*, 285, 124858. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124858>

Marín-Vinuesa, L. M., Portillo-Tarragona, P., & Scarpellini, S. (2021). Firms' capabilities management for waste patents in a circular economy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, IN PRESS, 1–24. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2021-0451>

Meena, R. (2013). Green Banking: As Banks Initiative for Sustainable Development. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1181–1186.

Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>

Opferkuch, K., Caeiro, S., Salomone, R., & Ramos, T. B. (2021). Circular economy in corporate sustainability reporting: A review of organisational approaches. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4015–4036. <https://doi.org/10.1002/bse.2854>

Opferkuch, K., Caeiro, S., Salomone, R., & Ramos, T. B. (2022). Circular economy disclosure in corporate sustainability reports: The case of European companies in sustainability rankings. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 436–456. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.003>

Ozili, P. K. (2021). Circular Economy, Banks and Other Financial Institutions: What's in it For Them? *Circular Economy and Sustainability*, 3(1), 787–798. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43615-021-00043-y>

Ozili, P. K., & Opene, F. (2021). The role of banks in the circular economy. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3778196

Palacios-González, M. M., & Chamorro-Mera, A. (2020). Attitudes towards socially responsible financial products: What do Spaniards know and think? *UCJC Business and Society Review*, 17(4), 18–53. <https://doi.org/10.3232/UBR.2020.V17.N4.01>

Pérez-Ruiz, A., & del Bosque, I. R. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia Business Review*, 33(1), 14–29. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/828>

Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2019). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, August, 1–16. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>

Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088, 2018 Diario Oficial de la Unión Europea 210 (2020).

Salvioni, D., & Almici, A. (2020). Circular Economy and Stakeholder Engagement Strategy. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1(1), 26–44. <https://doi.org/10.4468/2020.1.03salvioni.almici>

Sanches, J. R., Trevisan, A. H., Seles, B. M. R. P., Castro, C. G., Piao, R. S., Rozenfeld, H., & Mascarenhas, J. (2022). Sustainable Circular Economy Strategies: An Analysis of Brazilian Corporate Sustainability Reporting. *Sustainability*, 14(10), 5808. <https://doi.org/10.3390/su14105808>

Scarpellini, S. (2022). Social impacts of a circular business model: An approach from a sustainability accounting and reporting perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 646–656. <https://doi.org/10.1002/csr.2226>

Sepetis, A. (2021). Sustainable finance and circular economy. In *Circular Economy and Sustainability: Volume 1: Management and Policy* (pp. 207–226). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819817-9.00002-8>

Zhelyazkova, V. (2021). The Role of Banks for the Transition to Circular Economy. In *Circular Economy - Recent Advances, New Perspectives and Applications* (pp. 1–14). IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/74025>

NOTES

1. **Acknowledgments.** This work has been co-financed by the Government of Aragon within the Research Group S33_20R and the LMP159_21 project. The co-financing provided by the University of Zaragoza for the UZ2021-SOC-02 project also is gratefully acknowledged. We would like to thank in an exceptional way the collaboration of the financial entity object of the case study and the experts interviewed.
2. See: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/ES/COM-2018-97-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF> (accessed December 2021)
3. See: <https://www.boe.es/doue/2019/317/L00001-00016.pdf> (accessed December 2021).
4. To carry out the analysis, the order of the entities was applied randomly and does not correspond to the order of Table 1.
5. For confidentiality reasons, the names of the interviewees and of the entity subject to the case study cannot be revealed, being one of the entities that make up the sample.

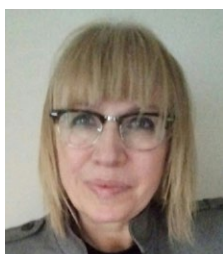




Darío Benito-Bentué
Universidad de Zaragoza
(España)
✉
618875@unizar.es



Miguel Marco-Fondevila
Universidad de Zaragoza.
Departamento de Contabilidad y Finanzas. (España)
✉
mmarcof@unizar.es



Sabina Scarpellini
Universidad de Zaragoza.
Departamento de Contabilidad y Finanzas. (España)
✉
sabina@unizar.es

Las Entidades Financieras Ante el Reto de la Taxonomía Europea de Inversiones Sostenibles y la Información sobre Economía Circular¹

Financial institutions facing the challenge of the European taxonomy of sustainable investments and the circular economy disclosure

I. INTRODUCCIÓN

La Economía Circular (EC) se ha planteado desde distintos ámbitos como alternativa al modelo lineal basado en extraer, producir, usar y tirar, y con el fin de adaptar los modelos actuales a una economía de emisiones y residuos cero (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Este modelo de cierre de círculos de los materiales no sólo es de aplicación a nivel macroeconómico, sino también en empresas y organizaciones que, de forma creciente, están introduciendo los principios de la EC en la producción y la prestación de servicios (Scarpellini, 2022). Ante el progresivo interés hacia la EC en el marco de las iniciativas para promoverla en Europea, en el año 2018, la Unión Europea (UE) adoptó el «Plan de Acción: Financiar el crecimiento sostenible»², a través del que lanzó una estrategia para el ámbito financiero con el objetivo de reorientar los flujos de capital hacia inversiones sostenibles. A tal fin, la UE estableció un sistema de clasificación unificado de inversiones sostenibles de carácter medioambiental como mecanismo de información en aras de la sostenibilidad. El mencionado Plan de acción desembocó en el Reglamento (UE) 2020/852 del Par-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Ante la puesta en marcha de la “Taxonomía europea de inversiones sostenibles” en la Unión Europea, en este artículo se analiza en qué medida las entidades del sector bancario informan a inversores sobre la economía circular para contribuir a los objetivos de sostenibilidad. A tal fin se analizan las memorias de sostenibilidad de una muestra de bancos españoles y se estudia el uso de instrumentos como el renting para modelos circulares a través de una entidad financiera como caso de estudio.

EXECUTIVE SUMMARY

In the face of the European taxonomy of sustainable investments launched by the European Union, this paper analyses how entities within the banking sector inform about the circular economy to their stakeholders, to contribute to sustainability objectives. To this end, we have analysed the sustainability reports of a sample of Spanish financial institutions. Besides, the use of financial instruments for circular models such as renting has been analysed as a case study for a specific financial company.

lamento Europeo y del Consejo denominado “Taxonomía europea de inversiones sostenibles” que supuso un cambio relevante en la información sobre sostenibilidad divulgada por las entidades financieras. Esta regulación europea persigue la adaptación del sistema financiero a los principios de sostenibilidad mediante la clasificación de inversiones y la homogeneización de las distintas categorías de impacto medioambiental.

Es a las entidades financieras a las que les corresponde medir e informar acerca de las inversiones en actividades económicas que contribuyan a la sostenibilidad, entre las que se contemplan también las que fomenten la EC para la mejora de la durabilidad, la reparación,

la actualización, la reutilización de los productos, o la reducción de recursos, el reciclaje y el consumo de recursos sostenibles (Marín-Vinuesa et al., 2021). Asimismo, se tienen que divulgar inversiones en actividades que permitan el desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en servicios o el uso compartido, consiguiendo mantener y maximizar la utilidad y valor de los productos el mayor tiempo posible (Aranda-Usón et al., 2020).

La introducción de la EC, tanto en países asiáticos como en Europa, junto con el cambio de comportamiento del consumidor, está acelerando también la adaptación del sector financiero a modelos más circulares, aumentando también

el número de estudios sobre EC y el denominado “green banking” (Meena, 2013), ya que, en este sector, se considera crucial promover la inversión socialmente responsable (Biswas, 2011), la “banca ética” (Harvey, 1995), y la sostenibilidad.

Sin embargo, el estudio específico de la introducción de la EC en el sector bancario y la divulgación de la información relacionada se encuentra en una fase de análisis aún muy incipiente (Di Vaio et al., 2022; Ozili, 2021). Por consiguiente, este *gap* en la literatura hace necesario analizar hasta qué punto la EC está siendo introducida en estas entidades, y en qué modo los indicadores financieros tradicionales puedan emplearse para el fomento de modelos de EC. Este análisis incluye los nuevos modelos de negocio basados en el alquiler o arrendamiento de servicios y cómo pueden facilitar el cierre de círculos de materiales en el marco de la EC, mejorando la eficiencia de los productos en la fase de uso.

Ante estas premisas, la finalidad general del estudio es dar respuesta al *gap* señalado, ampliando el conocimiento acerca de la implanta-

*Es a las entidades
financieras a las que
les corresponde medir
e informar acerca
de las inversiones en
actividades económicas
que contribuyan a la
sostenibilidad...*

ción de los principios de la EC en el sector financiero. En particular, el objetivo principal es conocer en qué medida las entidades del sector bancario informan acerca de las actividades que realizan relacionadas con la EC ante la incipiente aplicación de la taxonomía europea de inversiones sostenibles. Asimismo, se pretende abordar el análisis de cómo los instrumentos financieros existentes pueden emplearse para el fomento de modelos circulares.

Para alcanzar estos objetivos, en este estudio se lleva a cabo un análisis cualitativo de doble enfoque metodológico, realizándose en primer lugar un análisis externo de la información no financiera sobre EC en una muestra de entidades bancarias españolas. Posteriormente, se explora la aplicación de un instrumento como el *renting* en el marco de la EC a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de un banco como caso de estudio en España.

PALABRAS CLAVE

Economía circular, Finanzas sostenibles; Renting; Contabilidad para la sostenibilidad; Taxonomía Europea.

KEYWORDS

Circular economy, Sustainable finance; Renting; Sustainability accounting; European taxonomy.

2. MARCO DE ANÁLISIS

El análisis del papel de las entidades financieras en la promoción de la EC es un tema reciente en la literatura y el marco de análisis de este estudio incluye dos ámbitos principales interrelacionados que se introducen en los apartados siguientes en el marco de la teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 2011).

El desarrollo de este estudio no ha sido específicamente de índole teórica, pero en el marco de la taxonomía europea de finanzas sostenibles, la teoría de los *Stakeholders* permite una mejor comprensión de la divulgación ambiental de la EC tanto para las acciones internas de las instituciones financieras como para sus inversiones para la promoción la EC. La capacidad de alinear los objetivos estratégicos con la involucración de los *stakeholders* es un desafío clave para las empresas que deciden implementar modelos de negocio circulares (Salvioni & Almici, 2020). Algunos autores utilizan la teoría de los *Stakeholders* para explorar el impacto de la presión de los grupos de interés sobre las acciones de las empresas en materia de EC y, tradicionalmente, el análisis de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector financiero español se ha abordado desde este marco teórico (Pérez-Ruiz & del Bosque, 2012).

Estas bases teóricas a menudo explican la divulgación de acciones para la sostenibilidad (Qureshi et al., 2019) y las relaciones entre las entidades financieras y otras actividades comerciales en sectores con impacto ambiental han llevado a sus grupos de interés a exigir

una mayor transparencia. Es por ello que desarrollamos nuestro análisis del *reporting* de la EC en el sector financiero desde el marco de la teoría de los *stakeholders*.

2.1. Economía Circular y Sector Financiero

La introducción de la EC plantea una serie de desafíos y de oportunidades para el sector financiero tanto en lo relacionado con la financiación de inversiones (Aranda-Usón et al., 2019; Ozili & Opene, 2021), como para la introducción de los principios de la EC en las propias entidades. Entre las implicaciones que el modelo circular tiene a nivel sectorial, podemos mencionar: la extensión de la vida útil de los productos que supone replantear la evaluación de los factores colaterales y el riesgo, en particular el crediticio; la implantación de indicadores relevantes para el seguimiento, la pérdida en caso de incumplimiento o la exposición (Zhelyazkova, 2021); y los productos y préstamos directos a medio y largo plazo específicos para proyectos de economía circular a pequeña y gran escala.

No cabe duda de que el sector financiero tiene también que incorporar paulatinamente los principios de la EC en sus propias operaciones y en el futuro próximo los bancos tendrán que informar acerca de los fondos para la EC y las decisiones de inversión a través de métricas específicas (Gunarathne et al., 2021). Estos objetivos pueden alcanzarse a través de entidades que propicien el retorno de inversiones medioambientalmente sostenibles, de planes de formación dirigidos al personal para el cumplimiento de la regulación en materia de EC y que sus profesionales sepan valorar oportunamente las inversiones en EC, o instaurando prácticas internas sobre la base de los valores circulares como el reciclaje, la disminución de residuos o el planteamiento de otros usos de productos y materiales que alarguen su vida útil (Ozili & Opene, 2021).

También estas acciones internas requieren un esfuerzo de *accountability* por parte del sector financiero, al objeto de informar acerca de sus logros en la introducción de los principios circulares a través de información no financiera, que se tiene que contemplar en los informes de sostenibilidad. Sin embargo, algunos autores han señalado que la divulgación no financiera en cuanto a impactos medioambientales es aún una práctica algo difusa en las entidades europeas y cabe esperar que la EC sufra de las mismas barreras (Dewick et al., 2020; Gunarathne et al., 2021).



En la literatura, son aún poco numerosos los autores que han analizado explícitamente los impactos de los bancos en la EC y la sostenibilidad con la información correspondiente (Bonifácio Neto & Branco, 2019). Estudios anteriores han explorado cómo los informes de sostenibilidad de las instituciones financieras incorporan consideraciones ambientales y sociales en sus sistemas de gestión de riesgos (Gambetta et al., 2021), o han analizado los informes de sostenibilidad de los bancos y sus vínculos con los valores de la RSC (Chang et al., 2019; De La Cuesta-González et al., 2006). No hay duda de que el sector financiero puede contribuir sustancialmente al desarrollo sostenible (Bonifácio Neto & Branco, 2019; Jayabal & Soundarya, 2016), y el *reporting* puede conllevar para los bancos y otras instituciones financieras un incremento de sus acciones para la sostenibilidad (Joseph, 2012).

La revisión sistemática de la literatura que ha analizado los aspectos financieros de la EC llevada a cabo por Gonçalves et al., (2022) pone de manifiesto que solamente unos pocos estudios investigan los aspectos corporativos del modelo circular específicamente en entidades financieras, a pesar de que se ha señalado que los recursos financieros son un factor clave para el despliegue de la EC (Aranda-Usón et al., 2019; Darmandieu et al., 2022). Además, los empleados del sector, disponen aún de un conocimiento limitado de las implicaciones sectoriales de la EC (Zhelyazkova, 2021).

En términos generales, los resultados de investigaciones anteriores indican que los informes de sostenibilidad tienden a centrarse más en las emisiones y los impactos ambientales, mientras que la EC no es de momento un tema prioritario en los informes (Janik et al., 2020). Sin embargo, existe un nivel creciente de divulgaciones implícitas de las acciones relacionadas con la EC para mejorar el desempeño de la sostenibilidad a nivel organizacional (Gunaratne et al., 2021). A pesar de que se demande un esfuerzo conjunto por parte de sectores públicos y privados para la implantación de las finanzas sostenibles en modelos de negocio circulares (Sepetis, 2021), solamente unos pocos estudios previos han analizado de forma específica las prácticas de información relacionadas con la EC en el sector financiero (Di Vaio et al., 2022; Ozili & Opene, 2021).

A modo de introducción, podemos afirmar que la inclusión de información relacionada con la EC en los informes de sostenibilidad de las instituciones financieras es una línea de investigación muy incipiente. Es por ello que en este estudio se investiga de qué modo el sector



está respondiendo a los desafíos planteados por la taxonomía de finanzas sostenibles de la UE en la divulgación de información sobre la EC.

Es en este marco en el que las entidades financieras tienen que desarrollar mecanismos de medición e indicadores específicos para informar acerca de sus actividades internas, por ejemplo, en lo relacionado con la EC, como por su función de intermediario para los instrumentos de financiación, de manera similar a lo señalado para la RSC en el sector bancario (De La Cuesta-González et al., 2006). Así, instrumentos tradicionales de financiación como el *renting* resultan ahora de interés por su potencial para fomentar el cambio de modelo hacia una economía de los servicios que puede considerarse ligada al cierre de círculos, proporcionando el uso de los bienes a los usuarios sin necesidad de ostentar su propiedad (Bocken et al., 2016).

En los últimos años, el nivel de información de carácter voluntario en temas medioambientales ha ido en aumento en las memorias de sostenibilidad de los bancos en aplicación del Reglamento (UE) 2019/2088³ sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (posteriormente modificado por el Reglamento UE 2020/852 ut supra). Asimismo, la incorporación de productos sostenibles en el sector financiero y la introducción de la EC en empresas ha supuesto que cada vez sean mayores los esfuerzos de las entidades del sector por financiar inversiones que fomenten la EC, e informar sobre ellas en respuesta a los grupos de interés como parte de toda su estrategia de sostenibilidad (Marco-Fondevila et al., 2021).

Ante estas consideraciones, en este estudio se plantea una primera pregunta al objeto de definir hasta qué punto las entidades financieras informan sobre EC de cara a la taxonomía europea de inversiones sostenibles (P-1).

2.2. El Renting en un Modelo Circular

Un cambio de modelo que priorice grandes volúmenes de bienes arrendados en lugar de productos en propiedad supone para los bancos aspectos tanto positivos como negativos. Por un lado, las entidades financieras no tienen la posibilidad de aceptar el bien como garantía de los préstamos, ya que estos bienes siguen siendo propiedad de los gestores que ofrecen el servicio de arrendamiento financiero. Sin embargo, por otro lado, el uso masivo de bienes arrendados puede suponer una expansión del mercado para las entidades



financieras, ya que más usuarios pueden acceder al uso de los bienes (Zhelyazkova, 2021).

De hecho, entre las implicaciones que la EC está suponiendo para las entidades financieras, se contempla el fomento del arrendamiento financiero y la participación de los propios bancos en proyectos compartidos dentro de modelos de economía colaborativa y circulares (Ozili, 2021). De allí que el *renting* haya sido recientemente señalado como uno de los instrumentos de aplicación en el marco de la EC, dado que mejora los índices de impacto medioambientales de la entidad gestora al favorecer un menor nivel de emisiones de flotas de vehículos, más modernos y eficientes al tratarse de *renting*.

No obstante, como se ha señalado anteriormente, el impacto del *renting* es aún un tema poco estudiado en el marco de la EC, y este análisis tiene el objetivo de abordar este *gap* en la literatura. Es por ello que se plantea una segunda pregunta de investigación para explorar la relación entre el *renting* y el modelo circular en el sector financiero en el marco de la EC (P-2).

3. METODOLOGÍA Y MUESTRA

Al objeto de responder a las principales preguntas formuladas y así arrojar nueva información para la implantación de la EC en el sector financiero, se planteó una metodología de carácter cualitativo de doble enfoque: un análisis externo de información no financiera a nivel sectorial a partir de las memorias de sostenibilidad o similar de entidades españolas, y un caso de estudio llevado a cabo en una de las entidades de la muestra en la que se realizaron entrevistas semi-estructuradas a profesionales.

3.1. Análisis de Accountability y Muestra

El análisis se realizó sobre la muestra de 12 entidades financieras detalladas en la Tabla siguiente que fueron seleccionadas a partir de los datos de la base de datos SABI entre las de mayor tamaño registradas bajo el epígrafe NACE “Actividades financieras y seguros” en España:



Tabla 1. **Ranking de Entidades financieras españolas por volumen de activos totales de la anualidad 2019.**

ENTIDADES FINANCIERAS	ACTIVOS TOTALES (MILLONES DE EUROS)
Banco Santander, S.A.	1.517.885
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	698.690
Caixabank, S.A.	391.414
Banco de Sabadell, S.A.	223.753
Bankia, S.A.	208.468
Bankinter, S.A.	83.732
Kutxabank, S.A.	59.580
Abanca Corporación Bancaria, S.A.	58.879
Unicaja Banco, S.A.	56.708
Ibercaja Banco, S.A.	55.422
Liberbank, S.A.	46.814
Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito	47.406

Fuente: Base de Datos SABI⁴

Para el análisis externo de la información se recopilaron las memorias de sostenibilidad o informes integrados de las entidades integrantes la muestra y se comprobó que todas ellas aplicaran los estándares GRI (GRI, 2021). Los informes fueron analizados a través de motores de búsqueda específicos aplicados por los autores para destacar toda la información relevante relacionada con la EC.

El análisis se llevó a cabo empleando una metodología desarrollada a tal fin sobre la base de los indicadores GRI vinculados a la EC de aplicación en el sector financiero, de manera que los datos e información de las diferentes entidades pudieran ser comparables bajo los mismos estándares. Considerando la actividad del sector, los temas relevantes en el ámbito de la EC están asociados a las emisiones de carbono y a la generación y gestión de residuos. Los indicadores GRI seleccionados se resumen en la **Tabla 2**, para los que se plantean dos niveles de análisis.

En primer lugar, se comprobó si las entidades seleccionadas informan en las memorias acerca de los indicadores, dando lugar cada uno de ellos a una variable proxy para comprobar la amplitud de los indicadores empleados por cada entidad (Análisis 1).

Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo de la información a través de la búsqueda de términos relacionados con la sostenibilidad y, en particular con la EC: modelo circular, no lineal, cierre de círcu-

Tabla 2. **Variables empleadas para el análisis externo de las memorias de sostenibilidad de las entidades financieras.**

VARIABLES ANALIZADAS	ANÁLISIS 1	ANÁLISIS 2
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1).	Indicadores. emisiones directas de GEI (alcance 1) de la organización.	Información sobre emisiones realizadas por los trabajadores en vehículo.
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	Indicadores: emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	Información sobre emisiones realizadas por los vehículos ofertados a través de renting.
305-5 Reducción de las emisiones de GEI.	Indicadores: reducción de las emisiones de GEI.	Información sobre estrategias para reducir emisiones de los vehículos o incorporación de coches híbridos, eléctricos, ECO, etc.
306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos.	Indicadores: impacto de los residuos generados a través de su actividad.	Información sobre el tratamiento de residuos procedentes de vehículos e información sobre posibles impactos relacionados con el renting.
306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos.	Indicadores de medición de circularidad.	Información al consumidor sobre criterios de medio ambiente e información de medidas de circularidad relacionadas con el renting.
306-3 Residuos generados.	Indicadores: residuos generados.	Información sobre baja de vehículos o reparados para su reutilización.
306-4 Residuos no destinados a eliminación.	Indicadores: residuos no destinados a eliminación.	Información acerca del proceso que se sigue para la reparación y posterior uso.
306-5 Residuos destinados a eliminación.	Indicadores: residuos destinados a eliminación.	Información sobre el proceso de gestión de la eliminación de vehículos.

Elaboración propia a partir de Marco-Fondevila et al. 2021)

los, EC, circularidad, y otros términos seleccionados a partir de ocho indicadores GRI, dando lugar a un conjunto de 16 sub-variables a analizar (**Tabla 2**). Además, se realizó una búsqueda exhaustiva de términos, actividades y otra información relacionada con el *renting* y, en su caso, si se relacionaba con el ámbito de la EC en las memorias. En resumen, se realizaron dos niveles de análisis en línea con otros autores quienes señalan diferentes niveles de información relacionada con la EC en las prácticas de *reporting* (Gunarathne et al., 2021; Sanches et al., 2022). El objetivo fue el de evaluar la *accountability* en materia de sostenibilidad medioambiental y EC, y un segundo análisis específico de la información divulgada sobre el uso del *renting* en el marco de la EC. El objetivo fue observar la divulgación de información sobre EC y su relevancia en los informes de las entidades seleccionadas.

Como segunda fase de investigación, se llevó a cabo un estudio del caso de una de las entidades de la muestra para obtener información específica acerca del nivel de proactividad en EC en el sector y conocer la opinión de los profesionales acerca de la potencial relación entre instrumentos convencionales como el *renting* y el modelo circular en el sector financiero. A tal fin se realizaron 10 entrevistas semi-estructuradas a directivos y profesionales de la entidad seleccionada para el caso de estudio, detallándose sus perfiles en la **Tabla 3**.

Tabla 3. **Perfiles de los entrevistados.**

EDAD	GÉNERO	PUESTO	NIVEL DE FORMACIÓN
52	M	Director	Post-graduado
51	M	Director	Post-graduado
51	H	Gerente	Graduado universitario
49	H	Director	Post-graduado
37	M	Técnico	Post-graduado
57	H	Gerente	Graduado universitario
49	H	Gerente	Post-graduado
N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
48	H	Director	Graduado universitario
N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Los cuestionarios con las preguntas (**Tabla 4**) se remitieron con antelación a los entrevistados y la realización de las entrevistas se llevó a cabo a través de conexión telemática conjuntamente por dos miembros del equipo de investigación, con una duración aproximada de entre 20 y 30 minutos para cada entrevista.

En las entrevistas semi-estructuradas se incluyeron preguntas abiertas para que los entrevistados pudieran proporcionar su opinión, y también se recabaron opiniones más específicas a través de una escala Likert (siendo cero “poco relevante” y 10 “muy relevante”). Los resultados de las encuestas y las opiniones emitidas por los entrevistados fueron tratados de forma anónima y los resultados se presentan de manera agregada.

Tabla 4. Principales preguntas de la entrevista semi-estructurada para el caso de estudio.

CÓDIGO	PREGUNTAS ENTREVISTA
EC	Percepción del entrevistado acerca de la relevancia de la EC para la entidad
EC-sector	Opinión del entrevistado acerca de la relevancia de la EC en el sector
SHAR uso compartido	Opinión del entrevistado acerca de si en la entidad se fomenta el uso compartido de bienes entre la plantilla (<i>renting</i> , flota de vehículos corporativo o similar, etc.)
ACT otras actividades	Otras ACTIVIDADES señaladas por el entrevistado llevadas a cabo por la entidad en relación con la sostenibilidad
CA_01-REN <i>renting</i>	Opinión del entrevistado acerca del <i>renting</i> como instrumento de sostenibilidad
CA_01-EC <i>renting</i>	Opinión del entrevistado de la relación entre el <i>renting</i> y la EC
C.1_Vehiculos	¿El <i>renting</i> favorece el acceso al uso de vehículos más sostenibles?
C.2_Car-Sha car sharing	¿El <i>renting</i> está relacionado con el “ <i>car-sharing</i> ”?
C.3_totveh Más veh	¿El <i>renting</i> favorece el aumento del número de vehículos?
C.4_MAT menos mat	¿El <i>renting</i> favorece la disminución del consumo de materias primas?
C.5_Tech nuevas tecnología	¿El <i>renting</i> facilita la aceptación de nuevas tecnologías en vehículos?
C.6_CARB menos emisiones	¿El <i>renting</i> favorece la disminución de emisiones de carbono?
C.7_FOS menos fósil	¿El <i>renting</i> favorece la disminución del consumo de combustibles fósiles?
C.7A_Otro	Otras cuestiones relacionadas con el <i>renting</i> ?
C.8_MOV movilidad sost.	¿El <i>renting</i> fomenta la movilidad sostenible?
C.9_INTEN + intensidad uso	¿El <i>renting</i> favorece una mayor intensidad de uso de vehículos?
C.10_Uso menor coste uso	¿El <i>renting</i> disminuye el coste del uso de vehículos?
C.11_ACEPT + aceptación tec	¿El <i>renting</i> facilita la aceptación de nuevas tecnologías en vehículos?
C.12_SHARC <i>Sharing</i> corporativo	En la Entidad ¿Sería viable el “ <i>car-sharing</i> ” corporativo para trabajadores?
C.13_COMPA <i>sharing</i> particular	En la Entidad ¿Sería viable el uso compartido de vehículos particulares?
C.13A_Otro	Otras cuestiones relacionadas con el “ <i>car-sharing</i> ”

4. PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados obtenidos se resumen en los dos sub-apartados siguientes según el orden metodológico adoptado en el análisis.

4.1. Análisis Externo de la Información

Los resultados del análisis externo de la información no-financiera sobre sostenibilidad y la EC indican que las entidades que integran la muestra informan ampliamente acerca de sus actividades para la reducción de residuos, el consumo de materiales y recursos, y el reciclaje. Se observa cierta disparidad en la información inherente a

algunas de las actividades relacionadas con la EC, como por ejemplo el reacondicionamiento de dispositivos eléctricos, la cesión de equipos informáticos a organizaciones sin ánimo de lucro, o de líneas de financiación basadas en sostenibilidad y/o específicas para inversiones en EC. Algunas de las entidades, además de proporcionar información acerca de estas actividades, también informan sobre el uso de coche compartido a través de *carpooling* o *car-sharing* y del apoyo al uso de medios de transporte de bajo nivel de emisiones. Sin embargo, a pesar de que algunas de las actividades divulgadas en las memorias de sostenibilidad o integradas estuvieran relacionadas con los principios circulares, se observa que estas entidades no las relacionan directamente con la EC.

En algunas de las memorias analizadas, la EC se encuentra mencionada en lo inherente a educación y formación de empleados en términos medioambientales y de circularidad. En respuesta a la primera pregunta de este estudio (P-1), puede afirmarse que las entidades informan ampliamente sobre sus emisiones, impactos, y los residuos generados, proporcionando altos niveles de *accountability*, pero no se informa de manera directa acerca de las actividades llevadas a cabo para la implantación y el fomento de la EC. Entre los indicadores empleados con menor frecuencia se destacan los relacionados con el tratamiento de residuos, mientras que suele ser amplia la información sobre los residuos generados y la reducción de emisiones en las entidades analizadas (Tabla 5).

Tabla 5. Resultados del primer nivel de análisis.

INDICADORES	MEDIA
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1).	83.33%
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	83.33%
305-5 Reducción de las emisiones de GEI.	75.00%
306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos.	75.00%
306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos.	75.00%
306-3 Residuos generados.	83.33%
306-4 Residuos no destinados a eliminación.	33.33%
306-5 Residuos destinados a eliminación.	33.33%

El segundo nivel de análisis de la información no financiera proporcionada por las entidades financieras confirma la tendencia obtenida

a través del análisis de primer nivel, arrojando aún más diferencias entre los ámbitos de información y poniendo de manifiesto la escasa relevancia que los indicadores relativos a residuos tiene para el sector (**Tabla 6**).

Tabla 6. Resultados del segundo nivel de análisis.

INDICADORES	MEDIA
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1).	25.00%
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	8.33%
305-5 Reducción de las emisiones de GEI.	16.67%
306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos.	8.33%
306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos.	0.00%
306-3 Residuos generados.	0.00%
306-4 Residuos no destinados a eliminación.	0.00%
306-5 Residuos destinados a eliminación.	0.00%

Cabe mencionar que, en las memorias analizadas, no se observó información específica acerca del uso de instrumentos financieros como el *renting* en relación al modelo circular y a su implantación en las entidades o en general.

4.2. Caso de Estudio: Información Sobre Renting y Economía Circular en Entidades Financieras

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas, ponen de manifiesto el interés de la entidad hacia la EC (**Tabla 7**), tanto en lo que concierne a su adopción en la propia organización, como para su promoción y fomento a través de productos financieros y financiación de inversiones específicas.

Tabla 7. Nivel de relevancia de la EC para la entidad, en opinión de los entrevistados.

	RELEVANCIA DE LA EC PARA LA ENTIDAD Nº de entrevistados
BAJA	0
MEDIA	2
ALTA	7
NS/NC	1

No obstante, cabe mencionar que, según los directivos entrevistados, el plazo de despliegue de la EC se prevé largo (**Tabla 8**).

Tabla 8. **Opinión de los entrevistados acerca del plazo previsto de implantación de la EC en el sector.**

	PLAZO PREVISTO DE IMPLANTACIÓN EC Nº de entrevistados
MENOS DE 3 AÑOS	2
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	6
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	0
MÁS DE 10 AÑOS	1
OTRO	1

En lo relativo al análisis de la relación entre instrumentos financieros como el *renting* y la EC a nivel sectorial y en la propia entidad objeto de estudio, los resultados de las entrevistas confirman que, hasta la fecha, las entidades del sector bancario no asocian de forma directa la EC con las actividades que realizan en ámbito medioambiental o con el *renting*. Las opiniones recabadas pusieron de manifiesto que, una vez propuesta la relación entre este instrumento y la EC, los propios directivos reconocieron el *renting* como factor potenciador de modelos circulares en el futuro, por ejemplo, en lo relacionado con el *car-sharing* (**Tabla 9**).

Los entrevistados consideraron el *renting* como apto para algunos de los principales objetivos de la EC como pueden ser la reducción de emisiones, la sustitución de los combustibles fósiles y la mejora medioambiental derivada del acceso a vehículos más sostenibles gracias al uso del *renting*. A partir del análisis de las respuestas obtenidas puede observarse cómo este instrumento podría favorecer la disminución del número de vehículos, aunque la rotación de flotas pueda ser más rápida que el cambio de un vehículo particular, la intensidad de uso aumenta y por tanto el parque automovilístico total podría disminuir.

En respuesta a la segunda pregunta de análisis (P-2), se desprende de las entrevistas que el *renting* puede relacionarse con la EC ya que favorece una movilidad sostenible y la aceptación de nuevas tecnologías. Pudieron también observarse diferencias de opinión en cuanto a la relación entre el *renting* y el *car-sharing* y, en algunos casos, entre estos términos y la EC. Tampoco se observan niveles elevados de

Tabla 9. Opinión de los entrevistados acerca del plazo previsto de implantación de la EC en el sector.

	BAJO [ENTRE 0 Y 4 O NS/NC)	MEDIO [ENTRE 5 Y 7]	ALTO [ENTRE 8 Y 10]	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVEST
C.1_Mejora vehículos	0	0	● 10	9.0	9.0	9.0	0.82
C.2_Car sharing	1	5	▲ 4	7.1	7.0	7.0	2.42
C.3_Más vehículos	5	4	◆ 1	3.7	3.5	5.0	2.75
C.4_Menos materiales	2	4	▲ 4	6.3	7.0	8.0	2.50
C.5_Nuevas tecnologías	0	0	● 10	9.4	9.0	9.0	0.52
C.6_Menos emisiones	0	1	● 9	8.9	9.0	9.0	0.99
C.7_Menos combust. fósil	0	1	● 9	8.6	9.0	8.0	1.51
C.8_Movilidad sostenible	0	0	● 10	9.4	10.0	10.0	0.84
C.9_Mejor intensidad uso	1	4	▲ 4	6.3	7.0	7.0	2.75
C.10_Coste de uso inferior	0	2	● 8	8.6	9.0	9.0	1.58
C.11_Aceptación tecnol.	0	1	● 9	9.0	9.0	9.0	0.94
C.12_Sharing corporativo	0	6	▲ 4	7.4	7.0	7.0	1.35
C.13_Sharing particular	0	6	▲ 4	6.8	7.0	8.0	1.75

interés para la implantación de modelos de *car-sharing* corporativo en la entidad, en algunos casos justificados con la opinión de que se deben fomentar otros medios de transporte más sostenibles. Entre las opiniones más frecuentes recabadas a través de las entrevistas, cabe destacar que la falta de indicadores específicos de EC y el de tratamiento de datos correspondiente limitan la información acerca del uso del *renting* en relación con la EC. Algunos entrevistados manifestaron no percibir claramente la relación entre el *renting*, el *car-sharing* y la implantación del modelo circular en el sector automovilístico para un cambio de modelo de negocio. Por lo contrario, otros participantes veían la posibilidad de desarrollar nuevos productos a través del *renting* basándose en intensificación de uso y la reutilización de vehículos, desarrollando productos de *car-sharing* y operaciones financieras cuyo coste fuera inferior con vehículos de contratos de *renting* ya finalizados.

4.3. Algunos de los Argumentos a Debat

Los resultados permiten debatir para una mejor comprensión de los procesos de integración de la EC en las prácticas de información y analizar así el papel potencial del *renting* en el despliegue de mode-

los circulares en el sector financiero. En línea con otros autores como Gunarathne et al. (2021) y Marco-Fondevila et al. (2021), en nuestro estudio se detectan niveles bajos o muy bajos de divulgación de palabras clave, directa y explícitamente relacionadas con EC. Este resultado confirma la capacidad limitada en la actualidad de los bancos y otras instituciones financieras en el ámbito de la EC, como ya se ha detectado en el análisis de los informes de sostenibilidad para otros sectores (Khan et al., 2020).

La aplicación en la UE de la Taxonomía para la EC, conlleva necesariamente algunos ajustes por parte de las entidades financieras en la medición e información tanto de sus actuaciones internas como las relacionadas con la financiación de inversiones de EC. A partir del análisis realizado, la selección de los indicadores de EC es una aportación inicial para los informes de sostenibilidad existentes (Opferkuch et al., 2021, 2022). En concreto, los resultados aquí obtenidos corroboran las recomendaciones de Opferkuch et al. (2022) para que las instituciones y agencias de clasificación contemplen la evaluación de la EC. Además, ante las principales consideraciones de Palacios-González y Chamorro-Mera (2020), también es recomendable que en las estrategias de comunicación de las entidades se destaquen aspectos de la EC para incrementar la percepción de una fuerte vinculación con los principios de la sostenibilidad (Moneva et al., 2006).

5. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este estudio se alcanzó a través de un doble enfoque metodológico de carácter cualitativo: el análisis externo de la información no-financiera de EC en una muestra de entidades del sector financiero español y la realización de entrevistas semi-estructuradas en una de las entidades como caso de estudio para determinar el papel de instrumentos de financiación convencionales como el renting en la implantación de la EC en el sector.

Se ha analizado tanto el nivel de *accountability* en EC de las entidades analizadas, como los indicadores GRI de sostenibilidad medioambiental más divulgados por los bancos para que puedan emplearse en el marco de la EC como parte de las actividades necesarias para el cierre de círculos de materiales.

Nuestro análisis revela que las entidades financieras informan acerca de la reducción de residuos, la evolución de los consumos (energía



y agua en particular) y el reciclaje. En menor medida, se revela información acerca de acciones más propias de modelos circulares en actividad interna de reacondicionamiento de dispositivos, o el alargar la vida útil de equipos, y algunas entidades informan sobre líneas de financiación para la sostenibilidad.

En respuesta a la demanda institucional, queda patente la necesidad de aumentar y mejorar la información proporcionada sobre acciones y fondos específicos para inversiones en EC. Además, se plantea un mayor grado de *accountability* en lo que concierne a modelos de servitización y compartidos de los que, indudablemente, el sector será participe en el corto y medio plazo. Estos resultados permiten alinear los principales indicadores sobre los aspectos financieros de la EC con los análisis académicos de información específica sobre EC y las prácticas de rendición de cuentas esperadas en la aplicación de la taxonomía europea.

En este artículo se proporciona evidencia empírica específica para la divulgación no financiera con el fin de confirmar el uso de indicadores genéricos y específicos de EC para los procesos de información en instituciones financieras que han asumido un papel más activo en la promoción de inversiones circulares. Los profesionales del sector pueden aplicar estos indicadores: esto significaría una mayor rendición de cuentas relacionada con la EC, pero requeriría un conocimiento más detallado de las inversiones, fondos y otras actividades relacionadas con el cierre de círculos de materiales.

Este estudio destaca el renting como un instrumento relevante utilizado en modelos circulares y las principales conclusiones alcanzadas resultan de utilidad tanto para futuros estudios en la materia como para los profesionales que tomen decisiones sobre la financiación de modelos compartidos a través de diferentes soluciones de renting que tengan en cuenta los beneficios relacionados en términos medioambientales y circulares. Primero, nuestros hallazgos se traducen directamente en prácticas que son los principales indicadores para reportar la EC en las entidades financieras. En segundo lugar, este estudio aborda la brecha entre académicos y profesionales al examinar la medición de los contratos de renting desde el marco conceptual de la EC: los principales resultados pueden ser aplicados por los administradores para definir y medir las mejoras ambientales específicas logradas mediante el fomento de instrumentos convencionales revisados bajo el prisma circular.



Este estudio será de utilidad para futuros trabajos de investigación, dados los indicadores inéditos analizados y la novedosa gama de variables relacionadas con la actividad de renting. Sin embargo, cabe destacar algunas limitaciones del trabajo relacionadas con el tamaño de la muestra y su ámbito nacional. Nuestro análisis empírico se limita a España y puede no representar a otros países con sectores financieros que tengan estructuras o características diferentes, especialmente fuera de la UE. Además, a pesar de los esfuerzos aplicados para realizar un análisis de texto de los informes integrados de la manera más precisa, cabe mencionar algunas dificultades relacionadas con la falta de uniformidad de los indicadores y de las definiciones de lo que se considera EC. Por lo tanto, se recomiendan más estudios de carácter comparativo.



REFERENCIAS

- Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Marín-Vinuesa, L. M., & Scarpellini, S. (2019). Financial Resources for the Circular Economy : A Perspective from Businesses. *Sustainability*, 11(888), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su11030888>
- Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., & Llena-Macarulla, F. (2020). The progressive adoption of a circular economy by businesses for cleaner production: An approach from a regional study in Spain. *Journal of Cleaner Production*, 247(1), 119648. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119648>
- Biswas, N. (2011). Sustainable Green Banking Approach: The Need of the Hour. *Business Spectrum*, 1(1), 32–38. http://admin.iaasouthbengalbranch.org/journal/1_Article5.pdf
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bonifácio Neto, J., & Branco, M. C. (2019). Controversial sectors in banks' sustainability reporting. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(6), 495–505. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1605546>
- Chang, W. F., Amran, A., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). Drivers of sustainability reporting quality: financial institution perspective. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 632–650. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0006>
- Darmandieu, A., Garcés-Ayerbe, C., Renucci, A., & Rivera-Torres, P. (2022). How does it pay to be circular in production processes? Eco-innovativeness and green jobs as moderators of a cost-efficiency advantage in European small and medium enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1184–1203. <https://doi.org/10.1002/bse.2949>
- De La Cuesta-González, M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2006). Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. A proposal. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9091-8>
- Dewick, P., Bengtsson, M., Cohen, M. J., Sarkis, J., & Schröder, P. (2020). Circular economy finance: Clear winner or risky proposition? *Journal of Industrial Ecology*, 24(6), 1192–1200. <https://doi.org/10.1111/jiec.13025>
- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., & Hassan, R. (2022). The transition towards circular economy and waste within accounting and accountability models: a systematic literature review and conceptual framework. *Environment, Development and Sustainability*, IN PRESS. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-02078-5>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). Growth within: a circular economy vision for a competitive europe. In *Ellen MacArthur Foundation, SUN & McKinsey Centre for Business and Environment*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>
- Freeman, R. E. (2011). Some Thoughts on the Development of Stakeholder Theory. In Edward Elgar Publishing Limited (Ed.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects* (pp. 212–233). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Gambetta, N., Azcárate-Llanes, F., Sierra-García, L., & García-Benau, M. A. (2021). Financial institutions' risk profile and contribution to the sustainable development goals. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14), 7738. <https://doi.org/10.3390/su13147738>
- Gonçalves, B. de S. M., Carvalho, F. L. de, & Fiorini, P. de C. (2022). Circular Economy and Financial Aspects: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 14(5), 3023. <https://doi.org/10.3390/su14053023>
- GRI. (2021). *Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Standards*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gunarathne, N., Wijayasundara, M., Senaratne, S., Kanchana, P. D. K., & Cooray, T. (2021). Uncovering corporate disclosure for a circular economy: An analysis of sustainability and integrated reporting by Sri Lankan companies. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 787–801. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.003>
- Harvey, B. (1995). Ethical banking: The case of the Co-operative bank. *Journal of Business Ethics*, 14(12), 1005–1013. <https://doi.org/10.1007/BF00872116>
- Janik, A., Rysko, A., & Szafraniec, M. (2020). Greenhouse gases and circular economy issues in sustainability reports from the energy sector in the European union. *Energies*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/en13225993>
- Jayabal, G., & Soundarya, M. (2016). Green Banking: As Banks Initiative for Sustainable Development. *International Journal of Management*, 7(7), 276–280.





Joseph, G. (2012). Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(2), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.11.011>

Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3018–3033. <https://doi.org/10.1002/CSR.2020>

Marco-Fondevila, M., Llena-Macarulla, F., Callao-Gastón, S., & Jarne-Jarne, J. I. (2021). Are circular economy policies actually reaching organizations? Evidence from the largest Spanish companies. *Journal of Cleaner Production*, 285, 124858. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124858>

Marín-Vinuesa, L. M., Portillo-Tarragona, P., & Scarpellini, S. (2021). Firms' capabilities management for waste patents in a circular economy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, IN PRESS, 1–24. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2021-0451>

Meena, R. (2013). Green Banking: As Banks Initiative for Sustainable Development. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1181–1186.

Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>

Opferkuch, K., Caeiro, S., Salomone, R., & Ramos, T. B. (2021). Circular economy in corporate sustainability reporting: A review of organisational approaches. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4015–4036. <https://doi.org/10.1002/bse.2854>

Opferkuch, K., Caeiro, S., Salomone, R., & Ramos, T. B. (2022). Circular economy disclosure in corporate sustainability reports: The case of European companies in sustainability rankings. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 436–456. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.003>

Ozili, P. K. (2021). Circular Economy, Banks and Other Financial Institutions: What's in it For Them? *Circular Economy and Sustainability*, 3(1), 787–798. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43615-021-00043-y>

Ozili, P. K., & Opene, F. (2021). The role of banks in the circular economy. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3778196

Palacios-González, M. M., & Chamorro-Mera, A. (2020). Attitudes towards socially responsible financial products: What do Spaniards know and think? *UCJC Business and Society Review*, 17(4), 18–53. <https://doi.org/10.3232/UBR.2020.V17.N4.01>

Pérez-Ruiz, A., & del Bosque, I. R. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia Business Review*, 33(1), 14–29. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/828>

Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2019). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, August, 1–16. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>

Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088, 2018 Diario Oficial de la Unión Europea 210 (2020).

Salvioni, D., & Almici, A. (2020). Circular Economy and Stakeholder Engagement Strategy. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1(1), 26–44. <https://doi.org/10.4468/2020.1.03salvioni.almici>

Sanches, J. R., Trevisan, A. H., Seles, B. M. R. P., Castro, C. G., Piao, R. S., Rozenfeld, H., & Mascarenhas, J. (2022). Sustainable Circular Economy Strategies: An Analysis of Brazilian Corporate Sustainability Reporting. *Sustainability*, 14(10), 5808. <https://doi.org/10.3390/su14105808>

Scarpellini, S. (2022). Social impacts of a circular business model: An approach from a sustainability accounting and reporting perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 646–656. <https://doi.org/10.1002/csr.2226>

Sepetis, A. (2021). Sustainable finance and circular economy. In *Circular Economy and Sustainability: Volume 1: Management and Policy* (pp. 207–226). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819817-9.00002-8>

Zhelyazkova, V. (2021). The Role of Banks for the Transition to Circular Economy. In *Circular Economy - Recent Advances, New Perspectives and Applications* (pp. 1–14). IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/74025>

NOTAS

- 1. **Agradecimientos.** Este trabajo ha sido co-financiado por el Gobierno de Aragón en el marco del Grupo de Investigación S33_20R y del proyecto LMP159_21 y se agradece la ayuda otorgada por la Universidad de Zaragoza para el proyecto UZ2021-SOC-02. Queremos agradecer de manera muy especial la colaboración de la entidad financiera objeto del caso de estudio y los expertos entrevistados.
- 2. Véase: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/ES/COM-2018-97-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF> (diciembre de 2021)
- 3. Véase: <https://www.boe.es/doue/2019/317/L00001-00016.pdf> (consultado en diciembre de 2021).
- 4. Para la realización del análisis el orden de las entidades se aplicó aleatoriamente y no corresponde al orden de la Tabla 1.

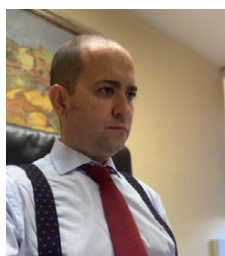




Mercedes Herrero de la Fuente
Universidad Antonio de Nebrija
mherrero@nebrija.es



Begonia Miguel San Emeterio
Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)
begona.miguel@unir.net



Javier Sierra Sánchez
Universidad Complutense de Madrid
javier_sierra@ucm.es

Digital Skills and Technological Accessibility as Challenges for the Labour Market Insertion of People with Disabilities in the Audiovisual Sector

Competencias digitales y accesibilidad tecnológica como retos para la inserción laboral en el sector audiovisual de las personas con discapacidad

Esta investigación se ha realizado dentro del Proyecto "Discapacidad y Competencias Digitales en el Sector Audiovisual" (COMPENSA), I+D+I Ministerio de Ciencia e Innovación, PID2019-105398RB-C21.

I. INTRODUCTION

In the audiovisual communication sector, the digitalization of production, distribution, and consumption of content processes have led to profound changes in the production and work structures (Suárez, 2016), resulting in an increased demand for new professional profiles with specific digital competences. As a result of this evolution, those who work in this sector need to adapt, although new work opportunities have also appeared. This transformation can positively affect specific population groups, such as the disabled, who could acquire the necessary skills needed for utilizing digital tools, thus increasing their employability in the audiovisual sector. This



EXECUTIVE SUMMARY

This article describes the second stage of a research study focused on the most demanded digital skills in the audiovisual field and the possibilities for people with disabilities to acquire them, to increase their employability in this sector. In this phase, we focus on the need to adapt digital devices to this population group, by analysing their accessibility and identifying the existing barriers to their use. Through a series of in-depth interviews, we obtain an x-ray of the current situation and point out a series of actions for improvement.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo recoge la segunda etapa de una investigación centrada en las competencias digitales más demandadas en el ámbito audiovisual y las posibilidades para las personas discapacitadas de adquirir las mismas, aumentando su empleabilidad en dicho sector. En esta fase ponemos el foco en la necesidad de adaptar los dispositivos digitales a este colectivo, analizando la accesibilidad de los mismos e identificando las barreras existentes para su manejo. A través de una serie de entrevistas en profundidad obtenemos una radiografía de la situación actual y señalamos una serie de acciones de mejora.

is described in a recent report by Adecco, which assessed digital transformation as a great stimulus, after the 2020 pandemic, for the recovery of employment among the disabled (Fundación Adecco, 2021, p. 7). This process will be promoted by three large factors:

- Adapted technologies and technological support products. For example, equipment and software programs to increase mobility, hearing, sight, or communication abilities.
- Automation, an aspect with a great potential for breaking down barriers associated with physical conditions.
- Telecommuting, which allows carrying out the work-associated tasks, avoiding transportation and architectural barriers.

Our analysis is focused on the first factor, but before delving into the main subject, we will describe findings on the most-demanded digital competences in the audiovisual sector and provide a brief context, which will place disabled individuals within the Spanish labour market.

*...the digitalization
of production,*

distribution, and

consumption of content

processes have led to

profound changes in

the production and

work structures...

**2. PROFILES, COMPETENCIES, AND DIGITAL TOOLS
IN AUDIOVISUAL COMMUNICATION**

Profiles, competencies, and digital tools in audiovisual communication

The number of communication professional profiles which have appeared in the last few years, and which require specific digital competencies, has risen to more than 200 (Miguel, 2018, pg. 188). Many studies have confirmed that these profiles must have a hybrid and transversal characteristic, with an ability to adapt and specialized in technological skills (Zerfass et al. 2012; Perlado and Rubio, 2015; Álvarez et al. 2018). And these studies also point to the need to adapt to the current communication model and the demands of the labour market (Saavedra, Grijalbaandy Pedrero, 2018).

With respect to this sector, the work by Miguel, Herrero and Sierra (2021) includes the first data of the present study, through the analysis of job offers published by Infojobs, LinkedIn and Domestica between May, 2017, and April, 2021, compiling a total of 753 offers (pg. 669). About 80% of them demand digital competences (pg. 671). Of the functions specified in the positions offered, the traditional categories were the most common (here we consider three of them: 1. Director, scriptwriter, and audiovisual producer; 2. Audiovisual producer and manager; 3. Production design and visual and sound post-

production)², and were oriented towards digital design and creativity, programming, and development of applications and software, the new audiovisual platforms, and the creation of virtual scenarios. These profiles were associated with mastery in different software programs, such as Microsoft Office (Word, Excel and Powerpoint), Adobe Creative Suitcase, Motion Graphics, Final Cut, AVID, ProTools or Audacity. These tools are commonly utilized in multi-platform design (*responsive*), design focused on user experience (UX/UI), and content creation and viralization tasks.

Other professional areas with a strong presence in the study by Miguel, Herrero and Sierra (2021) were focused on competences for the development of web and mobile applications, as well as videogames. These are connected with the following skills: knowledge on relational (MySQL) and non-relational (MongoDB) databases, management of programming languages (HTML, PHP and Javascript), and mastery of web editing tools and content management systems (CMS) (mainly Wordpress).

Research has also indicated that the profiles mentioned must also have competences associated to digital marketing, the management of social networks, and the ability to communicate in the digital medium. There is currently a search for a worker who can not only create content in every format, but also understand the basic rules of the digital world for its correct diffusion, positioning in browsers (SEO), and social networks. The latter (Facebook, Twitter, Instagram and Youtube) are highlighted as transversal tools, along with those associated with the analysis of the impact of different contents (Google Analytics and Google Data Studio)

KEYWORDS

accessibility;
disability; audiovisual
sector; digital skills;
employability.

PALABRAS CLAVE

accesibilidad;
discapacidad;
sector audiovisual;
competencias
digitales;
empleabilidad.¹

3. THE DISABLED AND EMPLOYMENT

In Spain, the number of individuals of working age with a certificate of disability, ascended to 1,933,400 in 2020, which represents 6.3% of the population aged between 16 and 64 years old.

The rate of employment that same year was 26.7%. This data, despite being modest, points to a slight improvement of 0.8 points with respect to 2019. Most of those employed had salaries, and in 75% of the cases, possessed a permanent contract. Employment was distributed in an equilibrated manner between the two sexes, increasing to 36.6% for the 25 to 44 years old age groups. The sensorial disabilities had a higher insertion in the labour market as

compared to others (47.3% and 37.4% for the hearing and sight limitations, respectively), such as intellectual or psychological ones, which were barely higher than 17% (INE, 2022, pgs. 1-5 and pg. 3 Annex).

In every country in the world, unemployment has a stronger effect on the disabled as compared to the rest of the population. Part-time contracts are more common in this population group, which translates into less purchasing power (Eid, 2019, p. 4). Different international studies have described the reservations of many companies, associated to hiring professionals with some type of disability, with persisting beliefs about greater costs, doubts about their performance, and uncertainty associated with the reaction from the rest of the staff (Ellis, 2016). Along with a change in these types of assessments, what is needed is an effort to improve the qualifications of this population group, whose level of education is below that of the mean. Among those of working age, most (68.7%) have secondary school education, while only 16.2% has a university education (INE, 2022, p. 3). This improvement must also be centred on the competences that are most demanded by the labour market, which are without a doubt associated with new technologies, as we have described above. Nevertheless, this process is not possible if digital tools are not accessible.

4. ACCESSIBILITY TO DIGITAL TOOLS AND DISABILITY

The effect of the digital revolution, on the quality of life of the disabled, has become an object of study in recent years. However, different studies have already described different positions on this aspect, such as the compilation by McDonald and Clayton (2013) or the study by Tsatsou (2020). Some results have highlighted the importance of the ICT for social relations and activism, while others have concluded that the high cost and lack of adaptation of digital resources have resulted in greater exclusion. Specifically with respect to the latter, many authors confirm that in general, the technology has problems with design and usability, and does not satisfy the needs of persons with disabilities (Palmer et al. 2012; Lindsay 2011; Goggin & Newell, 2007).

A recent report published in Spain included the perspectives of 700 individuals with different types of disabilities, on technology (Fundación Adecco, 2021). Most of them (68%) saw technology



as an ally, especially for labour insertion, but 32% mistrusted technological changes, fearing the consequences that could be brought on by Artificial Intelligence, on the processes of personal selection (pg. 8). As for the inclusive character of digital devices, 48% of those polled declared finding barriers for their use. Of this percentage, 45% affirmed that their use seemed “very complex”, and 29% found accessibility problems for using some devices (pg. 12). Within those who were polled with employment, 72% ensured that the new technologies helped them with their job performance. Of these, 18% utilized tools adapted to the disabled, while 6 out of 10 used conventional technologies (pg. 9). The presence of adapted technologies at work varied as a function of the disability, being more frequent in the case of the sensorial (51%) or physical (30%) ones (pg. 10), and barely noticeable for those with an intellectual(3%) or psychological (1%) disability. It is significant that 24% of those polled indicated not being able to acquire digital instruments due to their high cost, especially when dealing with resources specific for their disability, which are vital for the work performance. Some examples are keyboards with a cover, ergonomic mice, screen readers, subtitling software, voice-recognition systems, etc. (pg. 12).

The accessibility concept is applied to both *hardware and software*. The physical characteristics of the device have a greater effect on disabilities associated with mobility, but individuals with sensorial disabilities need specific tools to help them with reading or general comprehension. On the other hand, we must not forget the challenge of cognitive accessibility, essential for the social and labour insertion of individuals with an intellectual disability. The adaptation of language and the use of adequate visual resources are necessary for their understanding of texts, signs, or menus in any digital tool. “Alternatives such as easy reading will acquire importance in the coming years” (Fundación Adecco, 2021, p. 10).³

The conclusions of the previous study are shared by the report on inclusive digital economy and disability written by the International Labour Organization, which adds: “People with disabilities must be present from the beginning of the technological design process, to guarantee that accessibility is considered from the start” (OIT-Fundación ONCE, 2021, p. 30). This criterion is not followed by 54% of businesses, according to a broad poll conducted by the International Association of Professionals for Accessibility (2021, pg. 24).





The inclusive character of the digital resources is broadened to the area of the Internet and webpages, which must be designed and developed for any individual to use. In this sense, the so-called World Wide Web Consortium (W3C)⁴ includes the Web Accessibility Initiative (WAI) within its initiatives, which is responsible for everything associated with Internet accessibility. Its objective is that any user must be able to perceive, understand, navigate, and interact in a web portal (Bureau of Internet Accessibility, 2019). In 1999, the WAI defined the first version of the fundamental accessibility guidelines, which, since 2008, have become a standard that is officially recommended by the pertaining authorities in most countries. These requirements are found in the Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), whose degree of application allows the rating of the portals into three levels, with AAA indicating full accessibility (Khetarpal, 2015).

“Accessible design not only benefits individuals with disabilities, but also increases the overall level of usability” (Guenaga et al., 2007, p. 166). In the last few years, the idea of the convenience of creating technological products so that they are inclusive for most users, without the use of adaptors or adaptations, has expanded. This is called “universal design”, or “design for all” (DfA), which not only benefits the disabled population group, but also older individuals or those who are going through a situation of faculty deterioration (PwC-Center for Inclusive Design, 2019).

The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2008) describes, in article 9, the right of access “to information and communication, including systems and technologies of information and communications, and other services and installations open to the public” (pg. 10), and stresses the obligation of the states to “Promote the design, the development, the production, and distribution of systems and technologies of information and accessible communications from an early age, so that these systems and technologies are accessible with the least cost” (pg. 11).

5. OBJECTIVES AND METHODOLOGY

The objective of the present study are the following:

- To discover and describe the digital competences and skills demanded by the labour market in the audiovisual sector, as well as the technology tools to perform the new digital tasks.

- To analyse the barriers found by people with different disabilities for the development of these competencies, and the use of the corresponding tools.
- To focus on the accessibility of digital tools, as an indispensable requirement for the training of these individuals, and the acquisition of digital competences associated to the professional profiles of the audiovisual sector.
- To observe the broad number of situations and realities contained within the concept of “accessibility”, depending on the degree and type of disability.

To reach these objectives, a two-phase study was designed:

- The first objective is the protagonist in the first phase, and is based on the research by Miguel, Herrero and Sierra (2021), consisting on an exploratory analysis (through content analysis) of the job offers published in the web portals Infojobs.com, Linkedin.com and Doméstika.org for the audiovisual sector.⁵ Their analysis, and the data obtained, both quantitative and qualitative, allows us to identify the main professional profiles and digital competences demanded in this sector.
- The second stage, which is the broadest, encompasses the other three objectives, and is developed in two lines:
 - On the one hand, it utilizes a descriptive methodology based on secondary sources, which contextualize the phenomenon studied. A bibliographic review is made of the current scientific literature associated with disabled people, and the main reports published by the most representative organizations within this collective are also consulted.
 - On the other hand, we utilized the in-depth interview technique, following a semi-structured model, which allows dealing with common subjects, and equally and flexibly addressing matters associated with the expertise of each interviewee (Corbetta, 2007). These interviews were performed through a videoconference or telephone interview, between May and October, 2021. A total of six interviews were given to collect the assessments of different representatives from the main organizations in Spain in the area of disability.⁶

The following table describes the interviewees and identifies them with a code, so that we can add them to our discussion throughout our analysis:



Table I.

NAME	POSITION	ORGANIZATION	CODE
Carlos Arbós Ginard	Legal Adviser	Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)	E1
J. Manuel González Huesa	General Director	Servimedia	E2
Juan García Olmo	Head of the area of Education and Professional Development	Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE)	E3
David Martínez Menayo	Department of Communication	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)	E4
Alicia Molina Jover	Fundown Technical Director	Down España	E5
Malena Medina Sanz	Head of Selection and Training	Fundación Inclusión y Diversidad	E6

Source: created by authors

This second research phase was essentially qualitative, and did not seek statistical representation, but instead, a structural one, as it is focused on the social meaning of the phenomenon under scrutiny, and does not seek to extrapolate the data to the universe enquired (Rubio and Perlado, 2015).

6. RESULTS

6.1 Disabled individuals and development of digital competences demanded in the audiovisual sector

Once these digital competences were detected, we asked ourselves if it was possible for a disabled person to acquire them. The result was unanimous, as all the interviewees responded affirmatively, especially when referring to the most-recurring profiles in the job offers compiled.

E6 referred to disabilities “such as the organic type, which are not visible, with the individual having every possibility for training and professional development”. E2 was especially optimistic, and insisted on the idea that: “Everyone, disabled or not, has limitations, but there will always be something that we can do well, and this is what should be promoted”. He added: “It is a matter of approach and knowledge, because on many occasions, a job is not given due to fear, of not knowing what the role of that person in the company will be”.

All of the contributions coincide in their possibilistic tones, but also in two aspects that determine the acquisition of these competences: on the one hand, the diversity of situations found in the area of disability, and on the other, the accessibility of technologies as an essential factor for the corresponding training, and the posterior use of digital tools. With respect to the latter, our results coincide with those from previous studies, such as those by Palmer et al. (2012), Lindsay (2011), and Goggin & Newell (2007). The recent work by the Fundación Adecco (2021) confirms the need for the work tools to be accessible, as almost half of those polled affirmed finding barriers for the use of new technologies. In this sense, E4 affirms: “Just as people without disabilities, everyone is an individual”, and E1 points out: “If there are accessible resources, even though it may not seem real, someone with a sight disability can edit a video”.

6.2 Barriers for the use of digital resources in the population of disabled persons. Diversity of situations.

If we shift to the level of specific digital competences and associated skills, our interviewees explain them in terms associated with the type and degree of disability.

Thus, E1 mentions that for the tasks centred on visual design and creation, “we have to differentiate between those who have diminished sight, from those who are colour blind, etc. (...) Someone who was born blind will not be able to work with images”. E3 believes that those with a motor and organic disability are able to develop some of the skills proposed, and adds: “With a motor disability of more than 65%, they are still engineers who are developing programs and using the same technologies”. E4 equally stresses that a motor disability does not impede them from acquiring the competences demanded by the audiovisual sector, and the same could be found in other cases: “A person who is deaf, without any hearing at all, will not be able to work on sound, but perhaps she or he can write excellent scripts”. This stresses the importance of improving accessibility, and points towards the same direction as the reports by the Fundación Adecco (2021) and the OIT-Fundación ONCE (2021), which indicate that most of the professionals with some type of disability work with non-adapted conventional technologies.

When referring to intellectual disabilities, our interviewees coincided in that yes, when dealing with complex programs or devices, their use could not be viable for some persons. However, other factors



such as age come into play: “The youth with Down syndrome are digital natives, but for adults, access to technologies is a barrier to their training” (E5), or the typology: “Within the autism spectrum, we find individuals with great potential, such as Asperger syndrome, for meticulous tasks, among which we find programming” (E4). The challenge of cognitive accessibility, especially in aspects such as language adaptation, and the use of adequate visual resources, is also considered in the report by the Fundación Adecco (2021), which forecasts a growth in alternatives such as easy reading in the coming years.

E4 states: “There is work for everyone with a disability, just as for the rest of the people”.

6.3 Accessibility of digital tools for disabled persons

All the interviewees stressed the importance of training and accessibility. E2 affirmed: “Practically everything is possible if there is previous training and technological adaptation to the device”.

Starting with qualifications, E3 reminds us that within the disabled population group, “the number of persons who reach higher education is lower than the mean”.

E5 reviews the content of training programs oriented towards Down syndrome individuals, and explains: “Most are centred on the Office suite, and the use of social networks. Work is done on the use of devices such as a smartphone, computer, and tablet, and the good use of the Internet”. She recognizes that perhaps some software programs that are directly connected to audiovisual creation could be included, but until now, it was believed that they were “far from the education profile that is oriented towards the needs of the users and the demands from the family”.

Social networks appear in the labour insertion plans of other organizations related with disability. E6 ensures that “the *community manager* profile is highly demanded”. Other habitual courses were those about Photoshop, Office, and e-commerce. The representatives from ONCE and COCEMFE also expressed themselves along the same line.

As for accessibility, the interviewees identified it as an indispensable factor, about which a greater awareness is needed. E2 placed stress on the need to adapt each job to each person, as done by Servimedia. All of the interviewees believed that businesses and institutions should consider this parameter when acquiring computer programs and other digital tools.



The idea that accessible technology makes possible that any person, disabled or not, is able to acquire digital competences and develop professionally, is also recurring. E1 details: “many digital devices already have a series of accessibility features, especially Apple, but in others, such as Android, these can be installed”. He adds that the Office package is easy to access generally. However, “there is a large margin of improvement in the social networks”. With respect to the latter, E4 laments that “they have many deficiencies in the image descriptions. There are buttons that the screen reader does not capture, because they are only in an image format. For a blind person, this means having to learn it by memory, according to the position, what each button is used for”.

E4 goes beyond, and introduces the “universal design” concept, because “it is preferable to posterior adaptations, it can be used by everyone from the start, and in the long term, it is more profitable”. The older individual group is very large in Spain, so that universal design would be the best way to include these individuals in society, as consumers as well.

The so-called “easy reading” is also present in the contributions received: “It consists on utilizing easy-to-understand language, supported by pictograms to overcome the cognitive barrier that could affect persons with an intellectual disability” (E5). Although not directly dependent on technology, it can affect its use, as the instructions on many digital devices, or menus in specific computer programs, do not tend to consider this conditioning factor. A change on this aspect could be beneficial for the population as a whole. With respect to this aspect, our results also coincide with previous studies, such as the ones by Guenaga et al., (2007), or the report from the PwC-Center for Inclusive Design (2019), which point to the benefits of “universal design” for the usability of other collectives, among which we find older individuals.

E4 understands that this exclusion is comparable to an infringement on their rights, as it affects many areas. “Easy reading is necessary in a court ruling, or a communication medium, for not negating those who are intellectually disabled, access to the judicial system or rights to information”. This affirmation is found in line with article 9 from the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2008), centred on access to information and communications.

As described in the present work, accessibility affects web pages, and this was also found among the concerns of the interviewees.



E5 stressed that technicians with knowledge on technological and cognitive accessibility could be used to create portals that could be rated in the AAA category, established within the Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), and believes that “the administrations could have this aspect more present”.

Technology allows us to break down barriers, but for this, we must be aware that these barriers exist and can be overcome. E4 concludes: “Excluding the disabled from the labour market means losing part of the talent that exists in society, and which we are leaving out in the cold”.

7. CONCLUSIONS

Most of the professional profiles in the audiovisual sector demanded digital competences and skills related with the use of specific software. The tasks associated to these profiles, both the classic ones and the new ones, are becoming increasingly transversal, and encompass the entire process of creation, diffusion, and consumption of contents.

People with disabilities can acquire the digital competences and skills that are demanded by the audiovisual industry, but just as with anyone, not everyone has the same potential. It is necessary to consider the broad range of situations found in the area of disability, and focus on what each person can do to promote it.

Training is essential for the disabled, whose qualifications are found below the mean in Spain. For their labour insertion in the field of audiovisual creation, it is necessary to address the use of specific tools, which, in their conventional version, are not always accessible for specific disabilities.

This study reveals that accessibility to digital software and devices is necessary, as the lack in their adaptation has become a barrier for the labour and social insertion of disabled persons. The lack of awareness by companies, despite the fact that universal design could benefit a greater sector of the population beyond the disabled, and that in the long term, it would be more profitable that a *posteriori* adaptations.

The Internet also has a broad margin of improvement. The guidelines established in European countries by the WAI should have a greater reach, especially in web portals from the public administration.



Beyond technology, cognitive accessibility is also an essential requirement for guaranteeing the fundamental rights of the intellectually disabled. Adapted language and the use of pictograms should be generalized in areas such as law, information, and in general, public services.

The different speakers who participated in the study recognized the option of employment of the disabled in the audiovisual sector, as a function of their type and degree of disability. Technology is described as a way for this collective to professionally develop in this area, but also as a potential barrier. They affirmed not being informed in detail about the possibilities of accessibility of the different technology tools that are specific for this sector, and they also mentioned that with training and adapted software, the disabled could broaden their possibilities of labour insertion into audiovisual communication.

As for the future steps that could be taken based on the present study, we suggest specifying the accessibility of the main software programs utilized in the area of audiovisual communication, to assess the advances achieved, and also the aspects that need to be improved. It would be interesting to focus on a specific disability (sensorial or motor, preferably), and to obtain precise data on the accessibility of the software programs through questionnaires provided to their caregivers.



REFERENCES

- Álvarez, E.P., Núñez, P. & Olivares, J. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación. *El profesional de la información*, 27(1), 136-147. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- ANECA (2005): *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*. <https://cutt.ly/5bF4ZeG>
- Bureau of Internet Accessibility (2019). *What are the four major categories of accessibility?* <https://cutt.ly/dHCpwKp>
- CERMI (1 abril 2022). *El BOE publica la reforma de la ley general de discapacidad que regula la accesibilidad cognitiva*. <https://cutt.ly/PHADRRT>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Mc Graw Hill.
- Eid, N. (2019). ICT accessibility and employment of persons with disabilities. *Disability Inclusion Strategies*. <https://cutt.ly/0HAPMHA>
- Ellis, K. (2016). *Disability Media Work. Opportunities and Obstacles*. Nueva York: Palgrave.
- Fundación Adecco (2021). *Tecnología y discapacidad*. <https://cutt.ly/1HAj8OB>



Fundación AUNA-CERMI (2002). *Las personas con discapacidad frente a las tecnologías de la información y las comunicaciones en España*. <https://cutt.ly/gHGK1b4>

Goggin, G. & Newell, C. (2007). The Business of Digital Disability. *The Information Society: An International Journal*, 23(3), 159-168. <http://dx.doi.org/10.1080/01972240701323572>

Guenaga, M.L., Barbier, A. & Eguiluz, A. (2007). La accesibilidad y las tecnologías en la información y la comunicación. *Trans. Revista de Traductología*, 11, 155-169. <https://doi.org/10.24310/TRANS.2007.v0i11.3104>

IAAP (2020). *The State of Digital Accessibility 2020*. <https://cutt.ly/fHCiXs9>

INE (2022). El empleo de las personas con discapacidad. <https://cutt.ly/DHASqV0>

Khetarpal, A. (2015). Information and Communication Technology (ICT) and Disability. *Review of Market Integration*, 6(1), 96-113. <https://doi.org/10.1177/0974929214560117>

Lindsay, S. (2011). Discrimination and Other Barriers to Employment for Teens and Young Adults with Disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 33(15-16), 1340-1350. <https://doi.org/10.3109/09638288.2010.531372>

Macdonald, S.J. y Clayton J. (2013). Back to the future, disability and the digital divide, *Disability & Society*, 28(5), 702-718. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.732538>

Miguel, B., Herrero, M. y Sierra, J. (2021). Las competencias digitales como factor de inclusión laboral en el ámbito de la comunicación audiovisual para las personas discapacitadas. En J. Sierra y J. Gomes (eds.). *Audiovisual e industrias creativas. Presente e futuro* (pp. 665-678). MacGraw Hill.

Miguel, B. (2019). *Las competencias digitales en los grados en periodismo, publicidad y relaciones públicas y comunicación audiovisual en la universidad: el caso de la Comunidad de Madrid* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. <https://cutt.ly/AbF42x4>

OIT-Fundación ONCE (2021). *An inclusive digital economy for people with disabilities*. <https://cutt.ly/9HG4IQL>

ONU (2008). *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://cutt.ly/kHAOhX6>

Palmer, S.B., Wehmeyer, M.L., Davies, D.K. & Stock, S.E. (2012). Family Members' Reports of the Technology Use of Family Members with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 56 (4), 402-414. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01489.x>

Perlado M. & Rubio, J. (2015). Competencias, habilidades y formación del creativo publicitario en la era digital. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, 23, 6-34. <https://cutt.ly/8bErodU>

Plena Inclusión (30 noviembre 2021). *El Congreso avanza en el reconocimiento del derecho a la accesibilidad cognitiva*. <https://cutt.ly/OHAWUO8>

PwC-Center for Inclusive Design (2019). *Benefit of designing for everyone*. <https://cutt.ly/5HCxzgV>

Rubio, J. & Perlado, M. (2015). El fenómeno WhatsApp en el contexto de la comunicación personal: una aproximación a través de los jóvenes universitarios. *Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 13(2), 73-94. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.818>

Saavedra, M., Grijalba, N. & Pedrero, L.M. (2018). Hacia una redefinición de las competencias y perfiles profesionales del comunicador audiovisual en el ecosistema digital. *Doxa comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 27, 369-385. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n27a18>

Suárez, F.J. (2016). Los nuevos medios y usuarios en la era digital. En M. Perlado & C. Cachán (coords.). *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación* (pp. 319-328). Dykinson.

Tsatsou, P. (2020). Is digital inclusion fighting disability stigma? Opportunities, barriers, and recommendations. *Disability & Society*. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1749563>

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012: Challenges and Competencies for Strategic Communication: Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. EACD.

NOTES

1. The classification of this work, according to the Journal of Economic Literature (JEL): O, Economic development, technological change, and growth. O3, Technological change; Research and development (R+D). O33, Technological change: options and consequences; Dissemination.
2. These are four categories registered in the White Paper of Bachelor Degrees in Communication. We can add a fourth to the ones mentioned: Researcher, educator, and expert in visual studies (2005, pp. 227-228).
3. On December 1st, 2021, a reform to the General Law on Disability was presented, to apply the right to cognitive accessibility. This measure benefits almost 300,000 people with intellectual disability in Spain. Also, it helps another 500,000 individuals with mental health problems, and a great portion of the almost nine million older individuals who reside in Spain (CERMI, 2022)
4. Institution founded in 1994 to obtain the greatest potential from the Internet, <http://www.w3.org/standards/webdesign/accessibility>
5. The sample included 753 job offers published between May, 2017, and April, 2021 in Spain. We did not consider the hierarchical position of the job. The search terms were extracted from the professional profiles found in the White Paper of Bachelor Degrees in Communication (ANECA, 2005), and in the White Paper for the Design of the Digital Economy (Ministry of Industry, Energy, and Tourism, 2015), and were broadened with others such as "audiovisual communication", "television", "video", "audio", "videogames", "radio" or "cinema". The variables analysed in the job offers were: date of publication, web portal where it was found, soliciting company, required profile, description of the profile, competences, and digital tools demanded.
6. These organizations show a very complete view of the broad and diverse collective of disabled people. All of them are well known in Spain:
 - The Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE, The National Organization of Spanish Blind), has performed great works since 1938, centered on the integration of the blind into all areas of society, without forgetting about other types of disabilities.
 - Servimedia is a news agency founded in 1988, which specializes on subjects related with disability, with more than 50% of its workforce comprised by disabled professionals.
 - The Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE, Spanish Confederation of People with a Physical and Organic Disability) brings together 91 entities, and for than four decades, has fought for the right of people with a physical and organic disability.
 - The Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI, The Spanish Committee of Representatives of People with Disabilities), represents, since 1997, more than 7000 organizations in the area of disability. It defends the rights of disabled individuals through legal reform and political and economic measures, by public administrations.
 - Down España (Down Spain) is a federation of organizations in the Spanish territory, and from 1991, has fought for the inclusion of Down syndrome individuals into every area of society.
 - Fundación Inclusión y Diversidad (Inclusion and Diversity Foundation) is focused on the labour insertion of persons with disability, collaborating with businesses to increase the effectiveness of the legal obligation of including about 2% of them into businesses with more than 50 workers.

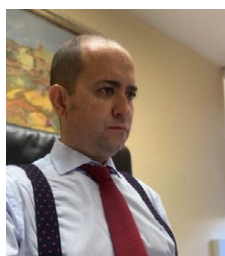




Mercedes Herrero de la Fuente
Universidad Antonio de Nebrija
mherrero@nebrija.es



Begoña Miguel San Emeterio
Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)
begona.miguel@unir.net



Javier Sierra Sánchez
Universidad Complutense de Madrid
javier_sierra@ucm.es

Competencias Digitales y Accesibilidad Tecnológica como Retos para la Inserción Laboral en el Sector Audiovisual de las Personas con Discapacidad

Digital skills and technological accessibility as challenges for the labour market insertion of people with disabilities in the audiovisual sector

Esta investigación se ha realizado dentro del Proyecto "Discapacidad y Competencias Digitales en el Sector Audiovisual" (COMPENSA), I+D+I Ministerio de Ciencia e Innovación, PID2019-105398RB-C21.

I. INTRODUCCIÓN

En el sector de la comunicación audiovisual, la digitalización de los procesos de producción, distribución y consumo de los contenidos ha originado cambios profundos en las estructuras productivas y formas de trabajo (Suárez, 2016), surgiendo la demanda de nuevos perfiles profesionales con competencias digitales específicas. Como resultado de esta evolución, aparece la necesidad de adaptación para los que trabajan en este ámbito, pero también se generan oportunidades laborales. Esta transformación puede incidir de forma positiva en determinados colectivos, como el de las personas con discapacidad, quienes podrían adquirir el manejo de las herramientas digitales requeridas e incrementar así su empleabilidad en la industria audiovisual. Así lo recoge un reciente informe de Adecco, que valora la transformación digital como un gran estímulo,



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo recoge la segunda etapa de una investigación centrada en las competencias digitales más demandadas en el ámbito audiovisual y las posibilidades para las personas discapacitadas de adquirir las mismas, aumentando su empleabilidad en dicho sector. En esta fase ponemos el foco en la necesidad de adaptar los dispositivos digitales a este colectivo, analizando la accesibilidad de los mismos e identificando las barreras existentes para su manejo. A través de una serie de entrevistas en profundidad obtenemos una radiografía de la situación actual y señalamos una serie de acciones de mejora.

EXECUTIVE SUMMARY

This article is the second stage of a research focused on the most demanded digital skills in the audiovisual field and the possibilities for people with disabilities to acquire them, increasing their employability in this sector. In this phase we focus on the need to adapt digital devices to this group, analyzing their accessibility and identifying the existing barriers to their use. Through a series of in-depth interviews, we obtain an x-ray of the current situation and point out a series of actions for improvement.

después de la pandemia iniciada en 2020, para la recuperación del empleo entre los discapacitados (Fundación Adecco, 2021, p. 7). Este proceso estaría impulsado por tres grandes factores:

- Tecnologías adaptadas y productos tecnológicos de apoyo. Por ejemplo, equipos y programas para aumentar la movilidad, la audición, la visión o las capacidades de comunicación.
- Robotización, vertiente esta con un gran potencial para acabar con barreras relacionadas con las condiciones físicas.
- Teletrabajo, que permite desempeñar las labores del puesto de trabajo evitando desplazamientos y barreras arquitectónicas.

Nuestra reflexión se focaliza en el primero de ellos, pero antes de abundar en este tema central, exponemos algunos datos sobre las competencias digitales más demandadas en el sector audiovisual y aportamos un breve contexto, que sitúe a las personas discapacitadas dentro del mercado laboral español.

*...la digitalización
de los procesos
de producción,*

*distribución y consumo
de los contenidos ha
originado cambios
profundos en las
estructuras productivas
y formas de trabajo...*

2. PERFILES, COMPETENCIAS Y HERRAMIENTAS DIGITALES EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Los perfiles profesionales en comunicación surgidos en los últimos años, que requieren competencias digitales específicas para su desempeño se elevan a más de 200 (Miguel, 2018, p. 188). Numerosas investigaciones confirman que tales perfiles han de presentar un carácter híbrido y transversal, con capacidad de adaptación y especialización en habilidades tecnológicas (Zerfass et al. 2012; Perlado y Rubio, 2015; Álvarez et al. 2018). Estos estudios reflejan también la necesidad de adecuación al modelo comunicativo actual y a las demandas del mercado laboral (Saavedra, Grijalba y Pedrero, 2018).

En relación con este sector, el trabajo de Miguel, Herrero y Sierra (2021) recoge los primeros datos de esta investigación, analizando las ofertas de empleo publicadas por Infojobs, LinkedIn y Domestica entre mayo de 2017 y abril de 2021, recopilando un total de 753 (p. 669). Un 80% de las mismas exigen competencias digitales (p. 671). Las funciones especificadas en los puestos ofertados superan las categorías tradicionales (aquí consideramos tres de ellas: 1. Director, guionista y realizador audiovisual; 2. Productor y gestor audiovisual; 3. Diseño de producción y posproducción visual y sonora)² y se orientan hacia el diseño y la creatividad digital, la programación

y el desarrollo de aplicaciones y *softwares*, las nuevas plataformas audiovisuales y la creación de escenarios virtuales. Estos perfiles se asocian a dominio de los programas Microsoft Office (Word, Excel y Powerpoint), Adobe Creative Suitcase, Motion Graphics, Final Cut, AVID, ProTools o Audacity. Estas herramientas se manejan en el diseño multiplataforma (*responsive*), el diseño enfocado a la experiencia del usuario (UX/UI) y en tareas de creación y viralización de contenidos.

Otras áreas profesionales con especial presencia en el estudio de Miguel, Herrero y Sierra (2021) se centran en competencias para el desarrollo de aplicaciones web y móviles, así como videojuegos. Conectadas con las siguientes habilidades: conocimientos de bases de datos relacionales (MySQL) y no relacionales (MongoDB), manejo de lenguajes de programación (HTML, PHP y Javascript), dominio de herramientas de edición web y de gestores de contenido CMS (WordPress, principalmente).

La investigación detecta que los mencionados perfiles clásicos han de reunir también competencias relativas al marketing digital, el manejo de redes sociales y la capacidad para comunicar en el medio digital. Se busca un profesional que no solo pueda generar los contenidos digitales en todos los formatos, sino también entienda las reglas básicas del mundo digital para su correcta difusión, posicionamiento en buscadores (SEO) y redes sociales. Estas últimas (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) destacan como herramientas transversales, junto a otras relacionadas con el análisis del impacto de los contenidos (Google Analytics y Google Data Studio).

PALABRAS CLAVE

accesibilidad;
discapacidad;
sector audiovisual;
competencias
digitales;
empleabilidad.¹

KEYWORDS

accessibility;
disability; audiovisual
sector; digital skills;
employability.

3. PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y EMPLEO

En España, la cifra de personas en edad laboral con un certificado de discapacidad ascendía a 1.933.400 en 2020, lo que representa un 6,3% de la población entre 16 y 64 años. La tasa de empleo en este colectivo se sitúa ese mismo año en el 26,7%. Este dato, a pesar de ser modesto, señala una leve mejora de 0,8 puntos respecto a 2019. La mayoría de estos ocupados son asalariados, que en un 75% de los casos posee un contrato indefinido. El empleo se distribuye de forma bastante equilibrada entre ambos sexos y sube al 36,6% para el tramo de edad de 25 a 44 años. Las discapacidades sensoriales presentan una inserción laboral más elevada frente a otras (47,3% y 37,4% para limitaciones auditivas y visuales, respectivamente),

como la intelectual o la psíquica, que apenas superan el 17% (INE, 2022, pp. 1-5 y p. 3 Anexos).

En todos los países, el desempleo afecta más a las personas discapacitadas que al resto de los ciudadanos. Los contratos a media jornada son más frecuentes dentro de este colectivo, lo cual se traduce en un poder adquisitivo menor (Eid, 2019, p. 4). Distintos estudios internacionales reflejan las reservas de las empresas ante la contratación de profesionales con alguna discapacidad, persistiendo creencias relacionadas con mayores costes, dudas sobre su desempeño e incertidumbre en relación con la reacción del resto de la plantilla (Ellis, 2016). Junto a un cambio en este tipo de valoraciones, parece también necesario un esfuerzo por mejorar la cualificación de este colectivo, cuyo nivel de estudios se encuentra por debajo de la media. Entre aquellos en edad activa, la mayoría (68,7%) cuenta con formación en secundaria, mientras solo el 16,2% tiene estudios universitarios (INE, 2022, p. 3). Esta mejora debe enfocarse además en las competencias demandadas por el mercado de trabajo, sin duda relacionadas, como venimos exponiendo, con las nuevas tecnologías. Pero este proceso no es posible si las herramientas digitales no son accesibles.

4. ACCESIBILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES Y DISCAPACIDAD

La incidencia de la revolución digital en la calidad de vida de las personas discapacitadas se ha convertido en objeto de estudio en los últimos años. Sin embargo, los distintos trabajos recaban posiciones encontradas a este respecto, tal como se observa en la recopilación de McDonald y Clayton (2013) o la investigación de Tsatsou (2020). Algunos resultados enfatizan la importancia de las TIC para las conexiones sociales y el activismo, mientras otros concluyen que el elevado coste y la falta de adaptación de los dispositivos digitales redundan en una mayor exclusión. Refiriéndose a esta última cuestión de forma específica, numerosos autores afirman que la tecnología presenta en general problemas de diseño y usabilidad y no satisface las necesidades de las personas discapacitadas (Palmer et al. 2012; Lindsay 2011; Goggin & Newell, 2007).

Un reciente informe publicado en nuestro país recoge las percepciones frente a la tecnología de 700 personas que presentan distintos tipos de discapacidad. (Fundación Adecco, 2021). La mayoría de ellos



(68%) cree que constituye un aliado, especialmente para su inserción laboral, pero un 32% asiste a los cambios tecnológicos con desconfianza, temiendo las consecuencias que la Inteligencia Artificial podría tener en los procesos de selección de personal (p. 8). Sobre el carácter inclusivo de los dispositivos digitales, el 48% de los encuestados declara encontrar barreras para su uso. De este porcentaje, un 45% afirma que su utilización le parece “muy compleja” y un 29% encuentra problemas de accesibilidad para manejar ciertos dispositivos (p. 12). Dentro de los encuestados con empleo, el 72% asegura que las nuevas tecnologías le ayudan en su desempeño. De ellos, un 18% utiliza herramientas adaptadas a su discapacidad, mientras 6 de cada 10 maneja tecnologías convencionales (p. 9). La presencia de esas tecnologías adaptadas en el puesto de trabajo varía en función del tipo de discapacidad, siendo más frecuente en el caso de las sensoriales (51%) o físicas (30%) y apenas reseñable para las personas con discapacidad intelectual (3%) o psíquica (1%) (p. 10). Es significativo que el 24% de los encuestados manifieste no poder adquirir instrumentos digitales por su elevado coste, especialmente cuando se trata de recursos específicos para su discapacidad, vitales para su desempeño profesional. Algunos ejemplos: teclados con cobertor, ratones ergonómicos, lectores de pantalla, generadores de subtítulos, sistemas de reconocimiento de voz, etc. (p. 12).

El concepto accesible se aplica tanto al *hardware* como al *software*. Las características físicas del dispositivo afectan más a discapacidades relacionadas con la movilidad, pero las personas con discapacidad sensorial precisan de determinadas herramientas que les faciliten la lectura o la comprensión en general. Por otro lado, no debemos olvidar el reto de la accesibilidad cognitiva, esencial para la inserción social y laboral de las personas con discapacidad intelectual. La adaptación del lenguaje y el uso de recursos visuales adecuados son necesarios para que puedan comprender textos, carteles o menús de cualquier herramienta digital. “Alternativas como la lectura fácil van a adquirir importancia en los próximos años” (Fundación Adecco, 2021, p. 10).³

Las conclusiones del anterior estudio son compartidas por el informe sobre economía digital inclusiva y discapacidad elaborado por la Organización Internacional del Trabajo, donde se añade: “Las personas con discapacidad deben estar presentes desde el principio del proceso de diseño tecnológico, para garantizar que la accesibilidad se tiene en cuenta desde el inicio” (OIT-Fundación ONCE, 2021, p.



30). Este criterio no es seguido por el 54% de las empresas, según revela una amplia encuesta realizada por la Asociación Internacional de Profesionales para la Accesibilidad (2021, p. 24).

El carácter inclusivo de los recursos digitales se extiende al ámbito de Internet y de las páginas web, que han de estar diseñadas y desarrolladas para que cualquier persona pueda utilizarlas. En este sentido, el llamado World Wide Web Consortium (W3C)⁴ cuenta entre sus iniciativas con la Web Accessibility Initiative (WAI), que se ocupa de todo lo relacionado con la accesibilidad de Internet. Su objetivo es que cualquier usuario tenga la posibilidad de percibir, comprender, navegar e interactuar en un portal web (Bureau of Internet Accessibility, 2019). La WAI definió en 1999 una primera versión de las pautas de accesibilidad fundamentales, que desde 2008 se han convertido en un referente recomendado oficialmente por las autoridades de la mayor parte de los países. Dichos requisitos se recogen en las Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), cuyo grado de aplicación permite establecer una valoración que define tres niveles, con el AAA como indicativo de plena accesibilidad (Khetarpal, 2015).

“El diseño accesible no solo beneficia a las personas con discapacidad, sino que incrementa el nivel global de usabilidad” (Guenaga et al., 2007, p. 166). En los últimos años se ha extendido esta idea sobre la conveniencia de concebir los productos tecnológicos de forma que resulten inclusivos para el mayor número de usuarios, sin necesidad de adaptaciones. Es el llamado “diseño universal” o “diseño para todos” (DpT), que beneficia no solo al colectivo de los discapacitados, sino también a las personas mayores o a aquellos que pasen puntualmente por una situación de merma de sus facultades (PwC-Center for Inclusive Design, 2019).

La Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008) recoge en su artículo 9 el derecho de acceso “a la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones, y a otros servicios e instalaciones abiertos al público” (p. 10) y recalca en la obligación de los estados de “Promover el diseño, el desarrollo, la producción y la distribución de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones accesibles en una etapa temprana, a fin de que estos sistemas y tecnologías sean accesibles al menor costo” (p. 11).



5. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Esta investigación profundiza en los siguientes objetivos:

- Conocer y describir las competencias digitales y habilidades demandadas por el mercado laboral del sector audiovisual, así como las herramientas tecnológicas para desempeñar las nuevas funciones digitales.
- Analizar las barreras que encuentran personas con diferentes discapacidades para desarrollar estas competencias y el manejo de las correspondientes herramientas.
- Centrarnos en la accesibilidad de las herramientas digitales, como requisito imprescindible para la formación de estas personas y la adquisición de las competencias digitales asociadas a los perfiles profesionales del sector audiovisual.
- Observar el amplio abanico de situaciones y realidades contenido en el concepto “accesibilidad”, dependiendo del grado y tipo de discapacidad.

Para alcanzar estos objetivos se ha diseñado un estudio en dos fases:

- El primer objetivo protagoniza la primera fase, en la que se recupera la investigación de Miguel, Herrero y Sierra (2021), consistente en un estudio exploratorio (mediante análisis de contenido) de las ofertas de empleo publicadas en los portales Infojobs.com, LinkedIn.com y Doméstika.org para el sector audiovisual.⁵ Un análisis de las mismas y de los datos obtenidos, de carácter cuantitativo y cualitativo, nos permite identificar los principales perfiles profesionales y competencias digitales demandas en dicho ámbito.
- La segunda etapa, la más amplia, abarca los tres objetivos restantes y se desarrolla a través de una doble vía:
 - Por un lado, sigue una metodología descriptiva basada en fuentes secundarias, que contextualizan el fenómeno estudiado. Se realiza una revisión bibliográfica de la literatura científica actual relacionada con las personas discapacitadas y se consultan los principales informes publicados por las organizaciones más representativas dentro de este colectivo.
 - Por otro, se recurre a la técnica de la entrevista en profundidad, siguiendo un modelo semiestructurado, que permite tratar determinadas cuestiones comunes y abordar igualmente de forma flexible asuntos relativos a la *expertise* de cada entrevistado (Corbetta, 2007). Se realizaron mediante



videoconferencia o entrevista telefónica entre mayo y octubre de 2021. A través de seis entrevistas recabamos las valoraciones de distintos representantes de las principales organizaciones de nuestro país en el ámbito de la discapacidad.⁶ La siguiente tabla presenta a nuestros entrevistados y los identifica con un código, de modo que podamos incorporar sus argumentos a lo largo de nuestro análisis:

Tabla I.

NOMBRE	CARGO	ORGANIZACIÓN	CÓDIGO
Carlos Arbós Ginard	Asesor Jurídico	Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)	E1
J. Manuel González Huesa	Director General	Servimedia	E2
Juan García Olmo	Responsable Área de Desarrollo Educativo y Profesional	Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE)	E3
David Martínez Menayo	Gabinete de Comunicación	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)	E4
Alicia Molina Jover	Directora Técnica Fundown	Down España	E5
Malena Medina Sanz	Responsable de Selección y Formación	Fundación Inclusión y Diversidad	E6

Fuente: elaboración propia

Esta segunda fase de investigación tiene un carácter básicamente cualitativo, no busca una representatividad estadística sino estructural, ya que se centra en el sentido social del fenómeno investigado y no persigue extrapolar los datos al universo en el que indaga (Rubio y Perlado, 2015).

6. RESULTADOS

6.1 Personas discapacitadas y desarrollo de las competencias digitales demandadas en el sector audiovisual

Detectadas estas competencias digitales, nos preguntamos si es posible para una persona con discapacidad adquirir las mismas. El resultado es unánime, ya que todos los entrevistados responden de forma afirmativa, especialmente cuando nos referimos a los perfiles más recurrentes en las ofertas de empleo recopiladas.

E6 se refiere a discapacidades “como las orgánicas, que no resultan visibles y que poseen todas las posibilidades de formación y de desarrollo profesional”. E2 se muestra especialmente optimista e insiste en una idea: “Todos, discapacitados o no, tenemos limitaciones, pero siempre habrá algo que podamos hacer muy bien y eso es lo que hay que potenciar”. Añade: “Es un tema de acercamiento y de conocimiento, porque muchas veces no se concede una plaza por miedo, por no saber cuál va a ser el papel de esa persona en la empresa”.

Todas las aportaciones coinciden en su tono posibilista, pero también en dos aspectos que determinan la adquisición de estas competencias: por un lado, la diversidad de situaciones que engloba el ámbito de la discapacidad y, por otro, la accesibilidad de las tecnologías como factor esencial para la correspondiente formación y el posterior manejo de herramientas digitales. En esto último nuestros resultados coinciden con los de investigaciones anteriores, como las desarrolladas por Palmer et al. 2012, Lindsay 2011, Goggin & Newell, 2007. También el reciente trabajo de la Fundación Adecco (2021) confirma la necesidad de que las herramientas de trabajo sean accesibles, ya que casi la mitad de las personas discapacitadas consultadas en el mismo afirman encontrar barreras para el uso de las nuevas tecnologías. En este sentido, E4 afirma: “Igual que las personas sin discapacidad, cada persona es un mundo” y E1 señala: “Si hay recursos accesibles, aunque pueda parecer mentira, alguien con discapacidad visual puede editar un vídeo”.



6.2 Barreras para el manejo de recursos digitales en el colectivo de personas discapacitadas. Diversidad de situaciones.

Si descendemos al nivel de las competencias digitales específicas y habilidades asociadas, nuestros entrevistados matizan en términos que tienen que ver con el tipo y grado de discapacidad.

Así, E1 menciona que para las labores centradas en el diseño y la creación visual “hay que distinguir entre los que tienen su visión mermada, los que no distinguen los colores, etc. (...) Alguien con ceguera total de nacimiento no podría trabajar con la imagen”. E3 considera que las personas con discapacidad motriz y orgánica son capaces de desarrollar cualquiera de las habilidades propuestas y añade: “Con más de un 65% de discapacidad motora son ingenieros que están desarrollando programas y utilizando las últimas tecnolo-



gías". E4 incide igualmente en que la discapacidad motriz no impide adquirir las competencias demandadas en el sector audiovisual y lo mismo puede ocurrir con otros casos: "Una persona que sea sorda, sin ninguna audición, no podrá montar sonido, pero a lo mejor puede escribir unos guiones estupendos". Lo anterior redundante en la importancia de mejorar la accesibilidad y apunta en la misma dirección que los informes de la Fundación Adecco (2021) y de OIT-Fundación ONCE (2021), los cuales reflejan que la mayoría de los profesionales con alguna discapacidad maneja tecnologías convencionales no adaptadas.

Refiriéndose a los discapacitados intelectuales, nuestros entrevistados coinciden en que, si se trata de programas o dispositivos muy complejos, pueden no ser viables para algunas personas. Pero entran en juego factores como la edad: "Los jóvenes síndrome de Down son nativos digitales, pero para los ya adultos el acceso a las tecnologías supone una barrera para su formación" (E5), o la tipología: "Dentro del espectro autista encontramos individuos con un gran potencial, como el síndrome de Asperger, para labores muy meticulosas, entre ellas la programación" (E4). El reto de la accesibilidad cognitiva, especialmente en aspectos como adaptación del lenguaje y el uso de recursos visuales adecuados, también es contemplado por el mencionado informe de la Fundación Adecco (2021), en el que se prevé un crecimiento de alternativas como la lectura fácil en los próximos años.

E4 manifiesta: "Hay un trabajo para todas las personas con discapacidad, al igual que lo hay para el resto de las personas".

6.3 Accesibilidad de las herramientas digitales para las personas discapacitadas

En todas las entrevistas se insiste en la importancia de la formación y la accesibilidad. E2 afirma: "Prácticamente todo es posible si hay formación previa y adaptación tecnológica al dispositivo".

Comenzando por la cualificación, E3 recuerda que en el colectivo de los discapacitados "el número de personas que llega a estudios de educación superior está por debajo de la media".

E5 repasa los contenidos de las formaciones orientadas a síndrome de Down y explica: "La mayoría se centra en el paquete Office y en el manejo de redes sociales. Se trabaja en la utilización de dispositivos como *smartphone*, ordenador y *tablet* y también en el buen uso de Internet". Reconoce que tal vez se podrían incluir en sus cursos habi-

tuales algunos *softwares* directamente relacionados con la creación audiovisual, pero hasta ahora se ha estimado que “se alejan del perfil formativo hacia el que se orientan las necesidades de los propios interesados y la demanda de las familias”.

Las redes sociales aparecen en los planes para la inserción laboral de otras organizaciones en el entorno de la discapacidad. E6 asegura que “Tiene mucha demanda el perfil de *community manager*”. También son muy habituales los cursos de Photoshop, Office y comercio electrónico. En la misma línea se expresan los representantes de ONCE y COCEMFE.

Sobre la accesibilidad, los entrevistados la identifican como un factor imprescindible, sobre el que todavía falta mayor toma de conciencia. E2 incide en la necesidad de adaptar a cada persona el puesto de trabajo, tal como se hace en Servimedia. Todos nuestros entrevistados creen que las empresas e instituciones deberían tener en cuenta este parámetro a la hora de adquirir programas informáticos y otras herramientas digitales.

La idea de que la tecnología accesible consigue que cualquier persona, discapacitada o no, adquiera competencias digitales y pueda desarrollarse profesionalmente, es también recurrente. E1 detalla: “muchos dispositivos digitales ya cuentan de serie con posibilidades de accesibilidad, sobre todo los de Apple, pero en otros, como Android, se pueden instalar”. Añade que el paquete Office en general es de fácil acceso. Sin embargo, “hay bastante margen de mejora en las redes sociales”. En relación a esto último, E4 se lamenta de que “Presentan muchas carencias en la descripción de imágenes. Hay botones que el lector de pantalla no capta porque solo están en formato imagen. Para una persona ciega, eso significa aprender de memoria, por la posición, para qué sirve cada botón”.

E4 va más allá e introduce el concepto “diseño universal”, porque “es preferible a posteriores adaptaciones, puede ser utilizado por todas las personas desde el inicio y, a la larga, es más rentable”. El colectivo de personas mayores es muy numeroso en nuestro país, por lo que el diseño universal es la mejor forma de incluir a esas personas en la sociedad, también como consumidores.

También está presente en las aportaciones recabadas la llamada “lectura fácil”: “Consiste en emplear un lenguaje comprensible y apoyado en pictogramas para superar la barrera cognitiva que puede afectar a las personas con discapacidad intelectual” (E5). Aunque no depende directamente de la tecnología, puede afectar a su uso, ya



que las instrucciones de muchos dispositivos digitales o los menús de determinados programas informáticos no suelen tener en cuenta este condicionante. Un cambio en este enfoque sería beneficioso para el conjunto de la población. Nuestros resultados coinciden también en este punto con investigaciones anteriores, como la de Guenaga et al., (2007) o el informe PwC-Center for Inclusive Design (2019), que señalan los beneficios del “diseño universal” para la usabilidad de otros colectivos, entre ellos las personas mayores.

E4 entiende esta exclusión como una lesión de sus derechos, ya que afecta a muchos ámbitos. “La lectura fácil es necesaria en una sentencia judicial, o en un medio de comunicación. Para no negar a los discapacitados intelectuales el acceso a la justicia o el derecho a la información”. Esta afirmación se encuentra en línea con el artículo 9 de la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008), centrado en el acceso a la información y las comunicaciones.

Como hemos indicado en este trabajo, la accesibilidad afecta a las páginas web, y este punto se encuentra también entre las inquietudes de nuestros entrevistados. E5 incide en que se puede recurrir a técnicos con conocimientos en accesibilidad tecnológica y cognitiva para generar portales que puedan situarse en la categoría AAA, establecida dentro de las Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), y cree que “la administración debería tener más presente este punto”.

La tecnología permite vencer barreras, pero para ello hay que ser conscientes de que esas barreras existen y son superables. E4 concluye: “Excluir a las personas discapacitadas del mundo laboral significa perder una parte del talento que existe en nuestra sociedad y que estamos dejando fuera”.



7. CONCLUSIONES

La mayoría de los perfiles profesionales del sector audiovisual exigen competencias digitales y habilidades relacionadas con el manejo de determinados softwares. Las labores asociadas a estos perfiles, tanto los clásicos como los nuevos, son cada vez más transversales y abarcan todo el proceso de creación, difusión y consumo de contenidos.

Las personas con discapacidad pueden adquirir las competencias y habilidades digitales demandadas por la industria audiovisual, pero como ocurre con cualquier persona, no todas cuentan con el mismo potencial. Es preciso tener presente el amplio abanico de situaciones incluidas en el ámbito de la discapacidad y centrarse en lo que cada uno puede hacer, para fomentarlo.

La formación es esencial para el colectivo de los discapacitados, cuya cualificación se encuentra por debajo de la media en nuestro país. Para la inserción laboral en el ámbito de la creación audiovisual es preciso abordar el manejo de determinadas herramientas que, en su versión convencional, no siempre son accesibles para determinadas discapacidades.

Esta investigación revela como necesaria la accesibilidad de los softwares y dispositivos digitales, ya que la falta de adaptación de estos constituye una barrera para la inserción laboral y social de las personas discapacitadas. Falta conciencia al respecto por parte de las empresas, a pesar de que el diseño universal podría beneficiar a un sector amplio de la población, más allá de los discapacitados, y sería a largo plazo más rentable que las adaptaciones a posteriori. El ámbito de Internet muestra también un amplio margen de mejora. Las pautas establecidas en los países europeos desde la WAI deberían contar con mucha mayor proyección, especialmente en los portales web de la administración pública.

Más allá de la tecnología, la accesibilidad cognitiva también es un requisito esencial para garantizar los derechos fundamentales de los discapacitados intelectuales. El lenguaje adaptado y el uso de pictogramas debería generalizarse en ámbitos como la justicia, la información y, en general, los servicios públicos.

Los diferentes interlocutores que han participado en la investigación reconocen una opción de empleabilidad para los discapacitados en el sector audiovisual, en función de su tipología y grado de discapacidad. La tecnología se plantea como una vía para que este colectivo pueda desarrollarse profesionalmente en este ámbito, pero también como



una potencial barrera. Afirman no estar informados en detalle de las posibilidades de accesibilidad de las diferentes herramientas tecnológicas específicas del sector y expresan que, con formación y softwares adaptados, las personas discapacitadas podrían ampliar sus posibilidades de inserción laboral en comunicación audiovisual. Esta investigación abre por tanto espacio a posteriores estudios, que tendrían como objetivo vislumbrar las opciones reales de empleabilidad de los discapacitados en el sector de la comunicación audiovisual en función del análisis de las herramientas tecnológicas que se deben utilizar para el desempeño de la profesión. Como posibles futuros pasos, sugerimos concretar la accesibilidad de los principales softwares utilizados en sector, para valorar los avances conseguidos y también los aspectos de mejora. Sería interesante realizar este posterior análisis focalizándose en cada uno de los colectivos concretos de la discapacidad (sensorial o motora, preferentemente) y a través de cuestionarios a sus profesionales obtener datos precisos sobre la accesibilidad de los programas.



BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, E.P., Núñez, P. & Olivares, J. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación. *El profesional de la información*, 27(1), 136-147. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- ANECA (2005): *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*. <https://cutt.ly/5bF4ZeG>
- Bureau of Internet Accessibility (2019). *What are the four major categories of accessibility?* <https://cutt.ly/dHCpwKp>
- CERMI (1 abril 2022). *El BOE publica la reforma de la ley general de discapacidad que regula la accesibilidad cognitiva*. <https://cutt.ly/PHADRRT>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Mc Graw Hill.
- Eid, N. (2019). ICT accessibility and employment of persons with disabilities. *Disability Inclusion Strategies*. <https://cutt.ly/0HAPMHA>
- Ellis, K. (2016). *Disability Media Work. Opportunities and Obstacles*. Nueva York: Palgrave.
- Fundación Adecco (2021). *Tecnología y discapacidad*. <https://cutt.ly/1HAj8OB>
- Fundación AUNA-CERMI (2002). *Las personas con discapacidad frente a las tecnologías de la información y las comunicaciones en España*. <https://cutt.ly/gHGK1b4>
- Goggin, G. & Newell, C. (2007). The Business of Digital Disability. *The Information Society: An International Journal*, 23(3), 159-168. <http://dx.doi.org/10.1080/01972240701323572>
- Guenaga, M.L., Barbier, A. & Eguiluz, A. (2007). La accesibilidad y las tecnologías en la información y la comunicación. *Trans. Revista de Traductología*, 11, 155-169. <https://doi.org/10.24310/TRANS.2007.v0i11.3104>
- IAAP (2020). *The State of Digital Accessibility 2020*. <https://cutt.ly/fHCiXs9>
- INE (2022). El empleo de las personas con discapacidad. <https://cutt.ly/DHASqV0>
- Khetarpal, A. (2015). Information and Communication Technology (ICT) and Disability. *Review of Market Integration*, 6(1), 96-113. <https://doi.org/10.1177/0974929214560117>
- Lindsay, S. (2011). Discrimination and Other Barriers to Employment for Teens and Young Adults with Disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 33(15-16), 1340-1350. <https://doi.org/10.3109/09638288.2010.531372>
- Macdonald, S.J. y Clayton J. (2013). Back to the future, disability and the digital divide, *Disability & Society*, 28(5), 702-718. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.732538>
- Miguel, B., Herrero, M. y Sierra, J. (2021). Las competencias digitales como factor de inclusión laboral en el ámbito de la comunicación audiovisual para las personas discapacitadas. En J. Sierra y J. Gomes (eds.). *Audiovisual e indústrias criativas. Presente e futuro* (pp. 665-678). MacGraw Hill.
- Miguel, B. (2019). *Las competencias digitales en los grados en periodismo, publicidad y relaciones públicas y comunicación audiovisual en la universidad: el caso de la Comunidad de Madrid* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. <https://cutt.ly/AbF42x4>
- OIT-Fundación ONCE (2021). *An inclusive digital economy for people with disabilities*. <https://cutt.ly/9HG4IQL>
- ONU (2008). *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://cutt.ly/kHAOhX6>
- Palmer, S.B., Wehmeyer, M.L., Davies, D.K. & Stock, S.E. (2012). Family Members' Reports of the Technology Use of Family Members with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 56 (4), 402-414. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01489.x>
- Perlado M. & Rubio, J. (2015). Competencias, habilidades y formación del creativo publicitario en la era digital. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, 23, 6-34. <https://cutt.ly/8bErodU>
- Plena Inclusión (30 noviembre 2021). *El Congreso avanza en el reconocimiento del derecho a la accesibilidad cognitiva*. <https://cutt.ly/OHAWUO8>
- PwC-Center for Inclusive Design (2019). *Benefit of designing for everyone*. <https://cutt.ly/5HCxzgV>
- Rubio, J. & Perlado, M. (2015). El fenómeno WhatsApp en el contexto de la comunicación personal: una aproximación a través de los jóvenes universitarios. *Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 13(2), 73-94. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.818>



Saavedra, M., Grijalba, N. & Pedrero, L.M. (2018). Hacia una redefinición de las competencias y perfiles profesionales del comunicador audiovisual en el ecosistema digital. *Doxa comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 27, 369-385. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n27a18>

Suárez, F.J. (2016). Los nuevos medios y usuarios en la era digital. En M. Perlado & C. Cachán (coords.). *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación* (pp. 319-328). Dykinson.

Tsatsou, P. (2020). Is digital inclusion fighting disability stigma? Opportunities, barriers, and recommendations. *Disability & Society*. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1749563>

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012: Challenges and Competencies for Strategic Communication: Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. EACD.

NOTAS

1. Clasificación de este trabajo, según el Journal of Economic Literature (JEL): O, Desarrollo económico, cambio tecnológico y crecimiento. O3, Cambio tecnológico; Investigación y desarrollo (I+D). O33, Cambio tecnológico: opciones y consecuencias; Difusión.
2. Son cuatro las categorías clásicas registradas en el Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación. A las mencionadas se suma una cuarta: Investigador, docente y experto en estudios visuales (2005, pp. 227-228).
3. El 1 de diciembre de 2021 se presentó en el congreso la reforma de la Ley General sobre Discapacidad, para aplicar el derecho a la accesibilidad cognitiva. Esta medida beneficia a casi 300.000 personas con discapacidad intelectual en nuestro país. Pero además, ayuda a otras 500.000 con problemas de salud mental y a buena parte de los casi nueve millones de personas mayores que viven en España (CERMI, 2022).
4. Institución fundada en 1994 para obtener de la web su máximo potencial, <http://www.w3.org/standards/webdesign/accessibility>
5. La muestra incluye 753 ofertas de empleo publicadas entre mayo de 2017 y abril de 2021 para el ámbito nacional. No se tiene en cuenta la posición jerárquica del puesto. Los términos de búsqueda se extraen de los perfiles profesionales contemplados en el Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación (ANECA, 2005) y el en Libro Blanco para el Diseño de la Economía Digital (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015) y se amplían con otros como como “comunicación audiovisual”, “televisión”, “video”, “audio”, “videojuegos”, “radio” o “cine”. Las variables analizadas en las ofertas de empleo son: fecha de publicación, portal web donde aparece, empresa solicitante, perfil requerido, descripción del perfil, competencias y herramientas digitales demandadas.
6. Estas organizaciones nos muestran una visión muy completa del amplio y diverso colectivo de las personas discapacitadas. Todas ellas son conocidas en nuestro país:
 - La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) ha desarrollado desde 1938 una enorme labor centrada en la integración de los invidentes en todos los ámbitos de la sociedad, sin olvidar otros tipos de discapacidad.
 - Servimedia es una agencia de noticias fundada en 1988 y especializada en temas relacionados con la discapacidad, cuya plantilla está integrada en un más de un 50% por profesionales discapacitados.
 - La Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE) aúna a 91 entidades, que desde hace más de cuatro décadas luchan por los derechos de las personas con discapacidad física y orgánica.

- El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) representa desde 1997 a más de 7.000 organizaciones en el ámbito de la discapacidad. Defiende los derechos de las personas discapacitadas a través de reformas legales y medidas políticas y económicas, por parte de las administraciones públicas.
- Down España es una federación de organizaciones en el territorio español que desde 1991 trabaja por la inclusión en todos los ámbitos de las personas con síndrome de Down.
- Fundación Inclusión y Diversidad pone el foco en la inserción laboral de las personas con discapacidad, colaborando con las empresas para hacer efectiva la obligación legal de incluir a un 2% de las mismas en las empresas con una plantilla de más de 50 trabajadores.

